



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Enero – Diciembre 2015
ISSN 2451-6589

CONLAD

ANALES

II CONGRESO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN

**Vº ENCUENTRO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE LA REGIÓN
JESÚTICO GUARANÍ**

*“La Administración y el Emprendedor a la Vanguardia de los Desafíos del
Siglo XXI”*

ANALES**II CONGRESO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN**
Vº ENCUENTRO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE LA REGIÓN
JESUÍTICO GUARANÍ

“La Administración y el Emprendedor a la Vanguardia de los Desafíos del Siglo XXI”

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Equipo Editorial

Mg. Elsa Ibarra
Dra. Nilda Tañski
Lic. Lourdes Molinas Monzón

Periodicidad Anual
UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
Ruta Nac. N°12 – Km. 7 y ½ - Miguel Lanús – Misiones Argentina
Teléfono: 0376 – 4480006
Fax. 0376 – 4480988
URL:
Correo Electrónico: conlad.fceunam@gmail.com

INDICE

INTRODUCCIÓN5

LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR: UNA PERSPECTIVA DE GÉNERO6

LOS ACUERDOS: UNA TÉCNICA PARA MANEJAR EL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS19

TRAYECTORIA DEL DESEMPEÑO EXPORTADOR DE EMPRESAS MADERERAS EN MISIONES26

LAS NEUROCIENCIAS Y SU IMPACTO EN LA ADMINISTRACIÓN.....41

LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TICS), EN EL TRABAJO EN EMPRESAS DE VILLA MARÍA Y LA REGIÓN. (2014-2015)52

EMPRESAS DE INNOVACIÓN Y BASE TECNOLÓGICA CREACIÓN, DESARROLLO Y CONSOLIDACIÓN DE EIBT60

EL TEMOR Y ESTRÉS EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL75

LOS GAMMAPROCESOS Y SU INCLUSION EN LOS METAPROCESOS DEL MODELO SER H4: EQUIPOS INNOVADORES DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN EL MARCO DE ESCENARIOS103

METAPROCESOS E INDICADORES EN EMPRESAS AGROINDUSTRIALES DE LA REGIÓN DE AZUL117

LA VISIÓN EN LOS ESCENARIOS DE FUTUROS ORGANIZACIONALES: LA CULTURA, EL SISTEMA POLÍTICO Y LAS CONFIGURACIONES ORGANIZACIONALES EN EL DISEÑO DE ESCENARIOS.....130

LA FORMACION EN COMPETENCIAS EN LAS OPORTUNIDADES LABORALES. CASO DE ESTUDIO: CURRÍCULUM TECNICO UNIVERSITARIO ADMINISTRATIVO CONTABLE (TUAC).....145

LA GOBERNANZA EN LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN157

BASES PARA ESTABLECER UN MODELO TARIFARIO DE LA DISTRIBUCIÓN ELÉCTRICA EN CHACO173

LA ENSEÑANAZA DE LA ADMINISTRACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA INTERDISCIPLINARIA EN LA CÁTEDRA APDOS (Actuación Profesional II).....184

DESARROLLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA EL SECTOR YERBATERO. LA PRECARIEDAD DEL TRABAJO TEMPORARIO199

LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN LA CIUDAD DE LA PLATA y ZONA DE INFLUENCIA214

POLITICAS DE SUSTENTABILIDAD EN LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS DE LA CIUDAD DE FORMOSA.....225

EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS COMO AUXILIAR DE LA JUSTICIA234

PYMES: RELEVAMIENTO DE TIPOS SOCIETARIOS ELEGIDOS EN POSADAS (2010-2012)245

UM ESTUDO DAS IMPLICAÇÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM RELAÇÃO AO COMPROMETIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS COM O TRABALHO EM DUAS INDÚSTRIAS DO SETOR METAL MECÂNICO DA REGIÃO DE CERRO LARGO – RS.	258
PRODUÇÃO EMPURRADA: ANÁLISE DE SEMELHANÇA DE UM ESTUDO DE CASO COM UM REFERENCIAL TEÓRICO EM UMA EMPRESA DE HORIZONTAL.....	272
PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL A PARTIR DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	283
UMA ANTROPOLOGIA PARA A ADMINISTRAÇÃO COM ENFASE NA GESTÃO DA DIVERSIDADE	296
A SATISFAÇÃO DO CLIENTE COMO ESTRATÉGIA DE VENDA: O CASO DE UMA EMPRESA SUPERMERCADISTA DE URUGUAIANA – BRASIL	305
OS IMPACTOS DA CONSCIENTIZAÇÃO AMBIENTAL NO ENSINO SUPERIOR: O PROJETO LIXO NO LIXO	319
A REMUNERAÇÃO COMO FATOR DE INFLUÊNCIA NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	331
GRADO DE PREPARACIÓN DEL ALUMNADO DE LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE LA FACEA-UNI PARA SOMETERSE A ENTREVISTAS LABORALES, 2014.	344
PODER E RESPONSABILIDADE: EXPLICAÇÕES TEÓRICAS UTILIZANDO O FILME “O HOMEM ARANHA	349
PERCEPCIÓN DE LOS COMERCIANTES SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DEL TREN ENCARNACIÓN-POSADAS EN EL MOVIMIENTO COMERCIAL	356
OPINIÃO DOS USUÁRIOS DO SUS QUANTO AO SERVIÇO DE SAÚDE PÚBLICA EM UM MUNICÍPIO DA REGIÃO CENTRAL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL.....	363
SOBRE EL DISCURSO PYME RSE DESDE UNA MIRADA INTERNA	373
CARACTERISTICAS DE LAS PYMES EXPORTADORAS DE LA REGIÓN DE VILLA MARÍA.....	393
UNA MIRADA EXTERNA SOBRE EL DISCURSO PYME RSE.....	394
DISCURSO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA EN ALUMNOS Y GRADUADOS DE CIENCIAS ECONÓMICAS	415

INTRODUCCIÓN

El “II Congreso Latinoamericano de Administración y V Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní”, es continuidad de la iniciativa de docentes de Administración, como respuestas a las necesidades de intercambios y experiencias en el campo de la Administración a un nivel nacional e internacional. Iniciativa incluida como un proyecto dentro del Plan Departamental Bienio 2014/2015.

Es también una estrategia para fortalecer y promover la carrera de grado de Administración que se circunscribe en los 48 años del dictado de la carrera en la Provincia de Misiones y en el mes del Administrador Latinoamericano, cuya fecha fija es el 09 de septiembre.

El **ConLAd** pone a disposición un espacio de difusión en el que podremos compartir los avances logrados en la investigación y experiencias enriquecedores del ámbito organizacional, profesional, empresarial y académico sobre ADMINISTRACION, generando un persistente intercambio académico, científico y profesional en torno al fortalecimiento de la carrera de grado de Administración en contextos cada vez más competitivo y con Organizaciones cuya diversidad involucra y compromete a las Universidades a formar Administradores con un alto componente interdisciplinario que lo destaquen para gestionar su propia organización y organizaciones en las que convergen el compromiso de ser factor de cambio.

La segunda Edición del II ConLad, ha sido aprobada por R. C. D. n° 033/15 de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones (UNaM).

LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR: UNA PERSPECTIVA DE GÉNERO

ANDREASEN MARIA PAZ

paz.andreassen@econo.unlp.edu.ar

AGUILERA ROCIO

rocio.aguilera@econo.unlp.edu.ar

COLOMBO MARIA DE LA PAZ

paz.colombo@econo.unlp.edu.ar

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

RESUMEN

El tema de la calidad de la educación en general y de la educación universitaria en particular, ha ido generando, desde los años noventa, una genuina y creciente preocupación tanto en el ámbito académico como en el ámbito político. Por otro lado, en las últimas décadas, la cuestión de género ha comenzado a cobrar mayor relevancia en los distintos análisis de los fenómenos sociales, entre ellos el de la Educación y la Gestión de Entidades Educativas.

Por ello entonces, en este trabajo, se pretende ahondar, desde una perspectiva de género, sobre la opinión que los estudiantes de la Universidad Nacional de La Plata poseen acerca de los factores que influyen en la “calidad de la enseñanza universitaria” y el grado en que consideran que estos se encuentran presentes en las instituciones donde formalizan sus estudios, para lograr así una mejor gestión de las Instituciones de Educación Superior.

En función a los resultados obtenidos, se hace evidente que la realidad argentina nos interpela a trabajar para consensuar sobre aquellos factores determinantes de la calidad si se pretende realmente diseñar políticas y modelos de gestión que resulten más integrales, efectivos, consistentes y coherentes en su intento por dar respuesta a las distintas demandas sociales que existen sobre nuestra educación superior.

Palabras Claves: calidad, educación superior, género, universidad.

INTRODUCCIÓN

La universidad pública es un agente educativo, social y económico de primer orden en la sociedad del conocimiento. Bajo esta premisa es que las universidades se posicionan como pilares fundamentales donde se sustenta el nuevo modelo de sociedad y, asegurar la calidad de la educación superior, se transforma en un tema de especial trascendencia.

En este marco es necesario reconocer que el terreno de la enseñanza superior presenta particularidades que impiden que, los conceptos que ya han tenido éxito en las actividades industriales, sean extrapolados acríticamente. En tal sentido, el principal obstáculo que se

presenta es que, aún hoy, existen dificultades para arribar a una conceptualización del término “calidad” que incluya la opinión de todos los estamentos involucrados en el proceso educativo.

El objetivo de este trabajo es realizar un aporte empírico al estudio de esta temática, ahondando sobre las opiniones de los estudiantes de la Universidad Nacional de La Plata desde una perspectiva de género, respecto a cuáles son los factores determinantes de la calidad educativa universitaria y cuán presentes se encuentran los mismos en las instituciones en las que ellos estudian.

No cabe duda que en las últimas décadas, la cuestión de género ha comenzado a cobrar mayor relevancia en los distintos análisis de los fenómenos sociales. Muestra de esto es que organismos internacionales (UNESCO, BID, Banco Mundial, etc.), han incorporado esta problemática entre sus líneas prioritarias por tratarse de un eje transversal a la mayor parte de las problemáticas de la sociedad contemporánea.

Metodológicamente, como estrategia de relevamiento se optó por la utilización de un cuestionario cerrado autoadministrado. A los fines de este trabajo se presentarán los resultados de uno de los bloques de dicho cuestionario. En el mismo, se indagaba sobre la opinión de los encuestados respecto al grado de importancia que los factores indicados poseían en la mejora de la educación universitaria, así como sobre el grado en que percibían que dichos factores se encontraban presentes en su universidad y/o su unidad académica. Para la confección del cuestionario se recurrió al formato Likert.

En síntesis, dado que la actualidad política, social y educativa de nuestro país nos interpela a reflexionar sobre sus diferentes dimensiones y dificultades, se procurará indagar, vincular y realizar un diagnóstico preliminar sobre dos cuestiones poco exploradas en el ámbito académico que nos concierne: la calidad educativa y la cuestión de género. Entendiendo que, para discutir sobre la calidad de la enseñanza, es necesario tener en cuenta las relaciones que se establecen al interior de las instituciones educativas (entre ellas las de género) por resultar determinante y hallarse directamente asociadas a las dimensiones culturales establecidas históricamente entre varones y mujeres.

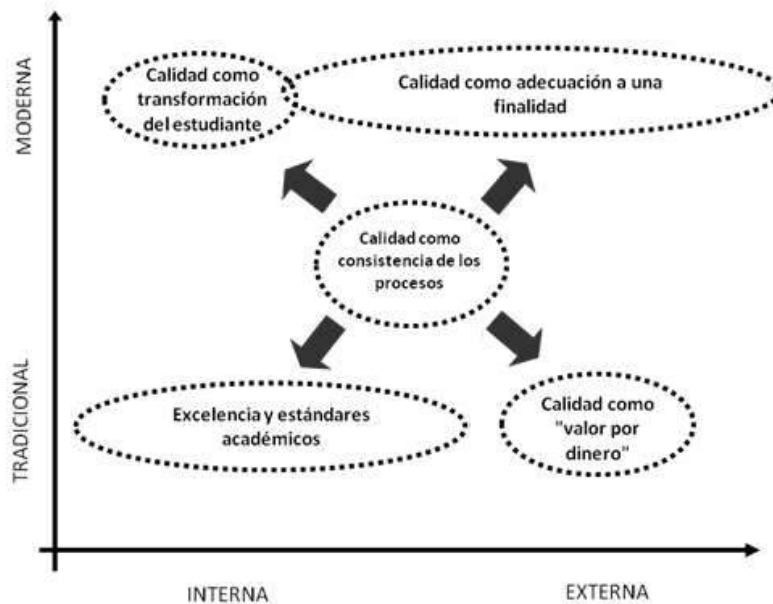
MARCO CONCEPTUAL

La Calidad Educativa

Como punto de partida debe tenerse en cuenta que resulta difícil reconocer en el término calidad, tal y como éste se maneja habitualmente, una categoría acotada y definida con precisión. Calidad universitaria es, ante todo, un concepto complejo y multidimensional que no puede desprenderse de su relación con los objetivos y actores del sistema universitario.

La exposición más completa y aceptada de los significados que puede adoptar la calidad en el contexto universitario es la de Harvey y Green (1993). Estos autores proponen cinco nociones de calidad las cuales pueden ser ordenadas en un plano generado por dos dimensiones (Gráfico N° 1). El eje horizontal representa el grado en que cada noción de calidad se deriva de un referente interno a la institución o, de algún modo, externo (ajeno) a él. El eje vertical propone una división diferente de los conceptos de calidad. La parte inferior de dicho eje reúne las definiciones tradicionales sobre Gestión de la Calidad (tanto en el ámbito específico de las instituciones universitarias como en el más general de la gestión empresarial), mientras que, en la parte superior de este eje se refleja una visión más moderna del fenómeno.

Gráfico N°1: Los conceptos de calidad (Harvey y Green, 1993) en un espacio bidimensional



Fuente: López Armengol, M. A. y Colombo, M. P. (coords.), 2011

Naturalmente, estas cinco nociones de calidad no son del todo incompatibles, y menos aún cuando lo que se trata de reconocer es su presencia en el universo simbólico de los agentes (en este caso los que actúan en las instituciones universitarias). Es decir, no debe sorprender que un mismo individuo defienda varios modos de entender la calidad.

Ahora bien, profundizando aún más sobre esta temática, resulta importante analizar de una forma más concreta y menos conceptual, cuáles son los factores que influyen directamente sobre la calidad ya que serán estos últimos sobre los que luego se podrá actuar en forma efectiva a nivel institucional.

Son numerosos los autores que han abordado esta temática desde distintas perspectivas. Martínez M. C y Romero M. A. en su trabajo titulado “Calidad de la educación e integración de las nuevas tecnologías” (1999) mencionan siete factores que inciden en la calidad de la enseñanza:

- 1) La adquisición e implementación de tecnologías avanzadas de información y comunicación.
- 2) La orientación de las metas educativas hacia a la esfera personal como a la social y la contribución al desarrollo económico y sociocultural de la comunidad.
- 3) El fomento de los aspectos referidos a la colaboración y/ o coordinación, ya sea con grupos externos al ámbito educativo, con otras instituciones educativas no universitarias, entre profesores, departamentos, alumnos y otras instituciones del sector universitario.
- 4) La optimización del ratio alumnos/aulas.
- 5) La mejora de la motivación del profesorado.
- 6) El fomento de la actividad investigadora.
- 7) La elaboración e implementación de un plan de evaluación integral

Por su parte Mora Ruiz (1991) ha efectuado una categorización de los factores que estima afectan mayormente a la calidad de las universidades en cuatro bloques: uno asociado a las

características de los alumnos, otro que incluye los índices referentes al funcionamiento del proceso, un tercero que se relaciona con las instituciones y un cuarto grupo que contiene los factores asociados a los resultados del proceso.

Por otro lado, algunos autores, estiman que los mayores responsables de la calidad son los profesores universitarios. Así por ejemplo, Torres González (1996) afirma que la educación mejorará en la medida en que lo haga el cuerpo docente y Gento Palacios (1995) proclama que lo fundamental es que el docente promueva procesos de autoaprendizaje en los alumnos, un clima apropiado favorable a la comunicación, un fácil acceso a las fuentes de información y a la adquisición de conocimientos, a la vez que seleccione experiencias formativas que conduzcan al desarrollo intelectual de los estudiantes. En esta misma línea, Ruiz Carrascosa (1996) señala que la clave para la calidad está dada por la necesidad de que el profesorado investigue en el desarrollo de su práctica docente, de modo que responda a los problemas que puedan presentarse en los centros y en las aulas.

Finalmente y con una perspectiva diferente, Debón Lamarque y Romo Castillejo (1996) señalan que, quizás, el factor determinante de la calidad de la educación superior más importante es el representado por el equipo directivo, quien ha de ejercer una función de liderazgo procurando que la visión para el cambio sea compartida por todo el personal de la organización.

La Cuestión de Género: Una Aproximación Conceptual

En el ámbito de la sociología, el género es una categoría de análisis que identifica: el proceso de construcción de la identidad de varones y mujeres, la designación de roles y las características específicas de cada uno de ellos. Género y sexo son dos conceptos relacionados pero disímiles uno de otro que resulta pertinente distinguir. Específicamente cuando se hace alusión al “sexo” se lo concibe en función a las diferencias biológicas que existen entre los seres humanos, diferencias que vienen dadas naturalmente, diferencias que señalan a varones y mujeres en su aspecto físico. Por otro lado, cuando se habla de “género” se está haciendo referencia a una categoría cultural creada por la sociedad que conlleva a la división de los sentimientos y los comportamientos.

En este contexto, puede rescatarse la definición brindada por De Barbieri (1993:5) quien afirma que, *“los sistemas de género son los conjuntos de prácticas, símbolos, representaciones, normas y valores sociales que las sociedades elaboran a partir de la diferencia sexual anatómico-fisiológica y que dan sentido a la satisfacción de los impulsos sexuales, a la reproducción de la especie humana y en general al relacionamiento entre las personas”*.

Así, el autor mencionado, hace especial hincapié en la relevancia que adquieren los imaginarios sociales en esta temática de género. Dichos imaginarios son representaciones mentales de un grupo social, que reflejan su estructura y la forma en que el grupo reacciona ante un acontecimiento determinado. Los mismos son el resultado de una compleja red de valores que se manifiesta en lo simbólico y que a su vez se concreta en las acciones de los sujetos a través de diferentes prácticas sociales. Se puede concluir entonces que estos imaginarios son esquemas que permiten reconstruir la realidad, percibir algo, explicarlo y operar en lo que cada sistema considere como realidad.

Por otro lado, Renate Schüssler (2007) expresa *“el enfoque de género corresponde a una concepción sociopolítica y sistémica del desarrollo que se refiere a los diferentes papeles que la sociedad asigna a los individuos. Dichos papeles se reflejan, por ejemplo, en la división y carga de trabajo, en el diferente acceso a los recursos y el desigual control sobre ellos, así como en las distintas posibilidades que tienen las personas de ejercer influencia política y social. Esto también se refleja en el sector Educación, en el acceso a los servicios educativos (por ejemplo, en la*

existencia de brechas que afectan la cobertura de atención a las niñas en áreas rurales) y también en la calidad, manifiesta en las prácticas de discriminación o reproducción de roles estereotipados, etcétera.”

El género y la calidad educativa

Para abordar el análisis de la calidad educativa desde la perspectiva de género, conforme a las cuestiones referenciadas en los apartados anteriores, resulta fundamental tener presente el peso de los imaginarios sociales. Tal importancia radica en que, un imaginario no es una suma de imaginaciones individuales sino que se define siempre a partir de lo social y no de lo individual. Por lo cual, al adquirir identidad propia, estos imaginarios se instalan en las instituciones que conforman la sociedad, en este caso en las educativas, y permite que se reproduzcan ciertas prácticas sociales o bien que se generen diferencias sustanciales en las percepciones de una misma realidad.

Las representaciones de género pueden expresarse de múltiples maneras y constituyen el conjunto de ideas, creencias y significados a través de los cuales cada sociedad o institución, en un tiempo histórico concreto, define los atributos sociales y psicológicos así como los estereotipos de los grupos sociales en cuestión (Flores Bernal, 2007). Esto implica que tanto el concepto de calidad educativa como los factores que influyen en ella, son pasibles de ser contruidos y percibidos de manera diferente por varones y mujeres y por ello, estas diferencias deben ser consideradas al momento de diseñar un modelo de mejora de la calidad de la educación superior.

METODOLOGÍA

En el presente trabajo se exponen los resultados de la última investigación realizada en el marco de la Red ECUALE¹: los del Proyecto CESPEA (La Calidad en la Educación Superior: un estudio sobre la Percepción de los Estudiantes de Argentina), el cual ha tenido como unidad de análisis a los estudiantes de la Universidad Nacional de La Plata. La población sobre la cual se realizó el muestreo fue 102.733 estudiantes de 17 Unidades Académicas de la Universidad Nacional de La Plata. Con estos datos se realizó un muestreo estratificado para una población infinita y se definió una muestra de 565 casos, de los cuales, 318 corresponden a encuestas realizadas a varones y 247 a mujeres.

En cuanto a la estrategia de relevamiento se optó por la utilización de un cuestionario cerrado autoadministrado de manera presencial, pues resultaba más sencillo ubicar los estudiantes físicamente en las aulas.

Para la confección de la encuesta se recurrió al formato Likert. El cuestionario empleado se encontraba conformado por tres grandes bloques: El *primero* orientado al análisis de la concepción de calidad. Para tal fin se indagó sobre el grado de identificación de los encuestados con diversas concepciones de calidad. Para esto se recurrió a la operativización de los conceptos planteados por Harvey y Green y desarrollados oportunamente.

El *segundo* de los bloques del cuestionario se encuentra orientado al análisis de los factores que afectan la mejora de la calidad de la educación universitaria. Este bloque se compone de dos interrogantes: el primero indaga sobre la opinión de los encuestados respecto al grado de

¹ Red ECUALE, conformada por académicos de universidades de Argentina, España y México, se encuentra trabajando en diferentes investigaciones vinculadas a la calidad de la educación superior, desde hace más de seis años.

importancia que los factores indicados poseen en la mejora de la educación universitaria y, el segundo, les consulta sobre el grado en que perciben que los diferentes factores se encuentran presentes en su universidad. Estos factores se diferenciaron en tres grupos para su análisis. Sin embargo, los mismos se preguntaron en forma conjunta e indistintamente en las encuestas.

Grupo 1: Factores vinculados al Profesorado

Conocimiento del profesor sobre las materias a su cargo
 Capacidad de comunicación del profesor
 Motivación del profesor
 Formación pedagógica actualizada del profesor
 Participación del profesor en actividades de extensión universitaria
 Participación del profesor en actividades de investigación

Grupo 2: Factores vinculados a la Institución Universitaria

Existencia de servicios de apoyo adecuados (biblioteca, gabinete de computación, equipamiento, etc.)
 Rigor en la selección del profesorado
 Capacitación brindada por la facultad o la universidad a los profesores
 Exigencia en el ingreso de los alumnos a la facultad
 Coordinación entre profesores de la facultad
 Utilización de plataformas tecnológicas de apoyo a la docencia (campus virtual o plataformas similares)
 Agilidad para la gestión de trámites y procesos administrativos
 Coordinación de contenidos entre la educación secundaria y la universitaria

Grupo 3: Factores vinculados a los Estudiantes

Compromiso y actitud del alumno hacia el aprendizaje a su ingreso a la universidad
 Vocación del alumno por la carrera elegida
 Participación activa del alumno en su aprendizaje en el período universitario
 Conocimientos generales del alumno a su ingreso en la universidad
 Existencia de mecanismos de evaluación de los profesores (evaluaciones por parte de los alumnos, por parte de la facultad o por parte de otras instituciones)

Por último, el *tercer* bloque de los cuestionarios, englobaba lo que se conoce habitualmente como variables de control. Donde se consultó sobre el área de conocimiento al cual pertenece la Facultad a la que pertenecía el estudiante, la carrera por la que había optado, su género, edad y grado de avance en la carrera que se encontraba cursando.

RESULTADOS

A continuación se expone un análisis descriptivo de los principales resultados obtenidos en el estudio en relación al segundo bloque del cuestionario mencionado en el apartado de Metodología. Debe tenerse en cuenta que se trata de un análisis no condicionado, con lo cual no pueden extraerse conclusiones acerca de la incidencia de determinadas características sobre los resultados, y mucho menos sobre su causalidad. Se trata simplemente de una descripción de las frecuencias relativas (altas y muy altas) –FRA- de las respuestas obtenidas.

En el cuadro N°1 se analizarán las respuestas de los encuestados al ser indagados sobre el nivel de influencia de determinados factores sobre la calidad de la educación universitaria así como su percepción acerca del grado de presencia de los mismos en las instituciones en las que estudian.

Cuadro N° 1: Importancia y Presencia de los Factores Determinantes de la Calidad según varones y mujeres (Frecuencias Relativas “Alta” y “Muy Alta” – FRA-).

	IMPORTANCIA				PRESENCIA			
	VARONES		MUJERES		VARONES		MUJERES	
	FRA	Ranking	FRA	Ranking	FRA	Ranking	FRA	Ranking
Conocimiento del profesor sobre las materias a su cargo	92%	1	97%	1	84%	1	86%	1
Capacidad de comunicación del profesor	91%	2	94%	2	65%	3	63%	3
Motivación del profesor	83%	5	88%	5	56%	5	55%	6
Formación pedagógica actualizada del profesor	75%	10	87%	7	51%	7	55%	7
Participación del profesor en actividades de extensión universitaria	44%	19	51%	19	30%	17	37%	17
Participación del profesor en actividades de investigación	55%	17	58%	17	44%	11	46%	9
Promedio Factores Relacionados con el Profesor	73%		79%		55%		57%	
Existencia de servicios de apoyo adecuados (biblioteca, gabinete de computación, equipamiento, etc.)	86%	3	85%	8	73%	2	71%	2
Rigor en la selección del profesorado	74%	11	81%	9	38%	14	45%	10
Capacitación brindada por la facultad o la universidad a los profesores	81%	8	77%	12	47%	8	41%	13
Exigencia en el ingreso de los alumnos a la facultad	50%	18	53%	18	34%	16	42%	12
Coordinación entre profesores de la facultad	76%	9	78%	11	46%	9	39%	15
Utilización de plataformas tecnológicas de apoyo a la docencia (campus virtual o plataformas similares)	58%	16	62%	16	57%	4	60%	4
Agilidad para la gestión de trámites y procesos administrativos	71%	12	79%	10	43%	12	37%	16
Coordinación de contenidos entre la educación secundaria y la universitaria	66%	14	77%	13	29%	18	25%	18
Promedio Factores Relacionados con la Institución Universitaria	70%		74%		46%		45%	
Compromiso y actitud del alumno hacia el aprendizaje a su ingreso a la universidad	86%	4	91%	3	46%	10	49%	8
Vocación del alumno por la carrera elegida	82%	6	87%	6	54%	6	58%	5
Participación activa del alumno en su aprendizaje en el período universitario	82%	7	90%	4	43%	13	43%	11
Conocimientos generales del alumno a su ingreso en la universidad	61%	15	74%	15	22%	19	24%	19
Existencia de mecanismos de evaluación de los profesores (evaluaciones por parte de los alumnos, por parte de la facultad o por parte de otras instituciones)	70%	13	76%	14	35%	15	40%	14
Promedio Factores Relacionados con los Estudiantes	76%		84%		40%		43%	

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos en la investigación CESPEA

En términos de la importancia de los factores determinantes de la calidad universitaria, surge del análisis del cuadro anteriormente presentado que, en primera instancia, varones y mujeres, muestran cierta coincidencia tanto en el orden relativo de los grupos de factores como en la intensidad relativa de los mismos. En este sentido, asignan mayor importancia a los factores asociados a los estudiantes y al profesorado y relegan levemente aquellos relacionados a la institución universitaria.

Analizando individualmente los factores que los estudiantes califican de mayor importancia, se puede observar que tanto el género femenino como el masculino acuerdan en que tres de las cinco cuestiones de mayor relevancia o incidencia se encuentran asociadas a los *profesores*: el *“conocimiento de las materias a su cargo”*, su *“capacidad de comunicación”* y su grado de *“motivación”*. Por otro lado, también coinciden en que, dentro de los factores vinculados a los *estudiantes*, el *“compromiso y actitud del alumno hacia el aprendizaje a su ingreso a la universidad”* posee una importancia fundamental sobre la calidad de la educación superior.

La única diferencia más significativa en cuanto a las cinco cuestiones más influyentes, se observa en relación a que, las mujeres consideran a la *“participación activa del alumno en su aprendizaje en el período universitario”* (variable directamente asociada al bloque de los estudiantes) como determinante clave de la mencionada calidad, mientras que los varones estiman que es más relevante en este sentido la *“existencia de servicios de apoyo adecuados”*. Esto último parecería ir en línea con lo planteado por la autora María Victoria Beltrami, quien afirma que los varones poseen una visión más utilitarista de su trabajo y del de los demás (Beltrami, 2008).

En segunda instancia y como complemento a las opiniones analizadas anteriormente en la sección anterior sobre la importancia de los factores que afectan a la calidad de la educación, se consultó a los encuestados sobre su percepción acerca de la presencia de dichos elementos en su unidad académica.

Como primera observación, vale aclarar que ambos sexos coinciden, al igual que con la importancia, en cuáles son los factores que mayormente están presentes en sus unidades académicas. A partir del análisis del Cuadro N° 1 presentado surge que, tanto varones como mujeres, coinciden en que los bloques de factores mayormente presentes en sus respectivas unidades académicas son, en primer término, el que agrupa las cuestiones asociadas al profesorado y en segundo lugar el que integra las vinculadas a la Institución Universitaria. Sólo en menor medida el bloque referido a los factores relacionados con ellos mismos, es decir con los estudiantes, se halla presente en sus respectivas facultades.

Efectuando un análisis individual, ambos géneros, parecen coincidir en la mayoría de sus percepciones respecto al grado de presencia de los diferentes factores. Más aún se observa total acuerdo acerca de cuáles son los cuatro factores más presentes en sus instituciones: los *“conocimientos sobre las materias a su cargo”* y la *“capacidad de comunicación”* (relacionados con los profesores) –en estos casos acuerdan no sólo en la relevancia relativa de los mismos, sino también en la magnitud de presencia percibida, pues consideran a dichas variables con FRA superiores o cercanas al 55% - y la *“existencia de servicios de apoyo adecuados”* y la *“utilización de plataformas tecnológicas de apoyo a la docencia”*, vinculados al bloque de factores de la Institución Universitaria.

Una de las diferencias observables entre las percepciones de varones y mujeres surge en relación al quinto lugar de los que consideran como los factores más presentes en sus facultades. En cuanto al mismo, para los primeros, la *“motivación del profesor”* se encuentra dentro del mencionado “top five” mientras que, si bien para las mujeres este factor también se halla muy presente (FRA del 55%), la quinta posición no la ocupa tal elemento sino la *“vocación del alumno por la carrera elegida”* (que para los varones se encuentra en el sexto lugar). Ahora bien, las diferencias más significativas entre los distintos géneros surgen respecto a la presencia percibida de factores relacionados con la Institución Universitaria. Específicamente, las mayores disparidades se dan en relación a: la *“capacitación brindada por la facultad o universidad a los profesores”* y la *“coordinación entre los profesores de la facultad”*, factores que estiman más presentes los encuestados de género masculino, y el *“rigor en la selección del profesorado”*, la *“exigencia en el ingreso de los alumnos a la facultad”* y la *“agilidad para la*

gestión de trámites y procesos administrativos”, variables consideradas más desarrolladas en sus unidades académicas por las mujeres.

Para concluir este análisis cabe destacar que, los resultados, tampoco arrojan diferencias de consideración en cuanto a la percepción por género de los factores menos presentes en las instituciones donde llevan a cabo sus estudios, los cuales son: la “*coordinación de los contenidos entre la educación secundaria y la universitaria*” y los “*conocimientos generales del alumno a su ingreso en la universidad*”. Esto último parecería dar cuenta de una demanda recurrente de la sociedad argentina que se vincula a la necesidad de mejorar y fortalecer la formación brindada por las instituciones de educación media, es decir, por las escuelas secundarias.

Adicionalmente a las opiniones analizadas en los párrafos anteriores sobre la importancia y presencia de los factores que afectan a la calidad de la educación, se construyó una medida de “*prioridad*” de cada concepto, calculada mediante la diferencia entre el grado de importancia o incidencia y el nivel de presencia o desarrollo de los mismos. De este modo, aquellos factores valorados como importantes pero con un escaso desarrollo en las instituciones aparecerán como los de mayor prioridad. A continuación se exponen los resultados para los factores considerados como los prioritarios para varones y mujeres.

Cuadro Nº 2: Percepción de los estudiantes sobre factores prioritarios según varones y mujeres.

	VARONES			MUJERES		
	IMPORTANCIA	PRESENCIA	PRIORIDAD	IMPORTANCIA	PRESENCIA	PRIORIDAD
Conocimiento del profesor sobre las materias a su cargo	92,45%	83,65%	8,81%	97,17%	85,83%	11,34%
Capacidad de comunicación del profesor	90,88%	65,41%	25,47%	93,93%	62,75%	31,17%
Motivación del profesor	83,02%	55,66%	27,36%	88,26%	55,47%	32,79%
Formación pedagógica actualizada del profesor	75,47%	50,94%	24,53%	87,45%	55,06%	32,39%
Participación del profesor en actividades de extensión universitaria	44,03%	29,56%	14,47%	51,01%	36,84%	14,17%
Participación del profesor en actividades de investigación	54,72%	44,03%	10,69%	57,89%	46,15%	11,74%
Promedio Factores Relacionados con el Profesor	73%	55%	19%	79%	57%	22%
Existencia de servicios de apoyo adecuados (biblioteca, gabinete de computación, equipamiento, etc.)	86,48%	73,27%	13,21%	84,62%	70,85%	13,77%
Rigor en la selección del profesorado	74,21%	38,05%	36,16%	80,57%	44,94%	35,63%
Capacitación brindada por la facultad o la universidad a los profesores	80,50%	46,86%	33,65%	76,92%	40,89%	36,03%
Exigencia en el ingreso de los alumnos a la facultad	50,31%	33,65%	16,67%	53,04%	42,11%	10,93%
Coordinación entre profesores de la facultad	75,79%	45,91%	29,87%	78,14%	38,87%	39,27%
Utilización de plataformas tecnológicas de apoyo a la docencia (campus virtual o plataformas similares)	58,18%	57,23%	0,94%	61,94%	60,32%	1,62%
Agilidad para la gestión de trámites y procesos administrativos	71,38%	42,77%	28,62%	78,54%	37,25%	41,30%
Coordinación de contenidos entre la educación secundaria y la universitaria	65,72%	28,62%	37,11%	76,92%	25,10%	51,82%
Promedio Factores Relacionados con la Institución Universitaria	70%	46%	25%	74%	45%	29%
Compromiso y actitud del alumno hacia el aprendizaje a su ingreso a la universidad	85,53%	45,91%	39,62%	90,69%	48,99%	41,70%
Vocación del alumno por la carrera elegida	82,39%	54,09%	28,30%	86,64%	57,89%	28,74%
Participación activa del alumno en su aprendizaje en el período universitario	82,39%	43,08%	39,31%	90,28%	42,51%	47,77%
Conocimientos generales del alumno a su ingreso en la universidad	61,01%	22,01%	38,99%	74,09%	23,89%	50,20%
Existencia de mecanismos de evaluación de los profesores (evaluaciones por parte de los alumnos, por parte de la facultad o por parte de otras instituciones)	69,81%	35,22%	34,59%	75,71%	39,68%	36,03%
Promedio Factores Relacionados con los Estudiantes	76%	40%	36%	83%	43%	41%

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos en la investigación CESPEA

En términos de bloque, tanto varones como mujeres, coinciden en que las prioridades se encuentran en aquellos factores asociados a los estudiantes, luego en los relacionados con la institución y sólo en último lugar, en los que integran el agrupamiento asociado a los profesores.

Por otro lado, analizando particularmente y en forma individual cada uno de los factores, dentro de los vinculados a los profesores, se evidencia que ambos grupos consideran que estos

factores no tendrían una alta prioridad en su facultad, ya que las mismas no superan en ningún caso el 35%. En otras palabras, si bien se observa que para los dos grupos de estudiantes todas las variables de esta categoría resultan muy importantes para la calidad (pues su promedio de FRA es mayor al 70%), dichos actores también consideran que tales elementos son los que poseen un mayor nivel de desarrollo o presencia en sus unidades académicas.

En cuanto al segundo grupo de factores propuesto, el relacionado con la Institución Universitaria, los niveles de prioridad resultan relativos si es que se los analiza en conjunto. A pesar de ello, y realizando un análisis individual de cada elemento, se observa que tanto varones como mujeres coinciden al otorgarle una importancia significativa al factor *“coordinación de contenidos entre la educación secundaria y la universitaria”* y al considerar su nivel de desarrollo como escaso en sus respectivas facultades, por lo cual resulta para ambos, ser un área prioritaria a atender y mejorar. Sin embargo, el segundo factor a priorizar dentro de este bloque es diferente para varones y mujeres ya que, los primeros, estiman que es más urgente acortar la brecha de importancia y presencia en cuanto al *“rigor en la selección de los profesores”* mientras que las mujeres consideran que antes de ello debe mejorarse en sus unidades académicas la *“agilidad para la gestión de trámites y procesos administrativos”* a fin de favorecer la calidad educativa.

Por último, en relación a las opiniones de los encuestados respecto al grado de prioridad de los factores asociados a los estudiantes surge que, ambos géneros, consideran que la mayoría de las cuestiones de la categoría aludida, deben ser consideradas como prioritarias en sus instituciones (con niveles superiores al 35%). Sólo dos casos presentan valores menores al mencionado: la *“vocación del alumno por la carrera elegida”* y la *“existencia de mecanismos de evaluación de los profesores”* lo cual responde al hecho de que, si bien son considerados por estos como muy importantes para la calidad de la educación superior, también estiman que los mismos se encuentran relativamente presentes en las instituciones a las que pertenecen. Así entonces, podría concluirse que, en su mayoría, los encuestados independientemente de su género perciben que los factores que integran este grupo resultan fundamentales y determinantes para la calidad educativa pero, sin embargo, en la actualidad, su nivel de presencia es considerablemente menor al esperado, por lo cual las respectivas unidades académicas deberían procurar una intervención más activa en este sentido.

Finalmente y a modo de corolario es importante destacar que, en términos generales, para las mujeres los porcentajes de prioridad son mayores que para los varones. Las opiniones más fuertes de las mujeres parecerían acordes al imaginario instalado de que éstas resultan más responsables y exigentes respecto al cumplimiento de sus metas y propósitos a la vez que poseen una mayor sensibilidad social y compromiso con el entorno que las rodea.

CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo se han presentado algunos de los resultados de un proyecto de investigación sobre la calidad de la enseñanza universitaria realizado en el marco de la Red ECUALE (Proyecto CESPEA: La Calidad en la Educación Superior: un estudio sobre la Percepción de los Estudiantes de Argentina) desde una perspectiva de género. Específicamente se han abordado las diferencias de percepciones entre varones y mujeres estudiantes de la Universidad Nacional de La Plata.

Independientemente de su género, parece justo y razonable atribuir a los estudiantes universitarios un grado de conocimiento y una capacidad de análisis tales que los sitúan en condiciones idóneas para interpretar con acierto cuáles son las variables que actúan como

factores de calidad en el proceso de enseñanza y aprendizaje. De todas maneras y no obstante ello, las respuestas que se han recogido deben ser entendidas como opiniones particulares pero cualificadas sobre la causalidad que opera detrás de dicho proceso y sus resultados.

Fundamentalmente, el valor agregado que pretende aportar este artículo radica en la posibilidad de ofrecer información empírica sobre la existencia o no de visiones diferentes entre los estudiantes de género femenino y los estudiantes de género masculino en relación a los factores o elementos que determinan la calidad educativa así como su grado de presencia o desarrollo en las instituciones de las que forma parte.

En lo que respecta a dichos factores puede concluirse que, en términos globales, existe un imaginario compartido por los estudiantes de ambos géneros de que las cuestiones más relevantes que operan sobre la calidad se encuentran asociadas a ellos mismos. Sin embargo, efectuando un análisis de manera individual de los factores, los encuestados entienden que la mayor incidencia la poseen dos cuestiones directamente asociadas a los *profesores*: el *“conocimiento de las materias a su cargo”* y su *“capacidad de comunicación”*. En relación al nivel de desarrollo presencia de tales elementos en sus unidades académicas, ambos grupos también coincidieron que las principales falencias se encuentran en los factores vinculados con los mismos estudiantes, por lo cual, estiman que es sobre estos que debería comenzar a trabajarse e intervenir con mayor urgencia y prioridad.

Por otro lado, la única diferencia evidenciada desde esta perspectiva de género se relaciona con la valoración de sus respuestas. En este sentido, las mujeres lo hicieron con mayor convicción, ponderando con valores más altos a aquellos que consideraban más relevantes. Por el contrario, los varones, a pesar de coincidir en los aspectos más importantes, valoraron cada una de sus respuestas con menor intensidad. Esto da lugar a considerar que las mujeres, solicitan mayor urgencia y prioridad a la hora de considerar los factores que hacen a la calidad educativa en las facultades en las que se desarrollan.

Varias investigaciones (p.e Fernández Rius, 2000; Díaz Loving, Rivera Aragón y Sánchez Aragón, 2001; Rocha-sánchez y Díaz Loving, 2005; Caricote, 2006) coinciden en que la sociedad latina pareciera sostener un modelo tradicional de varón que está ligado a la conducta instrumental, mientras que a la mujer se le asocia una conducta “expresiva” asociada a las actividades afectivas destinadas al cuidado y la organización general. Sin embargo, tales cuestiones parecerían no condicionar sus percepciones en cuanto a los factores determinantes de la calidad universitaria y su nivel de presencia en las unidades académicas bajo análisis. Así entonces, podría concluirse que, posiblemente la similitud respecto a sus opiniones se encuentre más asociada a su condición de estudiantes que al género a cual pertenecen.

BIBLIOGRAFÍA

Harvey, L. y Green, D. (1993). “Defining quality”. En *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 18 (1). P: 9 – 34.

Martínez, M. C; y Romero, M. A. (1999): “Calidad de la educación e integración de las nuevas tecnologías”, *Comunicar*, 13: 183-187

Mora Ruiz, J.G. (1991) “Calidad y Rendimiento en las Instituciones Universitarias”. Consejo de Universidades. Madrid

Gento Palacios, S. (1996) “Liderazgo Pedagógico para la Calidad Educativa” en Pérez Ferra, M y Ruiz Carrascosa, J. (Coords.). *Factores que Favorecen la Calidad Educativa*. Jaén: Universidad de Jaén. (pp. 201-225).

Debón Lamarque, S. y Romo Castillejo, A. (1996) "El liderazgo del director como factor de cambio de la Calidad de la Enseñanza" en Pérez Ferra, M y Ruiz Carrascosa, J. Coords.). Factores que Favorecen la Calidad Educativa. Jaén: Universidad de Jaén (pp. 133-155).

De Barbieri, Teresita (1993). Sobre la categoría género. Una introducción teórico-metodológica. Debates en Sociología. N° 18. Pontífica Universidad Católica del Perú.

Renate Schüssler (2007). Género y Educación. Cuaderno Temático. GTZ. Primera Edición.

Flores Bernal, Raquel (2007). Representaciones de género de profesores y profesoras de matemática, y su incidencia en los resultados académicos de alumnos y alumnas. Revista Iberoamericana de Educación. N° 43, pp. 103-118.

Beltrami, M. Victoria (2008) La organización femenina, en Vicente Miguel Ángel y Ayala, Juan Carlos (2008) Principios fundamentales para la administración de organizaciones. 1° Ed. Buenos Aires. Prentice Hall –Pearson Educación.

Rocha Sánchez, T. y Díaz Lovong, R. (2005). Cultura de género: La brecha ideológica entre hombres y mujeres. Anales de psicología. 2005, vol. 21, n°1 (junio), 42-49.

LOS ACUERDOS: UNA TÉCNICA PARA MANEJAR EL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS

ARCE MIRIAN GRACIELA

miriangracielaarce@yahoo.com.ar

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS UNNE

Resumen:

El problema, la regulación de conflictos en la administración pública, se construye a partir de los siguientes interrogantes, ¿qué características tiene una organización pública?; ¿cuáles son las alternativas con las que cuentan los Directivos para gestionar conflictos?; ¿sus métodos son eficaces?; ¿cuáles son sus ventajas y desventajas?; ¿qué propuestas alternas pueden ofrecerse? Se parte de entender a la naturaleza humana como esencialmente conflictiva, por esta razón se supone que el conflicto está presente en todas las situaciones donde se reúnen personas o grupos de ellas. En este sentido, las organizaciones públicas, al igual que el resto de ellas, están compuestas por personas que interactúan, donde dicha interacción es condición suficiente para que surjan conflictos. Con el presente trabajo se persiguen cuatro objetivos, describir los principios que dan forma a las organizaciones públicas; identificar la forma tradicional de regular los conflictos dentro de las mismas; describir los Acuerdos de Convivencia; relacionar las ventajas y desventajas que ofrece cada uno y proponer la alternativa mejor. Respecto a la metodología, la investigación es de tipo teórica o pura; desde sus objetivos intrínsecos, es descriptiva. El análisis de los datos es cualitativo. Se emplea el método analítico cartesiano.

Palabras clave: acuerdos, convivencia, organizaciones, autogestión, conflictos

Introducción

Con el presente trabajo se pretende tratar el problema, la regulación de conflictos en la administración pública, el cual se construye a partir de los siguientes interrogantes, ¿qué características tiene una organización pública?; ¿cuáles son las alternativas con las que cuentan los Directivos para gestionar los conflictos en ellas?; ¿son sus métodos eficaces?; ¿cuáles son sus ventajas y desventajas?; ¿qué propuestas alternas pueden ofrecerse? Con el mismo se busca alcanzar cuatro objetivos. Primero, describir los principios que dan forma a las organizaciones públicas. Segundo, identificar la forma tradicional de regular los conflictos dentro de las mismas. Tercero, describir los Acuerdos de Convivencia, a los cuales se plantea como mecanismos innovadores para gestionar los conflictos al interior de las organizaciones. Por último, se busca relacionar las ventajas y desventajas que ofrece cada uno y proponer la alternativa mejor.

Con respecto a la hipótesis de trabajo que se maneja, esta sostiene que, las organizaciones públicas son estructuras burocráticas cuya misión es administrar lo público y coordinar las tareas de grandes grupos de personas, para que la organización alcance su objetivo. En este tipo de organizaciones, los Directivos cuentan con estrategias reducidas para gestionar los conflictos, pues la estructura organizativa con fuente en los principios descritos por Weber limita su accionar, por ende, los métodos de abordaje suelen ser medidas coercitivas, donde el posicionamiento jerárquico juega un rol central. La principal desventaja de la utilización de estos métodos de corte disciplinario, es que no reducen los conflictos, sino que permiten que se mantengan latentes y resurjan en otras oportunidades. Por esta razón, se

cree que la implementación por parte de los Directivos, de los Acuerdos de Convivencia dentro de las organizaciones públicas, ofrece una alternativa viable para minimizar los conflictos, debido a tres elementos que les son intrínsecos, su carácter participativo; su sentido dialógico; y su finalidad contractual. Pues, se considera que los individuos que participan, dialogan, y llegan a un acuerdo respecto a las normas que van a regular sus conductas, se comprometen más con el cumplimiento de las mismas, que aquellos a quienes se les imponen tales modelos.

La implementación de los Acuerdos de Convivencia en las organizaciones públicas, se justifica a partir de la proliferación de las técnicas alternativas de resolución de conflictos, cuya existencia demuestra que los métodos tradicionales pueden resultar ineficaces. En este sentido los Acuerdos presentan una perspectiva que entiende a las normas como construcción colectiva, lo que conlleva implícito el compromiso de cumplimiento en base a la intervención de los agentes en el proceso de elaboración normativo. De este modo, sin dejar de lado las normativas generales, al ser los individuos quienes hacen sus propias reglas de convivencia, los conflictos resultarían más esporádicos.

Marco teórico

Los conflictos son inherentes a la naturaleza humana y se dan en todos los órdenes de la existencia. Si bien muchos conflictos pueden ser de tipo intrapersonal, los que provocan consecuencias que afectan a un mayor número de personas, son lo que se producen entre personas. Dentro de las organizaciones, estas modalidades suelen apreciarse en los conflictos denominados, interpersonal, intragrupal, o interdepartamental; aunque también se manifiestan en los conflictos de corte vertical. Si bien existen diversos estilos recomendados para el manejo de conflictos, a los que se anexan técnicas alternativas como la negociación, en el ámbito de lo público, la alternativa que goza de mayor salud es la aplicación de la norma de conducta devenidas del régimen disciplinario. En este sentido, la aplicación de las sanciones previstas permite disipar el conflicto en lo inmediato, aunque no prevé las consecuencias que puede traer a largo plazo, pues, al imponerse como coacción externa de la voluntad, trae una calma momentánea que no elimina el conflicto, sino que permite su continuidad latente, lo que puede afectar la eficiencia de la organización y concluir en situaciones mucho más preocupantes.

La propuesta de introducir los Acuerdos de Convivencia, en el seno de la organización, surge de la impronta devenida de los nuevos métodos alternativos aplicables a la resolución de conflictos, de los que actualmente se hace uso para intervenir en situaciones conflictivas, que no pueden ser resueltas a través de los mecanismos tradicionales de control. Estos Acuerdos, son construcciones normativas cooperativas y colaborativas, que implican la participación efectivas de los individuos que forman parte de la organización, quienes intervienen de modo directo en la elaboración del documento destinado a regular las conductas interindividuales y a proponer el sistema de sanciones a los transgresores. Esta modalidad de regulación, no implica la eliminación de los regímenes de disciplina prescriptos por las normas vigentes, sino que se circunscriben a los aspectos que escapan al dominio de lo legal, planteándose como compromisos personales en la búsqueda de la armonía dentro de los grupos y entre ellos y los superiores. Justamente porque se basan en principios con su origen en el contrato social y en la perspectiva participativa y dialógica que impera en las modernas sociedades, sus regulaciones permiten incluir en el debate normativo a los directivos, a quienes le compete la doble tarea de cumplir con lo establecido y velar por el cumplimiento general.

Con respecto al marco teórico, se parte de entender la naturaleza humana como esencialmente conflictiva [1], por esta razón se supone que el conflicto está presente en todas las situaciones donde se reúnen personas o grupos de ellas. En este sentido, las organizaciones públicas, al igual que el resto de ellas, están compuestas por personas que interactúan y dependen unas de otras para el logro de objetivos individuales y generales, que además actúan con el medio ambiente externo [2], donde la complejidad de la interacción es condición suficiente para que

surjan conflictos. Se define al conflicto desde la acepción general que tiene dentro de la ciencia de la administración, que lo entiende como una oposición de intereses entre dos partes [3]

En lo relativo a la administración pública, se estima que el modelo organizativo que prevalece es el descrito por Max Weber [4], el cual se rige por cinco principios básicos. Sectores jurisdiccionales estables y oficiales organizados mediante leyes u ordenamientos administrativos. Actividades que se reparten de manera estable como deberes oficiales. Una autoridad que da órdenes y está repartida de manera estable y rigurosamente delimitada por normas. Cumplimiento normal y continuado de deberes y ejercicio de derechos correspondientes, asegurado por un sistema de normas. Sólo prestan servicios aquellas personas que, según reglas generales, están calificadas para ello. Las normas que regulan la estructura burocrática pública en Argentina, se encuentran en las leyes 25164 [5] y 20744 [6], como así también en las de carácter convenial, 24185 [7] y 14250 [8] Dichas leyes conservan la perspectiva generalista propia del derecho, lo cual conlleva la falta de precisión en cuestiones específicas, sean de orden individual o grupal, que son justamente las que entran en juego en los conflictos. Si bien la existencia de una cultura organizacional y del proceso de socialización como normalizadores de la conducta general con base en la adopción de los valores y costumbres organizacionales [9], conjuntamente con las sanciones devenidas de las normativas que regulan las conductas, permiten que el comportamiento organizacional siga ciertos lineamientos, no son suficientes a los efectos de minimizar los conflictos surgentes de la interacción cotidiana de personas.

Por otro lado, en lo concerniente a los Acuerdos de Convivencia, éstos surgen en el seno de las estrategias alternativas de resolución de conflictos, y su aplicación con cierto éxito se produjo en el ámbito de las organizaciones educativas. Los mismos se introducen a los efectos de dar respuesta a dos necesidades del sector. Primero, regular las conductas interindividuales dentro del marco de desregulación del sistema, el cual se inicia en Argentina con la dictadura militar y se consolida con los posteriores gobiernos democráticos [10] Segundo, suprimir los regímenes de disciplina cuya ineficacia se manifiesta es su imposibilidad de evitar los conflictos y lograr un consenso entre las partes. Los Acuerdos, se fundan en dos perspectivas teóricas de corte filosófico, la participativa y dialógica [11], propia de las modernas democracias [12], y la del Contrato Social [13] devenida del pensamiento político liberal moderno [14] La primera, sostiene que las soluciones son mejor recibidas y los mandatos mejor aceptados, cuando los damnificados por un hecho intervienen activamente en la resolución del conflicto. La segunda, propone el modelo de contrato voluntario entre las partes como mecanismo de elaboración, aceptación y cumplimiento de las normas. Éste no afecta la jerarquía institucional ni suprime la legislación vigente, sino que se plantea como un instrumento de las organizaciones para lograr acuerdos entre grupos o sectores, tendientes a minimizar los conflictos debido a la posición de igualdad de la que parten en el debate normativo [15], en este sentido, como la adhesión a las normas es de carácter voluntario, se entiende que se genera un compromiso por parte del agente involucrado que conduce a la responsabilidad personal en el cumplimiento.

Métodos

En lo que hace al aspecto metodológico, si se considera a la presente investigación desde el punto de vista de sus objetivos, se inscribe dentro del tipo teórica o pura, ya que no se persigue una utilización inmediata para los conocimientos obtenidos. Si se la enfoca desde la perspectiva de sus objetivos internos o intrínsecos, es del tipo descriptiva. Con respecto al análisis de los datos se sigue una lógica cualitativa, pues se pretende ofrecer una valoración acerca del problema y los elementos que lo componen, para ofrecer una alternativa a las estrategias tradicionales de abordaje de los conflictos en la administración pública. El método que se emplea es el analítico en su sentido filosófico cartesiano, así, se toma la burocracia como verdad consolidada en tanto forma parte de los tipos clásicos de administración. Luego se divide el todo en las partes que lo componen, donde la focalización del problema en la cuestión

de la regulación de las conductas interindividuales que conducen al conflicto, oficia como guía en el proceso de descomposición. Una vez descriptas, se procede a la recomposición de la cuestión. El mismo procedimiento se realiza con los acuerdos de convivencia. Finalmente, se realizan revisiones generales sobre ambos, a los efectos de confrontarlos y ofrecer la perspectiva mejor.

El problema se aborda por medio de cuatro variables. La primera, Administración Pública, pretende describir el modo de organización de la administración pública, por ello, tiene como dimensión a la Burocracia, la cual se entiende es la forma principal en la que se estructuran este tipo de organizaciones. Las categorías de análisis que permiten el acceso a los datos versan sobre los principios weberianos que dan forma a esta estructura organizativa, estandarización y especialización; jerarquía de autoridad; reglas y procedimientos formales; impersonalidad en las relaciones interpersonales; selección y promoción basada en competencias técnicas. Por esta razón, se utiliza como fuente la obra *¿qué es la Burocracia?* de Max Weber, pues se considera que la misma permite visualizar de mejor manera los principios que subyacen y la estructura organizativa pública. La segunda variable, Gestión de Conflictos, se enfoca en la descripción de los mecanismos tradicionales con los que cuenta un directivo del sector público, para regular los conflictos dentro de las organizaciones. La dimensión de análisis se centra en el Régimen Disciplinario, cuyas categorías, sanciones; apercibimientos; cesantía; exoneración, permiten obtener información acerca del modelo de resolución de conflictos y del sistema de castigos a los transgresores. En este caso las fuentes corresponden a las normas reguladoras del empleo público nacional en Argentina, Ley 25.164 de regulación del empleo público nacional; y Ley 20.744 de contrato de trabajo; asimismo, se recurre a las normas conveniales Ley 24.185 de convenciones colectivas de la administración pública nacional; y Ley 14.250 de convenciones colectivas de trabajo. En este aspecto, tales normativas resultan relevantes a los efectos de obtener datos relativos a la regulación de las conductas, dado su carácter de reglas y procedimientos formales con los que se regula el sistema de acuerdo a los principios de Weber. La tercera variable, Gestión alternativa del Conflicto, pretende describir los Acuerdos de Convivencia entendidos como mecanismos innovadores para gestionar el conflicto en la organización pública, con la finalidad de especificar su proveniencia, cualidades y modo de elaboración. Por esta razón, la dimensión de análisis Acuerdos de Convivencia, recoge información mediante las categorías, historia; definición; características; sistema de elaboración. En este caso las fuentes corresponden a los autores de la filosofía que conforman su marco teórico. Finalmente, como se busca relacionar las ventajas y desventajas que ofrece cada uno y proponer la alternativa mejor, se parte de la variable modelos, cuyas dimensiones se subdividen en, régimen disciplinario; y acuerdos de convivencia, respectivamente, y que tienen a la categoría ventajas/desventajas, como herramienta de comparación.

Conclusiones

A continuación, se exponen algunas de las conclusiones parciales a las que se arribó durante el análisis de los datos. Siguiendo a Weber, la administración burocrática, sistema que adoptan las organizaciones públicas, se basa en cinco principios que a la vez determinan la estructura interna de las mismas, ellos son, estandarización y especialización; jerarquía de mando; reglas y procedimientos; impersonalidad en las relaciones; y acceso a los cargos por carrera administrativa. La estandarización de tareas implica una división del trabajo en el seno de la organización, donde los individuos asumen sólo algunos aspectos del proceso que demanda la concreción de la actividad, lo que impide que se conozca con exactitud el proceso completo. En este sentido, resultan especialistas en la parte que les compete, pues, la práctica permanente se traduce en aprendizaje laboral. Este sistema requiere que la estructura organizativa se divida en varios departamentos y secciones, los cuales están bajo las órdenes de un jefe, que a su vez depende de otro que lo supera en jerarquía dentro de la estructura organizativa, y frente al

cual debe responder, tanto en lo relativo a su tarea, como a la que desempeñan sus subordinados. La cadena estricta de mando, por su naturaleza, requiere de un ordenamiento fijo y estable, normativas, resoluciones, y demás reglamentaciones institucionales, mediante las cuales, por un lado, se dicte el contenido procedimental de las tareas, es decir, la forma correcta de realizar el trabajo, y por otro, se regulen las conductas de los miembros de la organización. Además, con la impersonalidad en el trato interpersonal se intentan evitar los favoritismos; lo mismo ocurre con el acceso a los cargos regulados por el sistema de carrera y escalafón, mediante el cual se confiere transparencia al proceso de ingreso, rotación, y asignación de tareas del personal.

La cuestión en torno a la regulación de las conductas interindividuales en base a normativas fijas, conlleva un problema inherente a la ley en sí misma, la cual debido a su carácter general, no puede abarcar todos los conflictos que se desencadenan en las organizaciones y que devienen de la interacción permanente entre sus integrantes. En este sentido, las leyes argentinas que regulan el empleo público, que tiene su marco general en la Constitución Nacional, además de especificar los aspectos relativos a los principios weberianos, incluyendo los deberes y obligaciones de cargo y/o puesto, contienen un régimen disciplinario dirigido a normativizar el comportamiento organizacional. Estos ítems versan sobre, sanciones, apercibimientos, cesantías y exoneración, y son los estándares mediante los cuales se pretenden normalizar la conducta a través del temor al castigo. Si bien la presencia de la cultura organizacional y el sistema de socialización que antecede al ingreso, permiten una integración mayor del trabajador al contexto de la organización, que colabora con la normativa en el proceso de regulación de las conductas, éstas no son suficientes para evitar los conflictos que surgen por el simple hecho empírico de la interacción de personas.

En este sentido, las estrategias alternativas de resolución de conflictos, ofrecen otras vías de abordaje a través de sus técnicas. Dentro de estas estrategias una de las más actuales e innovadoras, son los Acuerdos de Convivencia. Los Acuerdos, son documentos normativos que expresan conductas y buscan que el sistema de normas vigentes en la organización se elabore mediante criterios participativos, atendiendo al pluralismo y la diversidad existentes, pero siempre entendiéndolos como límite a determinados comportamientos que se consideran inapropiados. Por ello, apelan a la noción de consenso y democratización de todos los sectores, Instituciones u organizaciones de la sociedad. Los acuerdos establecen un sistema de reglas y castigos confeccionado por los actores, a los que adecuan su conducta sin necesidad de recurrir a una instancia mayor. Por esta razón, como en cada Acuerdo se despliega la cultura y valores predominantes de la organización, no existe un modelo único para su elaboración.

En oposición a lo que ocurre con los regímenes disciplinarios, muy vinculados a la idea de norma externa instituida con su aparato punitivo aplicable al contraventor, los Acuerdos permiten desligar el concepto de su herencia y transformarlos en herramientas de participación democrática y aprendizaje colaborativo, sin desmedro de la idea de regulación de la conducta que sigue estando presente. Los fundamentos filosóficos que inspiran los Acuerdos de Convivencia se enmarcan en la tradición política moderna, fundamentalmente en la idea de Contrato social. Esta idea, desarrollada por autores como John Locke y Rousseau, entre otros, sostiene al contrato y a la libre adhesión de la voluntad, como fundamentos legítimos de los ordenamientos políticos sociales. Si bien, aquí se habla de organizaciones públicas y no del Estado en general, se entiende que es esa visión contractualista la que inspira los Acuerdos, es decir, la noción de que las normas puedan ser acordadas entre los distintos sectores que conforman la organización y no impuestas desde una perspectiva verticalista. Cabe aclarar que, como las organizaciones forman parte de la sociedad y en éstas ya existen leyes, los Acuerdos no pueden contener normas o sanciones que vayan contra la legislación vigente.

La novedad principal de los Acuerdos de Convivencia, que los distingue de los Regímenes de Disciplina, es que los primeros son propositivos, es decir, proponen valores y conductas deseables en miras a la generación de adhesión personal a la norma y los segundos son

prescriptivos, ordenan, mandan, ponen límites innegociables, por lo que se considera que su contenido es represivo, por esto, un reglamento de disciplina solo impone una regla limitadora de la conducta. En el Acuerdo, por el contrario, se diferencian dos partes, la primera expone el valor que se desea inculcar a los miembros de la organización; la segunda emite una recomendación que se convierte en el límite de la acción. La idea presente en esta manera de entender las reglas es que controlar la acción -disciplina en este caso-, implica también un autocontrol, el cual solo es posible mediante el reconocimiento personal de la importancia de la norma. De este modo, se presenta una función pedagógica de la norma, y no sólo su aspecto limitador.

Según los criterios utilizados para la elaboración de Acuerdos de Convivencia, se requiere convocar a los integrantes de la organización, en el caso de la administración pública, estos serían los individuos que integran los diferentes departamentos, a los que se considera como interlocutores válidos dado que, se quiera o no, todos ellos se verá afectados al cumplimiento de la norma que de allí emerja. De este modo, la Dirección convoca a sus miembros, a expresar su voz y participar del diálogo normativo que concluye con la elaboración del documento. La idea de participación hace referencia a 'ser parte de...', no obstante, esta idea no se agota con el hecho de estar presente en una asamblea, las personas que intervienen en la elaboración del acuerdo pueden ser parte de él aunque no estén presentes físicamente, es decir que, al elegir un representante que asista al proceso de debate -diálogo entre las partes- y toma de decisión -acuerdo o contrato-, sus colegas también están participando mediante su voz, según la tradición democrática. Ahora bien, toda norma implica una restricción a la conducta, de modo que la neutralidad resulta un elemento clave en la selección de las mismas. Justamente porque con las normas y las reglas vienen las sanciones a quienes las transgreden, es relevante asumir una perspectiva neutral a la hora de definir las, pues, las penas son la otra cara de la moneda de la disciplina.

La sanción es una pieza importante de los Acuerdos, porque ellas también son consideradas parte del proceso y generadoras de aprendizajes. Si se recurre al significado de la palabra sanción, se puede observar que ésta tiene dos sentidos: el primero designa la confirmación de una norma o de una ley; el segundo es el de castigo. La acepción que se usa en los Acuerdos es la última, de pena aplicable al contraventor, que se relaciona, a su vez, con los conceptos justicia y equidad, es decir, dar a cada quien lo que le corresponde, en este caso como no se trata de delitos graves, al infractor le corresponde la restitución o reposición, reparación e indemnización de daños, según la justicia ordinaria. Ahora bien, las sanciones en los Acuerdos pretenden rescatar dos aspectos de las mismas, el primero busca incorporar la idea de que el castigo devuelve el equilibrio que se había roto, por eso es necesario; el segundo, que la reparación de un daño, material o moral, restituye lo que se había quitado devolviendo la armonía y el orden al todo. El aprendizaje que surge de las sanciones en los Acuerdos, consta de tres etapas cognitivas que se buscan desplegar. Primero, el reconocimiento del principio de causa-efecto o acción-consecuencia, que permite a los individuos anticipar las conclusiones de sus acciones y evitar su realización. Segundo, advertir el error y reflexionar sobre él, como parte del proceso de toma de conciencia destinado a evaluar los motivos que lo impulsaron a obrar, para que pueda reconocerlos en situaciones futuras y logre modificar su respuesta. Finalmente, reparar el daño, con el fin de que el individuo se vuelva responsable de sus actos.

Desde el punto de vista de los Acuerdos, norma, transgresión y sanción forman un conjunto integrado, por esta razón, la aplicación de la sanción sigue dos criterios, el de gradualidad y el de proporcionalidad. Con la gradualidad se pretende que la organización no utilice los Acuerdos como Reglamento de Disciplina, es decir, que a una transgresión le corresponda una sanción sin la mediación de procesos previos de advertencia y llamados a la reflexión, que dejan de lado el proceso educativo que se pretende lograr. Con la proporcionalidad, se busca que la sanción sea acorde a la falta, por lo que resulta necesario el trabajo de elaborar un baremo de transgresiones para poder calificar su gravedad. Si bien en la tradición occidental la

palabra sanción tiene un sentido punitivo, lo cual la vuelve un concepto negativo, se busca que la misma se cargue de positividad al producir instancias de aprendizaje, sobre todo en valores. Por ello, la selección de las normas requiere que se adopte una actitud neutral, es decir, que los intervinientes en el debate no asuman posiciones particulares, o se inclinen hacia alguna de las partes que entran en conflicto, cuando definen una regla de conducta, lo que puede provocar que ni siquiera ellos mismos consigan cumplirla a posteriori. Esta situación conduce a que las reglas sean ineficaces por responder a los intereses de una minoría, así se pierde el carácter regulatorio de la norma y prevalece el despliegue del aparato punitivo.

En este sentido se cree que, la implementación de los Acuerdos de Convivencia en las organizaciones públicas, puede conseguir que se minimicen los conflictos, debido al carácter democrático y participativo que los fundamenta.

Referencias

- Maliandi, R; "Cultura y Conflicto. Investigaciones éticas y antropológicas", Editorial Biblos, Bs. As., 1984.
- Kliksberg, B; "El pensamiento organizativo", Editorial Norma, Bs. As., 1995.
- Fernández Sánchez, E; "Administración de Empresas. Un enfoque interdisciplinar", Editorial Paraninfo, Madrid, 2010.
- Weber, M; "¿Qué es la burocracia?", Editorial Taurus, Bs. As., 1962.
- <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/60458/norma.htm>
(25/04/15)
- <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/texact.htm>
(25/04/15)
- <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/110000-114999/114315/texact.htm>
(25/04/15)
- <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/95000-99999/98232/norma.htm>
(25/04/15)
- Palací Descals, F. J; "Psicología de la Organización", Editorial Pearson, Madrid, 2005.
- Puigrós, A; "Qué pasó en la Educación Argentina. Breve historia desde la conquista hasta el presente", Editorial Galema, Bs. As, 2003.
- Habermas, J; "Teoría de la Acción Comunicativa", Editorial Taurus, Madrid, 1981.
- Cortina, A; "Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial", Editorial Trotta, Madrid, 1994.
- Rousseau, J. J; "Discurso sobre economía política", Editorial Quadrata, Bs. As, 2003.
- Locke, J; "Ensayo sobre el Gobierno Civil", Editorial Universidad de Quilmes-Prometeo, Bs. As., 2005.
- Rawls, J; "Teoría de la Justicia", 2 Edición, Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1995.

GUARROCHENA DE ARJOL MARINA

mgarjol@gmail.com

DIP JUAN ANTONIO

juan_a_dip@yahoo.com.ar

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNAM

RESUMEN

El artículo analiza el paso evolutivo del desempeño en la actividad de exportación, a nivel empresas, asociado a los cambios del entorno y la permanencia en las trayectorias exportadoras.

Es una investigación descriptiva cuali-cuantitativa de la dinámica exportadora de madera y sus manufacturas, además de las secuencias de sucesos económicos que impactan en la evolución de la empresa, en el período de 2002-2011. Sobre la base de un estudio exploratorio desagregado a nivel de empresa, se revela las características y evolución de empresas exportadoras localizadas en Misiones, facilitando el acceso a una información inexistente en Misiones para el diseño de estrategias de políticas públicas y del sector.

En la sucesión de cambios del entorno se describe: el efecto de tres períodos de crisis, escenarios de expansión económica y contracción de mercados, y el impacto a nivel de empresa en posición relativa a la participación y a los resultados de exportación.

El crecimiento de las exportaciones de Misiones evidencia patrones de producción de alta concentración, que limitan la capacidad de las empresas para disminuir las brechas de ingreso (consecuencia del diferencial de escala, por ende de productividad), y absorber la creciente fuerza laboral de la provincia.

PALABRAS CLAVE: Desempeño exportador, Trayectoria, Pequeñas y Medianas Empresas, Madera.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de la exportación es un proceso dinámico y las empresas están sometidas a una secuencia de transformación temporal, que difieren de acuerdo a los cambios en la organización interna de la empresa y los acontecimientos externos a la organización.

Los cambios importantes en el entorno externo a la organización "....afectan considerablemente y estructuralmente la posibilidad de alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.." [1].

Sin embargo, los compromisos de las empresas con los mercados externos son diferentes en la misma orientación internacional y en la intensidad de la exportación. En la literatura se clasifican a los exportadores según su nivel de participación en la exportación, con la evidencia que los exportadores más dinámicos, activos en el negocio y regulares en la permanencia exportadora, tienen un mayor compromiso y continuidad en sus negocios internacionales [2][3][4].

La provincia de Misiones, principal centro productor y exportador forestal de Argentina, participó, con el 28,32% en las exportaciones totales del sector forestal nacional (en el año

2010), representado por el 43% de productos de madera y sus manufacturas, en una matriz productiva predominante de Pequeñas y Medianas Empresas (PyMes) industriales.

Los principales estudios empíricos centrados en la actividad exportadora de la empresa maderera en la región [5][6][7][8], se realizaron sobre unidades muestrales de corte transversal, y ponen de manifiesto la relevancia de un conjunto de características estructurales- organizativas en un contexto de restricciones del entorno de negocios para sostener su presencia en los mercados externos.

Asimismo, el registro de empresas exportadoras está segmentado en forma transversal y dispersa en Censos industriales, Directorios de organismos públicos y Asociaciones empresariales, que dificultan explicar la dinámica de las empresas en un período de tiempo.

A diferencia de los estudios existentes, este artículo explora y profundiza la evolución y desempeño comercial de las exportaciones a nivel del universo de empresas exportadoras de Misiones, como parte de una investigación de la Universidad Nacional de Misiones [9].

El objetivo de este trabajo consiste en analizar el paso evolutivo del desempeño exportador de las empresas, en especial las PyMes, para interpretar la continuidad en las trayectorias exportadoras, en la sucesión temporal de la dinámica comercial, y los cambios del entorno externo.

MODELOS DE DESARROLLO Y COMPORTAMIENTO EXPORTADOR

Desde el campo de los negocios internacionales los modelos del proceso de desarrollo exportador, se basan en la teoría de la internacionalización de la empresa como un proceso de gradual en el tiempo, a través de una serie de etapas que reflejan mayores niveles de complejidad y compromiso creciente en los mercados exteriores [10].

En el contexto de latinoamericano, los modelos sobre el comportamiento exportador contrasta con la literatura sobre exportación en países en desarrollo, como el modelo analítico de Milesi, Moori y Yoguel (2002) que plantean el carácter evolutivo y específico de la firma y la necesidad de abordarlo desde una visión Integral de la empresa, "como un proceso híbrido en donde no es posible identificar claramente una sucesión de etapas" y cuyo desarrollo está principalmente fundamentado en competencias endógenas, y conductas estratégicas ofensivas de las oportunidades del entorno, consecuencia de un proceso de cambio lento y aprendizaje acumulados durante muchos años [11].

La posición de estos autores sugiere que el desarrollo exportador es un fenómeno complejo de dinámica no lineal, al igual que Versiani y Rezende (2011) indican, en un análisis del aprendizaje en el desarrollo exportador, que la trayectoria exportadora se relaciona con una confluencia de causas que expresan un ciclo de eventos y reflexiones que se retroalimentan mutuamente, desencadenando la permanencia-continuidad de la trayectoria. Las empresas pueden cambiar su comportamiento en el mercado doméstico en forma temporal para la exportación, sin alterar su estructura cognitiva. Por el contrario, las empresas pueden tornarse exportadores y quedarse con las habilidades y rutinas cuando no funcionan con el comercio exterior [12].

En este aspecto, Alonso y Donoso (2000) señalan que la ventaja comercial de la empresa depende de la relación de sus capacidades específicas y por aquellas atribuibles al país donde la empresa está ubicada, ya que consideran que la estrategia internacional de una empresa resulta de un sistema dinámico de las capacidades competitivas de la empresa, las posibilidades que brinda el mercado, las actitudes y aptitudes del management y las condiciones del país donde la empresa está ubicada, que interactúan y mutuamente se relacionan [13].

Diversos estudios sobre la explicación del comportamiento en la actividad de exportación en países de América Latina, han logrado progresos sustanciales a nivel agregado de las empresas, como los estudios de Milesi et al. (2011, 2008, 2007, 2002), Moreira et al.(2012), Crespo Armengol (2006), entre otros.

Las conclusiones generales de estos estudios orientan hacia:

- La baja participación de las PyMes en las exportaciones es un fenómeno generalizado en países en desarrollo como en los desarrollados;
- El patrón de inserción exportadora varía considerablemente según su tamaño. Las grandes empresas concentran la mayor proporción del valor de las ventas totales (de 80 al 94%), si bien las Pequeñas y Medianas representan la mayor cantidad de todas las empresas;
- Existen condicionantes de la competitividad en las economías que las albergan, y limitaciones específicas de las empresas de menor tamaño, que dependen más del entorno para el desarrollo competitivo de sus actividades productivas y comerciales;
- La dependencia regional de las Pequeñas y Medianas hacia destinos cercanos de los países de América Latina.

METODOLOGÍA

Este estudio analiza el paso evolutivo del desempeño en la actividad de exportación, a nivel empresas, asociado a los cambios del entorno y la permanencia en las trayectorias exportadoras. Por tanto, se supone que las condiciones del entorno, inducen a las empresas a iniciar o continuar su presencia en el exterior, comprometiéndose en mayor medida con las ventas internacionales y/o ampliando su ámbito de actuación hacia nuevos y diferentes mercados.

Es una investigación descriptiva cuali-cuantitativa de las empresas industriales exportadoras de madera y sus manufacturas en Misiones, en función de la evolución y los resultados de las empresas en los mercados externos a través del tiempo, el dinamismo exportador asociado al crecimiento de las ventas totales, la continuidad en el negocio y el comportamiento del producto-mercado, en el período de 2002-2011.

La caracterización de las empresas, como núcleo del proceso de cambio, se sitúa en los estadios de la evolución y dinámica que influyen en el desarrollo y el compromiso asumido para el proceso.

En un análisis descriptivo-narrativo se describe la trayectoria en las secuencias de sucesos económicos a lo largo de un período analizado, que pueden influir en la dinámica en sus distintas fases, teniendo en cuenta aspectos macro y micro económicos, crisis económicas, los cambios en el entorno institucional y los resultados, en base a fuentes válidas secundarias y una serie de estudios regionales relevantes del sector.

La sistematización de la información de las empresas exportadoras se realizó en base a un estudio exploratorio, de la Base de datos comercial Nosis [14], desagregado a nivel de empresa, de todo el universo de empresas exportadoras de productos de madera aserrada y sus manufacturas desde la provincia de Misiones. Los datos fueron examinados para el período 2002-2011, a través de un análisis descriptivo y cuantitativo, con aplicación de herramientas estadísticas.

Para los propósitos de este estudio, la estratificación del tamaño de las empresas adopta una clasificación híbrida, donde prevalece el criterio del tamaño de las empresas, según la capacidad de producción industrial mensual², del Censo Industrial de la Madera de Misiones [15], pero también tiene en cuenta los criterios de facturación de ventas totales anuales, según normativa de PyMes industriales [16].

Esta clasificación se adaptó a las características de las empresas de Misiones, porque una mega empresa³ posee una capacidad industrial mayor a 6000 m³ y las restantes empresas grandes

² Las empresas se clasifican por capacidad de producción industrial mensual, en metros cúbicos (m³) en Pequeñas hasta 600m³ Medianas de 600³ a 1900m³, Medianas-grandes 1900 a 3500 m³ y Grandes más de 3500m³, según el Censo de la Industria de la Madera de Misiones, 2010.

³ La empresa Alto Paraná S.A. perteneciente al grupo Arauco de Chile, principal productor de maderas del Hemisferio Sur, se califica como Mega empresa, por el nivel de escala de producción que supera ampliamente a las empresas locales.

locales de ese rango son menores sustancialmente, coincidente con el segmento de facturación anual de la mediana empresa.

Por lo tanto, se define en este estudio como PyMes localizadas en Misiones, al conjunto de empresas Pequeñas, Medianas, Medianas Grandes y Grandes, que concretan por su cuenta las ventas al mercado externo, en el período en estudio, excluidas la mega empresa y el resto dedicada a la actividades de servicios y otras extra provinciales.

Esta caracterización permite evaluar la potencialidad productiva en un momento determinado, y por lo tanto, los cambios de tamaño que podrían haberse producido a lo largo del período en estudio deberían contrastar otros períodos; por ello, en este trabajo se identificó el tamaño alcanzado por la empresa en el año 2011 o la situación al momento de cesión de la actividad o fusión con otras empresas, según fuentes de estudios empíricos, consultas a las empresas y validada por juicio de expertos locales.

Esto generó un conocimiento inexistente en la provincia de Misiones facilitando el acceso a una información para el diseño de estrategias de políticas públicas y del sector.

RESULTADOS

Evolución temporal de la trayectoria

Respecto a los acontecimientos que producen cambios importantes en el desarrollo de la actividad exportadora, se analizan tres etapas de pre y post crisis: la devaluación del peso en el año 2002 que generó una expansión de la exportación de bienes; la crisis inmobiliaria en los Estados Unidos (EEUU), que afectó a la construcción de viviendas, dependiente de un alto porcentaje de utilización de madera en su construcción, y la crisis financiera del año 2008, que redujo la demanda de bienes a nivel internacional.

Período 2002-2005: Crecimiento y Expansión de la base exportadora

El modelo económico nacional de los años 90, desestimuló las exportaciones por el sistema del tipo de cambio que estableció la ley de convertibilidad; y ante condiciones favorables las medianas y grandes empresas del sector realizaron inversiones en equipamiento y maquinarias importados para la reorganización tecnológica.

El cambio de modelo económico, en el año 2002, produjo una devaluación que generó una mayor competitividad del sector, ligado a las exportaciones y sustitución de importaciones, con un incremento de las exportaciones y la reactivación del mercado interno. Asimismo, condiciones favorables de los precios internacionales y una amplia capacidad de producción ociosa como producto de la crisis, generó una expansión y crecimiento de las exportaciones [17].

Las inversiones de la década pasada y la devaluación marcaron una nueva tendencia hacia la elaboración de productos de mayor valor tales como re manufacturas de pino, tableros de fibra y partículas, y productos terminados [18].

Las políticas de apoyo institucional al sector forestal en Misiones coinciden con la expansión económica del sector, durante los años 2004 y 2006 [19].

Período 2006-2007: Crisis del mercado de EEUU. Desaceleración de la producción

Uno de los principales determinantes de las exportaciones es la demanda internacional de madera y sus manufacturas, particularmente dependiente del mercado de Estados Unidos. La crisis de los préstamos hipotecarios de los Estados Unidos de América impactó en las compras del sector a mediados del año 2006, ante el colapso del sector de las viviendas y contracción del consumo para la construcción, que gravitó fuertemente en los productos de madera de pino, afectando la demanda de una amplia variedad de productos de maderas, y reduciendo las ventas externas e iniciando una desaceleración de los niveles de producción.

El sector empieza a perder competitividad, con el deterioro y fuerte aumento del tipo de cambio real y la crisis externa. Si bien los ingresos por ventas externas en el sector de Misiones aumentaron, la competitividad resulta debilitada [20].

Asimismo, la actividad resulta afectada por nuevos impuestos provinciales, como los Ingresos Brutos a la exportación y las políticas de apoyo institucional al sector coinciden con la expansión económica de la economía, hasta el año 2006, a partir del cual se vio interrumpido y/o discontinuado [21].

Se modifica el escenario de expansión de las ventas internacionales y los compromisos en el proceso de exportación de las PyMes, "...haciendo vulnerable la permanencia activa en el negocio exportador" [22].

Período 2008-2011: Crisis Financiera mundial. Pérdida de Competitividad

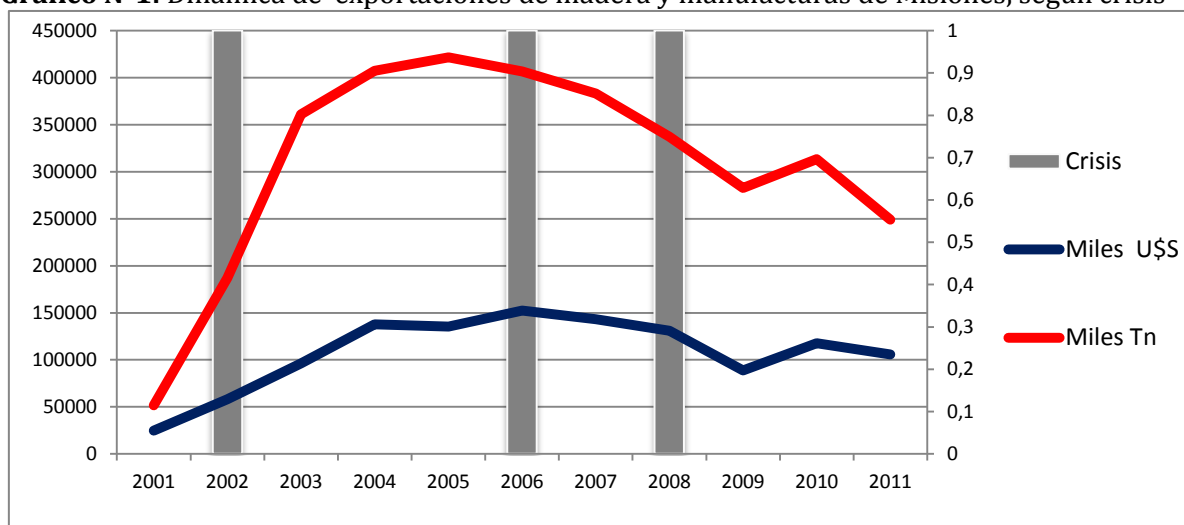
La crisis financiera mundial impactó en varios frentes: la contracción de la liquidez y de la actividad económica mundial, la suba de tasas de interés, y la consecuente escasez del crédito. La retracción de la demanda de los países desarrollados afecta la demanda internacional, se expande la crisis de EEUU a otros mercados tradicionales de la madera, como países europeos, que conduce a un escaso crecimiento en el corto y mediano plazo.

Durante el año 2009, la incertidumbre provocada por las crisis, aletargó las decisiones de inversión. Repercute en el sector con una menor participación de las empresas en el negocio exportador, desplaza parte de su producción al mercado doméstico, reducen turnos de producción o cierres temporarios por falta de demanda, y disminuye progresivamente la cantidad de empresas exportadoras.

En el período de crisis 2007-2009, el Estado Nacional aportó políticas de apoyo de promoción, equipamiento, infraestructura y el reintegro en los impuestos a las exportaciones de productos con alto valor agregado de esa actividad, para recuperar competitividad en los mercados externos. En Misiones, la intervención del estado provincial en el apoyo al sector, se efectiviza a partir de fines del 2009, con acciones de promoción al consumo interno y el reintegro de los Ingresos Brutos a las exportaciones; respondiendo más a comportamientos pro cíclicos con el crecimiento económico; cuando es conveniente que en momentos de recesión y crisis sea dinamizador de la actividad [23].

La ralentización de la economía mundial y la pérdida de competitividad del sector generaron que el período post crisis se profundice la tendencia de decrecimiento de la producción exportable del 2011. La mejora de la actividad económica nacional, el aumento de consumo del mercado interno, actúan como amortiguador para sostener las ventas nacionales del sector maderero, según declaraciones de la Asociación de Madereros, Aserraderos y Afines de Misiones [24].

Gráfico N°1: Dinámica de exportaciones de madera y manufacturas de Misiones, según crisis



Fuente: Elaboración propia en base a datos Dirección Comercio Exterior Misiones

En este contexto, las etapas de crisis amplifican las diferencias de desempeño anterior de las exportaciones de Misiones. Al devaluarse el peso argentino en el año 2002, los valores de exportación, en dólares (U\$S), aumentaron el 162,90% en el período 2002-2006. Por la crisis americana y aún más por la crisis financiera mundial, se modifica el escenario de las ventas externas, que frenan el crecimiento de las exportaciones, provocando una disminución progresiva del 30,70 % en el período 2007-2011 y pérdida de competitividad en los mercados externos. En el año 2010, las exportaciones se han recuperado sin poder alcanzar el nivel del año 2006, máximo nivel de las mismas en el período analizado. El Gráfico N° 1 muestra las etapas de crisis en la secuencia evolutiva del desempeño de las exportaciones de Misiones

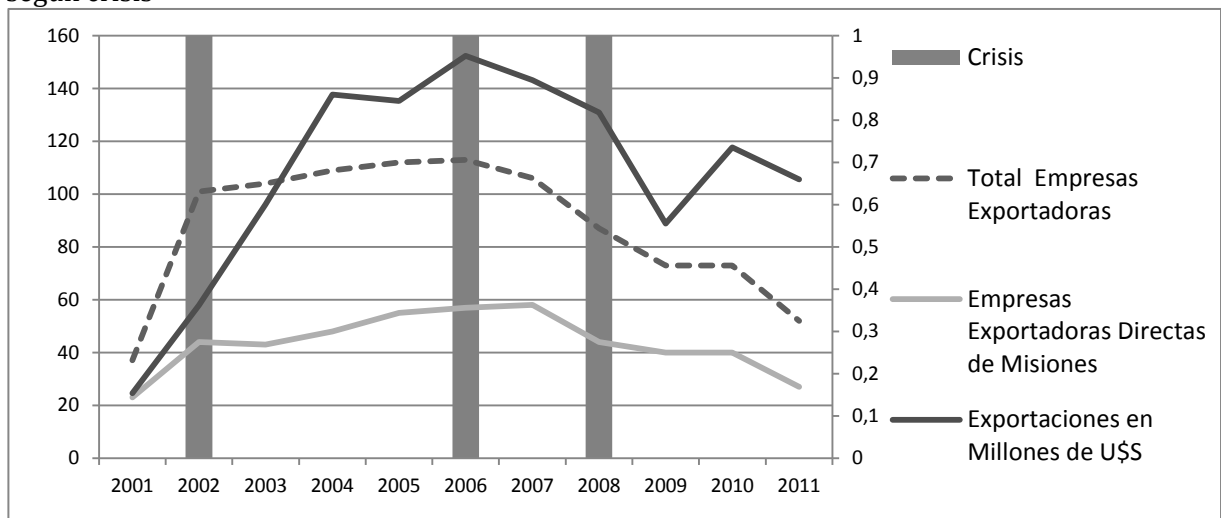
Los precios promedios de exportación crecieron a una mayor tasa de crecimiento que los volúmenes exportados, en el período 2002-2011, lo que refleja que el efecto precio supera al efecto cantidad; incluso en la crisis a partir del año 2006, la tasa del volumen exportado cayó un 30,48% y los precios promedios solo un 16 %, provocado por la retracción de la demanda internacional.

Desempeño de las Empresas Exportadoras de Misiones

A partir del cambio de modelo económico nacional, las condiciones cambiarias y reactivación del mercado doméstico favorecieron un crecimiento de sus exportaciones de madera y sus manufacturas. Por ello, en ese contexto se han registrado el ingreso de PyMes en el comercio internacional y se evalúa en que magnitud y tamaño se han beneficiado con la expansión del comercio en el período de pre y post crisis.

La composición de la estructura exportadora de madera y sus manufacturas desde Misiones, incluye empresas que exportan e industrializan en forma directa localizadas en Misiones o del resto del país que se abastecen de la producción local. El desempeño de este universo total muestra un incremento sustantivo del 195 % de la base exportadora de Misiones, con respecto al año 2001, y el máximo de participación de 113 empresas en el año 2006, con el mayor valor exportado de 154 millones de dólares en el período en estudio. El Gráfico N° 2 compara la evolución de las exportaciones de Misiones, con el ritmo de participación de la cantidad total de empresas exportadoras, y las empresas que exportaron en forma directa localizadas en Misiones.

Gráfico N° 2: Trayectoria Empresas exportadoras de madera y manufacturas de Misiones, según crisis



Fuente: Elaboración propia en base a datos Nosis

Las restricciones de la demanda de EEUU, alertaron sus efectos al próximo año (2007), y la pérdida de competitividad y la crisis financiera mundial produjeron una tendencia progresiva en baja de la cantidad de empresas en el período 2007-2011. En este último año, la participación disminuye a la mitad del número de empresas del inicio del período de análisis.

Esta matriz productiva exportadora está concentrada en una mega empresa, localizada en Misiones, que participa en promedio con el 70% de las exportaciones totales en el período en estudio. Su inserción en los mercados ha crecido aceleradamente en el período inicial de expansión hasta el año de la crisis de EE.UU., a una tasa anual media de crecimiento sustantivamente mayor (83,10%) que en las exportaciones totales (33,60%).

En el período de crisis y post crisis ha decrecido lentamente (-3,30%) llegando a polarizar el 80 % las ventas externas en el período 2008-2011. Asimismo, su permanencia en el decenio de análisis refuerza que su dinámica exportadora es de crecimiento y concentración de las exportaciones.

Tabla N° 1: Evolución de la participación de las empresas en las exportaciones de madera y sus manufacturas, Misiones, en miles de U\$S y en porcentajes

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Exportaciones en Miles U\$S	57.49 0	95.29 1	138.63 0	134.17 6	154.09 7	140.34 6	130.95 5	89.54 1	117.65 0	105.38 1
Participación PyMes Exportadoras Directas de Misiones en %	55,80	41,00	32,80	26,40	26,40	22,10	17,80	15,10	12,50	13,20
Participación Mega Empresa en %	35,70	52,50	61,20	68,800	68,70	72,90	77,00	79,60	83,20	82,10
Participación Resto en %	8,50	6,50	6,00	4,80	4,90	5,00	5,20	5,30	4,30	4,70

Fuente: Elaboración propia en base a datos Nosis

En el año 2011, Misiones realizó ventas por valor de 105,381 millones de U\$S, de las cuales el 82% corresponden a una sola empresa, ponderando el nivel de concentración de las exportaciones.

En la Tabla N°1 se presenta la participación que tiene la Mega empresa y el segmento de las PyMes en los montos exportados por las empresas de Misiones.

Las PyMes representaron el 25% promedio de los valores exportados de Misiones, y constituyen la mitad de las empresas que incursionaron en el negocio exportador, en el período 2002-2011. A inicios de la serie en estudio, ante condiciones favorables de política económica y de mercado, se generó un incremento de la competitividad de las PyMes, y un progresivo aumento del número de unidades industriales, en el período 2002-2006, hasta alcanzar a duplicar su participación respecto al año 2001.

Las PyMes han podido beneficiarse de manera directa de esa expansión del comercio. Se observa un crecimiento absoluto de las exportaciones, aunque inferior a la mega empresa, la expansión de las PyMes en el desempeño exportador fue a una tasa anual media menor de crecimiento (5,30%) hasta el año 2006. Según opinión de expertos sostienen que en este período "...de no haber enfrentado serias dificultades de financiamiento, las Pymes podrían haber crecido aún más" [25].

A pesar del dinamismo mostrado, en los períodos de crisis posteriores, la mayoría de las empresas se fueron retirando del mercado externo y/o disminuyendo su participación, ante

condiciones que no favorecieron el negocio y un conjunto de características propias e intrínsecas que las hacen muy diferentes de la Mega empresa. El resultado se reflejó en la caída de las ventas externas (-11,00%) mayor al de crecimiento de la mega empresa, alcanzando en los últimos cinco años del período en estudio, el 15% promedio de las ventas externas, pero representando el 51% de las empresas que exportan desde Misiones.

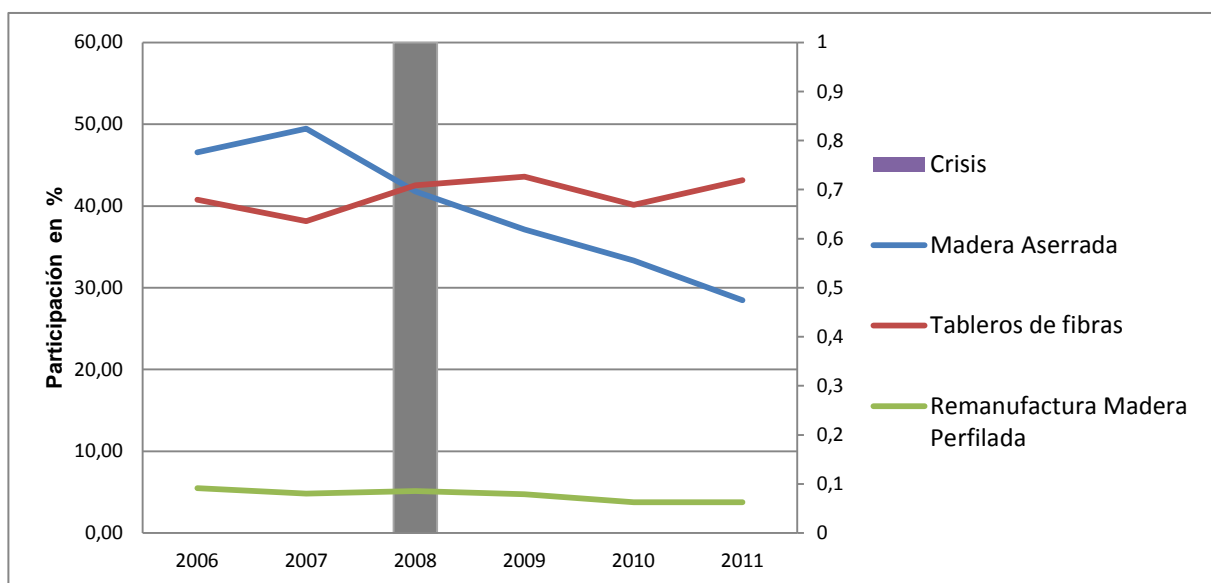
En el año 2011, la participación de las PyMes de Misiones apenas supera el 10% de las exportaciones totales, y con un similar número de empresas al inicio del período. El resto de las empresas, de baja participación en las ventas externas, son empresas que se abastecen en su mayoría de la PyMes exportadoras indirectas de Misiones, las cuales tienen una significación interesante de estudio no alcanzada por esta investigación, dado que estas empresas de menor tamaño podrían ser proveedoras de empresas locales que exportan y aumentar el nivel de escala de ventas externas, o formar parte de una cadena de valor para su potencial inclusión en la oferta exportable provincial.

Estos valores muestran una concentración estructural en el negocio exportador en Misiones, que ha aumentado progresivamente en la década en estudio, con una pequeña participación de la oferta exportable de las PyMes. Si bien, las PyMes y Mega empresa responden a patrones de comportamiento exportador similares ante las crisis, la escasa participación de las PyMes en este escenario, conlleva a plantear la necesidad de estrategias de desarrollo productivo para ampliar la base exportadora y de crecimiento de la matriz actual, con el propósito de que su dinamismo tenga efectos positivos sobre el ingreso y el empleo.

El patrón de una estructura exportadora concentrada en grandes empresas y con escasa participación de las PyMes en las ventas externas, es coincidente con el comportamiento empresas exportadoras en países de América Latina que exhiben una elevada concentración de sus exportaciones en grandes empresas [26][27].

En cuanto a la especialización en los productos comercializados por las empresas, el Gráfico N° 3 muestra que la oferta exportable está concentrada con productos de Madera aserrada y Tableros de fibra de primera transformación industrial, y en un significativo menor volumen en re manufacturas de madera perfilada, de segunda transformación industrial. La crisis del 2008, modifica la participación de los tableros de fibra, con un mayor dinamismo en los mercados internacionales que la madera aserrada, manteniendo constante la posición de las re manufacturas.

Gráfico N°3: Principales componentes en las exportaciones de Misiones, en % volumen



Fuente: Elaboración propia en base a datos Nosis

La mega empresa concentra la totalidad de la ventas en el año 2011, de tableros de fibra y partículas, productos de capital intensivo, que polarizan el 51% de los montos exportables del sector en estudio. Asimismo, compete en los mercados con productos de madera aserrada en un 77%, de primer eslabón industrial de transformación, y re manufacturas de madera perfilada en un 65%, con mayor nivel de valor agregado.

Las PyMes se caracterizan por poseer una canasta exportadora más diversificada que la mega empresa, y solo representan el 13,20 % de las ventas totales. Principalmente exportan madera aserrada y re manufacturas, pero tienen una oferta exportable diferencial respecto a la mega empresa, en la totalidad de ventas de productos de mayor valor agregado, como las demás manufacturas que incluye rubros como tableros alistonados, y herramientas de madera, que constituyen el 84% de sus ventas externas; además de chapas, madera contrachapados, carpintería para construcción y aserrín, pero con una incidencia poco significativa en el total de ventas.

El principal destino de las exportaciones es Brasil (31%) que comparten junto con Estados Unidos (14%), el 45% de las ventas externas, en el año 2011. Como respuesta a la crisis, EEUU y China (13%) pierden participación de la ventas, y fueron reemplazados por Brasil y otros países latinoamericanos (17%), y Sudáfrica (14%),

La mega empresa concentra el 40 % de las ventas en los destinos más cercanos latinoamericanos, en especial Brasil, y predominio en las ventas países asiáticos, en especial China y Sudáfrica, que representan el 27% de los valores totales de exportación para el año 2011.

Las Pymes compiten en el mercado más exigente de calidad que es EEUU, que es en términos relativos el más importante para este grupo de empresas, y predominio en las ventas de los países de la Unión Europea, como segundo destino, Canadá y Uruguay. Siendo su tercer destino los países del Mercosur, en especial Brasil. Si bien duplica los países de destino de la Mega empresa, sus ventas en mercados no tradicionales no son significativas.

A diferencia de la PyMes manufactureras de países de América Latina que "en términos relativos la mayor proporción de sus envíos se concentra en mercados más cercanos geográficamente" [28].

Comportamiento de las PyMes localizadas en Misiones

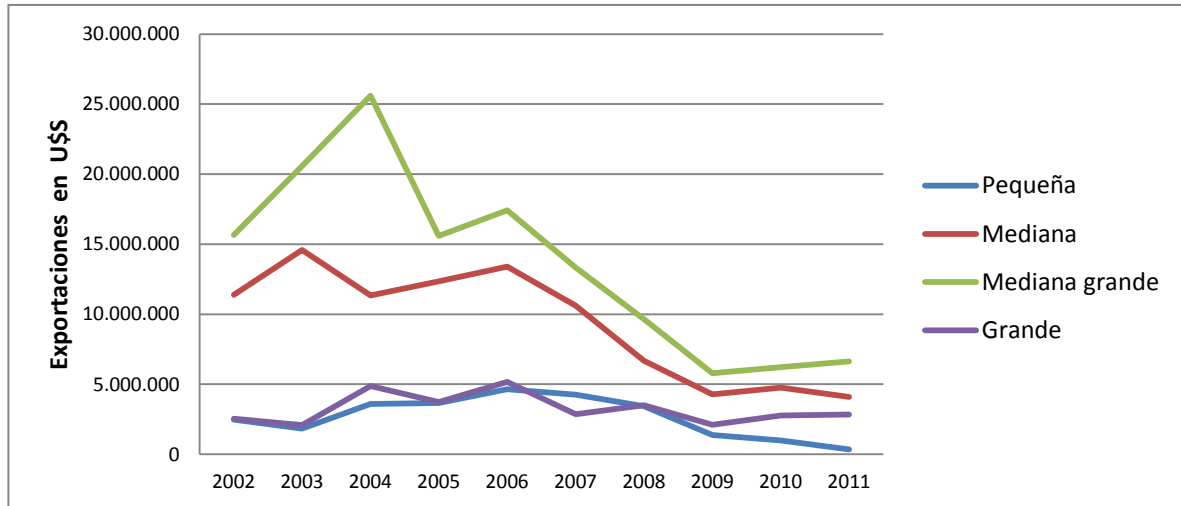
En resumen, las empresas exportadoras directas localizadas en Misiones-PyMes y Mega empresa- representan el 94,50 % en promedio de las ventas externas totales de productos de madera y sus manufacturas de Misiones. Esta evidencia pone de relieve la importancia de un análisis más detallado del comportamiento de las PyMes.

Se destaca la poca cantidad de empresas dedicadas al mercado externo, frente a la matriz productiva industrial de este sector. Así el relevamiento del Censo Forestal Industrias de la Madera de Misiones, en el año 2009 detectó 731 empresas industriales, correspondiendo solo el 6 % a las empresas exportadoras directas, identificadas en este estudio. Esta evidencia no es diferente al comportamiento de empresas manufactureras en Argentina [29].

A lo largo del período, el grupo de 69 PyMes, núcleo del presente estudio, participaron en forma directa en los mercados internacionales, de los cuales las Pequeñas y Medianas Empresas representan el 80 %, las Medianas grandes el 17 %, y las grandes el 3%, muchas de las cuales se han incorporado al mercado exportador a partir del año 2002, aprovechando las favorables condiciones económicas y de mercado. Pero la mayoría de ellas no lograron sostener sus ventas al exterior, el 49 % interrumpiendo sus operaciones, el 12% cerraron o se fusionaron con otras empresas, quedando un número significativamente menor de empresas (27) en el año 2011.

El desempeño de las PyMes fue diferencial según su tamaño, las medianas-grandes y medianas empresas han tenido una mayor participación ventas externas, pero volátil a lo largo del período. Las grandes empresas han crecido progresivamente su participación, con ventas totales similares a las pequeñas, pero con una mejor performance exportadora por empresa, al igual que las medianas-grandes empresas.

Gráfico N°4: Evolución de las exportaciones de las PyMes de Misiones, según tamaño y en U\$S



Fuente: Elaboración propia en base a datos Nosis

Las Pequeñas empresas representan el menor rango en las exportaciones de este grupo de PyMes, con un comportamiento menos volátil en el período en análisis, y con el menor grado de resultados por empresa en el negocio exportador.

Sin embargo, en la etapa de la expansión 2002-2006, el mayor dinamismo de las ventas fueron de las grandes y pequeñas empresas, con tasas de crecimiento media anual del 21 y 17% respectivamente.

En la etapa de la crisis 2007-2009, el decrecimiento de las ventas fue generalizado con tasa negativa; pero de un menor impacto sobre las grandes empresas (-8%), por sus características de mayor escala y productividad podrían haber soportado el contexto adverso del negocio. Sobre las medianas-grandes y grandes impacta la crisis, pero logran recuperarse en el período post crisis.

Tabla N°2: Participación de las Exportaciones de las PyMes de Misiones, en porcentajes y cantidad

	Valor Exportaciones PyMes, acumuladas en períodos en % y miles de U\$S			Participación de PyMes en períodos y en cantidad		
	2002-2006	2007-2009	2010-2011	2002-2006	2007-2009	2010-2011
Pequeña	8,40	13,40	4,70	18	20	9
Mediana	32,70	31,80	30,90	30	28	21
Mediana-grande	49,30	42,30	44,80	12	11	8
Grande	9,60	12,50	19,60	2	2	2
Total	192,515	67,861	28,665	63	61	40

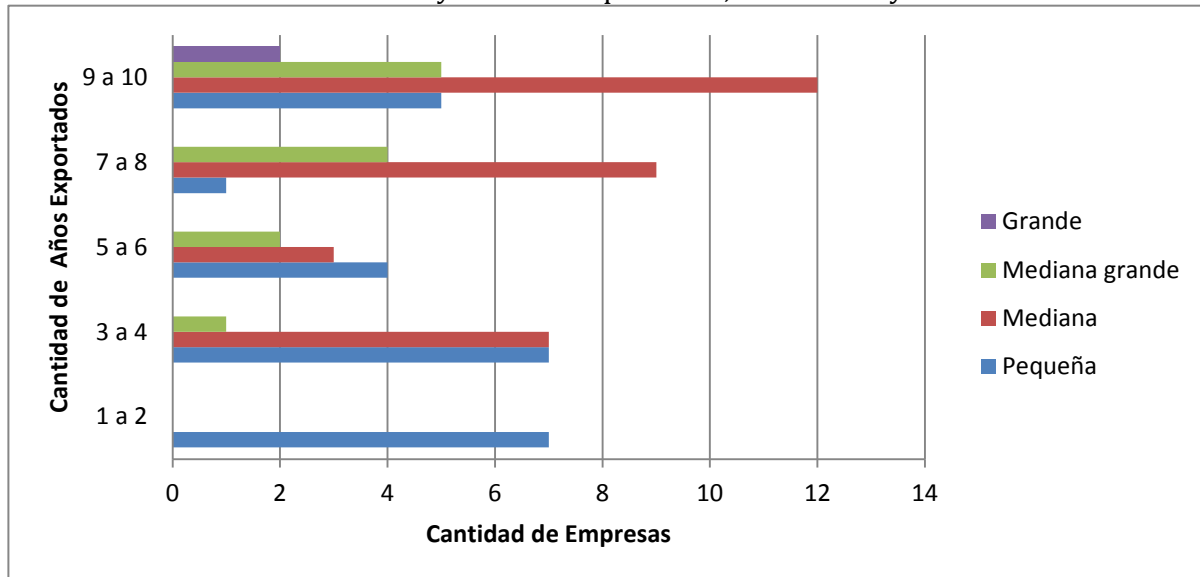
Fuente: Elaboración propia en base a datos Nosis

Las pequeñas y medianas empresas no lograron sostener sus ventas al exterior, en la etapa posterior de crisis, disminuyendo su participación y algunas interrumpieron sus operaciones, siendo significativo en las pequeñas empresas respecto de las que se iniciaron.

El comportamiento de las PyMes también presenta características diferenciales por la continuidad exportadora, concepto vinculado a la permanencia o estabilidad de las empresas en el negocio exportador o por la frecuencia continua o irregular con que van actuando en la actividad, medido por la cantidad de años en que registraron exportaciones en un período determinado [30].

Del total de PyMes que exportaron de manera continua durante el decenio en análisis, sólo el 26 % de las PyMes se mantienen en el mercado externo, en forma casi ininterrumpida hasta el año 2011, alcanzando el 17% de pequeñas empresas y el 83% de medianas a grandes empresas, que son las que registran las ventas promedios más elevados. Esta característica de la permanencia exportadora de empresas con mejor performance, coincide con las conclusiones de estudios en países latinoamericanos [31].

Si se considera la frecuencia exportadora, por la cantidad de años en que registraron exportaciones en el período analizado, el 75% de las pequeñas empresas tienen una permanencia de 2 a 6 años, con preponderante actividad en el período 2002-2007; el 70% de las medianas y medianas grandes se mantienen de 7 a 10 años, y las grandes permanecen los 10 años.

Gráfico Nº 5: Continuidad de las PyMes en la exportación, en cantidad y años

Fuente: Elaboración propia en base a datos Nosis

El escaso protagonismo de las PyMes en la participación de las exportaciones provinciales, el 15 % en promedio de los últimos 5 años, muestra debilidad de la estructura exportadora y baja continuidad exportadora. Sin embargo, las PyMes tienen una canasta exportadora más diversificada en productos y compete en mercados exigentes de calidad en el mercado de la madera.

Los efectos de las crisis y post-crisis, no solo tienen su correlato en la disminución de las ventas externas y una menor participación de las PyMes, sino que las empresas reorientan su producción al mercado interno y se produce una mayor competencia en un mercado pequeña dimensión.

CONCLUSIONES

En general los modelos de desarrollo exportador explican el período anterior a la crisis, este estudio relata el efecto de períodos de pre y post crisis, en posición relativa a la participación y a los resultados de las empresas exportadoras. Además examina cómo las condiciones económicas favorables de crecimiento generan una relación positiva con el compromiso empresarial; y por otro lado, la contracción repentina de la demanda externa junto al aumento de los precios relativos en la economía nacional, afecta a nivel de empresa, los resultados de exportación.

Las condiciones económicas favorables de crecimiento generan una relación positiva temporal con el compromiso empresarial en el mercado externo, cuya evolución se expresa en un movimiento continuo y progresivo, marcando una tendencia común de las empresas. La expansión y crecimiento de la base exportadora en el período 2002-2006, consolidó una matriz incipiente de PyMes, casi triplicando la cantidad de pequeñas y medianas empresas exportadoras directas respecto al año 2001.

Un cambio de escenario, cómo la contracción repentina de la demanda externa y aumento de los precios relativos de la economía nacional, afecta a nivel de empresa los resultados de exportación, generando una pérdida de competitividad que posterga las decisiones de inversión. Se modifica el escenario de crecimiento, con una progresiva retirada de las Pymes del mercado exterior: solo un 26% de las PyMes que constituyeron la base exportadora en el decenio analizado, permanecen en forma continua en los mercados externos.

Esto revela un patrón común constante de las empresas frente a las crisis que afectan negativamente el negocio exportador; pero estas crisis son más dependientes del entorno competitivo, la capacidad y los cambios de las empresas, y la experiencia con los mercados para permanecer en la actividad exportadora.

Asimismo, la mayor parte del crecimiento de las exportaciones de madera y sus manufacturas, muestra patrones de producción exportable de alta concentración, lo que limita la capacidad de las PyMes de Misiones para disminuir las brechas de ingreso (consecuencia del diferencial de escala y por ende de productividad) y absorber la creciente fuerza laboral de la provincia.

Las diferentes características de las PyMes de Misiones en la dinámica de crecimiento, los comportamientos de los componentes y destinos de las exportaciones, plantean interrogantes frente a la modalidad organizativa y los efectos de la empresa multinacional, por tratarse de actores que operan en organizaciones de gran tamaño y alta complejidad, en el desarrollo del sector maderero.

El escaso protagonismo de las PyMes en la participación de las exportaciones provinciales (el 15 % en los últimos 5 años), muestra debilidad de la estructura exportadora y baja continuidad exportadora. Sin embargo, poseen una canasta exportadora más diversificada en productos y compite en mercados exigentes de calidad en el mercado de la madera.

Las trayectorias del desarrollo exportador son complejas por su carácter multidimensional y son muy dependientes del entorno económico. De acuerdo a lo anterior, un estudio longitudinal podría dar distintas respuestas y permitiría identificar las estrategias competitivas que mejoren la performance exportadora y fortalecer ciertas sinergias sustentables con la convergencia productiva de las empresas.

Este estudio no incluye el análisis de las PyMes que exportan indirectamente como proveedoras de empresas que exportan o de una cadena de valor que destina parte de su producción al mercado externo. Lo anterior recomienda la importancia de analizar este fenómeno en futuras investigaciones, con el propósito de contribuir al mejoramiento de las capacidades competitivas de las PyMes y su inclusión en la oferta exportable provincial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Sternad, D. "Adaptive Strategies in Response to the Economic Crisis: A Cross-Cultural Study in Austria and Slovenia", *Managing Global Transitions*, vol. 10 (3), pág. 257, 2012.
2. Milesi, D.; Aggio, C. "Éxito exportador, innovación e impacto social. Un estudio exploratorio de PYMES exportadoras latinoamericanas", Editorial Banco Interamericano de Desarrollo-BID y FUNDES, Santiago de Chile, 2008.
3. Gençtürk, E. F.; Kotabe, M. "The effect of export assistance program usage on export performance: a contingency explanation", *Journal of International Marketing*, vol. 9 (2), pág. 51-72, 2001.
4. Leonidou, L.; Katsikeas, C. "The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models", *Journal of International Business Studies*, vol. 27(3), pág. 517-551, 1996.
5. Guarrochena de Arjol, M.; Paul, L. "Estrategias de Gestión de la Información Asociadas a la Inteligencia Competitiva: Apropiación Práctica en Organizaciones de Apoyo a Empresas Exportadoras", *Revista Visión de Futuro*, vol. 17 (2), pág. 148 - 167, 2013.
6. Maslatón, C. "Análisis del complejo productivo Sector Madera y Muebles. Documento Plan Estratégico Industrial- Argentina 2020", Instituto Nacional de Tecnología Industrial- INTI, Buenos Aires, 2011.
7. Guarrochena de Arjol, M. "Barreras de acceso a los mercados internacionales en el sector Foresto-industrial y su impacto en empresas de Misiones, Argentina" en *Comercio Integración y Desarrollo Regional: Aportes del IV Simposio Iberoamericano CIDIR a la gestión del conocimiento*, Editorial Universidad Gastón Dachary, Posadas, pág. 41- 53, 2012.
8. Tañki, N.; Baez, L.; Cléricali, C. "La competitividad de Pymes forestales", *Revista Visión de Futuro*, vol. 7 (1), pág.319-329, 2007.

9. Guarrochena et al. Dinámica del proceso de desarrollo exportador de PyMes madereras de Misiones, Investigación Código 16/ E146, Facultad de Ciencias Económicas, UNaM, 2013.
10. Leonidou, L.; Katsikeas, C. "The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models", *Journal of International Business Studies*, vol. 27(3), pág. 517-551, 1996.
11. Milesi, D.; Yoguel, G.; Moori Koenig, V. "Desarrollo de competencias endógenas y éxito exportador en las PyMEs argentinas" en Yoguel, G. et. al., *Conocimiento y competitividad: Tramas productivas y comercio exterior*, Ed. Universidad Nacional de General Sarmiento, Buenos Aires, pág. 65-66, 93-97, 2002.
12. Versiani, A. F.; Rezende, S.F.L. "O aprendizado como explicação do desenvolvimento exportador". *Revista de Administração*, vol. 46 (1), pág. 73-75, 2011.
13. Alonso Rodríguez, J. A.; Donoso Donoso, D. "Modelización del comportamiento de la empresa exportadora española", Editorial Instituto Español de Comercio Exterior, N° 788, pág. 44, 2000.
14. Nosis Exi explorer, Base Mundial: <http://www.nosis.com.ar>. Página visitada el 31/11/2013.
15. Sistema de Información Foresto-Industrial Provincial-SIFIP, Subsecretaría de Desarrollo Forestal de Misiones, Facultad de Ciencias Forestales-UNaM: <http://extension.facfor.unam.edu.ar/sifip>. Página visitada el 26/11/12.
16. Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional-SEPYME. Micro, Pequeñas y Medianas empresas, determinación del valor de las ventas anuales, Resolución 21/2010, Ministerio de Industria de Argentina: <http://infoleg.mecon.gov.ar>. Página visitada el 26/11/2013.
17. Díaz, A. L.; Guarrochena de Arjol, M. ; Díaz, D. "Comportamiento de las variables macroeconómicas del sector foresto industrial en la provincia de Misiones". *Revista Forestal Yvyretá*. Año 15, N° 16, pág. 17-28, 2009.
18. Gonzalez, J. A., et al. "Cifras para pensar: Acerca del complejo foresto industrial argentino", *Revista Saber Como*, Marzo 2005, N° 27, pág. 7, 2011.
19. Díaz, D. et. al. "El impacto de la promoción forestal en la provincia de Misiones: una aproximación econométrica", *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, Septiembre 2009, N° 119, pág. 14, 2009.
20. Díaz, A. L.; Guarrochena de Arjol, M. ; Díaz, D. "Dinámica de las Exportaciones Forestales en la Provincia de Misiones", *Revista Visión de futuro*, Volumen 12 (2), pág. 35-56, 2009.
21. Díaz, D. et. al. "El impacto de la promoción forestal en la provincia de Misiones: una aproximación econométrica", *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, Septiembre 2009, N° 119, pág. 14, 2009.
22. Guarrochena de Arjol, M. "Barreras de acceso a los mercados internacionales en el sector Foresto-industrial y su impacto en empresas de Misiones, Argentina" en *Comercio Integración y Desarrollo Regional: Aportes del IV Simposio Iberoamericano CIDIR a la gestión del conocimiento*, Editorial Universidad Gastón Dachary, Posadas, pág. 42, 2012.
23. Diaz, A. L., et al. "Exportaciones, base para la expansión a largo plazo". *Revista Argentina Forestal*, Marzo 2010, Año VI, N° 76, pág. 36, 2010.
24. Diario Misiones on line "El mercado interno sostiene las ventas del sector maderero", *Misiones on line*, Junio 20, pág. 9, 2011.
25. Crespo Armengol, E. "Evolución reciente de las exportaciones Pymes en Argentina. Debate para una mejor inserción externa", Editorial Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/Organismo Canadiense de Desarrollo Internacional (CIDA). Santiago de Chile, pág. 12, 2006.
26. Milesi, D.; Aggio, C. "Éxito exportador, innovación e impacto social. Un estudio exploratorio de PYMES exportadoras latinoamericanas", Editorial Banco Interamericano de Desarrollo-BID y FUNDES, Santiago de Chile, pág. 30, 2008.
27. Moreira, R. et al. "As micro e pequenas empresas na exportação brasileira. Brasil: 1998-2011", Editorial Servicio Brasileo de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas. SEBRAE, Brasilia, pág. 18, 2012.

- 28.Milesi, D. "Hacia una inserción internacional más inclusiva: el papel de las empresas pequeñas y medianas", en Infante, R., El desarrollo inclusivo en América Latina y el Caribe. Ensayos sobre políticas de convergencia productiva para la igualdad, Editorial Naciones Unidas, CEPAL, Santiago, de Chile, pág. 216, 2011.
- 29.Instituto de Estrategia Internacional- IEI. "Mapa Regional de las PyMEx argentinas 2010", Cámara de Exportadores de la República Argentina-CERA, Buenos Aires, pág.11, 2011.
- 30.Milesi, D. et al. Estudio Comparado sobre el éxito exportador de las PYME en Argentina, Chile y Colombia. Editorial FUNDES. Cochabamba, 2007.
- 31.Milesi, D.; Aggio, C. "Éxito exportador, innovación e impacto social. Un estudio exploratorio de PYMES exportadoras latinoamericanas", Editorial Banco Interamericano de Desarrollo-BID y FUNDES, Santiago de Chile, pág. 33, 2008.

LAS NEUROCIENCIAS Y SU IMPACTO EN LA ADMINISTRACIÓN

BARTHELEMY HECTOR RAUL

hector.barthelemy@gmail.com

RODRIGUEZ VERONICA GABRIELA

rodriguez.veronica.gabriela@gmail.com

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LUJÁN

Resumen:

El presente artículo tiene como objeto continuar, ampliar o avanzar sobre trabajos previos de los autores en el área del desarrollo de las neurociencias y su impacto en la administración[1]. Como así también, busca agregar reflexiones y perspectivas sobre el tema, desde un punto de vista enfocado a destacar los posibles cambios en la práctica y enseñanza de la ciencia administrativa. Los recientes avances en el estudio del cerebro y su efecto de derrame transdisciplinar hacia todas las ciencias relacionadas con el comportamiento humano, el pensamiento, la forma de entender nuestro entorno y el mundo, no pueden dejar de despertar, en nuestra área de conocimiento, una inquietud hacia la reflexión y el cuestionamiento sobre si lo que se nos propone desde la neurología, es una nueva forma de explicar y vivir la gestión de las organizaciones. Nuestra intención es hacer, entonces, un breve recorrido sobre lo que sabemos de las neurociencias aportando nuestra opinión acerca de los posibles efectos de esta nueva mirada sobre el mundo cercano de la administración.

Palabras claves:

Neurociencias – Administración – Impacto – Cerebro – Neuromanagement

Introducción

El problema. El impacto de las llamadas neurociencias, en el más amplio espectro de la vida cotidiana, ha llevado al surgimiento de las más diversas aplicaciones de su método y en los más disímiles aspectos del conocimiento. El efecto transdisciplinar de los estudios de origen neurológico sobre el cerebro han generado, en las ciencias, un revuelo importante al abrir la puerta a un sinnúmero de aplicaciones y nuevas formas de ver fenómenos ya estudiados. En cierto modo, ha sido un replanteo, en muchos aspectos simplificador, de visiones anteriores o avances ya logrados.

Este fenómeno es similar y comparable con la irrupción en la administración de la teoría general de los sistemas. Podríamos afirmar que, desde mediados del siglo pasado hasta acá, no ha habido desarrollos teóricos que tengan mayor implicancia, en la forma que tenemos de entender el comportamiento organizacional, que el surgimiento del enfoque neurocientífico sobre la administración. No es menor la comparación. Al igual que la teoría general de los sistemas, las neurociencias no han surgido, ni tenido por objeto la mejor comprensión de los fenómenos que ocurren dentro de la organización, pero podrían estar cambiando su estudio para siempre.

El objetivo de nuestra tarea apunta a saber eso. Intenta develar si realmente hay un antes y un después, para el estudio de la administración, a partir de la aparición de este inusual fenómeno de divulgación de conocimiento neurocientífico. En particular, lo que tiene que ver con el desarrollo de teorías que serían de aplicación a la gestión de las organizaciones.

En este sentido y como hemos dicho en las conclusiones de un trabajo previo: "quizás, en el futuro no vamos a poder enseñar, ejercer o hablar de administración sin asistencia médica"[2].

Es a partir de allí, que entendemos que la aplicación de estudios propios de la biología humana deben ser sopesados con la visión previa del gran compendio disciplinar desarrollado entorno al estudio organizacional, desde ya casi más de un siglo. No es la administración la única ciencia afectada por este debut, en primeras planas, de un nuevo arte de la cuestión, ni mucho menos la primera.

En el presente trabajo tendremos como objetivo explorar, entonces, estas relaciones planteadas con la intención de aportar una mirada crítica, evaluando los aportes en su verdadero significado, o al menos tratando de hacerlo sin caer en un pesimismo recalcitrante propio de las posturas conservadoras anti-cambio y tampoco volviéndonos unos proselitistas de la cartografía cerebral como nueva forma de entender el mundo.

Marco teórico

La bibliografía sobre neurociencias es abundante en el tema. Podríamos seleccionar, perfectamente, autores nacionales o cercanos a Argentina, ya que nuestro país ha sido pionero en el desarrollo de un boom local en la divulgación del conocimiento acerca del cerebro. Para entender el neuro-boom en nuestro país debemos hacer algunas consideraciones previas. Según declaró Mariano Sigman, las neurociencias florecieron tarde entre nosotros "porque la psicología argentina estuvo dominada en gran medida por el psicoanálisis"[3]. Pero ya en 2013, afirmaba que "la ciencia argentina, y la neurociencia en particular, son mucho mejores que lo que nos corresponde por PBI u otros indicadores".

Entre los autores a los que recurrimos en este trabajo y sus antecedentes abundan claramente los neurólogos. La ciencia del cerebro es la neurología. Una parte importante de nuestro trabajo tiene que ver con esto. Incluso, en los antecedentes de Néstor Braidot, nuestro mayor exponente nacional en el tema de neuromanagement, neuromarketing y neuronegocios, muestra, además de su formación básica en ciencias económicas, una fuerte presencia de formación de posgrado en las áreas de estudio en neurociencias[4]. El resto de los autores son gente de la medicina con especialización en la neurología, en la gran mayoría de los casos, que a partir de allí, se abren a la posibilidad de dar opinión sobre la más diversa variedad de fenómenos humanos y biológicos.

Obviamente, también hemos recurrido a textos de autores clásicos en la teoría de la administración.

Metodología

El método de nuestro trabajo es reflexionar sobre lo publicado en el tema, durante los últimos años. Hemos recabado información de libros y publicaciones digitales, también de artículos en internet sobre libros, del cine y de la televisión. Las neurociencias son tema de moda, por ello lo más rico en analizar, son los avances recientes y los hay por todos lados. Las posturas de la

administración son anteriores, por lo tanto esas fuentes son las clásicas, las de nuestra formación como profesionales de las ciencias de la gestión. Hemos recurrido a autores que han escrito antes del protagonismo indiscutido del cerebro, algunos se han adelantado en coincidir, otros desmienten o son desmentidos. Sobre todo esto intentaremos plasmar conclusiones a través de este trabajo, que no deja de ser un aporte más a la divulgación de las neurociencias, pero desde una visión que busca ser responsable y crítica.

El presente trabajo forma, entonces, parte de una secuencia de aportes sobre el impacto de los avances en el estudio del cerebro, en la disciplina que aborda la gestión de las organizaciones. El primer paso fue la ponencia que llevamos los autores al Congreso Nacional de la Asociación de Docentes Nacionales de Administración General, en Villa María. Allí nos enfocábamos en la durabilidad del cerebro, en términos de instrumento biológico del pensamiento humano y como, esa estabilidad a lo largo de extensos períodos de la evolución, proponía una caracterización simplista acerca de sus formas de acción-reacción. Esto, relativizado con contraejemplos y posturas de similar origen acerca de la plasticidad del cerebro. Un oxímoron, como la propuesta de invariancia y cambio. La posible programación de respuestas cerebrales homogéneas y por lo tanto conductas humanas predecibles, es una herramienta para la gestión organizacional, literalmente: fantástica. Qué hay de cierto en todo esto, será sobre lo que seguiremos reflexionando en este trabajo, sin posibilidad alguna de dar por agotado el tema.

Desarrollo

El delincuente errante

Empecemos con la duda de todos: hasta qué punto se puede generalizar acerca de cómo funciona el cerebro y cuál es el método científico que sustenta cualquiera de las afirmaciones en ese sentido.

Nosotros (los autores) cerramos la exposición de nuestro primer trabajo sobre el tema, el pasado mayo, recurriendo a un capítulo de la serie televisiva “Los Simpson”. Particularmente, usamos un diálogo que se da en el delincuente errante, capítulo identificable como 15x16. Allí, el director de un reformatorio de menores intenta forzar la interacción entre niños y niñas en detención, a través de una práctica de baile mixta. Para sostener la autoridad formal que detenta como máxima director del penal, recurre a un típico latiguillo de los neurocientistas. Afirma a viva voz: “Los estudios muestran que la parte del cerebro que recuerda los pasos de baile, también es el centro de la ira. Así que los delincuentes, que saben bailar Fox-Trot, son un diez por ciento menos propensos a cometer un doble homicidio”. Ni bien termina de enunciar este principio una vocecita infantil reclama: “Director: ¿Quién hizo ese estudio?” La respuesta no se hace esperar y estalla en un: “El Instituto de Cállate La Maldita Boca”.

Realmente muchas veces que escuchamos la frase “estudios han demostrado...” quisiéramos gritar la fastidiosa pregunta. Pero no son los médicos los que prefieren explicar el origen de lo que saben, no es su cultura. Ser médico es difícil, cuesta llegar allí, no merecen tener que estar dando explicaciones de como saben las cosas. Estudian monos, ratones, cerebros humanos, etc., tienen mejores herramientas y saben más. Pero lo cierto, es que quienes debemos dirigir el destino de las organizaciones necesitamos algo más que un sencillo “estudios han demostrado...”, queremos referencias sobre experiencias concretas, estudios empíricos confiables, datos de facturación, casos reales.

Sobre toda la producción de conocimiento neurocientífico que, hoy por hoy, nos bombardea sobrevuela la duda. Nos ponen frente a la televisión y nos sorprenden, mostrando ante nuestros propios ojos como ellos saben más que nosotros de cómo funciona nuestro cerebro.

Pero, todavía, eso no alcanza para que alguien vestido para cirugía controle la dirección estratégica de una gran empresa. Lo cierto es también que debemos conocer cómo funciona el cerebro. En la gestión no hay nada más importante que poder prever lo imprevisible. El fenómeno de mayor imprevisibilidad sobre la tierra es la conducta humana, pero las neurociencias apuntan a volverla predecible. Por ahora se está estudiando, lo están haciendo con éxito, debemos tener cuidado que no vayan más allá de la ciencia y caigamos en la trampa de un negocio fácil.

Neuro-humo

El auge de las neurociencias puede traer excesos que los mismos promotores de su divulgación advierten. Facundo Manes, autor destacado en el tema, lo advierte en reiteradas oportunidades. Él menciona la existencia del neuro-humo. "Tenemos que ser muy cautos. Algunas empresas de neuromarketing prometen brindarles a sus clientes la verdad acerca de lo que los consumidores piensan y sienten sobre un producto, y esto no es del todo correcto" dice el autor [5]. Nadie puede vender aún la verdad acerca de lo que piensa la gente.

La trampa y al mismo tiempo llave de escape, es que si hay un complot para hacernos creer que es el cerebro el que todo lo puede, es también nuestro cerebro el que nos está advirtiendo del peligro de darle tanto protagonismo. No todo puede ser explicado a partir de cómo funciona el cerebro, pero lo cierto es que nada puede ser explicado si no funciona el cerebro.

No a un mundo sin cerebros

En realidad, la discusión no es tanto usemos o no el cerebro, sino, más bien, que parte de nuestro pensamiento es el que ha preferido la disciplina administrativa (y todas las demás ciencias) promover, en los últimos siglos. El positivismo se basa claramente en la preponderancia de lo racional y se ha construido toda una sociedad industrial, basada en eso. Somos racionales, por eso no somos animales. Pero nuestra vida es emoción también. Y es imposible pensar la administración, sin entender que los seres humanos somos sentimiento vivo.

Recientemente, hace pocos días, se estrenó la película Inside Out (Intensamente), a la que nos referiremos luego, a lo largo de nuestro trabajo. En la misma se muestra o intenta sostener como tesis, que la racionalidad o lo adecuado que buscamos en la vida surge del equilibrio emocional, o sea de la perfecta armonía entre las distintas emociones que controlan nuestra vida. Para pensar, no existiría ya esa visión tan tajante sobre el mundo de lo racional y lo emocional. Recordemos que sobre esta clara división se ha intentado enfocar siempre la gestión organizacional. Valorando una o la otra en distintas medidas, según el enfoque que predominase, pero siempre entendiéndolas como partes claramente separadas. El cerebro izquierdo y derecho.

Neuroexpertos

Hemos ya mencionado en nuestro trabajo anterior, en el apartado en que se explica la razón de los médicos, en que se basa su preponderancia para querer monopolizar el estudio de un

órgano humano. Este intento de cooptación orgánico no responde sólo a una actitud de egoísmo, tal cual lo identificábamos en su momento, “el rol tradicional del profesional médico en nuestra cultura (no en nuestro cerebro) como profesional experto, con un poder de competencia, tal cual describen French y Raven” responde a una relación interpersonal donde hay dos individuos por lo menos involucrados: uno que ejerce el poder y otro que acepta que ese poder sea ejercido en función de su competencia profesional[6].

El Doctor Facundo Manes no para de visitar los medios, ha logrado un importantísimo éxito de ventas con un libro de divulgación acerca del cómo funcionaría nuestro cerebro. No deja de citar estudios e informes que nos dicen como somos, actuamos, pensamos y se lo consulta acerca de casi absolutamente todo. Desde cómo debemos criar a nuestros hijos, si debemos dormir o quedarnos insomnes usando internet, o acerca de cómo debería ser la política educativa del próximo gobierno. Necesitamos un doctor y lo encontramos. No es casual que recurramos a él, neurólogo formado en el ámbito de la Fundación Favalaro, institución de prestigio y foco de poder experto en la Argentina a través de las décadas. Poder experto entendido como lo describirían French y Raven, otra vez.

Hablemos un poco de administración

Ojea el libro de Manes “usemos el cerebro”, escuchar las posturas de Roberto Rosler o leer los libros de Braidot sobre neuromanagement, neuromarketing, etc. nos muestra que, rápidamente, todos pueden hablar de lo que es nuestro objeto de estudio. El comportamiento organizacional no tiene otro origen que el comportamiento individual amalgamado, en capa sobre capa, de aportes culturales a través de incorporaciones a la organización, que fraguan una personalidad colectiva propia del ente, muy explicable desde el funcionamiento de los cerebros que la cohabitan.

Si el funcionamiento del cerebro explica la conducta humana y las organizaciones están formadas por individuos, no es difícil caer en la simplificación inductiva que nos propone, en general, la visión clásica sobre lo macro, explicado y sostenido de la sencilla agregación de lo micro. Por ejemplo, la economía ha dejado divergentes lecciones acerca de ese camino a seguir.

Mundo neuro

Los neuro-términos se reproducen exponencialmente. Neurocultura, neuroventas, neuromanagement, neurogestión, neuromarketing, neurocomunicación, neuroliderazgo, neuroeconomía, neuroplanning, neurotecnología, neuroética, neuropsicología, neuroecología y muchos más, se difunden y multiplican sin parar. Dicen, que cualquier concepto iniciado con el importante sufijo neuro, asegura un paso firme hacia el éxito de marketing por el sólo hecho de estar en el marco de la ciencia de moda. La neuro-administración o el neuromanagement ya son un hecho. Empezó por los estudios de comportamiento acerca de opciones de consumo pero no va a tener límite, en un mundo que se vuelca masivamente a aceptar que puede entender cómo funciona el pensamiento.

El origen del neuro-boom, en el que nos hallamos inmersos, se basa, para algunos, en un significativo “furor por las neurociencias, que tiene una base sólida de avances científicos recientes, una tecnología de lectura de comportamiento cerebral cada vez más barata y ubicua”. Por otro lado, se caracteriza por “libros que baten récords de ventas en la categoría de no ficción, talleres para no especialistas, aplicaciones a la vida cotidiana y al marketing, y

también (hay que decirlo) humo de todos los colores, con expertos que se suben a la ola para sacar tajada”[7].

La década del cerebro

El origen de todo esto, no es casual. No responde a la fascinación de nuestra sociedad por el cerebro, despertada por taquilleras películas de zombis que sólo piden eso. Tiene su origen en un plan estratégico lanzado por el gobierno norteamericano, en épocas de George Bush padre. La iniciativa titulaba a la década de 1990 a 2000, como La Década del Cerebro. Con el patrocinio de la Biblioteca del Congreso y el Instituto Nacional de Salud Mental (NIMH) el proyecto tenía como objetivo “fortalecer la conciencia pública sobre los beneficios del estudio científico del cerebro” [8]. Como resultado de este plan gubernamental, se obtuvieron importantes avances “a nivel tecnológico, haciendo posible el surgimiento de técnicas de registro de alta precisión de la actividad del sistema nervioso que a la vez han permitido la elaboración de hipótesis explicativas sobre la relación cerebro-conducta en conjunto con la neuroanatomía funcional y la psicobiología”.

Cabe aquí aclarar, que la ambiciosa década del viaje al centro de la mente, fue un fracaso. Por lo menos, en principio. Conocer lo que hace el cerebro dista mucho de entender cómo funciona. Es muy ambicioso creer que se puede llegar a abarcar un entendimiento completo de cómo funciona el pensamiento.

Cerebro in vivo

Cuando uno se remonta a la historia y el origen de las neurociencias, el viaje en el tiempo es mayor que el par de décadas recientes. Por ejemplo, en las posturas de Aristóteles e Hipócrates, en la antigua Grecia, acerca del origen de las sensaciones y el pensamiento. El corazón era para el primero y el cerebro para el segundo. Después vino Galeno y comenzó el extenso trabajo de mapeo del cerebro, hace casi veinte siglos atrás[9]. Los descubrimientos se centraron, desde ahí, en este tipo de estudio cartográfico del cerebro, identificando donde estaban los órganos que tenían que ver con las funciones. De ahí surgieron los frenólogos, por ejemplo, que palpaban cráneos buscando dimensiones. A esa altura, funciones desarrolladas debían entenderse como contraparte de un sector del cerebro de dimensiones mayores. Una visión absolutamente apegada al más es mejor. Pasaron muchos por el estudio del cerebro, hasta Descartes y el premiado Ramón y Cajal, de este último español y sus aportes, se sigue hablando hoy en el mundo actual de las neurociencias. El impacto de la globalización, el desarrollo tecnológico y la década de los `90, fueron el origen del avance en las técnicas, que llevaron a liberarse de la necesidad de inspeccionar el cerebro, sujeto siempre a situaciones casuales, como el hierro incrustado por accidente en el cerebro de Phineas Gage[10]. Los especialistas en neuroimágenes afirman que, a partir de las herramientas y métodos modernos, se puede observar la actividad cerebral “in vivo”[11]. Los métodos de diagnóstico por imágenes del cerebro comprenden técnicas estructurales como la tomografía computarizada (TC), la resonancia magnética nuclear (RMN) y técnicas funcionales como la tomografía computarizada por emisión de fotón único (SPECT), la tomografía por emisión de positrones (PET), la resonancia magnética funcional (RMNf) y la resonancia magnética con espectroscopia (RME) [12]. Las técnicas estructurales están más ampliamente disponibles, mientras que las funcionales se utilizan principalmente para investigación.

Mapeando el cerebro: Dónde vs. Cómo

El principal avance en la comprensión del cerebro tiene que ver con la identificación de áreas específicas del cerebro y su relación con funciones y procesos cognitivos específicos. Por ejemplo, sería la amígdala la que se encargaría de manejar la respuesta inicial ante los estímulos, sería una especie de área de la confianza que, al mismo tiempo, maneja la sensación de asco. Si alguien que lee esto, no tiene plena confianza en la afirmación, esbozará una leve cara de asco. Asco y desconfianza van juntos. Así, emoción por emoción, podríamos ir tratando de identificarla con un lugar propio en el cerebro[13]. Otro ejemplo, podría ser el lóbulo occipital, que veremos luego, este controla el sentimiento de justicia, no sólo presente en nuestra especie.

El desafío de explorar la geografía del cerebro, es la propuesta. La imagen de última frontera es la que nos trajo de poner las miradas de la humanidad en el espacio exterior, a las insondables profundidades de nuestra mente. Un desafío, al final, más interesante, popular y con muchas más aplicaciones comerciales. Entretiene y es fácil de vender.

Recordemos que saber donde ocurren las cosas, no es lo mismo que entenderlas. Según Lipina y Sigman, la observación del pensamiento intramuros es una revolución científica fantástica. Pero, que “como suele suceder con las grandes revoluciones, muchos de sus adeptos, entusiasmados por algunos de sus tintes, pierden el rumbo”. Al “desnudar la arquitectura del pensamiento le siguió una tropa que confundió localizar con entender”, cuestionando “como si saber dónde sucede algo fuese equivalente a comprender su mecanismo” [14]. Como dicen estos autores: podremos saber donde ocurren cosas como la traición, la esperanza, el gusto por lo exótico, la desmesura, el miedo a lo desconocido o el ser fanático de un equipo de poca monta, pero de allí a comprender porque estas cosas ocurren, es otro tema.

Divulgación Neurocientífica (Intensamente)

Como ya mencionamos, se estrenó en el cine hace unos días la película Inside Out, conocida en Argentina como IntensaMente. Después del éxito de Brain Games (Juegos Mentales) en la televisión, estamos asistiendo a un fenómeno mundial en una película infantil, con claras segundas líneas para adultos, que tiene por objeto hacerse cargo del desafío de las neurociencias e intentar explicar, para un público masivo y en líneas generales, como funciona nuestra mente. Particularmente, el protagonismo de las emociones (al menos cinco de las básicas), plantea una visión acerca de como los personajes están dominados por una puja constante entre ellas. No está la racionalidad, que en el mundo administrativo se ha reclamado tanto y pregonado como superadora de cualquier virtud. Las personas somos juguete de nuestras emociones: alegría, tristeza, desagrado, temor y furia. Alternativamente, cada una de ellas toma el control y domina nuestra vida. De cada una de las experiencias, donde predomina una de estas sensaciones, surgen pensamientos centrales que sirven para generar espacios de personalidad. Las conexiones que allí se generan son fundamentales. No aparece la corteza prefrontal controlando las emociones. El jinete, que nos presentan los hermanos Heath, en el libro Switch: How to Change Things When Change Is Hard[15] no está en la película. Este Protagonista ausente, es el encargado de controlar las emociones, representadas por el elefante, o mejor dicho el sistema límbico, que sistemáticamente nos aparta del camino y debe ser encauzado para volver. En el mundo del neuromarketing son las emociones las que nos van a llevar a consumir, optar entre un producto y otro, o tener el recuerdo de momentos y experiencias memorables, que generen un vínculo emocional con un bien o un servicio.

El producto de Pixar-Disney se enfoca en las emociones, pero por fuera de ello es un completo compendio de información, datos y conocimiento acerca de cómo funciona la mente, referencias a la psicología y un sinfín de guiños hacia a aquellos que se interesen o intenten ser más avezados en la cuestión de las neurociencias.

Adams y el lóbulo occipital

Nuestra colega neurocientífica, la psicóloga Nélide Avellaneda, conferencista del último Congreso Nacional de la Asociación de Docentes Nacionales de Administración General, habló en su exposición, entre otras interesantes cosas, del lóbulo occipital. Sería esta, la ubicación de la sensación de equidad o justicia. Ante un trato desigual, el ser humano (y otros primates) responderíamos en reclamo de justicia o equiparación de condiciones. Este es el tipo de similitudes con las teorías ya adoptadas por la administración en que la neurociencia va basando su colonización del management. Explicamos nuevamente fenómenos ya observados, pero ubicándolos en el mapa del cerebro. El aporte de John Stacey Adams a la teoría de la equidad, se centra en que los individuos diferenciamos aportes de compensaciones en el ámbito organizacional, que a través de un proceso de comparación social evaluamos las contribuciones y beneficios de los demás integrantes de la organización, que a partir de allí se genera una percepción de equidad, que en función de este resultado se generan actitudes y comportamientos que buscarán reducir la tensión generada por el nivel de inequidad que se perciba, ajustando la relación entre aportes o percepciones a lo que realmente se considera justo[16]. Todo este proceso se daría, según el aporte de la neurociencia a partir de la existencia en nuestro cerebro del lóbulo occipital, también presente en primates y otros animales.

Maslow por Rosler

El Doctor Roberto Rosler, médico neurocirujano del Hospital Británico, egresado con diploma de honor por la Universidad de Buenos Aires, con experiencia en hospitales de Francia y experto argentino, al que ya hemos recurrido en trabajos previos por sus aportes a la neurociencia local, proponía en diciembre de 2013, ante la pregunta de cómo se puede motivar a los empleados en el ámbito laboral, que existen tres tipos de motivación. La motivación 1.0, que es cumplir con las necesidades básicas. La motivación 2.0, que son las recompensas y castigos que el medio ambiente nos entrega por comportarnos de ciertas formas. La motivación 3.0, o intrínseca, que es aquella que proviene por la gratificación generada en el desempeño de una tarea en sí misma[17]. La diferencia, de lo allí planteado, con el clásico y fenomenal aporte hecho a la teoría de la administración por la pirámide de Maslow, es mínima, por lo menos en la base y en la cúspide de la misma.

Un poco más de administración

Esta comparación entre los aportes de las neurociencias y los avances previos en la teoría de la administración dejan saldos, en este y trabajos anteriores. La opción entre lógica e intuición, lo emocional y lo racional, por ejemplo fue planteado por Kast y Rosenzweig al describir la tarea administrativa[18]. Lo que sabemos de la corteza prefrontal y el sistema límbico también cuestionan las afirmaciones de Toffler sobre la cuña invisible que habría separado el rol de consumidor y productor en el individuo, a partir de la sociedad industrial[19]. La plasticidad

del cerebro acompañaría la explicación sobre los motivos del silencioso conflicto latente, en la gestión del capital humano, al momento de integrar equipos laborales entre nativos e inmigrantes digitales[20]. La preponderancia de una dimensión fisiológica centrada en el cerebro cambiarían la idea central de las diversas dimensiones del acto de trabajar, según Drucker[21][22].

Mente, conducta y sociedad

Este año, el Banco Mundial dio a conocer un informe bajo el título “Mente, sociedad y conducta”, que da lecciones de cómo las personas toman decisiones y de la importancia que tiene, para los gobiernos y los especialistas en políticas públicas, considerar los procesos mentales, la historia y el contexto en el que se desenvuelven los individuos al momento de diseñar e implementar las políticas y la economía del desarrollo.

Según los estudios “la mente, a diferencia de una computadora, es psicológica, no lógica; maleable, no fija. Sin duda es racional abordar problemas idénticos de forma idéntica, pero a menudo la gente no lo hace; sus elecciones cambian cuando se modifican las opciones predeterminadas o el orden de las alternativas. Para interpretar experiencias y tomar decisiones, las personas utilizan modelos mentales que dependen de la situación y de la cultura. En este informe se muestra que, si se analiza la conducta humana desde una perspectiva más interdisciplinaria, se puede mejorar el poder predictivo de la economía y generar nuevas herramientas para las políticas de desarrollo”[23].

El informe se expone sobre cómo, un análisis más completo del lugar que ocupan los factores humanos en las decisiones, permiten diseñar políticas que coadyuven de manera efectiva en lidiar con la pobreza, el desarrollo de los niños, las finanzas domésticas, la productividad, la salud y el cambio climático, entre otros.

El informe se basa en numerosas investigaciones empíricas que se realizaron en regiones de Asia, Filipinas, Malawi, Uganda, India, Etiopía y Colombia, en el campo de las neurociencias, la ciencia cognitiva, la psicología, la economía del comportamiento, la sociología, la ciencia política y la antropología. Los resultados evidencian tres principios del proceso de toma de decisiones: pensamiento automático, pensamiento social y pensamiento basado en modelos mentales. La mayoría de las veces las personas toman decisiones de forma no deliberativa, de manera intuitiva, influenciadas por lo que hacen y piensan las personas de su entorno, y por los modelos mentales de sus propias sociedades e historias colectivas. Esta novedad, desde el enfoque neurocientífico, es una reiteración de lo que proponía Senge, al definir los modelos mentales como “profundas imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo, imágenes que nos limitan a modos familiares de pensar y actuar”. Por ello, la disciplina de manejar modelos mentales prometía “ser una decisiva innovación en la construcción de organizaciones inteligentes”[24]

Conclusiones

Es cierto que el pensamiento central en las neurociencias no ha tenido como objeto, en principio, replantear el estudio de la administración. Principalmente, se ha acercado más al neuromarketing y a la neuroeconomía, con la intención de analizar y entender cómo se toman las decisiones relacionadas con la elección de compra, con la inversión, el ahorro y el consumo. Ha avanzado, mucho más, hasta hermanarse profundamente, con la educación y la psicología. Estas últimas, muy presentes en la práctica y enseñanza de la administración.

El largo recorrido que los profesionales de ciencias económicas debemos desandar para comprender el fenómeno, no deja de ser una tentación a enamorarse de las neurociencias y caer en los excesos que Lipina y Sigman entienden como “perder el rumbo”[25].

Referencias bibliográficas:

Trabajo científico: Barthelemy, H. y Rodriguez, V.; “Biología y Administración. Reflexiones sobre el impacto de las neurociencias en el estudio del comportamiento organizacional”, ponencia en XXXI Congreso Nacional de ADENAG y I Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República, Villa María, 2015.

Ibíd.

Publicación en internet: <http://www.lanacion.com.ar/1619642-neuro-boom-la-ciencia-de-moda-llega-a-la-vida-cotidiana>. Página visitada por última vez el 28/06/2015.

Publicación en internet: <http://www.braidot.com/es/nelson-braidot>. Página visitada por última vez el 28/06/2015.

Publicación en internet: <http://www.lanacion.com.ar/1619642-neuro-boom-la-ciencia-de-moda-llega-a-la-vida-cotidiana>. Página visitada por última vez el 28/06/2015.

Libro: French, J. P. R. Jr., and Raven, B.; “The bases of social power”. In D. Cartwright and A. Zander (eds.), Group dynamics. New York: Harper and Row, 1960.

Publicación en internet: <http://www.lanacion.com.ar/1619642-neuro-boom-la-ciencia-de-moda-llega-a-la-vida-cotidiana>. Página visitada por última vez el 28/06/2015.

<http://www.php.udes.edu.ar/cee/blog/index.php/neurociencias-para-principiantes-curiosos-guia-de-lecturas-fundamentales/>

Publicación en internet: <http://www.javeriana.edu.co/Facultades/Ciencias/neurobioquimica/libros/neurobioquimica/historia.htm>. Página visitada por última vez el 28/06/2015.

Publicación en internet: <http://www.smithsonianmag.com/history/phineas-gage-neurosciences-most-famous-patient-11390067/?no-ist>. Página visitada por última vez el 28/06/2015.

Libro: Manes, F. y Niro, M.; “Usar el cerebro”. Planeta, 15ª ed., Buenos Aires, 2015.

Publicado en internet: <http://www.bago.com/BagoArg/Biblio/psiqweb267.htm>. Página visitada por última vez el 28/06/2015.

Publicado en internet: http://www.um.es/analesps/v20/v20_2/05-20_2.pdf. Página visitada por última vez el 28/06/2015.

Libro: Lipina, S. J., & Sigman, M.; “La pizarra de Babel. Puentes Entre Neurociencia, Psicología y Educación” (The Babel board. Bridges between Neuroscience, Psychology and Education). Buenos Aires: Del Zorzal, 2012.

Libro: Heath, C. y Heath, D.: Cambia el chip: cómo afrontar cambios que parecen imposibles. Ediciones Gestión 2000, 2011.

Artículo de Revista: Adams, J. S.; “Inequity in social exchange”. In L. Berkowitz (Ed.), Advances in experimental social psychology (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic, 1965.

Publicado en internet: <http://www.cronista.com/management/-El-cerebro-es-reticente-al-cambio-20131226-0013.html>. Página visitada por última vez el 28/06/2015.

Libro: Kast, F. y Rosenzweig, J.; Administración en las Organizaciones, Cap.15 La Tarea Administrativa. McGraw-Hill, México, 1992.

Trabajo científico: Barthelemy, H. y Rodriguez, V.; op. cit.

Libro: Manes, F. y Niro, M.; op.cit.

Libro: Drucker, P.; “La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas”. Capítulo 16: Qué sabemos (y qué ignoramos) acerca del trabajo, las actividades de trabajo y el trabajador. El Ateneo, Buenos Aires, 1975.

Trabajo científico: Barthelemy, H. y Rodriguez, V.; op. cit.

Publicado en internet:
<http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/Publications/WDR/WDR%202015/Oyerview-Spanish.pdf>. Página visitada por última vez el 28/06/2015.
Libro: Senge, P.; “La quinta disciplina”. Granica, Barcelona, España, 1990.
Libro: Lipina, S. J., & Sigman, M.; op. cit.

LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TICS), EN EL TRABAJO EN EMPRESAS DE VILLA MARÍA Y LA REGIÓN. (2014-2015)

BELTRAMINO NICOLAS SALVADOR

nico_beltra@hotmail.com

INGARAMO JUAN MARCELO

yngaramo@eco.unc.edu.ar

GAZZANIGA LILIA CARINA

carinagazzaniga@hotmail.com

UNIVERSIDAD NACIONAL DE VILLA MARIA

RESUMEN

El presente trabajo analiza el fenómeno del teletrabajo, como el resultado de un proceso de cambios sociales apoyados, por un lado, en el cambio tecnológico, con el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación (tics), y por el otro, en la globalización, caracterizada por la unificación de mercados y el aumento de la competencia. Globalización y tics se retroalimentan, y desde fines del siglo pasado, posibilitan lo que se ha dado en llamar sociedad de la información o del conocimiento.

También el trabajo ha sido influido y en dicha sociedad, aparecen modalidades como el teletrabajo, la posibilidad de que el empleado trabaje desde su domicilio con una computadora conectada con su empleador y envíe electrónicamente o por mensajería su trabajo. Se trata de establecer cuáles son sus ventajas, sus riesgos y las líneas que habría que seguir para gestionarlo.

PALABRAS CLAVES: TIC'S - PYMES - TELETRABAJO - SATISFACCIÓN

MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE

Podríamos decir que el teletrabajo es una forma de trabajo a domicilio, éste históricamente siempre existió, junto al trabajo artesanal o fabril donde los empleados trabajaban en el taller o en la fábrica para su empleador, también había y hay empleados que realizan el trabajo en su casa, y no en el establecimiento de su empleador. Lo propio del teletrabajo es el uso de las TICs, que son el conjunto de dispositivos que permiten la adquisición, almacenamiento, producción, tratamiento, comunicación y presentación de informaciones, con formato de texto, y/o icónico, y/o acústico. Usando esta tecnología, el teletrabajador usa como materia prima la información, a la que procesa y transforma desde su computadora, celular u otro dispositivo electrónico, que sería la herramienta, suya o provista, y finalmente envía su trabajo por cualquier medio a su empleador, siendo el vehículo más común las telecomunicaciones.

Desde el punto de vista legal, en la Argentina, existe la ley *Régimen Jurídico del Teletrabajo en Relación de Dependencia*, del año 2007, a propuesta del Ministerio de Trabajo, el teletrabajo son las obras o servicios realizados por un empleado en su domicilio o un domicilio que no pertenece a su empleador, usando las TICs.

De esta manera la presencia física del trabajador es reemplazada por su presencia virtual a través de la red. Es en este sentido que podemos decir que así el trabajo se *aggiorna* a los

tiempos que corren, así como hay un e-comercio con el tráfico comercial por Internet, un *e-learning* con la capacitación virtual, también se suma el e-trabajo. Es la sociedad toda que tiende a la virtualización de las actividades y relaciones, y muy probablemente en las nuevas generaciones lo virtual ya forme parte de lo real.

La novedad con el tiempo deja de serlo, y pasa a formar parte del patrimonio cultural de una sociedad o desaparece. Por ejemplo la luz eléctrica es una tecnología ya aceptada por nuestra sociedad, ya nadie dice: “prendé la luz eléctrica”, se dice simplemente: “prendé la luz”. De la misma manera en el futuro el concepto de teletrabajo quizás pase a ser directamente trabajo.

En la Argentina, con datos del 2011, había 1,6 millones de personas que trabajaban a distancia, el 6 % de la población empleada, de los cuales sólo 130 mil lo hacían en relación de dependencia (4). La tendencia va en aumento, de la misma manera que aumentan los hogares con servicios de banda ancha, y en general todas las actividades que impliquen el uso de las TICs.

¿Cuáles son las ventajas que explican este crecimiento? En primer lugar, es evidente la eliminación del tiempo muerto, para empleado y empleador, del traslado hacia la empresa, tiempo considerable en las grandes urbes. La disminución de los viajes libera ese tiempo para ser utilizado, pero aparte implica beneficios para la comunidad, como son: menor polución, menores posibilidades de atascamientos en las horas pico y menor cantidad de accidentes.

Trabajar en el domicilio favorece la integración laboral, de personas imposibilitadas o con dificultades para trasladarse, por razones físicas o de distancia, como la población rural. Favoreciéndose así la igualdad de oportunidades.

Se flexibiliza el horario para el trabajador, relacionando directamente su vida familiar con su vida laboral, importante para desempeñar el rol de figura parental en la educación de los hijos.

El teletrabajo implica un puesto calificado, al usar las TICs, lo que implica un mejor salario y una mejor calidad laboral, en el sentido que el trabajador puede auto gestionar sus actividades, posibilitando una administración que tenga en cuenta su autonomía. La incorporación de las TICs al mercado laboral, se relaciona con la creación de puestos que exigen capacitación y el cierre de puestos de poca cualificación. El uso de conexiones de Internet para recibir y enviar trabajo, hace que queden registros de la actividad del teletrabajador, lo que favorece el encuadre legal de su puesto de trabajo.

RIESGOS DEL TELETRABAJO

El beneficio de trabajar en la casa se puede transformar en un perjuicio, cuando las actividades laborales y familiares interfieren entre sí, aumentando la ansiedad y el esfuerzo del trabajador.

Se llama *teledisponibilidad* a la posibilidad, que permite el teletrabajo, de que el empleador se comunique con el teletrabajador, fuera de su horario de trabajo, para exigirle determinada actividad. En este caso hay un dilema, porque si bien el trabajador está fuera del horario de trabajo, cuando se lo requiere se transforma en horario laboral. Esto exige acuerdos claros entre empleado y empleador, de lo contrario el trabajador no dispondría de un auténtico tiempo libre. Esta queja está presente en teletrabajadores de Villa María (5), y debe ser tenida en cuenta como un factor que agobia al trabajador generando ansiedad y estrés.

Si bien para la legislación argentina, el teletrabajador tiene la misma protección en cuanto a Salud, Seguridad e Higiene, que los trabajadores presenciales, hay que tener en cuenta que pasar al menos cuatro horas sentado frente a la computadora por día, implica la posibilidad de la aparición de trastornos osteomusculares y visuales, prevenibles con pausas de 10 minutos

⁴ Abraham, Juan. “Trabajar a distancia” en *Mi club tecnológico*. Buenos Aires, UTN, N° 253, p. 34, abril/mayo 2013.

⁵ Entrevista a Alejandro Lechnik, teletrabajador de Villa María, 12/9/2013

cada dos horas, con realización de ejercicios y corrección óptica. De la misma manera la rapidez del trabajo y su carga mental, son factores ansiógenos, que se deberían socializar en las reuniones presenciales para encontrar una metodología que permita afrontar esos desafíos.

Por su personalidad hay trabajadores obsesivos con su trabajo, llamados en inglés *workaholic*, que se podría traducir como *trabajólico*, que hacen girar su vida alrededor del trabajo. El teletrabajo perjudica a estas personas, porque al tener el trabajo en su domicilio, es más fácil que estén la mayor parte del día conectados para trabajar, dejando vida familiar y personal de lado. Muchas veces la ansiedad está relacionada con trastornos de alimentación, se suelen calmar la ansiedad con la ingesta, en estos casos tampoco es recomendable el teletrabajo, ya que al estar en su casa, es más fácil visitar la heladera que si se está en la empresa.

Trabajar interactuando con el grupo laboral por medios electrónicos, dificulta la comunicación, favoreciendo la no comprensión o malentendidos de los mensajes de los compañeros o supervisores. Para prevenir esto, hay que capacitar a los teletrabajadores y realizar reuniones presenciales periódicas, para el mejor conocimiento del grupo laboral y donde personalmente se aclaren los mensajes.

GESTIÓN DEL TELETRABAJO

Las empresas que podrían utilizar el trabajo, deberían ser aquellas que reúnen al menos tres requisitos:

- El uso intensivo de las TICs con tratamiento de la información, en las llamadas empresas inteligentes o de la información.
- Control de gestión altamente formalizado, ya que esta tecnología favorece la formalización de las relaciones laborales. La formalización es muy necesaria para que el teletrabajador tenga un marco que organice su trabajo en el domicilio y le facilite, sobre todo en los primeros tiempos, su actividad.
- Organización del trabajo a través de proyectos, es decir el logro de objetivos laborales a través de metodologías y dispositivos creados o adaptados *ad hoc*, en este sentido la red permite integrarse a personas y datos con los cuales interactuar para orientar la actividad laboral.

La legislación citada ya propone artículos para la gestión del teletrabajo, los dispositivos a usar en el domicilio no deben alterar la privacidad del empleado, si la tecnología con la que se trabaja es del empleador, el teletrabajador es responsable de su cuidado, y si es del empleado, el empleador debe pagar por el uso de los mismos, la opción de pasar al teletrabajo debe ser voluntaria para los empleados, y todo cambio en las condiciones del teletrabajo debe ser aceptado por escrito por el teletrabajador.

La novedad del teletrabajo debe ser acompañada por un cambio cultural, que implique el abandono del tradicional control físico de los empleados para que cumplan con los instructivos sobre cómo hacer las cosas, la idea es que no existe la *one best way* definitiva sobre cómo trabajar, sino que más que obedecer un instructivo, se busca la creatividad y el compromiso del teletrabajador para que encuentre la manera más efectiva de conseguir los objetivos laborales en tiempo y forma.

El teletrabajador es una persona adulta que no necesita controles del empleador, sino que es capaz de cumplir con los objetivos laborales siguiendo su propio camino, ahorrándose la empresa los salarios de los supervisores que no agregan valor directamente al producto, y ganando el teletrabajador en libertad y toma de decisiones, haciendo su puesto más motivante y con mayores desafíos a su creatividad.

Se recomienda desde el Ministerio de Trabajo, que en la semana al menos dos jornadas sean de trabajo presencial en la empresa, para que el teletrabajador pueda comunicarse personalmente con su grupo de trabajo, conocerse mutuamente beneficiará luego la comunicación virtual y facilita la retroalimentación sobre lo que se está haciendo en el

domicilio, de esta manera también el teletrabajador conoce la cultura de la empresa y se puede identificar con ella. En estas reuniones se debe dejar en claro patrones para comunicarse virtualmente, también sirven para comunicar personalmente información que la empresa no quiere que quede registrada electrónicamente. Estas reuniones son el cable a tierra, que permite al teletrabajador ubicarse en el tiempo y espacio de la empresa y que serán la guía para su trabajo domiciliario ⁽⁶⁾.

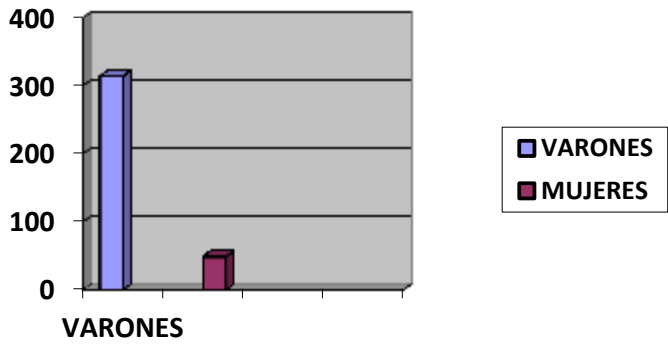
El domicilio del teletrabajador debe tener un lugar amplio, aislado y silencioso, donde poder teletrabajar sin interrupciones de la vida del hogar. La familia debe comprender que el empleado está trabajando y no interrumpirlo. La habitación para el teletrabajo, debiera tener abundante luz natural que ingrese lateralmente a las pantallas para que no reflejen, con abundancia de alfombras que mitiguen la carga electroestática, y con un diseño ergonómico del puesto de trabajo, el teletrabajador deberá respetar las pausas y ejercicios recomendados para evitar la sobrecarga muscular y el estrés.

Más allá del pago que hace el empleador por el uso de equipos del trabajador, también el teletrabajador tiene derecho a cobrar un plus por usar su casa y sus servicios en el horario de trabajo.

Hay teletrabajadores que no usan su domicilio como lugar de trabajo, sino que trabajan viajando podemos decir, son los teletrabajadores móviles o nómades, ejemplo de estos son los *Community Managers* o Gestor de Comunidades, que son personas que inician y gestionan comunidades de cibernautas en las diversas redes sociales, para difundir o monitorear la aceptación de marcas, productos o figuras públicas. Para ello se valen de las redes sociales y pueden trabajar desde cualquier lugar que les permita conectarse, de esta manera se produce una deslocalización de las actividades.

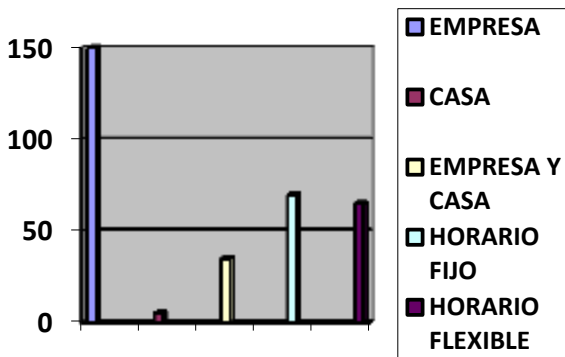
⁶ Entrevista a Juan Manuel Picca, teletrabajador de Villa María, 25/10/2014.

EL CASO DE VILLA MARÍA Y ZONA DE INFLUENCIA



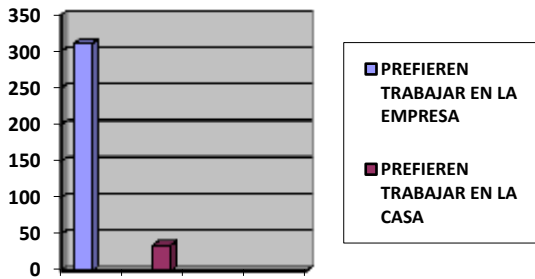
De los 363 entrevistados, 103 son mujeres, se podría esperar que las mujeres sean más proclives al teletrabajo en el sentido de que su presencia en el hogar es más necesaria, por el cuidado de los hijos, sobre todo en la etapa del amamantamiento. Pero no es evidente esto en las encuestas, no hay diferencias entre los sexos acerca del uso de la computadora y del lugar del trabajo. Si hay una diferencia significativa en la gestión, donde las mujeres aparecen relegadas de la Dirección de las empresas, como se ve en el gráfico de arriba.

El trabajo exclusivamente domiciliario es raro, lo cual se explica por varias razones, las distancias a cubrir hasta la empresa no son demasiado extensas, la administración prefiere controlar físicamente a los empleados, y la mayoría de los empleados prefiere trabajar en la empresa, sólo 5 entrevistados de un total de 150 que han respondido a este ítem trabajan en el domicilio, lo cual sería un 3,3 % del total, por debajo del porcentaje nacional de un 6 %, pero si ampliamos el concepto de teletrabajo a aquellos que trabajan en la empresa y su casa, como se recomienda desde el Ministerio de Trabajo, tenemos 35 casos, que son un 23,4 % del total.

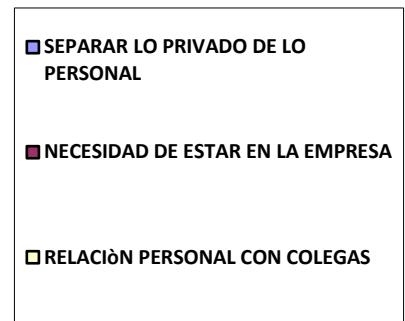


Aquéllos que trabajan en la casa tienen un horario flexible y en la empresa un horario fijo. De hecho entre las ventajas del trabajo domiciliario está como principal el horario adaptado a las necesidades del trabajador, en segundo lugar el disfrutar de la familia y en tercero la libertad en la vestimenta, siendo el principal problema las distracciones.

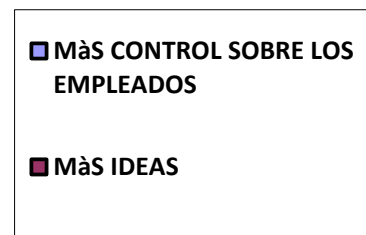
A pesar de esto la mayoría de los entrevistados prefieren trabajar en la empresa:



Debido en primer lugar a separar el trabajo de la vida familiar o privada, en segundo lugar muchos consideran imposible no estar en la empresa y en tercer lugar se valora la relación personal con clientes y colegas:

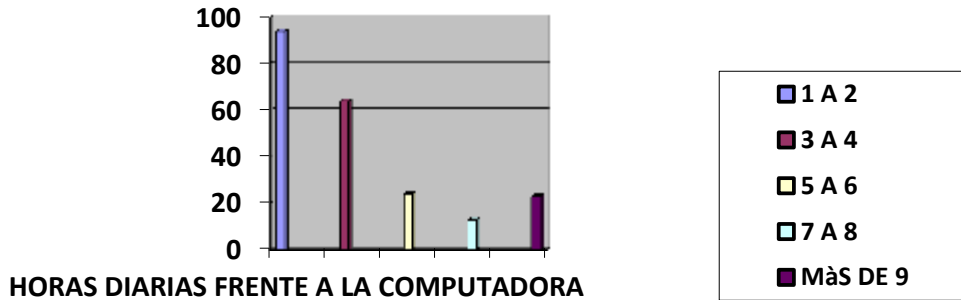


Mientras que aquéllos que optan por el teletrabajo resaltan la ventaja del horario flexible. Desde el punto de vista de la Administración, la encuesta muestra también que siguiendo la idea de un control físico de los empleados, la mayoría de los entrevistados ven como una ventaja de trabajar en la empresa, el control más fácil de los empleados y, en segundo lugar, que trabajar en la empresa genera más ideas que en la casa:

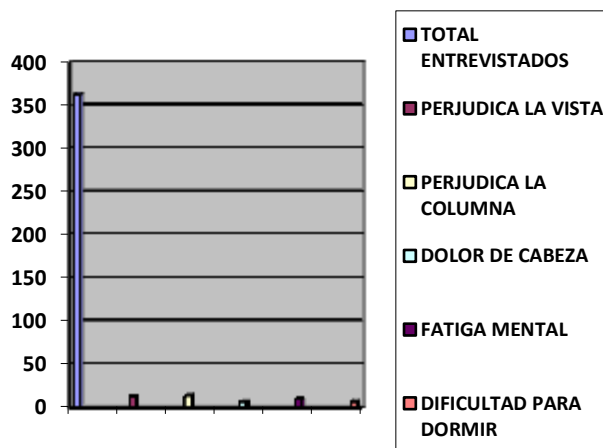


Las TICs más usadas son en primer lugar la computadora y en segundo lugar el teléfono, la computadora se usa en primer lugar para consulta de mail y páginas web y en segundo lugar para uso de software y programas. Respecto a los horarios de trabajo frente a la computadora,

la mayoría trabaja hasta 4 horas diarias, 158 entrevistados, mientras que el resto, 60 entrevistados, trabaja más de 4 horas diarias, como ya se dijo, más de 4 horas diarias significa tener en cuenta un puesto ergonómico y adoptar posturas y pausas que eviten los riesgos de trabajar con computadoras:



Respecto a los riesgos, la inmensa mayoría de los empleados ve a la computadora, con un sentido positivo, ya que facilita la comunicación, acelera el trabajo y favorece las relaciones sociales sin reemplazar a las relaciones personales, favorecen la creatividad y las ganas de trabajar. Los riesgos para la salud son pocos según los entrevistados y se detallan a continuación:



CONCLUSIONES

Para un sector del mercado laboral, aquél que trabaja con la información usando las TICs, se abre la posibilidad técnica de trabajar en su domicilio, y ahorrarse el tiempo y las incomodidades del traslado de ida y vuelta. Esta posibilidad técnica, no va acompañada de una legislación reglamentada, como ya existe por ejemplo en Perú. En la Argentina desde el 2012 existe la Coordinación de Teletrabajo, que pertenece a la Secretaría de Empleo del Ministerio de Trabajo, que estimula y monitorea la generación de condiciones de trabajo decente para los teletrabajadores. Para la misma función se creó en el 2013 el *Programa de Promoción del Empleo en Teletrabajo (PROPET)*, dentro de la misma Secretaría.⁽⁷⁾

⁷ Díaz, Viviana Laura. "La oficina en casa. Mitos y realidades del teletrabajo". Primera Edición. Editorial Norma, Argentina, 2013.

La función del PROPET, es trabajar con las empresas que usen o quieran usar teletrabajo para coordinar un marco jurídico de buenas prácticas en la administración del teletrabajo, ante la ausencia de una norma legal pertinente. Las empresas pueden solicitar adhesión al programa, y entre las que se encuentran en el programa están: Cisco System, Telecom e YPF.

Todo parece indicar que en el futuro se mezclarán el trabajo presencial con el teletrabajo, con algunas jornadas en la empresa y otras en el domicilio, potenciando así las ventajas de ambos tipos de lugares para trabajar.

También el beneficio del teletrabajo, es mucho más evidente en las grandes ciudades con distancias y densidad demográficas altas, que implican una fuerte pérdida de tiempo, con altas concentraciones de tráfico y contaminación en el camino al trabajo, en comparación con los beneficios en las pequeñas localidades. No obstante lo cual, se encuentran casos de teletrabajadores también en ciudades o pueblos, pero muchos de ellos trabajando para empresas extranjeras, en lo que sería teletrabajo *off-shore* o transfronterizo.

BIBLIOGRAFÍA

Abraham, Juan. "Trabajar a distancia" en *Mi club tecnológico*. Buenos Aires, UTN, N° 253, p. 34, abril/mayo 2013.

Boltanski, Luc y Chiapello, Ève. "El nuevo espíritu del capitalismo". Segunda Edición, Editorial Akal, España, 2002.

Cappelli, Peter. "El nuevo pacto en el trabajo". Segunda Edición. Editorial Granica, España, 2001.

Díaz, Viviana Laura. "La oficina en casa. Mitos y realidades del teletrabajo". Primera Edición. Editorial Norma, Argentina, 2013.

Figari, Claudia y Newman, Diego. "Toyotización, control laboral y lógicas de formación corporativas" en *Ciencias Sociales*, Buenos Aires, UBA, N° 83, p. 56, mayo 2013.

**EMPRESAS DE INNOVACIÓN Y BASE TECNOLÓGICA CREACIÓN,
DESARROLLO Y CONSOLIDACIÓN DE EIBT**

GENOVESE CLAUDIO

cgenoves@uns.edu.ar

FERREIRA CARLOS

ferreira@uns.edu.ar

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es analizar la problemática de las nuevas empresas de innovación y base tecnológica, teniendo en cuenta la importancia relativa del componente intangible en su valor total constituyéndose en el activo estratégico para este tipo de empresas. Se desarrolla la definición, características y clasificación de spin-off's universitarias como un tipo especial de empresas de base tecnológica y sus posibilidades de desarrollar emprendimientos con transferencia al sector privado. Se estudia la transformación del paradigma de gestión de las empresas del sector. Finalmente, se presenta la recapitulación, reflexiones y la inducción a una línea de investigación futura.

Palabras clave: EIBT, evaluación, decisión estratégica, gestión.

INTRODUCCIÓN

La globalización de los mercados ha influido en la evolución de la economía, en las dos últimas décadas, condicionando la capacidad para crear y apropiar conocimiento tecnológico y su transformación en nuevos productos, procesos o servicios.

Las Empresas Innovadoras y de Base Tecnológica (EIBT's) han conformado un punto de partida para el logro de un adecuado progreso económico, ya que contribuyen en la aceleración de la madurez de las tecnologías y, en definitiva, alimentan la innovación tecnológica. Pero también cumplen con otra importante función que es la de incrementar la competencia empresarial, forzando a otras empresas a acelerar su transformación, su red de alianzas estratégicas y la renovación de productos y servicios.

En el presente artículo se caracteriza a este tipo de empresas, considerando que se analizan proyectos de inversión sin historia previa, en muchos casos sin activos de similares características en el mercado que expongan riesgos similares lo que impide replicar tasas de descuento, por otro lado requieren importantes inversiones iniciales y finalmente presentan flujos de fondos positivos luego de varios períodos posteriores a la inversión. Todos estos elementos exigen la aplicación de herramientas de análisis que permitan anticipar escenarios alternativos y dotar de flexibilidad al proceso de toma de decisiones.

Como veremos en los apartados siguientes uno de los primeros requisitos es lograr una adecuada política pública que establezca reglas claras para favorecer el acercamiento de los

inversores a este tipo de proyectos, además de implementar acciones específicas para promover la cultura emprendedora desde la base social y programas que acompañen a las empresas jóvenes. A partir del cumplimiento de este primer requisito, es imprescindible cumplimentar el análisis económico-financiero que permitirá tomar la decisión de concretar el proyecto.

CONCEPTO, CARACTERÍSTICAS Y CLASIFICACIÓN DE EIBTS

Un apartado especial de estas nuevas empresas lo establecen aquellas que basan su actividad en la innovación tecnológica: *Empresas Innovadoras y de Base Tecnológica* (EIBTs) o *New Technology Based Firms* (NTBFs), constituyéndose en el nexo adecuado para lograr la transición que implica la transformación de conocimiento en bienes o servicios como eslabón clave de un nuevo proceso de “industrialización” que permite el paso al mercado empresarial de la actividad científica y tecnológica.

En general, las EIBTs o *spin-offs* se las define como empresas constituidas para la explotación de productos o servicios basados en el uso intensivo de la tecnología o conocimientos desarrollados a partir de la actividad investigadora. Conforme la entidad en que tengan origen pueden distinguirse las tipologías en la Figura 1.

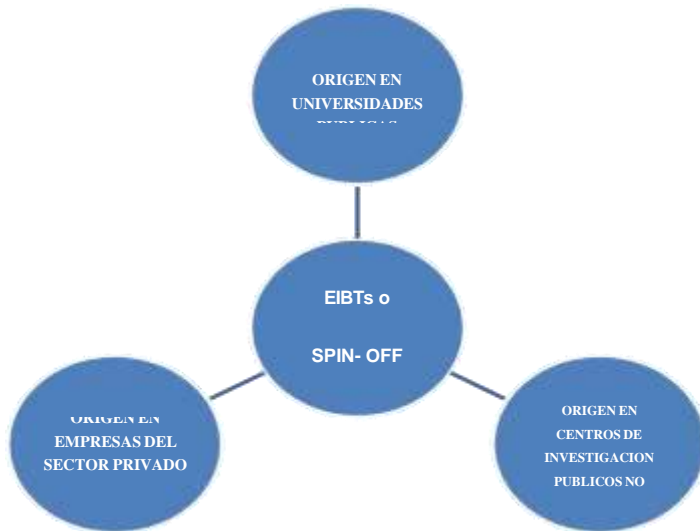


Figura 1: Tipologías de EIBT
Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a los aspectos distintivos de las EIBTs estas presentan una serie de características propias representativas y afines con el nuevo paradigma tecno-económico.

Tecnológicas:

Mayor capacidad de adaptabilidad y versatilidad para incorporar cambios en el diseño de productos y procesos

Constituyen una fuente motora de innovaciones radical.

La especialización de los equipos permite rápidas modificaciones en los planes de producción, elevando los niveles de eficiencia de producción.

La integración del diseño al proceso productivo se facilita gracias a que cuentan con un mayor dinamismo tecnológico.

Desarrollo condicionado a la complementación con otros bienes o servicios: La posibilidad de logro de un desarrollo autónomo por parte de este tipo de empresas es relativamente baja, dada la íntima relación de dependencia con su entorno ya que, en la mayoría de los casos, la factibilidad de su inserción en sus mercados destinatarios precisa de su complementación con otros productos o servicios sin los cuales no es posible su aplicación.

Comerciales:

Adaptación de la producción a la demanda, contrariamente a la situación tradicional de adaptar la demanda a la producción.

Dificultades para identificar a los clientes potenciales: la traducción de “conocimiento” a productos y servicios adopta un significado más complejo en el ámbito de altas tecnologías ya que la “venta por impulso” no funciona, predomina la racionalidad, la decisión de compra es más meditada, la frivolidad está más ausente que en el típico mercado de consumo.

Necesidad de un enfoque global, internacional: el mercado nacional no resulta suficiente para amortizar las inversiones realizadas en I+D sumado a la naturaleza especializada de los mercados a los que se dirigen estos productos, obligan a las empresas a orientarse hacia los mercados internacionales.

Concentración geográfica: Tienden a concentrarse en *clúster* o áreas geográficas comunes en busca de sinergias y efectos de red a escala local.

Organizacionales:

Poseen un esquema organizativo orientado el funcionamiento en redes integradas de procesos, fundamentando su orientación en la coordinación tecno-económica.

Alta calificación del personal: Las EIBTs, por definición, requieren la contratación de personal altamente calificado, la cual implica: 1) alto nivel de sueldos, 2) el desarrollo de sistemas de control que no limiten la creatividad, 3) una gestión prioritaria del capital intelectual.

Mayor interdisciplinariedad y trabajo en equipo: Aunque se trata de una característica presente en toda empresa moderna, en las EIBTs constituye la forma por definición de trabajar.

Capacidades especiales de los clientes para comprender el producto o servicio: Las EIBTs tienden a concentrarse, al menos en sus primeras etapas, en la prestación de servicios de I+D y en la producción a pequeña escala de productos sofisticados, que se dirigen a mercados muy selectos y difíciles de entender para un inversor convencional.

Entre las **ventajas** que presentan las EIBTs, por la actividad que realizan, en forma comparativa con empresas con actividades tradicionales, se destacan las siguientes:

Rápido crecimiento de sus actividades

Fuente permanente de innovaciones

Creación de empleo de alta calidad

Capacidad para generar alto valor agregado en la actividad económica.

Por último a fin de especificar el tratamiento a dispensar en el presente artículo a los emprendimientos de EIBTs que superaron su etapa de creación y transcurren por la de desarrollo, resulta conveniente su exposición comparativa con las grandes empresas de base tecnológicas, a fin de comprender adecuadamente su realidad, que transita por caminos distintos a los de las grandes corporaciones. La fundación COTEC⁸ ilustra esta comparación de la siguiente manera en el Cuadro 1.

La iniciativa del Estado es necesaria pero no suficiente, complementariamente surge la necesidad de coordinación entre los niveles micro y macro locales, regionales y nacionales como instancias continuadoras. Su importancia radica en la vinculación necesaria entre las acciones del sector público, privado y académico, que logre a través de una planeación estratégica participativa, impulsar el desarrollo y la competitividad de estas empresas.

Es así como el concepto de redes actúa como elemento aglutinador y colabora, orientando la innovación, partiendo de relaciones inter-empresariales, empresa- industria (fortalecidas por cadenas productivas y clúster); empresa-gobierno; empresa-universidad; empresa sector financiero y empresa-comunidad. Esta interacción que constituye el resultado de la cooperación y coordinación es lo que conforma el *sistema de innovación* (SI), que conforme a Jasso [1] es *“donde se crean y suceden mecanismos de transferencia tecnológica en los que intervienen instituciones y organizaciones especializadas y se genera un ambiente que caracteriza la dinámica innovadora en un país, región, sector y/o empresa u organización”*

Grandes empresas	Nuevas empresas de base tecnológica
Poseen mayores recursos financieros, tecnológicos y productivos, y tienen un acceso más fácil a las redes de distribución.	Construyen sus capacidades innovadoras a través de vínculos externos, especialmente con proveedores y clientes, y son empresas expertas en campos altamente
Es más probable que tengan el poder de mercado que les ayuda a apropiarse del rendimiento económico de la actividad innovadora.	Tratan de ser los primeros en el mercado más que proteger sus innovaciones, dado que suelen carecer de medios legales y directivos para mantener especialistas en derechos de propiedad intelectual.
Generalmente están más capacitadas para reducir el riesgo de la I+D mediante la diversificación entre distintos proyectos.	Se especializan en actividades que no requieren un gasto en I+D grande, sino que se benefician de un mayor dinamismo empresarial, de una mayor flexibilidad interna y capacidad de respuesta ante circunstancias cambiantes.

⁸ Fundación COTEC (2000b): *Relaciones para la Innovación de las Empresas con las Administraciones*. Informes sobre el Sistema Español de Innovación. COTEC. Madrid.

A menudo, tienen intereses creados en las trayectorias tecnológicas existentes (p.ej. costes hundidos elevados) y son reacias a invertir en áreas alejadas de sus competencias principales, especialmente en mercados que no son lo suficientemente grandes como para permitir la rápida	A menudo, introducen productos o procesos completamente nuevos en el mercado, aunque sobretodo, tienden a promover nuevas aplicaciones de tecnologías avanzadas en nichos de mercado. Sus innovaciones responden comúnmente más a necesidades de los consumidores.
--	--

Cuadro 1 Cuadro comparativo etapa de desarrollo – Fundación COTEC

CLASIFICACIÓN

Es importante, establecer la clasificación de spin-offs universitarias dado que la literatura utiliza diferente terminología para definir fenómenos similares. A continuación se exponen los criterios aplicables para describir o definir los “spin-offs universitarios”, de acuerdo a lo afirmado en Beraza Garmendia, Rodriguez Castellanos [2]:

<i>Según la actitud de la Universidad</i>	<i>Spin-off espontaneas, pasivas o pull spin-offs:</i> creadas por miembros de la comunidad universitarias sin recibir apoyo por parte de la Universidad.
	<i>Spin-off planificadas, activas o push spin-off:</i> creadas en el marco de una política voluntaria de apoyo.
<i>Según el status de las personas que han aportado la idea</i>	<i>Spin-off académicas :</i> creadas por uno o más miembros de la comunidad científica con el fin de explotar comercialmente una parte de los conocimientos desarrollados a partir de sus investigaciones: profesores, auxiliares de docencia, investigadores, alumnos de posgrados, etc.
	<i>Spin-off de estudiantes:</i> creadas por estudiantes, al finalizar sus estudios de grado, constituyen su propia empresa con el fin de aprovechar y aplicar sus conocimientos prestando servicios y/o explotando oportunidades en el mercado donde existen débiles barreras de entrada.
<i>Según si el investigador se convierte en emprendedor</i>	<i>Spin-off promovidas por el investigador (intrapreneurial spin-offs):</i> creadas por uno o más miembros de la comunidad científica universitaria con el objetivo de realizar la explotación comercial de una parte de los conocimientos a partir de investigaciones desarrolladas en la institución académica.
	<i>Spin-off promovidas por emprendedores externos (extrapreneurial spin-offs):</i> creadas por personas ajenas a la comunidad científica de la universitaria con el objetivo de realizar la explotación comercial de una parte de los conocimientos a partir de investigaciones desarrolladas en la institución académica.
<i>Según si se transfiere conocimiento patentado</i>	<i>Spin-off basadas en tecnología patentada (Assigned technology based spin-offs):</i> creadas para explotar licencias de innovaciones patentadas por instituciones

	académicas. <i>Spin-off basadas en tecnología no patentada (Non-assigned technology based spin-offs):</i> creadas para explotar desarrollos no patentados por las instituciones académicas.
<i>Según el tipo de actividad</i>	<i>Consultoría y contratos (Consultancy and R&D contracting):</i> explotan las principales competencias de los investigadores mediante una extensión de sus actividades de extensión. Riesgo y capital necesario es mínimo.
	<i>Producto (Product oriented mode):</i> creadas con un concepto central en el proceso o producto, aplicadas al desarrollo, producción y comercialización.
	<i>Activos Tecnológicos (Technology asset oriented mode):</i> creadas para desarrollar tecnología que se comercializará a través de: creación de spin-off, concesión de licencias, joint-ventures u otro tipo de alianzas. El eje estratégico de la empresa está dado por la creación, desarrollo y gestión de activos tecnológicos.

LOS DOS GRANDES DILEMAS DE LAS EIBT'S: FINANCIACIÓN Y CONSOLIDACIÓN

3.1 Financiamiento de las EIBTs: un punto de inflexión para su desarrollo

Las EIBTs, conforme a sus características específicas, las de su entorno, su ciclo de vida y el predominio de valor intangible, cuentan con un conjunto de rasgos diferenciales que según Jasso [3] hacen improbable que puedan desarrollar productos de forma autárquica, sin la cooperación de entidades externas.

Los dos aspectos más destacados que caracterizan la financiación de su actividad son: **rentabilidad a largo plazo y problemas de liquidez.**

La mayoría de las EIBTs se crean y funcionan, durante su etapa de inicial, sin tener productos comercializables en el mercado. Al no generar un cash-flow que permita financiar su crecimiento, debe acudir constantemente a la financiación externa para hacer frente a los costos de desarrollo de sus primeros productos, generándose así fuertes tensiones en su situación financiera interna.

Dado que la recuperación de la inversión realizada es a largo plazo, la empresa opera con pérdidas o escasos beneficios hacia los inversores. Sin embargo, a partir del lanzamiento del producto o tecnología se podrá multiplicar su valor y generar una importante rentabilidad para sus inversores.

En la fase embrionaria, necesitan capital-semilla⁹ y ayudas públicas, mientras que en las fases posteriores de crecimiento y expansión juegan un papel determinante las entidades de capital-riesgo.

⁹ Financiación destinada a la investigación, evaluación y desarrollo de un concepto inicial de negocio. Instituto de Gestión de la Innovación y del Conocimiento (CSIC- UPV). Valencia, España

El enfoque en este artículo tiene por objetivo centrarse en el punto de inflexión que transitan las EIBTs para hacer frente al desafío de dejar de ser una propuesta y convertirse en un producto susceptible de incorporarse al mercado, situación que implica la transición de un riesgo tecnológico a uno de mercado que implica la profundización en temáticas más relacionadas con la gestión que con la tecnología.

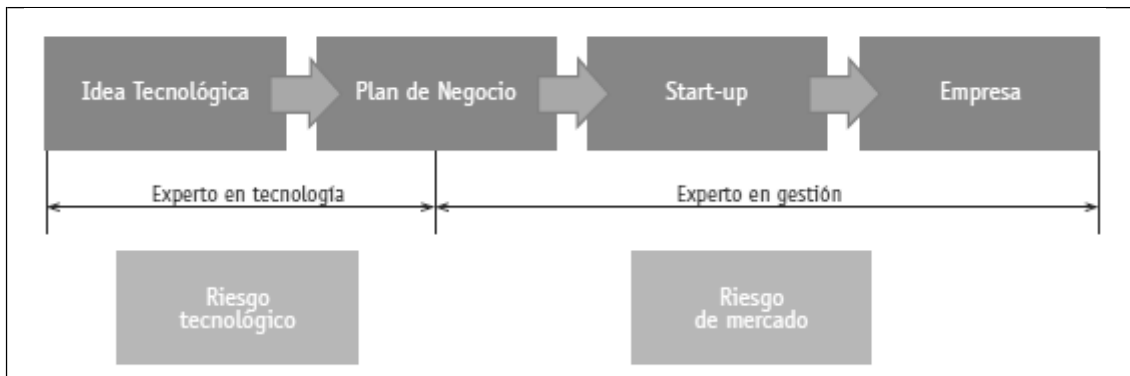


Figura 2: Riesgos tecnológico y de mercado en la evolución de una EIBT

En general, por la naturaleza de estos negocios, se trata de inversiones alto riesgo y recupero a largo plazo que compensan con altas rentabilidades y requerimientos de capital relativamente pequeños. El concepto que mejor sintetiza este tipo de financiación es el de **capital-riesgo**.

Los proveedores tradicionales de fondos como los bancos suelen descartar proyectos de esta naturaleza, no sólo por su alto riesgo sino también por los elevados costos que implica su evaluación debido a la complejidad de estas tecnologías y por la incapacidad de estas empresas de ofrecer garantías debido a la preponderancia de sus activos intangibles. Las asimetrías de información entre el emprendedor y el proveedor de fondos son mayores en este tipo de proyectos, lo que hace más imperfecto el mercado de acceso a estos capitales.

Otro problema para solicitar financiación es la dificultad de predecir los cash-flow futuros de un proyecto de este tipo, bien por la ausencia de un producto equivalente en el mercado o por falta de información sobre los mercado-objetivos.

En la República Argentina a través del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (MINCyT) y la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCyT)¹⁰ se presenta financiamiento desde el Estado Nacional, un ejemplo de ello es: la línea de financiación que la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, a través del Fondo Argentino Sectorial (FONARSEC), y mediante convocatorias para a la presentación de propuestas apoya el desarrollo de emprendimientos con alta intensidad tecnológica, en el marco del Programa de Impulso a las Empresas de Base Tecnológica, del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva y del contrato de préstamo BIRF N° 7599-AR.

¹⁰ <http://www.agencia.mincyt.gob.ar/frontend/agencia/post/147>

La modalidad de presentación de estas propuestas es: Ventanilla permanente, esto significa que los proyectos pueden ser presentados en cualquier momento ante el FONARSEC sin plazos determinados.

Entre sus objetivos se encuentran:

Aumentar la cantidad y mejorar la calidad de intermediarios de tecnología.

Elevar la cantidad de empresas de tecnología o basadas en el conocimiento generando participación del sector privado apalancado a través de la articulación estatal.

Generar un ámbito propicio para que universidades, institutos de investigación, sector productivo, inversores de capital de riesgo y otros actores del sistema nacional de innovación interactúen de manera eficaz para lograr un crecimiento económico y un desarrollo social con base en el conocimiento científico y tecnológico.

La decisión estratégica de inversión vs transferencia para su consolidación.

En el caso de las EIBTs, que se encuentran en su etapa MIPYME,¹¹ es habitual que tengan que superar barreras con las que no cuentan las grandes corporaciones, tales como:

Las empresas nuevas no cuentan con un historial de funcionamiento que fundamente una administración adecuada y sustentable en el tiempo.

Exponen una menor disponibilidad de activos que puedan ser utilizados como garantía.

Sus estructuras jurídicas tienden a ser de empresas limitadas, unipersonales u otra forma diferente de la sociedad anónima.

En muchas ocasiones la independencia de la empresa y de los propietarios es difícil, lo que hace que los proveedores de capital, al estudiar la financiación de este tipo de empresas, deban tener en cuenta también los recursos disponibles de los propietarios como garantía subsidiaria.

Los sistemas de contabilidad tienden a ser más deficientes.

Desde el punto de vista de los mercados en los que buscan financiación, estos tienden a ser mercados privados y no públicos.

Para un análisis completo de la financiación de este tipo de organizaciones resulta conveniente, además de considerar las características propias de la EIBTs y de las correspondientes a su clasificación de MIPYME incluir, en la determinación de la estructura de capital óptima, las distintas fases del ciclo de vida en que se encuentra la empresa en particular. Se identifican las mismas, según Hidalgo Nuchera [4] en la Figura 3, concentrado nuestro interés en la etapa de desarrollo.

¹¹ Resolución 50/2013 Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (B.O.: 30/04/2013): establece los valores de venta totales anuales sin IVA clasificadas por sector económico. <http://www.industria.gob.ar/sos-una-pyme>.

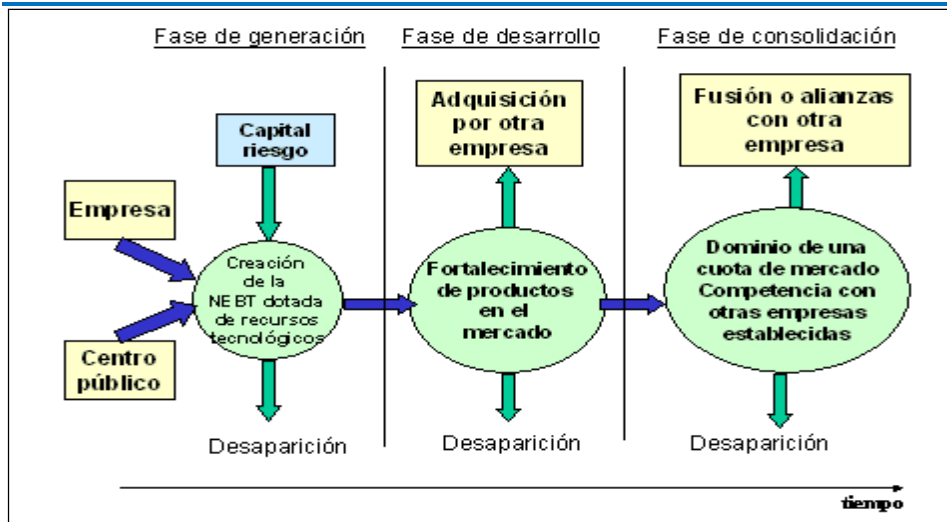


Figura 3 Fases de desarrollo del ciclo de vida de la empresa (Nuchera)

La financiación de este tipo de empresas suele distinguirse entre tres fases diferenciadas:

Capital semilla (seed capital). Esta financiación es la que permite que la nueva empresa pueda surgir y se conecta con la primera etapa.

Fondos de arranque (startup funds). Una vez que la empresa se ha creado se hace presente esta negociación que requiere una segunda ronda de financiación para poder crecer hasta un tamaño mínimo que garantice su supervivencia.

Fondos de consolidación (expansion/buy out). Aparecen en los procesos de maduración de las empresas con el fin de financiar su expansión en otras zonas geográficas o para atender necesidades de producción muy superiores.

La empresa generadora de tecnología potencialmente útil y a ser comercializada en el futuro logrando su inserción en el mercado, debe desarrollar una estrategia de valorización.

Los procesos por los que las tecnologías avanzadas se comercializan y llegan al mercado son diversos, para Smilor, Dietrich y Gibson [5], el desarrollo de tecnología no significa que la organización que la ha generado sea capaz de su introducción directa en el mercado. En muchos casos, estas tecnologías no alcanzan el mercado debido a sus condiciones de financiación para garantizar las inversiones vinculadas a la fabricación.

Por otro lado el otorgamiento de licencias tecnológicas, como estrategia intermedia, implica el acuerdo con otra organización para la comercialización de la tecnología propia, previamente protegida, a cambio de compensaciones económicas. El caso más extremo en esta tendencia lo constituye la venta de todos los derechos a una tercera organización, representada por la *transferencia de patente*.

Entre las situaciones atractivas para el adquirente de este tipo de derechos pueden destacarse:

Impedir la interposición por parte de terceros. La presentación de una patente evita que otros puedan obtener, a su vez, otra patente posterior sobre la misma temática, que impediría que en el futuro alguien pueda reclamar e impedir al inventor original su uso.

Herramienta de marketing. El tener una patente prestigia el producto, a su comercializador, a su fabricante y a los inventores ya que implica para los consumidores una señal de calidad y exclusividad.

Efecto disuasorio. El anuncio de que un producto está patentado genera en la competencia una reacción de precaución desviando su foco de atención en esa línea de producto, buscando otras posibilidades como alternativa.

Otorgamiento de licencias. La patente al ser considerada como un activo, puede ser objeto de licenciar a terceros, constituyéndose en una vía para conseguir que un producto llegue donde la EIBTs no es capaz de llevarlo.

Cumplir eficientemente con la propuesta de fases del ciclo de vida de la empresa implica considerar la existencia de un nuevo paradigma, a través del cual se prioriza por encima del concepto de producción en masa los principios de producción flexible y adaptable.

Es posible producir con altísima productividad un conjunto diferenciado de productos con un perfil cambiante en el tiempo.

Por supuesto no desaparece la escala como ventaja, ni la importancia del volumen. En realidad, la noción de “producción en masa” se refiere a un modo específico de producir asociado a la línea de ensamblaje Taylorista, pero también asociado a que las economías dependen de tener productos idénticos y constantemente los mismos durante mucho tiempo, lo que lleva a modelos de consumo masificados.

En contraste, las nuevas tecnologías flexibles permiten modificar frecuentemente los productos sin bajar la productividad.

Existe una intensa segmentación de los mercados en múltiples nichos de especialidad, donde es posible alta rentabilidad con pequeños volúmenes de productos estrechamente adaptados al cliente.



Figura 4 – Cambio de Paradigma

Fuente: Carlota Pérez - Cambio de Paradigma y rol de la tecnología en el desarrollo

Carlota Pérez [6] sostiene que una modificación importante es la transformación de los principios Tayloristas creer y confiar en la existencia del “One Best Way” (un solo modo óptimo) y tener como meta las rutinas optimizadas, hacia una forma de organizarse donde la

mejora continua y la innovación constantes rechazan la existencia de un techo óptimo y hacen del cambio técnico la principal rutina. Se desmonta la rígida y burocrática estructura piramidal compartimentada dando paso a las redes flexibles en organizaciones achatadas.

Por último, y lo de mayor trascendencia en términos de la calidad de vida, se deja de considerar al personal como un costo para verlo como capital humano, es que el conocimiento incorporado en la persona es reconocido remunerado y tratado como capital, de tal forma que a la persona ya no se le emplea para usar su tiempo y para que obedezca, sino que se le emplea para que sea creativo, para que use su capacidad imaginativa y sus conocimientos.

Hay empresas que financian cursos de especialización a sus trabajadores y a su personal de alto nivel y, al regresar, a pesar de que le financiaron el curso, le suben el sueldo porque saben que esa persona vale ahora más en el mercado de trabajo. Si ellos quieren conservarla, le tienen que pagar más. Lo que se entiende ahora, en las empresas modernas, es que el que posee conocimiento es una especie de socio-técnico del que lo emplea, porque ha incorporado un valioso capital intangible. La transformación radical del sentido común tecnológico y gerencial que conlleva este cambio de paradigma, tal y como se expusiera en la Figura 4.

LA DECISIÓN ESTRATÉGICA DE INVERSIÓN VS TRANSFERENCIA

El análisis y selección de una metodología adecuada para valorar los activos intangibles constituye un reto estratégico, existiendo numerosas razones para dar solución a esta problemática:

Posibilidad de brindar información transparente a los distintos grupos de interés con los que se relaciona la empresa.

Determinar el valor del proyecto u organización.

Contar con una referencia para determinar la evaluación del Rendimiento de la Inversión (ROI)

Planeación estratégica adecuada

En el caso particular de las EIBTs el activo intangible como componente de su patrimonio tiene un rol protagónico y los proyectos de inversión a analizar incorporan dicho elemento lo que dificulta establecer cuál es su valor potencial en el mercado.

De acuerdo a Copeland y Antikarov [7] al incorporar el concepto de innovación, componente fundamental de las EIBTs, se analizan los atributos que determinan su incorporación en el proceso de toma de decisiones (figura 5). Primero, una nueva idea debe ser superadora de una idea antigua. Segundo: esta idea nueva debe ser compatible con las ideas incorporadas previamente. Tercero: la innovación debe tener un mínimo nivel de complejidad. Cuarto: evaluabilidad o grado en el cual un proceso de innovación pueda ser experimentado sobre una base limitada, en un entorno o contexto limitado. Quinto: sus beneficios deben ser fácilmente observados y transmitidos a otros.



Figura 5 Atributos a considerar
Fuente: Copeland y Antikarov, Real Options

Idea Nueva: Provee mejores resultados, es intuitiva y lógica. Debe exponer claramente su ventaja relativa.

Compatible: Las ideas nuevas deben ser compatibles con las incorporadas previamente.

Baja Complejidad: La innovación debe tener un bajo nivel de complejidad. Y la aplicación del análisis mediante opciones reales debe aportar herramientas de análisis dentro de este marco de estudio.

Evaluabilidad: definida como el grado en el cual una innovación puede ser experimentada dentro de un marco concreto de estudio.

Observabilidad: los beneficios de la innovación bajo análisis deben ser fácilmente observables y comunicados a terceros.

A partir de lo expuesto se hace imprescindible establecer la factibilidad de un proyecto de inversión considerando al mismo como una *opción real* y utilizando *herramientas financieras* que incorporen momentos estocásticos de orden superior. En el cuadro 2 se presentan los modelos aplicables.

Realizar análisis de factibilidad económica-financiera de un proyecto de inversión aplicando Opciones Reales implica incorporar el enfoque estratégico total del activo, considerando que existe la posibilidad de alterar la decisión inicial durante su ejecución. Se evidencia la necesidad de evaluar los proyectos con herramientas más completas, que permitan capturar y cuantificar las alternativas que pueden presentarse en la vida del proyecto bajo análisis, lo que se denomina flexibilidad estratégica es el Valor Actual Neto Estratégico o Expandido.

Modelo	Proceso Estocástico	Tipo de distribución	Proceso de descuento	Otras consideraciones
BMS	Geométrico Browniano	Continua, distribución lognormal	Continuo – tasa libre de riesgo	Cartera réplica – Solución cerrada
CRR	Rejillas binomiales	Discreta, binomial	Compuesto – tasa libre de riesgo	Proceso recursivo – Aproximación BMS
DM	Escenarios y Simulación	Diferentes tipos	Flexible diferentes tasas	Juicios de valor- Aplicación BMS
FPOM	Escenarios y número borroso	Número borroso	Flexible diferentes tasas	Lógica borrosa

Cuadro 2 Modelos de valuación

Es importante destacar que el Valor Actual Neto Estratégico o Expandido (VANE) debería contener las alternativas que generarán nuevas decisiones de: diferimiento de las inversiones, abandono (del negocio), expansión o contracción de los niveles de producción, suspensión y aperturas temporarias de actividades, cambios en la tecnología, procesos de producción, etc. La ecuación del Valor Actual incluyendo el Valor Actual Neto Expandido o Estratégico (VANE) se define como: $V_0 = VAN + VANE$. Es a partir de este Valor Actual que debe tomarse la decisión en el presente.

La valoración de nuevas tecnologías y desarrollos, como los emprendimientos *startup* y *spin-off*, se tornan complejos al trabajar con enfoques probabilísticos debido a las dificultades para disponer de información previa o histórica. En situaciones como las planteadas, podrán aplicarse alternativas como el uso de la lógica borrosa que permite abandonar el concepto de probabilidad y trabajar en el marco de la posibilidad, tal vez más propicio este tipo de situaciones, las cuales podrán ser objeto de tratamiento en un artículo continuador al presente, a fin de dispensar la importancia adecuada.

CONCLUSIONES

En este artículo hemos arribado a una descripción de las nuevas empresas de innovación y de base tecnológica, su transformación en el paradigma de gestión y su importancia como medio o herramienta necesaria en el proceso de innovación tecnológica destacando la participación de las universidades, como gestoras de los nuevos conocimientos en este mundo globalizado, caracterizándolas de la siguiente forma:

Académica, aquella en la que fundamentalmente se imparte docencia y, lo que es más importante, ese es casi el único objetivo de la institución y de sus miembros, razón por la cual las decisiones y los recursos se orientan exclusivamente hacia la mejora de la actividad docente.

Clásica, en la que se compaginan las actividades docentes con las de investigación, con un reconocimiento institucional y de la comunidad académica sobre la importancia de estas últimas y la consiguiente asignación de recursos a estas actividades.

Social, que se arroga un papel activo para la discusión y resolución de problemas de la Sociedad en la cual se inserta.

Empresarial, considera que los conocimientos, además de ser difundidos mediante los cauces docente y científico habituales, tienen un “valor” de mercado, y, por tanto, son susceptibles de ser vendidos, por lo que enfoca una parte de sus actividades docentes y de I+D con criterios empresariales y se preocupa de gestionar eficazmente la cooperación con Revista Espacios la sociedad.

Emprendedora, tiene aspectos comunes con la empresarial pero con un matiz importante en sus objetivos; más que como un bien económico objeto de intercambio, utiliza el conocimiento como un potencial al servicio de los objetivos de su entorno socioeconómico, esto es, un recurso que, adecuadamente gestionado, le permite desempeñar un papel más activo en su contexto social.

En el marco de EIBT's cada vez se hace más necesario generar hacia adentro de las Instituciones Universitarias un perfil empresarial y emprendedor con reglas claras para generar y fortalecer empresas que puedan ser competitivas y subsistir bajo estas condiciones.

Un rol importante para este desarrollo lo constituye el Estado quien debe asegurar un equilibrio macroeconómico y realizar los esfuerzos necesarios para promover las políticas que permitan generar un entorno favorable para el desarrollo de este tipo de empresas, un ejemplo se presenta en la República Argentina a través del Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación Productiva (MINCyT).

La estabilidad económico-financiera contribuiría a generar certidumbre y confianza a los inversionistas, lo cual podría dar solución a algunos de los problemas sobre el acceso a fuentes de financiamiento que existen en las actualidad y que llevan a las EIBTs al planteo de la

decisión estratégica de invertir vs transferencia en la etapa de desarrollo, momento a partir del cual dejan de ser una propuesta para convertirse en un producto susceptible de incorporarse al mercado.

Por último, la escasa consideración y falta de tratamiento en la valoración del intangible, tanto como parte de su patrimonio, como de los proyectos de inversión que las empresas de este sector puedan desarrollar, dificulta la asignación de valor que se adapte a su realidad específica, ya sea tanto para la decisión de obtención de financiamiento o inversión, lo que contribuirá finalmente a la transferencia del conocimiento.

La importancia de las EIBTs ha sido puesta de manifiesto, en el presente trabajo, desde la óptica su abordaje como creadoras de innovación tecnológica, siendo vital para el logro de su supervivencia y crecimiento la contribución del sistema de innovación en sus diferentes ámbitos, logrando contribuir al desarrollo y difusión de nuevas tecnologías y proveer un ambiente en el que la implantación de las políticas públicas influya en el proceso de innovación.

Consideramos que las herramientas de evaluación de factibilidad de los proyectos estructurados en EIBT's deben incluir la flexibilidad en el proceso de toma de decisiones y volatilidad inherente a sus rendimientos. Para ello los niveles gerenciales deben tener previstos los diferentes escenarios futuros y de acuerdo al que efectivamente se presenta actuar en consecuencia. De esta forma queda evidenciada la importancia de profundizar el análisis y estudio de las herramientas financieras que permitan predecir dichos escenarios.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Jasso, J. "De los sistemas nacionales a los supranacionales y subnacionales de innovación: Propuesta analítica y conceptual", Revista de Economía y Empresa, Vol. XII, Núm. 34, España, pág. 115-131, 1998

Beraza Garmendia, J. M.; Rodriguez Castellanos, A., "Tipología de las spin-offs en un contexto universitario: una propuesta proposal", Cuadernos de Gestión - Volumen 12 - N° 1, pág. 39-57, 2012.

Jasso, J. "Trayectoria tecnológica y ciclo de vida de las empresas: una interpretación metodológicas acerca del rumbo de la innovación", Contaduría y Administración, N° 214, pág. 83-96, 2004.

Hidalgo Nuchera, A. "Las nuevas empresas de base tecnológica en los procesos de innovación", <http://www.madrimasd.org/revista/revista21/tribuna/tribuna3.asp>, página visitada el 02 de julio de 2015.

Smilor, R. W., Dietrich, G., & Gibson, D. V. "La Universidad Empresarial: Función de la educación superior en los Estados Unidos en materia de comercialización de la tecnología y el desarrollo económico". Revista Internacional de Ciencias Sociales, Vol. 135, pág. 3-14, 1993.

Carlota P., "Cambio de paradigma y rol de la tecnología en el desarrollo", Foro MCT La Ciencias y la Tecnología en la Construcción del Futuro del país, pág. 1-17, Caracas, 2000.

Copeland, T. y Antikarov V., "Real Options – A Practitioner's Guide". 1° Edición, Editorial Texere, London, 2001.

GÓNGORA NORBERTO

gongora1@infovia.com.ar

LARRIVEY MARÍA FLORENCIA

flor.larrivey@gmail.com

REIJA LUCÍA SOLEDAD

lucia.reija@gmail.com

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA Y UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRES DE FEBRERO.

Resumen: Los objetivos del presente trabajo son vincular la Cultura Organizacional con el Temor a expresar desacuerdo con los superiores y el Estrés en el trabajo. Partimos de la hipótesis de que la Cultura Organizacional es muy importante de la presencia de dichas variables. Nos proponemos determinar qué variables y dimensiones de la Cultura, el Clima Organizacional, la Confianza Organizacional y la Justicia Organizacional se correlacionan con el Temor y el Estrés en el trabajo.

La metodología utilizada se sustenta en una encuesta empleada para el diagnóstico de la cultura organizacional de acuerdo a cinco tipos ideales: Paternalista, Apática, Anómica, Exigente e Integrativa. Particularmente estudiamos dos interrogantes en los cuales se solicitó a los respondientes que señalaran, en base a una escala de Likert de 5 posiciones, por un lado, “¿Con qué frecuencia están los colaboradores temerosos de expresar desacuerdo con sus superiores?” y por otro, “¿Con qué frecuencia se siente tenso o nervioso en su trabajo.”

Las principales conclusiones indican que las Culturas Integrativas generan mucho menor Temor y Estrés que los otros cuatro tipos Culturales. Al mismo tiempo, hay una importante correlación entre Temor y Estrés en las organizaciones, los cuales si bien generalmente se presentan juntos, el Temor tiende a ser mayor que el Estrés en la mayoría de los casos.

Palabras Clave: Cultura Organizacional, Temor, Estrés.

Introducción:

Desde hace muchos años estamos estudiando la temática de la “Cultura Organizacional”. Dicha cultura posee múltiples componentes y también variables consecuencias. En ese sentido, en el presente trabajo se analiza la vinculación de dos variables generalmente no deseadas en la Cultura Organizacional.

Se analizará una variable muy poco estudiada como es el Temor o el Miedo existente en las organizaciones y otra que sí está bastante más estudiada, que es el Estrés, ambas relacionadas con la Cultura Organizacional.

Nos hemos atrevido a analizar las dos variables mencionadas al mismo tiempo ya que sentimos curiosidad por saber si tienen un comportamiento similar.

Asimismo, vinculamos ambas variables con otras que componen nuestra metodología de determinación de la Cultura Organizacional a los efectos de detectar posibles correlaciones.

En este sentido, el presente trabajo pretende dar a conocer resultados parciales de la investigación realizada en el marco del proyecto acreditado “Estudio de las Culturas Organizacionales como determinantes de las personas que trabajan en ellas”, desarrollado en el Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata conjuntamente con la Universidad Nacional de Tres de Febrero que comprende un estudio sobre la Cultura Organizacional (170 organizaciones), el Clima Organizacional (122 organizaciones), la Confianza Organizacional (134 organizaciones) y la Justicia Organizacional (91 organizaciones). En total hubo aproximadamente 3600 respondientes.

Objetivos

Los objetivos del presente trabajo son: a) vincular la Cultura Organizacional con el Temor a expresar desacuerdo con los superiores y el Estrés en el trabajo, b) determinar qué variables y dimensiones de la Cultura Organizacional, el Clima Organizacional, la Confianza Organizacional y la Justicia Organizacional se correlacionan con el Temor y el Estrés en el trabajo.

Marco Teórico

III.a. Cultura Organizacional

En una primera aproximación es posible definir a la *cultura organizacional* como el conjunto de normas, creencias, valores, costumbres, rituales, lenguajes, artefactos y presunciones básicas existentes en una organización. Numerosos autores han definido este concepto, dando lugar a diferentes enfoques o perspectivas para abordarlo.

Pfeffer (2000) señala que la cultura es un cuerpo o tradición aprendida que rige lo que uno necesita saber, pensar y sentir para cumplir con las normas a fin de convertirse en miembro. Cuando se aplica a los ambientes organizacionales, la cultura es considerada como las reglas compartidas que rigen los aspectos cognoscitivos y afectivos de los miembros de una organización, y los medios por los cuales se moldean y expresan aspectos de particular relevancia como los significados, supuestos, normas y valores.

Por su parte, Matsumoto (1996) la describe como un conjunto de actitudes, valores, creencias y conductas compartidas por un grupo de personas, pero diferentes para cada individuo, transmitida de una generación a otra.

Desde el punto de vista organizacional, Hofstede (1999) analiza los modelos mentales vinculados a la cultura organizacional. Ésta se manifiesta por medio de símbolos, héroes y rituales, como prácticas y valores a diferentes niveles de profundidad, que no se pueden observar a simple vista. Este autor utiliza el lenguaje informático para explicar cómo opera la cultura. La computadora posee un hardware que se puede ver, pero opera mediante un software que no se puede ver. Una persona tiene un cuerpo que se puede ver y órdenes mentales que no. Por otra parte las organizaciones tienen elementos que se pueden ver, como los empleados, y el software mental lo conforma la cultura. Bajo esta perspectiva, la cultura se aprende, no es heredada.

Para Schein (1985) la cultura es: “Un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que haya ejercido la suficiente influencia como para

ser considerado válido y, en consecuencia, ser enseñado a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”. Este autor agrega también una interesante idea sobre el proceso de formación cultural. Cuando un grupo de personas ha compartido una cantidad significativa de experiencias importantes con el tiempo se origina una visión compartida del mundo que los rodea y el lugar que ocupan en él. Por lo tanto, para el surgimiento de una cultura determinada se necesita, al menos, la existencia de un grupo y que este haya compartido un número suficiente de experiencias para llegar a esta visión compartida.

O’Reilly y Chatma, mencionado por Pfeffer (op. cit) definieron a la cultura como un esquema de valores compartidos (que establecen qué es lo importante) y normas que precisan las actitudes y los comportamientos apropiados para los miembros de la organización (como sentir y comportarse).

Smircich (1983) distingue entre la cultura como variable, como “algo” que una organización tiene, y la cultura como raíz de la propia organización. A su vez, considera dos tipos de variables, una independiente, externa a la organización (cultura de la sociedad) y otra interna (resultado del desempeño y las representaciones de los individuos de las organizaciones).

A su vez, autores como De Val Pardo (1997), identificaron algunas características comunes que definían a la cultura y que están presentes en las definiciones anteriores:

Ser intangible: la cultura se manifiesta a través de comportamientos y normas.

Depender de la percepción individual: la objetividad no cabe al depender de las percepciones de los sujetos.

No medirse fielmente: los indicadores permiten sólo una aproximación al concepto.

Ser conocida por todos los que se ven afectados: este punto no implica que sea aceptada por los mismos.

Martin y otros (2004), expresan tres perspectivas diferentes sobre lo que es cultura:

El enfoque de la integración: Esta perspectiva plantea la necesidad de que las culturas organizacionales muestren cohesión, uniformidad, alto grado de acuerdo general, consistencia y homogeneidad de pensamiento y comportamiento. Se considera que esta cultura es deseable y lograda, y se la considera una herramienta que permite unificar los valores y normas de comportamiento y que puede ser útil para generar lealtad, compromiso, productividad y eficacia financiera. Las empresas que se desempeñan uniformemente cuentan con culturas vigorosas. Así es como se recomienda una “cultura fuerte” la cual se utiliza como guía de un compromiso alto, lo que deriva en una mayor productividad y, por lo tanto, una mayor rentabilidad. Se supone que el gerente, el empresario, tiene la capacidad de crear y establecer culturas fuertemente unificadas, articuladas a través de la formulación de una visión, misión y valores compartidos. En este esquema, sugerir que pueden existir conflicto y ambigüedad en las organizaciones era una anomalía. Con los años se fue investigando y se llegó a la conclusión de que no era cierto que tener una cultura fuerte generaba mejores resultados.

Analizando la literatura, hay dos tipologías de culturas que intentan plantear tipos ideales:

Por un lado tenemos a Quinn, Rohrbaugh, Daft (2000) y otros que distinguen entre descentralización y flexibilidad, y centralización y control.

Por otro lado, tenemos a Blake y Mouton (1984) que distinguen entre la orientación a los resultados y la orientación a la gente.

El enfoque de la diferenciación: Este planteo señala básicamente que las interpretaciones de las culturas generan manifestaciones que son complejas y diferenciadas internamente, y que el acuerdo general en las organizaciones sólo ocurre dentro de los límites de las subculturas. Básicamente se afirma que el único modo de entender la cultura es bajar la lente y mirar profundamente en las interacciones entre personas y sectores internos de las organizaciones. Hay algunos autores que sostienen que tal vez no haya que hablar de cultura en la organización, sino de una **sumatoria de sus subculturas**. El único modo de conocer las culturas es penetrando profundamente en el interior de la organización. Así, no solo se ve lo positivo o atractivo de las organizaciones, sino su cara desagradable, los aspectos simbólicos de la cultura y se observa lo disfuncional. Hay *subculturas horizontales*, que se relacionan con la diferenciación clásica de ocupaciones y de lugares de trabajo, y *subculturas verticales* que se relacionan con diferenciaciones que tienen que ver con grupos de empleados, subculturas profesionales, grupos integrados por distintos orígenes étnicos, etc. Además de las subculturas se presta atención a las *contraculturas*, que reflejan un conjunto de ideas, creencias y valores que se oponen a la *cultura dominante*.

El enfoque de la fragmentación o ambigüedad: Los autores de este enfoque defienden que el tratamiento del estudio de las culturas organizacionales es inconsistente. La interpretación de la cultura es múltiple y compleja, hay falta de acuerdo general, falta de consistencia, ambigüedad, incertidumbre y contradicción. Se plantea que el poder se difunde por distintos niveles a lo largo de la organización, produciéndose un flujo constante de intercambios. Se señala que hay pocas pautas para controlar el proceso de cambio, que es contradictorio. Por otra parte el concepto de ambigüedad asociado a la cultura presenta otro dilema importante, ya que la definición de prácticas culturales es difícil, por cuanto tanto el concepto de cultura como las prácticas asociadas a este son muy ambiguas.

Norberto Góngora (2008), teniendo en cuenta los hallazgos de Hofstede (1999), considera que existe un cuarto **enfoque, el de la interdependencia o diversidad**, que destaca la importancia de la influencia mutua entre la cultura de las organizaciones y la cultura contextual. Esta perspectiva plantea básicamente que las organizaciones no son islas y que, para comprender su cultura, hay que tener muy presente la cultura del contexto donde actúan. Cada persona lleva dentro de sí modelos de pensamientos, sentimientos y actuación potencial que ha aprendido a lo largo de su vida. Esto se denomina programas mentales que conforman la cultura. El individuo puede desviarse de estos programas mentales y reaccionar de manera creativa, pero es muy difícil desaprenderlos. Los programas mentales se originan en los entornos sociales en que se ha crecido.

Más adelante en este trabajo se presenta la metodología utilizada. Para profundizar en el marco teórico ver Góngora (2008); Góngora, Nóbile y Reija (2013).

III.b. Temor:

En el ámbito de las organizaciones el término Temor no se utiliza con frecuencia e incluso muchas veces no se tiene en cuenta tal aspecto. Sin embargo, el Temor es propio de la conducta de los seres humanos y como tal suele manifestarse con frecuencia frente a situaciones organizacionales de distinta naturaleza. La bibliografía se refiere en su mayoría al Temor relacionado a situaciones de cambio en las organizaciones o bien al Temor frente a un posible despido; pero poco se menciona sobre el Temor a perder prestigio o status, a no ser aceptado por el grupo de trabajo, a expresar desacuerdos con los superiores, etc.

A continuación comenzaremos exponiendo algunas definiciones de Temor para entender el concepto desde su raíz. La Real Academia Española lo define como "*Pasión del ánimo, que hace*

huir o rehusar aquello que se considera dañoso, arriesgado o peligros”/“Recelo a un daño futuro”. José Luis Gonzales Vadillo (1993) explica que el temor surge con la percepción de un estímulo como amenaza o peligro para el organismo y que el mismo puede ser tanto innato como adquirido. A su vez, distingue cuatro tipos de Temor:

Fobias: temor irracional y dominante.

Miedo: reacción ante un estímulo que se percibe amenazante. Es un temor racional en cuanto que se conoce la causa, se conoce la fuente de tensión, el objeto y el porqué.

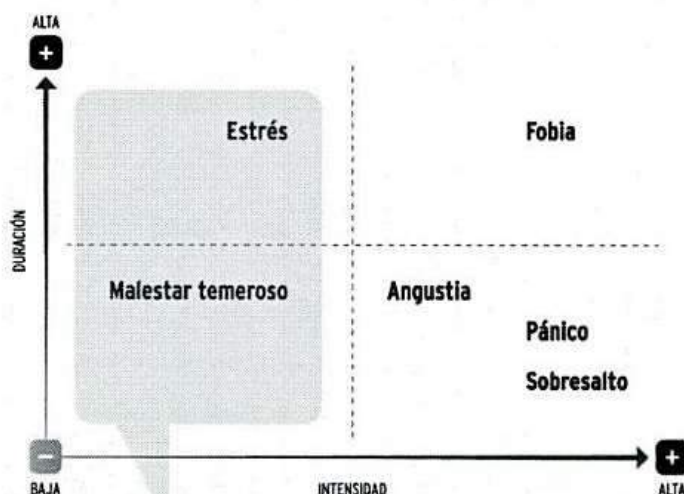
Ansiedad: es un temor vago que no se relaciona con ninguna situación o estímulo y se experimenta sin saber a ciencia cierta porqué.

Angustia: supone que en un determinado momento, el organismo experimentó algún incidente que le ocasionó gran daño y dicho trauma primitivo es el que provoca la angustia.

Teniendo esto en cuenta, podemos identificar que a los efectos del presente trabajo el tipo de Temor que vamos a analizar puntualmente dentro de la Cultura de las Organizaciones es el Miedo.

Para José María Gonzales Selva (2004) el miedo es una sensación de temor o aprensión anticipatoria, con activación generalizada en todo el organismo, que aparece ante una situación de temor o ante un estímulo externo, real y objetivo, que puede ser identificado de forma precisa.

Pilar Jericó en su libro “No Miedo” (2006) cita a la Real Academia Española en su definición de Miedo como “*perturbación angustiada del ánimo por un riesgo o daño real o imaginario*” y agrega que las causas del mismo pueden ser amenazas físicas o psíquicas. En el mundo de las empresas, las más habituales son las segundas, con la particularidad de ser menos intensas pero más constantes en el tiempo. No ignoramos que en los últimos años en la Argentina, se estaría produciendo un aumento de la violencia en algunos tipos de organizaciones tales como escuelas, hospitales y empresas de servicios, incluyendo también como actores a los clientes y usuarios de los servicios que brindan esas organizaciones. A su vez, la autora analiza los Miedos en dos dimensiones: duración e intensidad; logrando determinar la siguiente configuración:



Fuente: JERICÓ, Pilar. “No Miedo” 6ª Edición. Alienta Editorial. 2006. Barcelona. Pág. 23.

Comenzamos a observar a partir del gráfico anterior que Temor, Miedo y Estrés están relacionados y deberían analizarse en conjunto.

José María Cardona y otros Et. al. (2006) se refiere en su libro a la Cultura del Miedo en las organizaciones (Cultura M) y alerta que la misma debilita la inteligencia de las personas, maximiza los obstáculos y dificultades, desdibuja los objetivos y logra que los empleados se bloqueen y tiendan a no actuar llegando hasta la inutilización de los mismos. Por lo tanto, el miedo tiene un efecto devastador en la calidad, servicio al cliente, productividad y rentabilidad; y también en la calidad de vida en el trabajo, siendo su efecto tanto inmediato como retardado.

El mismo autor realiza una clasificación de los Miedos presentes en las organizaciones y de los posibles comportamientos que los mismos originan:

Miedo frecuentes a:	Comportamientos originados:
Las represalias.	Complacer al jefe.
Ser mal evaluado.	A la hora en punto (o antes) se le cae el lápiz de la mano.
El fracaso.	Hacer sólo lo que se pide.
El éxito.	No innovar nada.
Planteamientos concretos.	Celos y envidias de otros.
El cambio.	“Esto aquí no funciona”.
Dar la cara.	Resistencia al cambio.
La ignorancia.	“Yo no fui. Fue Paco”.
Los malos resultados.	No querer pasar por tono.
Hablar claro.	Atajo, Corrupción.
Ser uno mismo.	Decir “aquí ya hemos hecho grandes cosas”.
No saber disimular.	

Fuente: CARDONA, José María. CARDONA, Sergio. CARDONA, Ana. “Liderazgo y Gestión por 8 hábitos. Del Miedo a la Confianza” 2ª Edición. Ediciones Díaz de Santos. 2006. España. Pág. 29.

A su vez, nos indica que las posibles consecuencias a nivel organizacional del Miedo pueden ser:

- Desata la mentira, la picardía y la manipulación de informes.
- Ahoga la innovación y paraliza la creatividad.
- Deteriora las relaciones humanas.
- Influye negativamente en el clima empresarial.
- Fomenta comportamientos defensivos.
- Origina desinterés por los objetivos.
- Distorsiona la comunicación.
- Minimiza la cooperación.
- Ataca la ética.
- Reduce la capacidad de trabajo en equipo.
- Otros.

Teniendo esto en cuenta, Juan Carrión (2009) presenta en su libro una distinción de los cinco Miedos más frecuentes y preocupantes en el entorno laboral:

Miedo a la supervivencia: el mismo aparece con las cargas económicas que en muchas ocasiones nos autoimponemos o nos imponen las situaciones de la vida (endeudamientos, hijos, etc.). Carrión indica que por esta razón las personas con cargas familiares y sin una gran

empleabilidad tienden a la sumisión o, si se prefiere, a la falta de libertad (mejor no cuestionar nada, no vaya a ser que me quede sin trabajo).

Miedo al rechazo: pensar de forma diferente es difícil para las personas y lleva al conformismo.

Miedo al fracaso: se relaciona directamente con el error. En muchas organizaciones se castigan los errores de aquellos que han arriesgado, que han pretendido salirse de lo establecido. Esto lleva al quietismo. El resultado es que mucha gente trabaja sin que se le pase por la cabeza aportar algo, cuestionar lo establecido, etc.

Miedo a la pérdida de poder: afecta con mayor virulencia a aquellas personas motivadas por influir en los demás.

Miedo al cambio

Carrión analiza dichos Miedos en función de que los mismos obstruyen la posibilidad de fomentar Culturas Innovadoras, en especial el Miedo al rechazo que sería aquel que impide la libre generación de ideas en las personas, coartando la creatividad e innovación.

Por último, en relación al Miedo al Cambio podemos encontrar una gran cantidad de bibliografía, entre ella la más citada a nivel internacional de Peter Senge (2000), donde indica que el Temor y la ansiedad son reacciones naturales a los cambios en el nivel de apertura. Senge explica que dicho Temor no se debe observar como un problema a remediar, sino que se debe escuchar a las personas que trabajan en las organizaciones y permitirles expresar sus opiniones y emociones respecto de los procesos de cambio.

Considerando lo postulado hasta el momento, podemos identificar que a la hora de referirnos al Temor o Miedo dentro de las organizaciones debemos analizarlo en tres dimensiones: las causas, el Temor en sí mismo y sus consecuencias. Entre las causas del Temor entendemos que las mismas provienen de características personales de los empleados (inseguridades propias, situaciones familiares, etc) o bien son generadas por las propia organización (estilos de jefaturas o dirección general, directivas duras respecto a sanciones, mal clima laboral, etc.).

Una vez que conocemos las causas del Temor, podemos analizar el mismo en distintos aspectos:

Duración en el Tiempo: dependiendo de la duración en el tiempo el Temor puede ser simplemente un malestar o bien pasar a ser Estrés o Fobia.

Intensidad: el Temor de acuerdo a la intensidad con la cual se manifiesta en las personas (asociado a las causas del mismo) puede tener la forma de fobia, miedo, ansiedad o angustia.

Alcance: en las organizaciones se puede vivir dentro de una Cultura del Miedo que abarca a la totalidad de la institución, tal como explica José María Cardona, o bien el Temor puede manifestarse en una sola persona o un grupo de personas que transitan una situación particular como puede ser un jefe autoritario, un proceso de cambio en su puesto o área, pérdida de poder, etc.

Manifestaciones: retomando al citado José María Cardona se expusieron una serie de comportamientos originados por el Temor o el Miedo.

Finalmente, debemos considerar las consecuencias del Temor que también se listaron oportunamente y van desde la falta de innovación y creatividad hasta la imposibilidad de trabajar en equipo.

De esta manera podemos advertir que si bien la bibliografía en estos temas para el ámbito organizacional no es extensa, aquella que existe, nos indica que el Temor y el Miedo no son factores menores a la hora de gestionar cualquier tipo de organización e influyen de manera significativa en la Cultura Organizacional.

Pese a las consecuencias indeseables del Miedo en las organizaciones y que a mayoría de las personas piensan que es perjudicial para las mismas, estamos observando jefes y dirigentes de algunas ellas que tienen un deseo consciente o inconsciente de provocarlo. Es posible que ello se deba a una cuestión de personalidad o al supuesto de que una persona con cierto grado de Temor tenderá a producir más o a cumplir estrictamente con lo que se le ordena.

En muchos casos el Temor estaría vinculado a las amenazas realizadas por las personas con mayor jerarquía. En la mayoría de los casos estas acciones forman parte de los recursos de poder de uso corriente en las organizaciones.

III.c. Estrés

Teniendo en cuenta las palabras de Miguel Casa Hilari (2000) en su libro “Vivir bajo presión, El estrés” el estrés se ha definido a lo largo de los años de dos maneras diferentes. En principio, el término estrés se ha tomado del vocabulario de la ingeniería, que utiliza el término para designar la resistencia producida en el interior de un objeto como consecuencia de una fuerza externa que actúa sobre él. Bajo esta definición, el estrés depende exclusivamente del entorno y se identificaron aquellas circunstancias que producen mayor tensión, indicando que el estrés vendría determinado por el estresor, es decir, el suceso que lo provoca (un examen, accidente de tráfico, evento catastrófico, etc.).

Según el mismo autor, otros intentos de definición han sido enfocados exclusivamente en la reacción que presenta una persona cuando se ve sometida a una amenaza o desafío. Aquí se habla de cambios tanto psicológicos como fisiológicos que suele experimentar el individuo.

El autor José María Martínez Selva (2004) define al estrés como la condición en la que un acontecimiento, o una serie de experiencias en la vida de un individuo, puede acarrearle consecuencias negativas, fisiológicas y psicológicas, específicas y duraderas. Los cambios fisiológicos, si persisten en el tiempo porque la situación amenazante se prolonga o porque es muy intensa, provocan un trastorno en el equilibrio del organismo que éste intenta recuperar en un esfuerzo de adaptación, cambiando su conducta y poniendo en juego la actividad de múltiples sistemas biológicos para evitar consecuencias nocivas. Si el equilibrio no se restablece, la condición de estrés se vuelve crónica y el organismo puede enfermar e incluso morir.

En este sentido, la Real Academia Española define al estrés como *“Tensión provocada por situaciones agobiantes que originan reacciones psicósomáticas o trastornos psicológicos a veces graves.”*

Por lo tanto, en las definiciones presentes anteriormente se destaca que es importante tener en cuenta dos factores cuando se habla de estrés: la situación que lo provoca, o estresores, y la reacción del individuo.

En relación a esto, José María Martínez Selva (2004) indica que hay que tener en cuenta que en el origen el estrés es adaptativo: una reacción ante acontecimientos externos inevitables que proporciona un aumento de la energía corporal y mental que nos permite afrontar lo inesperado y responder a los retos de la vida. El estar expuesto a un nivel moderado de estrés es normal y conveniente para mantener el tono vital, para estar despierto, no aburrirse y enfrentarse con energía a los retos de la vida.

Al respecto, Alicia Kaufmann (1993) propone que existen distintas modalidades de estrés: el corto, saludable, es aquel en el cual los directivos pueden resolver el problema y volver a un estado de resistencia hasta enfrentarse a un nuevo desafío. Luego viene el estrés azaroso, a largo plazo. Se trata de un día de trabajo plagado de interrupciones, carente de planificación, fragmentado, de queja a quien lo padece, totalmente agotado. Finalmente, la respuesta armónica del estrés consiste en poder combinar los aspectos negativos de la tensión laboral con los aspectos positivos producto de las relaciones informales.

La misma autora postula que a veces se culpa a las organizaciones por depositar demasiado estrés en los miembros de la organización, imponiendo demandas que sobrepasan su capacidad, cuando en realidad es a partir de nosotros que se produce el 80% o 90% del estrés debido a nuestro comportamiento, creencias y personalidad.

Miquel Casas Hilari (2000) sintetiza lo expuesto por los autores indicando que el estrés es entonces una respuesta natural del organismo, que requiere un proceso de adaptación, depende del entorno y varía en función de nuestra interpretación.

Los *estresores*, o agentes causantes de estrés pueden ser de dos tipos:

Físicos: son el ruido intenso, las temperaturas extremas, la polución atmosférica, cambios bruscos en el medio, etc. A veces la ausencia de cambios puede ser estresante ya que existe el estrés por aburrimiento dado que las personas toleramos muy mal el vivir o trabajar en condiciones monótonas durante prolongados períodos de tiempo.

Psicológicos: se denominan también sociales y son los que nos encontramos en la vida diaria (conflictos interpersonales, agobios económicos, exámenes, etc.). Lo que convierte a estas situaciones en estresantes son su carácter reiterativo o crónico y el hecho de que el organismo no se adapte a ellas o pueda recobrar el equilibrio anterior.

José María Martínez Selva (2004) puntualiza su estudio en el *estrés laboral* el cual surge de un desajuste entre el individuo y su trabajo, esto es entre sus capacidades y las exigencias del empleo. Considerando esto, indica que las seis típicas *fuentes de estrés laboral* son:

Condiciones físicas del trabajo: como la temperatura la pureza del aire, el espacio físico, la luminosidad, etc.

Distribución temporal del trabajo: se refiere tanto a la duración como a la distribución durante el día (trabajo nocturno o por turnos).

Demanda o carga de trabajo: incluye la rutina, repetición o aburrimiento.

Nivel ocupacional: abarca factores variados tales como la naturaleza de las tareas a realizar, los roles que se desempeñan en el trabajo y su ajuste a las capacidades del trabajador. Se incluye el desarrollo de la carrera profesional.

Relaciones sociales en el trabajo y ajuste de la persona a su ambiente laboral: se consideran también las relaciones entre la vida personal y familiar, por un lado y la vida laboral por el otro. Estructura de la organización y clima laboral.

Alicia Kaufmann (1993) expone los distintos *estresores organizacionales* que adicionan información sobre estas fuentes de estrés laboral. Entre los estresores más significativos se encuentran:

Ambigüedad de roles: cuánto mayor el grado de ambigüedad mayor el estrés.

Conflicto de rol: puede ser interno porque el individuo se resiste a hacer algo que se le pide por sus valores; o bien puede ser externo cuando los superiores dan indicaciones opuestas.

Sobrecarga y falta de trabajo

Falta de sentido de pertenencia

Cruce de límites organizacionales y territorialidad

Responsabilidad por gente a cargo

Relaciones interpersonales complejas: el liderazgo autoritario o su otro externo, la excesiva tolerancia, casi indefectiblemente deterioran el clima laboral. A su vez, la competitividad, la falta de interés por las necesidades de los demás, la comunicación escasa que genera desconfianza y los resentimientos se destacan en las relaciones humanas tensas.

Política y juegos de poder en la compañía

Centralización y baja participación

Progreso de la carrera dentro de la empresa

Recorte de presupuesto

Características de la función directiva

A su vez, José María Martínez Selva (2004) lista distintos *tipos especiales de estrés laboral* que han adquirido importancia en los últimos años:

Burn-Out o Desgaste profesional: le sucede a muchas personas para quienes el trabajo se ha convertido en una fuente continua de estrés, angustia e insatisfacción. Ocurre en general con profesionales con largos años de trabajo con tareas especializadas. El trabajo se ve como algo repetitivo y se tiene la sensación de falta de aprecio y de reconocimiento para la labor que se lleva a cabo. Según el autor la evaluación por parte de las empresas de factores como la satisfacción de los empleados o el clima laboral puede ser una buena herramienta para detectar el desgaste profesional y tomar medidas.

Estrés Tecnológico: es derivado de la implantación de las tecnologías de la información y las comunicaciones en el trabajo. En algunas profesiones se manifiesta como la obligación de estar al día en los últimos avances si se quiere mantener el empleo o dar una mínima calidad de servicio. La modernización del puesto de trabajo, las telecomunicaciones y la transmisión instantánea de datos han ocasionado una exigencia mayor sobre las personas, que muchas veces no pueden responder a esa sobrecarga de información y a las demandas que le siguen. Las empresas deberían estar preparadas frente a la implantación de las nuevas tecnologías de la información, llevar a cabo campañas de comunicación interna sobre los beneficios de las mismas, incluir incentivos a los empleados en las inversiones, etc.

Problemas de conciliación de la vida laboral y familiar: las jornadas laborales y las exigencias excesivas afectan a la vida familiar y recortan el tiempo para la vida privada. Recíprocamente, los conflictos y problemas personales y familiares afectan a la vida laboral. Algunas recomendaciones para las empresas en este sentido pasan por horarios más flexibles, apoyo profesional, actividades de formación y políticas de servicios (comedores en la empresa, guarderías, centro de deportes, etc).

Desempleo, jubilación y cambio de trabajo: la pérdida de empleo es uno de los agentes más fuertes que existen, ya que el trabajo da sentido a la vida de muchas personas y es un punto central de su imagen y valoración. La constante en toda separación del puesto de trabajo, y en menor medida de un cambio de ocupación, es el miedo y la angustia. La inquietud y el temor dominan la fase inmediata a la pérdida de empleo. Las empresas pueden tomar medidas para que la situación de despido pueda sobrellevarse lo mejor posible. La jubilación, a su vez, es una forma de desempleo, o al menos de cambio de trabajo o actividad, y puede tomar de forma negativa (choque entre generaciones, sentirse infravalorado por la sociedad, etc) o positiva (por ejemplo cuando la situación laboral reciente no ha sido buena o satisfactoria).

Mobbing: situación en la que una persona ejerce una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente y durante un tiempo prolongado sobre otra persona o personas en el lugar de trabajo con la finalidad de destruir redes de comunicación de la víctima o víctimas,

destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona o personas acaben abandonando el lugar de trabajo.

Para finalizar, Carmen García Rivas dedica un capítulo de su libro “Tengo Miedo” (2006) para indicar que el Estrés es otra forma de tener Miedo. Dentro del citado libro la autora indica que en distintos estudios realizados sobre el Estrés y sus consecuencias se define al mismo como “*síndrome de inadaptación*” o lo que es lo mismo: miedo a no cumplir las expectativas, miedo a fracasar, miedo a quedar fuera del cauce del progreso.

Esto último se condice con la gráfica desarrollada por Pilar Jericó (2006) y presentada en el apartado anterior en donde se presentaba al Estrés como un tipo de Miedo de baja intensidad pero de alta duración.

Por consiguiente una vez realizada la introducción tanto al Temor o Miedo como al Estrés podemos observar que en varias ocasiones, según los distintos autores, dichos temas se relacionan porque forman parte de la Cultura Organizacional y se va a analizar en detalle a continuación con el análisis de los datos recopilados.

Metodología para determinar el Temor y el Estrés

Para el relevamiento se utilizaron encuestas que incluyen preguntas cerradas con otras de control, lo cual facilita la tarea de operacionalización de conceptos, así como la rápida identificación de indicadores adecuados para el estudio de la cultura organizacional. Asimismo, la encuesta ofrece las ventajas propias del empleo de este tipo de metodologías, tales como la posibilidad de entrevistar a numerosas personas, el ser generalizable al universo bajo muestreos probabilísticos, su carácter claramente descriptivo de una realidad que se asume como estable, entre otras.

La encuesta empleada para el diagnóstico de la cultura organizacional se basó en una conceptualización desarrollada en el año 1995 por Isidoro Felcman y Norberto Góngora, la cual desde entonces fue utilizada en numerosas investigaciones y trabajos para el análisis de la cultura en empresas privadas y organizaciones públicas. La misma comprende preguntas semiestructuradas y abiertas, a partir de los aportes teóricos de Warren Bennis, Edgar Schein, Heert Hofstede y Daniel Denison. Además, incorpora un nivel de cultura denominado “tipos culturales”, que incluye a su vez conceptos desarrollados originalmente por Robert Blake y Jane Mouton (1984) y Bill Reddin (1994).

La metodología se basa en identificar la cultura de las organizaciones de acuerdo a cinco tipos: Paternalista, Apática, Anómica, Exigente e Integrativa, los cuales surgen a partir del cruce de dos grandes dimensiones. La primera es la orientación a las personas, la cual se refiere a la preocupación existente en la organización respecto al bienestar o la situación de los miembros de la organización; la segunda es la orientación a los resultados, referida a la preocupación de la organización por la obtención de resultados y logro de objetivos. Ver gráfico adjunto.



Fuente: Realización Propia

La determinación de la cultura organizacional, tanto la actual como la futura, se realiza en base al promedio de respuestas de las siguientes variables:

Características del jefe inmediato
Percepción del cambio
Sistema de remuneración
Planificación
Disponibilidad de la información
Tratamiento del error
Percepción de los plazos de actuación
Tipos de tareas que se realizan
Posibilidades de cambio
Criterios de éxito

Paralelamente se realizaron encuestas de Clima Organizacional, Confianza Organizacional y Justicia Organizacional.

En dos de los interrogantes relevados en las encuestas realizadas se solicitó a los respondientes que señalaran por un lado, “¿Con qué frecuencia están los colaboradores temerosos de expresar desacuerdo con sus superiores?”, y por otro, “¿Con qué frecuencia se siente tenso o nervioso en su trabajo?”. Se utilizó una escala de Likert de cinco posiciones para que las personas dieran repuesta a las preguntas anteriormente citadas:

“¿Con qué frecuencia están los colaboradores temerosos de expresar

“¿Con qué frecuencia se siente tenso o nervioso en su trabajo?”

<i>desacuerdo con sus superiores?"</i>	
Siempre	Siempre
Muy Frecuentemente	Con mucha frecuencia
Frecuentemente	A menudo
Poco Frecuentemente	Pocas veces
Nunca	Nunca

Consideramos que la pregunta “¿Con qué frecuencia están los colaboradores temerosos de expresar desacuerdo con sus superiores?” es un indicador del Temor existente en las organizaciones relacionado exclusivamente con el Temor a expresar desacuerdo con los superiores. Teniendo en cuenta el marco teórico presentado sobre Temor, podemos resaltar que este aspecto es uno de los menos estudiados en el área, razón por la cual es de vital importancia su análisis en el contexto de la Cultura Organizacional. De aquí en adelante nos referiremos a “Temor” entendiendo por el mismo al “Temor a expresar desacuerdo con los superiores”.

Por su parte, la pregunta “¿Con qué frecuencia se siente tenso o nervioso en su trabajo?” es un indicador del grado de Estrés existente en las organizaciones. Según el Diccionario de la Real Academia Española y los autores citados en el marco teórico, el estrés provoca tensión en las personas y el mismo es una reacción frente a distintas situaciones. Obviamente pueden utilizarse otras preguntas para determinar el Estrés y hasta incluso podría recurrirse a resultados de análisis clínicos, como la tensión arterial y el nivel de colesterol.

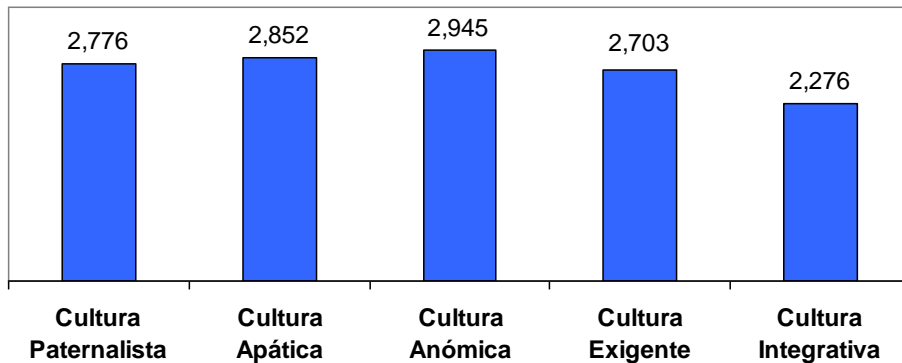
La esencia de este trabajo es el análisis de estas expresiones.

Resultados

V.1. Cultura Organizacional, Temor y Estrés

Considerando las 170 organizaciones relevadas y la distribución de las mismas en los cinco tipos culturales mencionados anteriormente, los datos obtenidos para las preguntas “¿Con qué frecuencia se siente tenso o nervioso en su trabajo?” y “¿Con qué frecuencia están los colaboradores temerosos de expresar desacuerdo con sus superiores?” de acuerdo con la escala de Likert de cinco posiciones se muestran a continuación:

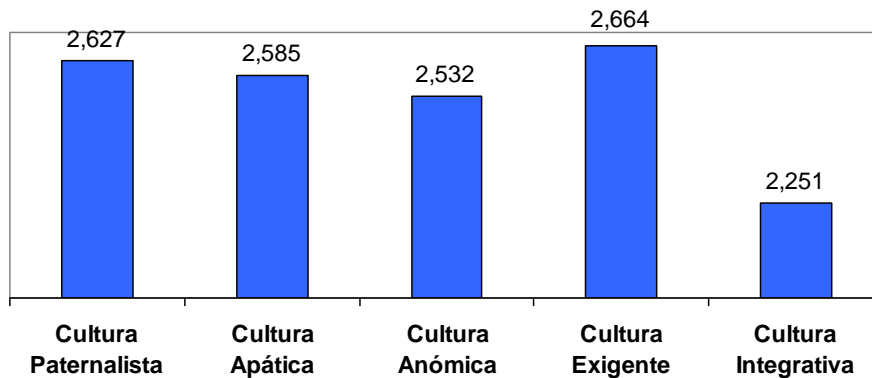
Índice de Temor en relación a los Tipos Culturales:



Fuente: Realización Propia

Cómo se puede observar en el gráfico anterior, los resultados obtenidos son similares en todos los Tipos Culturales a excepción de la Cultura Integrativa que es aquella que presenta el menor valor (2,276). A su vez, considerando que la media teórica de la escala Likert utilizada es de 3, todos los Tipos Culturales se encuentran por debajo de la misma lo que indicaría que en la mayoría de las instituciones las personas no perciben un alto grado de Temor. La Cultura Anómica y la Cultura Apática serían aquellas en las cuales es más frecuente que las personas sientan Temor de expresar desacuerdos con sus superiores.

Índice de Estrés en relación a los Tipos Culturales:



Fuente: Realización Propia

Nuevamente, los valores son similares para todos los Tipos Culturales siendo la Cultura Integrativa la que presenta el menor grado de Estrés en sus empleados (2,251) y la Cultura Exigente (2,664) la que presenta el mayor valor del mismo. Posiblemente esta situación ocurra por la presión de alcanzar resultados en este tipo de Cultura. Por otro lado, todos los valores se encuentran debajo de la media teórica (de 3 puntos en este caso) lo que indicaría que las personas también perciben un grado relativamente bajo de Estrés en las organizaciones en las cuales trabajan.

En las cinco Culturas el Estrés es menor que el Temor. La diferencia más pequeña se da en las Culturas Integrativas, las cuales además presentan los valores más bajos. Por sus características mucho más relajadas era previsible que esto ocurriera.

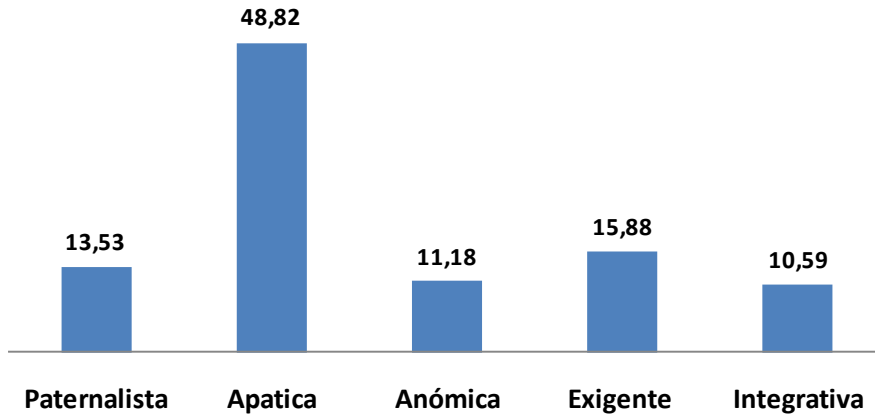
También era previsible que el Temor fuera alto en las Culturas Anómicas donde priva la incertidumbre y el autoritarismo. Nos sorprendió el valor alto desde un punto de vista relativo de la Cultura Apática donde se supone que existe un trabajo más estructurado.

Con referencia al Estrés, no sorprende el valor de la Cultura Exigente pero son llamativos los valores de la Cultura Paternalista y Apática. Desde otro punto de vista también son llamativos los valores de la Cultura Anómica donde podría decirse que el Temor es más alto proporcionalmente al Estrés. Los resultados de la Cultura Integrativa fueron los esperados.

Es evidente que los distintos tipos de Cultura Organizacional tienen índices de Temor y Estrés que hacen presumir que existe una relación entre ellos. Habría culturas más atemorizantes y estresantes que otras.

Asimismo podríamos agregar que si bien la muestra, fue casual y no está estratificada, siendo esto una limitación reconocida, los datos sirven de primera aproximación a las Culturas de las Organizaciones. Las 170 organizaciones estudiadas se distribuyen de la siguiente forma: las organizaciones con Cultura Paternalista son 23 (13.6%), las de Cultura Apática son 83 (48.8%), las de Cultura Anómica son 19 (11.2%), las de Cultura Exigente son 27 (16%) y las de Cultura Integrativa son 18 (10%). Se observa así, que el Temor y el Estrés tiende a ser menos frecuente en las organizaciones menos habituales.

Distribución de Tipos Culturales (170 Organizaciones)



Fuente: Realización Propia

Así en las Culturas Integrativas que son las menos abundantes, son en las que existe menos Temor y Estrés.

V.2. Análisis de correlación del Temor y el Estrés con otras variables que integran la Cultura Organizacional

Para profundizar el análisis se han analizado el Temor y el Estrés correlacionándolos con aproximadamente 450 variables y dimensiones de Cultura, Confianza, Clima y Justicia Organizacional.

Valores:

Si se tiene en cuenta la clasificación de Valores que realiza Hofstede (1999) no se encuentran correlaciones significativas entre cada uno de ellos y el Estrés y el Temor. Sólo realizamos unos pocos comentarios marginales respecto de aquella persona que valoriza que “su trabajo sea importante para la comunidad” ya que presenta una correlación negativa con el Estrés (-0,228) y también con el Temor (-0,231). Hay algún indicio de correlación negativa para las dos variables en las que “las personas que sienten que van a dejar una huella” y las que querrían “un trabajo creativo”.

Podemos aventurarnos a plantear que debería ser explorada en el futuro la hipótesis que aquellas personas que buscan “mejorar sus ingresos”, “tener suficiente tiempo libre para su vida personal” y “que el trabajo le permita vivir en un barrio agradable”, tendrían una correlación aunque muy leve con el Estrés y el Temor.

Adicionalmente hay una correlación positiva en las dos variables en aquellas personas que desean que “se valore lo que hace y la forma de hacerlo”.

Valores Agrupados:

Se ha seguido la clasificación de Valores de Hofstede (1999) y se ha dividido a los mismos en cuatro categorías: Básicos, Sociales, Reconocimiento y Autorrealización. Teniendo en cuenta las variables Temor y Estrés, no se presentan correlaciones significativas con las cuatro categorías de Valores. Los resultados obtenidos son los siguientes:

Valores	Correlaciones con Temor	Correlaciones con Estrés
Básicos	0,055	0,001
Sociales	-0,051	0,052
Reconocimiento	0,065	0,034
Autorrealización	-0,216	-0,144

Como se puede observar el valor más significativo es la correlación del Temor con la variable de Autorrealización (-0,216), lo que implicaría que en aquellas organizaciones en las cuales existe Temor a expresar desacuerdos con los superiores hay muy bajas probabilidades que los empleados se sientan Autorealizados. Esto se condice con los resultados obtenidos en otras variables, las cuales indican que en situaciones de Temor las personas no consideran que su trabajo es importante para la comunidad (-0,231), no sienten que dejan una huella en su camino (-0,235), y no consideran que el trabajo es también importante para la Institución en la cual se desempeñan (-0,150).

La variable Estrés también presenta su correlación más baja con el valor de Autorealización (-0,144) por lo que una persona bajo situaciones estresantes es poco probable que se sienta realizado en su vida. A su vez, las personas que sufren estrés tampoco consideran que su trabajo es importante para la comunidad (-0,228), que dejan una huella en su camino (-0,124), o que su trabajo es importante para la Institución en donde trabajan (-0,136).

Si a lo dicho en el punto anterior se agregan los resultados de los Valores Agrupados podría señalarse que, aunque levemente, aquellas personas que buscan valores vinculados con su Autorrealización tienden a tener menos Estrés y Temor, que aquellos que se preocupan más por los Valores Básicos especialmente los económicos. Dicho de otro modo, el deseo de búsqueda de gratificaciones intrínsecas podría generar menos Temor y Estrés que la búsqueda de gratificaciones extrínsecas. Todo lo estudiado posee un nivel de hipótesis por los bajos valores.

Distancia Jerárquica:

Distancia Jerárquica es la que percibe que esta el subordinado de su Jefe. Por ejemplo: una Alta Distancia Jerárquica implica una gran diferencia entre el Jefe y el Subordinado (Hofstede, 1999). Ésta característica está compuesta por un algoritmo de tres dimensiones: Temor, Características del Jefe Actual y Características del Jefe Deseado en el futuro.

En aquellas organizaciones donde existe Temor, hay altas correlaciones con Estilo actual de Jefe Autocrático (0,384) y Estilo deseado de Jefe Autocrático (0,325). Esto implica que si el estilo directivo de un Jefe es altamente autoritario y concentra las decisiones en su persona es altamente probable que exista Temor por parte de los empleados a expresar desacuerdos con el mismo. El caso contrario ocurre en aquellas organizaciones con Estilo actual de Jefe Participativo o Consultivo y Estilo deseado del mismo tipo de dirección, en donde las correlaciones con el Temor son negativas (-0,384 y -0,325 respectivamente).

De esta manera, la correlación total entre Temor y Distancia Jerárquica Total es de 0,647, es decir, en aquellas organizaciones en las cuales predominan Jefes Autocráticos en detrimento de Jefes Participativos o Consultivos la existencia de Temor es mayor.

Considerando el Estrés, la correlación más significativa dentro de la Distancia Jerárquica se da con el Temor (0,456). Este dato es uno de los cuales justifica nuestro tratamiento de ambas variables en conjunto. Los resultados obtenidos de nuestra investigación nos permiten identificar una importante relación entre ambos conceptos: en aquellas organizaciones en las cuales hay Temor a expresar desacuerdos con los superiores seguramente sus empleados se encontrarán con situaciones de Estrés reiteradas. Recíprocamente, cuando se detecta un alto nivel de Estrés entre los empleados es muy importante identificar cómo es la relación con sus superiores para determinar el grado de Temor que poseen esas personas.

Sin embargo, si consideramos las correlaciones entre Estrés y los Estilos de Jefes, las relaciones no son tan fuertes. La relación entre el estrés y el Estilo Actual de jefe Autocrático es de 0,121 mientras que la relación con el Estilo Actual de Jefe Consultivo es de -0,121. Resultados similares aunque de signo contrario se presentan cuando indagamos sobre el Estilo Deseado de jefatura siendo la correlación negativa con Jefes Autoritarios (-0,011) y positiva con Jefes Consultivos (0,011).

La correlación total entre el Estrés y la Distancia Jerárquica es de 0,196 lo que nos indica que no hay una asociación fuerte entre ambas variables. A pesar de ello, debemos hacer la distinción cuando analizamos en particular las dimensiones que incluye este algoritmo, resaltado la importante relación entre el Estrés y el Temor.

Concluimos que una Alta Distancia Jerárquica genera Temor pero llamativamente no genera Estrés. Esto se debe a las dimensiones que componen esta variable, por lo que la Distancia Jerárquica genera más Temor que Estrés al igual que la presencia de un Jefe Autoritario.

Orientación a lo Individual y a lo Organizacional:

Esta clasificación es otro emergente del ordenamiento de Hofstede (1999). En el primer caso una persona privilegiaría lo individual mientras que en el segundo lo haría con lo organizacional. En este caso no se presentan correlaciones muy significativas con ninguna de las variables analizadas. Habría una pequeña tendencia a que las personas con mayor orientación a lo individual que a lo organizacional, presentarían algo más de Temor y de Estrés, en ese orden.

Tolerancia a la incertidumbre:

Este término lo utiliza Hofstede (1999) para referirse a la tolerancia que tienen las personas en moverse en situaciones no estructuradas ni formalizadas que llevarían a la existencia de incertidumbre. Considerando la correlación de dicha variable con el Temor y el Estrés, no encontramos importantes relaciones (0,038 y 0,173).

Orientación de la Cultura y Cambio:

En aquellas organizaciones en las cuales existe Temor a expresar desacuerdos con los superiores, se observa una correlación positiva alta con una Baja Orientación a los Resultados (0,376) y con una Baja Orientación a las Personas (0,411). Por el contrario, en las organizaciones en las cuales tanto la Orientación a los Resultados como a las Personas es Alta, hay una correlación negativa con el Temor (-0,377 y -0,413 respectivamente).

Considerando el Estrés los resultados son similares: en condiciones de Baja Orientación a los Resultados y Baja Orientación a las Personas es más probable que los empleados presenten condiciones de Estrés (0,222 y 0,207 respectivamente). Por el contrario en condiciones de Alta Orientación a los Resultados y a las Personas es menos probable que las personas se sientan estresadas (-0,224 y -0,212 respectivamente).

En conclusión, cuando la Orientación a las Personas y a los Resultados es baja no sería de extrañar que la organizaciones comiencen a encontrarse con empleados falta de energía y estresados, así como empleados temerosos de sus superiores.

Brecha de Resultados y Brecha de Personas:

La brecha indica cuán importante es el deseo de cambio cultural que manifiestan las personas en lo que hace a la Orientación a los Resultados y Orientación a las Personas que ya fue explicado con anterioridad.

En aquellas organizaciones en las que se desean cambios importantes en cuanto a los Resultados hay una leve correlación con el Temor Actual (0,220) y con el Estrés Actual (0,215) que no nos permite afirmar con seguridad que el Temor o el Estrés sean elementos que pueden promover el Cambio Organizacional.

Cultura Actual y Futura:

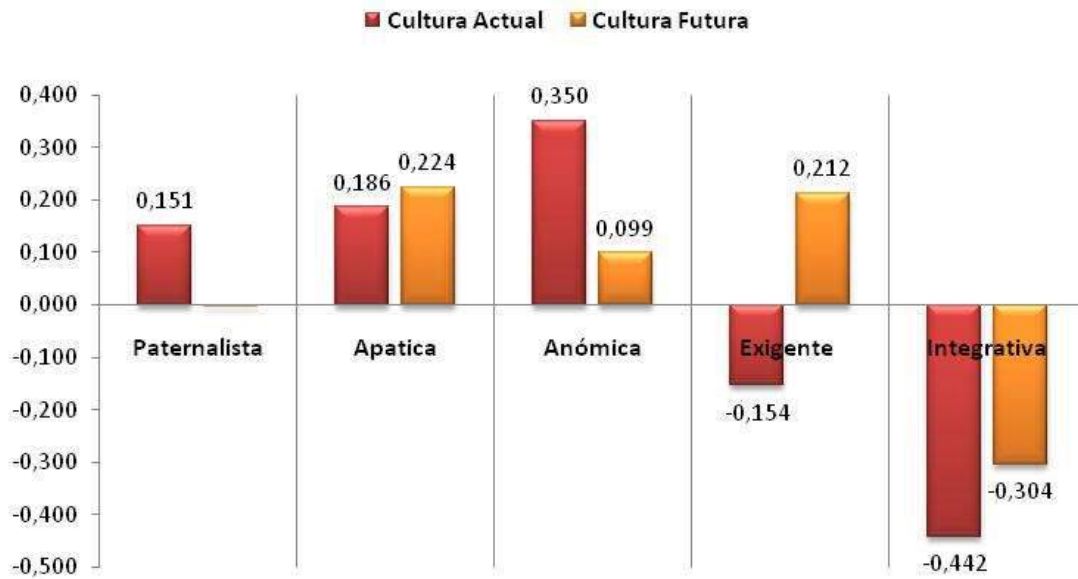
Se debe realizar una aclaración metodológica importante en este punto. En la encuesta se pregunta sobre la Cultura Actual la cual el respondente conoce ya que pertenece a ella. Así señala, siguiendo nuestros tipos ideales si sus características mayoritarias son Paternalistas, Apáticas, etc. En realidad las organizaciones son entidades híbridas culturalmente. Tienen rasgos de casi todas pero una dominante que nos permite categorizarlas como de determinado tipo.

A todos los respondentes se los interrogó sobre cuáles serían las características que deberían tener la organización en la que trabajaban entre los 3 a 5 años futuros. Al estudiar cada caso es muy evidente que cualquiera fuera la Cultura Actual, a todas las personas les gustaría trabajar en Culturas Exigentes y fundamentalmente Integrativas.

Por ello, debe entenderse la lectura de los cuadros que se presentarán a continuación del siguiente modo: la Cultura Actual que responden quienes trabajan actualmente en este tipo de organizaciones no tiene inconveniente y refleja la correlación con el Temor y el Estrés, pero los respondentes en lo referido a la Cultura Futura eligieron la misma u otra pero el Temor o el Estrés reflejado en la correlación es la actual que tienen y no el que querrían tener. De allí que para la Cultura Exigente y la Integrativa pareciera que preferirían aumentar el Temor o el Estrés cuando en realidad desearían disminuirlo en el futuro.

A continuación se presentan las correlaciones entre la Cultura Actual y Futura y el Temor a expresar desacuerdo con los superiores para su comprensión gráfica inicial:

Correlación entre Temor y la Cultura Actual y Futural



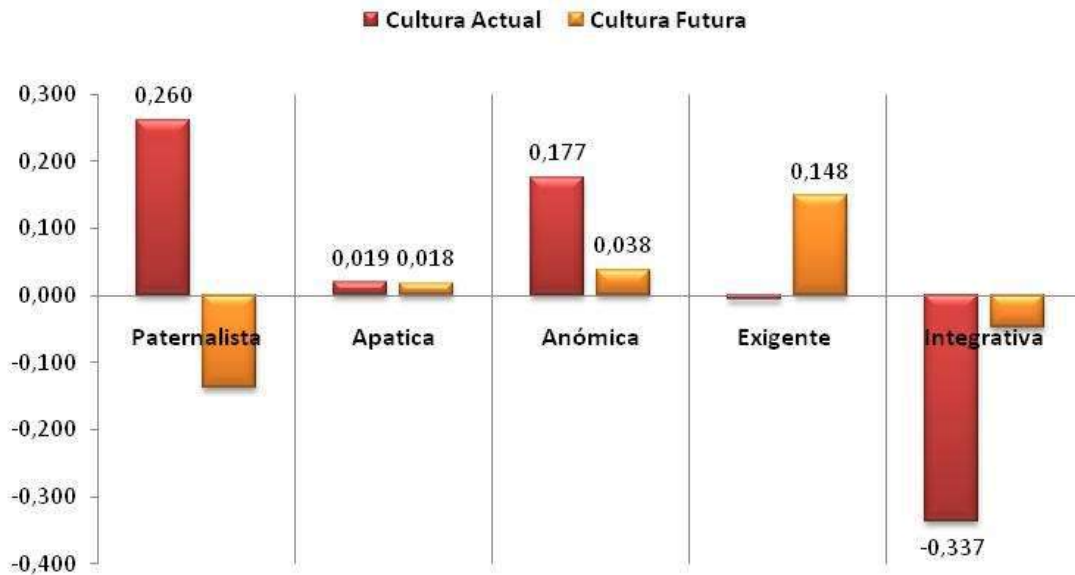
Fuente: Elaboración Propia

Considerando las relaciones entre el Temor y la Cultura Actual, se puede observar que la correlación positiva más alta se da con las Culturas Anómicas (0,350), mientras que con las Culturas Apática y Paternalista si bien se mantiene la correlación positiva la misma no representa valores significativos (0,186 y 0,151 respectivamente). Por el contrario se presentan correlaciones negativas con la Cultura Exigente (-0,154) y Cultura Integrativa (-0,442). Estos datos se condicen con el punto anterior ya que debemos considerar que los Tipos Culturales surgen a partir de la Orientación a las Personas y a los Resultados. Por lo tanto, existe una mayor probabilidad de que exista Temor en las Culturas Anómicas con baja orientación a las personas y resultados y, es poco frecuente encontrar situaciones de Temor en Culturas Integrativas, las cuales presentan características casi opuestas.

Respecto de la Cultura Futura deseada por aquellos trabajadores que respondieron la encuesta, en el caso de Temor, si bien se mantiene la correlación más alta negativa con la Cultura Integrativa (-0,304), se observa que la mayor correlación positiva se da ahora con la Cultura Apática (0,224) en lugar de la Anómica (0,099). Los presentes cambios se producen debido a lo que se explicó en el inicio de este apartado.

Consideramos ahora el caso del Estrés:

Correlación entre Estrés y la Cultura Actual y Futural



Fuente: Elaboración Propia

Analizando ahora el caso del Estrés nuevamente se presentan correlaciones negativas con la Cultura Integrativa Actual (-0,337) y la Cultura Exigente Actual (-0,007). Sin embargo, al analizar las correlaciones positivas en este caso la mayor relación se da con las Culturas Actuales Paternalistas (0,260) y luego con las Anómicas (0,177) y Apáticas (0,019).

Al considerar la Cultura Futura y su relación con el Estrés, se presentan variaciones importantes en los datos: la mayor correlación negativa se da ahora con la Cultura Paternalista (-0,137) mientras que dicho tipo cultural era en la Cultura Actual la de mayor correlación positiva (0,260). La Cultura Exigente también realiza un cambio de signo aunque pasando a 0,148. Los presentes cambios se producen debido a lo que se explicó en el inicio de este apartado.

Confianza:

Las organizaciones que cuentan con personas que se sienten estresadas o temerosas, poseen bajos niveles de Confianza:

	Temor	Estrés
Confianza en las personas de adentro y fuera de la organización	-0,375	-0,221
Confianza en las personas que trabajan en la organización	-0,529	-0,192
Confianza en las personas que tienen personal a cargo en la organización	-0,530	-0,359
Confianza en las personas que no tienen personal a cargo en la organización	-0,296	-0,146
Confianza en los clientes de la organización	-0,275	-0,174

Como se puede observar en la Tabla anterior, las correlaciones entre Temor y las distintas dimensiones de Confianza son negativas y altas. En especial, es muy fuerte la correlación negativa entre el Temor presente en las organizaciones y la Confianza con las personas que trabajan en la organización y aquellas que tienen personal a cargo, lo cuál refuerza la

veracidad de los datos. La correlación total entre Temor y el Promedio de Confianza es de -0,513.

Si se tiene en cuenta la Confianza Externa, que es el promedio de las dimensiones 1 y 5, la correlación es de -0,387 mientras que la Confianza Interna, que es el promedio de las dimensiones 2, 3 y 4, la correlación es de -0,529.

Considerando el Estrés, las correlaciones negativas más importantes se dan con la Confianza en las personas que tienen personal a cargo y las personas de adentro y fuera de la organización. Es decir, en situaciones de estrés es muy difícil que los empleados confíen en sus superiores. La relación con el Promedio de Confianza es de -0,279.

Para el caso del Estrés la Confianza Externa presenta una correlación de -0,234 y la Confianza Interna de -0,275.

Muy claramente la Confianza es un diluyente del Temor específicamente cuando éste existe con personas que trabajan en la organización en general y en aquellos que tienen personal a cargo.

En lo que respecta al estrés también hay correlaciones negativas pero en un grado mucho menor que el Temor. Hay una correlación negativa como para destacar cuando hay Confianza en “las personas que tienen personal a cargo en la organización”.¹²

Variables organizacionales vinculadas con Estrés y Temor:

Información: existe una correlación negativa entre el Temor y aquellas organizaciones en las cuales la información circula libremente, es transparente y se encuentra disponible (-0,439). Por el contrario existe una correlación positiva entre el Temor y las organizaciones en las cuales la información circula de manera restringida entre las personas consideradas “de confianza” (0,240). En el caso del Estrés se presenta la misma situación respecto de la correlación negativa con la Información libre, transparente y disponible (-0,322) y, se observa una correlación positiva con la información que es obtenida de manera casual (0,212).

El tratamiento de la información que empleen las organizaciones tienen consecuencias en el Estrés y en el Temor que se genera en las mismas.

Tratamiento del error: existe una correlación negativa entre el Temor y aquellas organizaciones donde se “saca experiencia del error para no volver a cometerlo” (-0,235) y una correlación positiva con aquellas donde frente al error “se establecen mayores controles” (-0,256). Estos datos se condicen con el hecho de que en las organizaciones donde hay sensaciones de Temor, la confianza es baja y, en general, frente a situaciones de baja confianza se establecen mayores controles.

¹² En un trabajo que se ha desarrollado paralelamente se han analizado los ascensos en las organizaciones y llamativamente aparece en posiciones muy destacadas la variable Confianza que genera la persona promovida. Si bien en ese estudio que es exploratorio no se identificaron las causas de ese fenómeno, con los resultados de ese trabajo se podría plantear la hipótesis que una de las razones de la elección de una persona de confianza es porque reduce los niveles de Estrés y de Temor organizacional. Posiblemente existen también otras razones a explorar en el futuro. Ver: Góngora Norberto y Alconada Manuela: “Observando la percepción de los ascensos en las organizaciones. Valoración de la teoría organizacional.” Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata y Universidad Nacional de Tres de Febrero. Trabajo aceptado para ser presentado en las V Jornadas Patagónicas de Investigación en Ciencias Económicas. Facultad de Economía y Administración. Universidad Nacional de la Patagonia “San Juan Bosco. Comodoro Rivadavia. Provincia de Chubut. 2014

Por otro lado, es mayor la probabilidad de encontrarnos con personas bajo situaciones de Estrés en aquellas organizaciones en donde frente al error se “aprovecha la oportunidad para “quitarse de encima” al que lo cometió” (0,218). También hay una correlación negativa entre el Estrés y “sacar experiencia del error para no volver a cometerlo” (-0,097) pero la misma no es tan significativa como para el caso del Temor.

En menor grado que el tratamiento de la información, la manera en que las organizaciones encaren el tratamiento de los errores influirá de alguna forma en el Estrés y especialmente en el Temor

Horizonte Temporal: en el caso de aquellas organizaciones donde se presenta Temor, hay una correlación positiva con el pasado (0,273), mientras que cuando se comienza a pensar en el futuro cercano y largo plazo las correlaciones pasan a ser negativas (-0,323 y -0,087 respectivamente).

En el caso del Estrés la correlación positiva más importante se presenta con “lo inmediato” (0,215) y la correlación negativa más alta con el futuro cercano (-0,213).

También, aunque levemente en aquellas organizaciones que se puede pensar en el futuro hay menos Estrés y menos temor. Mientras que las que están fijadas en el pasado o trabajan sobre el día a día es donde se presentan los dos factores estudiados en este trabajo.

Rutina y Creatividad: existe una correlación positiva entre el Temor y la realización de “tareas que en general son rutinarias” (0,271) y por el contrario posee una correlación negativa con las tareas “creativas e innovadoras” (-0,297) y “fuertemente desafiantes y competitivas” (-0,225). En el futuro se deberá explorar esta cuestión. Tal vez sea una relación espuria y por lo tanto influida por una tercera variable, por ejemplo, un Jefe Autoritario.

Por el contrario, no se muestran correlaciones significativas entre el Estrés y los distintos tipos de tareas dentro de las organizaciones.

Preferencia de permanencia en la organización: en este caso, tanto el Temor y el Estrés poseen correlaciones negativas con el deseo de permanencia en la organización. Cuando las personas sienten Temor y Estrés es coherente que no deseen permanecer por mucho tiempo dentro de las instituciones donde trabajan:

	Correlación con Temor	Correlación con Estrés
Menos de 2 años	0,211	0,347
De 2 a 5 años	0,114	0,141
Más de 5 años (pero no esperaré a jubilarme en ella)	0,014	0,009
Hasta que me jubile	-0,169	-0,223

Fuente: Elaboración Propia

Considerando los datos presentados anteriormente las correlaciones algo más importantes se dan con el Estrés.

Cumplimiento de las normas: Se interrogó a los encuestados sobre si “Las reglas de la empresa u organización no deben romperse, aún cuando se crea que dichas reglas son malas o

inadecuadas.” y se presentó una correlación negativa tanto con el Temor (-0,163) como con el Estrés (-0,208). No es de significación.

Individualismo-Colectivismo: estas dimensiones que destaca Hofstede no muestran correlación significativa el Estrés ni con el Temor.

Clima organizacional: existe una correlación negativa muy importante entre el buen Clima Organizacional y el Temor (-0,580). La relación con el Estrés se da en el mismo sentido, con valores levemente menores aunque no por ello menos importantes (-0,396).

Si se descompone el clima en ocho grandes componentes habría correlaciones negativas entre el Temor y Estrés, y cada uno de ellos individualmente considerados.

Las mencionadas dimensiones que se exponen, para las que se han desarrollado bloques de preguntas, alcanzando un total de sesenta y dos, presentan las siguientes características:

El grado de satisfacción general en el trabajo en esa organización.

Estructura de la organización: comprende la existencia o no de reglamentos, normas internas y exigencias impuestas por la organización formal, el estilo de autoridad, el ambiente físico, etc.

Comunicaciones: refiere a la forma y los estilos comunicacionales preferidos dentro de la organización.

Recompensas: incluye tanto el sistema de remuneraciones monetarias como otro tipo de recompensas que la organización ofrece a sus miembros, tales como la promoción y los ascensos, la posibilidad de “hacer carrera”, la capacitación, etc. Se indaga sobre la relación existente entre tarea y remuneración.

Relaciones Humanas: comprende el grado en que se establecen vínculos de apoyo mutuo y solidaridad hacia el interior del grupo u organización, o bien dificultades/conflictos derivados de rivalidades y competencia personal o grupal.

Autonomía /responsabilidad: relativo al grado en que los miembros de la organización perciben que pueden desempeñarse con un cierto nivel de responsabilidad individual en sus cargos, asumiendo riesgos y tomando decisiones.

Organización y valores: comprende el sistema de valores que la organización sustenta y guían su acción para con sus empleados y clientes/usuarios.

El jefe: incluye la percepción del estilo de liderazgo de los jefes inmediatos por parte de los empleados, al grado en que los jefes evalúan y reconocen el trabajo de sus empleados y realizan devoluciones sobre los trabajos realizados.

Variables componentes del Clima	Correlación con el Temor	Correlación con el Estrés
Satisfacción	-0,435	-0,282
Estructura	-0,536	-0,459
Comunicación	-0,547	-0,371
Recompensa	-0,488	-0,263
Relaciones Humanas	-0,547	-0,325
Autonomía	-0,598	-0,311
Organización y Valores	-0,470	-0,387
Mi jefe general	-0,431	-0,209

En el caso del Temor las correlaciones más altas (negativas) se dan con la Autonomía, las Relaciones Humanas, la Comunicación y la Estructura. Siguiendo el mismo razonamiento para el Estrés, las variables con correlaciones más altas son la Estructura, la Organización y Valores, la Comunicación y las Relaciones Humanas.

Hay una serie de componentes del Clima que son más diluyentes del Temor que otros. Es destacable que una persona tiene poco Temor si:

Me siento valorado y reconocido por la organización	-0.539
Mi jefe inmediato delega tareas y responsabilidades (por ejemplo: me permite tomar decisiones en mi trabajo diario)	-0.515
La comunicación que mantengo con mis superiores es satisfactoria, ágil y oportuna	-0.508
Con la comunicación que tengo con mis pares y superiores estoy satisfecho	-0.500
Mi jefe inmediato escucha y se muestra abierto a las nuevas ideas	-0.497
Existe colaboración y ayuda mutua entre las diferentes áreas de la organización	-0.497
En la organización el comportamiento frente a la sociedad es guiado por la ética	-0.473
En la organización el comportamiento frente a los empleados es guiado por la ética	-0.467
En la organización el comportamiento frente a los usuarios / clientes /ciudadanos es guiado por la ética	-0.454
Mi jefe inmediato muestra respeto con sus colaboradores	-0.450
Poseo autonomía para decidir cómo organizar mi trabajo	-0.444
Mi jefe inmediato promueve el trabajo en equipo	-0.443
Las autoridades comunican claramente los objetivos generales y los resultados que va alcanzando la organización	-0.443
La comunicación que tengo con mis pares es adecuada para el desarrollo del trabajo	-0.435
En mi área trabajamos en equipo y nos ayudamos para sacar adelante el trabajo	-0.428
En términos generales, con trabajar en esta organización en este momento estoy	-0.425
En relación con mi jefe directo me siento totalmente satisfecho	-0.395
La organización tiene un fuerte compromiso social con la comunidad	-0.390
Tengo acceso a la información que necesito para trabajar	-0.390
Con la tarea que realizo en la organización me siento útil y motivado	-0.386

En definitiva, hay menor Temor en las personas cuando se sienten valoradas y reconocidas por la organización, hay comunicación e información satisfactoria con pares y directivos, se transmiten claramente los objetivos, la organización presenta un comportamiento ético, la persona posee autonomía en su trabajo y las actividades que realiza están bien definidas, se trabaja en equipo y existe motivación.

Por el contrario, existen otros elementos del Clima que se relacionan positivamente con el Temor:

En mi organización existe temor a expresar desacuerdos con los jefes	0.559
A los miembros de esta organización solo les interesa el sueldo	0.495
Existe desconfianza entre empleados y superiores	0.431
Me entero de lo importante que sucede en la organización a través de "radio pasillo"	0.419

Muchas personas que conozco aquí quisieran irse de la organización	0.408
Uno de los problemas con que me encuentro en esta organización es la falta de iniciativa de la gente	0.400
En mi sector se trabaja bajo presión	0.382
En mi trabajo diario realizo muchos pasos/ tareas inútiles que me han sido indicadas y que podrían ser evitadas, sin alterar el resultado final.	0.310

Para el caso del Estrés, los elementos diluyentes del mismo comprenden:

Poseo autonomía para decidir cómo organizar mi trabajo	-0.409
La comunicación que tengo con mis pares es adecuada para el desarrollo del trabajo	-0.407
En la organización el comportamiento frente a los empleados es guiado por la ética	-0.392
En esta organización las normas y reglas existentes facilitan los procesos de trabajo	-0.389
En la organización todos nos sentimos parte de un verdadero grupo de trabajo. (Integración)	-0.380
En la organización el comportamiento frente a la sociedad es guiado por la ética	-0.378
En términos generales, con trabajar en esta organización en este momento estoy satisfecho	-0.375
La organización tiene un fuerte compromiso social con la comunidad	-0.357
Con la tarea que realizo estoy satisfecho	-0.344

Por el contrario, los elementos que se relacionan con un alto Estrés son los siguientes (entre los más relevantes):

En mi sector se trabaja bajo presión	0.401
Muchas personas que conozco aquí quisieran irse de la organización	0.358
Me entero de lo importante que sucede en la organización a través de "radio pasillo"	0.329
En mi trabajo diario realizo muchos pasos/ tareas inútiles que me han sido indicadas y que podrían ser evitadas, sin alterar el resultado final.	0.286
El nivel de conflicto que existe en mi área dificulta la realización del trabajo	0.219
Uno de los problemas con que me encuentro en esta organización es la falta de iniciativa de la gente	0.216

A simple vista si se tienen en cuenta algunas dimensiones del Clima Organizacional hay muchos elementos de coincidencia entre el Temor y el Estrés.

Los datos aquí expuestos confirman que tanto en presencia de Temor como de Estrés el Clima Organizacional no puede ser bueno. Por otro lado, se podría estimar que cuando el Clima Organizacional no es favorable para los empleados es muy probable que exista Temor a expresar desacuerdo con los superiores y se presenten situaciones de Estrés.

Justicia Organizacional: al igual que en el caso del Clima Organizacional, la Justicia dentro de la organización también posee correlaciones negativas significativas tanto con el Temor como con el Estrés.

Las cinco dimensiones de justicia en relación a las variables analizadas muestran los siguientes valores:

Dimensiones de Justicia Organizacional	Correlación con Temor	Correlación con Estrés
Justicia Interpersonal	-0,588	-0,300
Justicia Informacional	-0,649	-0,309
Justicia Procedimental	-0,597	-0,317
Justicia en las Recompensas	-0,371	-0,270
Justicia de las Tareas	-0,511	-0,274

La conclusión general que puede obtenerse de los presentes datos es que en situaciones en dónde los empleados se sienten temerosos y atraviesan situaciones de estrés la percepción de Justicia Organizacional es totalmente negativa, es decir, sienten que no hay Justicia en ninguno de sus aspectos por lo que el descontento en este sentido es obvio.

Variables de Control:

Variables de Control	Correlaciones con Temor	Correlaciones con Estrés
Edad	Puede indicarse que las personas con menos de 40 años poseen correlaciones positivas con el Temor mientras que las de más de 40 años poseen correlaciones negativas. Esto nos indicaría que cuánto más grande es el empleado se siente menos propenso a temer a sus superiores.	No se muestran correlaciones significativas en este sentido.
Género	Existe una correlación positiva entre el Temor y el género masculino (0,184), mientras que con el género femenino la correlación es negativa (-0,175).	Se presenta el mismo caso que para el Temor, encontrando muy leves correlaciones positivas con el género masculino (0,136) y negativas con el femenino (-0,128)
Nivel de Estudios	No se muestran correlaciones significativas en este sentido.	No se muestran correlaciones significativas en este sentido.
Nivel Jerárquico	No se muestran correlaciones significativas en este sentido.	No se muestran correlaciones significativas en este sentido.

Mayores diferencias entre el Temor y el Estrés

Se han comparado las correlaciones de Temor y Estrés y en muchos casos tienen comportamientos similares aunque en general son más elevadas las correlaciones con el Temor.

Nos interesa plantear aunque brevemente, las variables o dimensiones que tienen cierta singularidad y prevalece más el Temor que el Estrés de una manera destacada. Ellas son:

Distancia Jerárquica

Existencia de desconfianza entre empleados y superiores.

El interés exclusivo del sueldo

El estilo autocrático de los Jefes.

En contraposición, generan más Estrés que Temor:

La falta de Confianza en la mayoría de la gente en una organización
 La falta de Justicia Informacional
 El estilo Consultivo de los Jefes
 La falta de autonomía en el trabajo

Conclusiones

Tanto el Temor como el Estrés tienen un gran efecto en la conducta de las personas y afecta significativamente su desempeño organizacional y fundamentalmente su comportamiento. Otros autores han señalado el efecto no deseado que causan en la calidad, los servicios al cliente, la productividad y la rentabilidad.

Gran parte de las consecuencias de su existencia que han sido planteadas por la literatura se corroboraron en este estudio. Específicamente nuestra hipótesis que se basaba en que las Culturas Organizacionales afectan el Temor y el Estrés ha sido verificada. Concretamente las Culturas Integrativas que se caracterizan por una buena convivencia, la creatividad, la participación y colaboración, generan mucho menos Temor y Estrés que los otros cuatro tipos Culturales.

Hay una importante correlación entre Temor y Estrés en las organizaciones; generalmente se presentan juntos, pero el Temor tiende a ser mayor que el Estrés en la mayoría de los casos y las correlaciones con la mayor parte de las variables son más fuertes para la primera que para la segunda.

Globalmente se señaló que un Clima de Trabajo inadecuado, con falta de Confianza, Ética y Justicia, todas ellas dimensiones de la Cultura Organizacional, se correlacionaron positivamente con el Estrés y mucho más con el Temor.

Si una organización encara el desafío de reducir el Temor y el Estrés en una organización debería tener presente que posiblemente se deban tener en cuenta varias variables organizacionales al mismo tiempo.

Bibliografía:

- BLAKE Robert y MOUTON Jane: "O novo grid gerencial", Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios. Sao Paulo, 1984.
- CARDONA, José María, CARDONA, Sergio y CARDONA, Ana. "Liderazgo y Gestión por 8 hábitos. Del Miedo a la Confianza" 2ª Edición. Ediciones Díaz de Santos. España. 2006.
- CARRIÓN, Juan. "Culturas Innovadoras 2.0". LID Editorial Empresarial S.A. España. 2009.
- DAFT, R., "Teoría y diseño organizacional", Thomson, México, 2000.
- DE VAL PARDO, I., "Organizar. Acción y efecto", ESIC, Madrid, 1997.
- Diccionario de la Real Academia Española consultado on-line: <http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae>
- Entrevista a Jon KATZEMBACH. En: Revista Gestión. Vol. 4 N° 4. Julio – Agosto 1999. Pp. 68-73.
- GARCÍA RIVAS, Carmen. "Tengo Miedo". Editorial Leer. España. 2006.
- GÓNGORA N. REIJA L. y LARRIVEY F.: "La Confianza Organizacional en los Institutos de Investigación". Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. 2013
- GÓNGORA N., NÓBILE C. y REIJA L.: "Estudio comparativo de la cultura organizacional en Unidades de Investigación de la Universidad Nacional de La Plata". Instituto de Investigaciones

- Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. 2013. (Enviado a Revista con referato)
- GÓNGORA Norberto, "Enfoques o perspectivas de los estudios de cultura organizacional" en "Principios Fundamentales para la Administración de Organizaciones" Miguel Ángel Vicente y Juan Carlos Ayala (Coordinadores), Editorial Pearson, Buenos Aires, 2008.
- GONZALES VADILLO, José Luis. "Comportamiento Humano: el recurso básico de las organizaciones empresariales.". Editorial de la Universidad de Deusto. España. 1993.
- HARTZLER, Meg y HENRY, Jane. Teoría y aplicaciones del trabajo en equipo. Cómo preparar equipos de trabajo eficaces. Oxford University Press. México D.F., 1999.
- HELLRIEGEL Don, SLOCUM John W., "Comportamiento Organizacional". 10ª Edición. Editorial Thomson, México, 2004.
- HOFSTEDE, Geert, "Culturas y Organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia", Alianza Editorial, Madrid, 1999.
- JERICÓ, Pilar. "No Miedo". 6º Edición. Alianza Editorial. Barcelona. 2006.
- MARTIN, J., M. FROST y O. O'Neill, "Organizational Culture: beyond Struggles for Intellectual Dominance", Graduate School of Business, Stanford, 2004.
- MARTÍNEZ SELVA, José María. "Estrés Laboral. Guía para empresarios y empleados.". Editorial Pearson Educación, España, 2004.
- MATSUMOTO, D., "Culture and Psychology", Brooks/Cole Publishing Company, Pacific Grove, 1996.
- PFEFFER, J., "Nuevos rumbos en la teoría de la organización", Oxford University Press, México, 2000.
- REDDIN, H., "La organización orientada al resultado", Paidós, Buenos Aires, 1994.
- ROBBINS, Stephen: "Comportamiento Organizacional". 13ra Edición. Prentice Hall, México, 2009.
- RODRÍGUEZ PORRAS, J. M.: "El factor humano en la empresa". Ediciones Deusto. Bilbao, 1999.
- SCHEIN, Edgard, "La cultura empresarial y el liderazgo", Editorial Plaza Janes, Buenos Aires, 1988.
- SENGE, Peter. "La Danza del Cambio: los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje." Editorial Normal. Colombia. 2000.
- SMIRCICH, L., "Concepts of culture and organizational analysis", en Administrative Science Quarterly, vol. 28, 1983.
- THOMPSON J.: "Organizaciones en Acción". Mc Graw Hill. Bogotá.1993.

LOS GAMMAPROCESOS Y SU INCLUSION EN LOS METAPROCESOS DEL MODELO SER H4: EQUIPOS INNOVADORES DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN EL MARCO DE ESCENARIOS

LORENZO CARLOS ALBERTO

clorenzo@speedy.com.ar

lorenzo@econ.unicen.edu.ar

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DE LA PCIA. DE BUENOS AIRES

RESUMEN

Las organizaciones son herramientas humanas y sociales para obtener las finalidades del ser humano en conjunto con otros, ya que por sí solo no podría realizarlas. Es por ello que representan un tema de gestión; de autogestión, y de gestión organizacional, sobre la base de una buena administración. Su proceso fundamental se encuentra en la toma de decisiones basada en el comportamiento humano y orientado al desenvolvimiento de la organización en relación a su contexto, el cual tiene una dinámica que impacta sistémicamente. Dicho vínculo debe plantearse a partir de la interpretación del presente para proyectar escenarios y prepararse para enfrentarlos. Es por ello que este trabajo busca generar una contribución respecto de lo que se podría hacer para anticiparse al futuro, eliminando los problemas actuales que limitan el desarrollo, a partir de lo que se ha dado llamar “feedfw innovations team” en el marco de gammaprocesos, mediante los cuales se buscaran soluciones innovadoras de futuros posibles a través del diseño de escenarios.

PALABRAS CLAVE: EQUIPOS INNOVADORES – GAMMA Y METAPROCESOS – MODELO SER H4 – APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL – ESCENARIOS

INTRODUCCIÓN

La gestión organizacional -sobre la base de una buena administración- a través de la toma de decisiones basada en el comportamiento humano y orientado a su desenvolvimiento en relación al contexto, implica una sinergia que posee una dinámica que impacta sistémicamente en la organización.

La organización como sistema es tanto competitiva como cooperativa, siendo necesario coordinar acciones para conjugar ambos roles, en un caso internas a la organización y en otro inter- organizaciones. Eso es planificación, pero el sistema necesita primero de las decisiones estratégicas, las que buscan actuar de tal manera que la organización sobreviva en las condiciones más competitivas. Es en definitiva la herramienta conformada por una magnitud de seres que la necesitan para el cumplimiento de todos sus fines y necesidades como seres humanos.

La gestión y la administración no son ni deben ser -para el sostenimiento del instrumento creado- solo en el presente, aunque a veces y sobretodo en crisis éste nos absorba totalmente. El presente debe ser detectado, entendido e interpretado para aprender, y que los problemas de hoy no se constituyan a través de las decisiones que tomamos en mayores problemas futuros o en el sostenimiento de los mismos. Este trabajo apunta a generar un aporte respecto de lo que podemos hacer para anticiparnos a los problemas futuros, disolviendo los problemas

presentes de tal manera que las decisiones que tomemos no nos creen efectos negativos colaterales ni directos, diseñando estructuras, equipos y procesos de aprendizaje e innovación. Análogicamente los hemos dado en llamar gammaprocesos con equipos “Feedfw (feedforward) innovations team” o equipos de solución innovadora de futuros posibles donde el tema de diseño de escenarios y la tecnología se incorporan fuertemente. La analogía con los gamma es la siguiente: La codificación gamma se necesita para maximizar la calidad visual de la señal independientemente del dispositivo de visualización. Se modifica la señal de entrada mediante compresión gamma y la entrada no lineal tiene la luminancia deseada para la compresión organizacional sin perder sus aspectos cualitativos reales. Pasar de una foto gamma en negativo inferior a 1 a películas en positivo con un gamma superior a uno. Seleccionar lo que debe mostrarse en tonos e intensidades de la situación a abordar.

En las organizaciones debemos tener datos registrados, indicadores, mecanismos de control, información para realizar diagnósticos. La idea es que registrando aspectos que tienen que ver con el entendimiento y la inteligencia humana con el Modelo preciso, podemos comprender la complejidad del ambiente de tal manera que tengamos la claridad necesaria para el pensamiento y la acción de toda la organización, sin perder la riqueza de la complejidad real y necesaria para hacer el planteo del problema adecuado a una mejor manera de afrontarlo a futuro. Eso es producto de una selección inteligente de escenarios.

MARCO TEÓRICO

El Modelo SER H4 ha sido producto de la línea de Investigación que dirijo a través de cinco proyectos de investigación durante 16 años con el subsidio de un PICT a mediados del período. Se ha denominado de distintas manera en su desarrollo que se ha visto plasmado en alrededor de 100 trabajos expuestos en muchos congresos de la especialidad. Contiene toda la base teórica con una potente plataforma de matrices que la sostiene y lo actualiza permanentemente. También es motivo de la edición de un libro y de cursos de Maestría. El Modelo se constituye en la base de todos los trabajos desarrollados desde el año 2000 a la actualidad, seleccionando para esta ocasión algunos pertinentes. Asimismo, los mismos se han nutrido y basado en una cuantiosa variedad autores, muchas veces con cierto eclecticismo integrador de interpretaciones dispersas.

Además hay un autor argentino como es el Dr. Alberto Levy que ha desarrollado su propio Modelo de base cognitiva, el mismo es un valioso aporte a la disciplina y es incorporado especialmente para la comprensión de modelos como base efectiva del aprendizaje, el alineamiento, el diagnóstico y la intervención en las organizaciones, de un abordaje racional de actuar y decidir en las organizaciones en un marco emocional, tal como se viene bregando desde hace 16 años.

Asimismo, en este trabajo se pretende destacar algunos conceptos que resultaron disparadores de algunos aspectos del mismo. Dan Gilbert, Profesor de Psicología de Harvard expresa que “las emociones no necesariamente esta reñidas con las buenas decisiones. Durante cientos de años pensamos que la emoción era enemiga de la razón, y que las cabezas tranquilas y frías deciden mejor. Sin embargo en los últimos treinta años hemos aprendido que las emociones suelen ser el encuadre de la razón, y pueden ayudarnos en la toma de decisiones. Las personas que no pueden o están limitadas para experimentar emociones cuando toman decisiones no sienten que algo sea bueno o malo cuando lo imaginan” (Gilbert, D., Dic.2014- Ene. 2015:42). A continuación de ello, Joicho Ito Director de Media Lab del MIT dice “cuando tengo proyectos nuevos, me sumerjo en ellos y aprendo todo lo que debo saber. En la educación convencional hay que rendir exámenes y obtener títulos; estándares para que uno luego pueda saber qué hacer. Pero debería ser al revés: primero, encontrar algo que nos apasione y después aprender lo necesario para hacerlo”(Ito, J., Dic.2014- Ene. 2015:17). Asimismo, Ito considera que para

ser innovador y efectivo hay que estar “desenfocado” e interesado en varias disciplinas, debiendo dejar de verse como algo negativo (Ito, J., en Alonso, V. et. al. Dic. 2014-Ene.2015).

Con su proverbial sabiduría, Peter Drucker dijo alguna vez que “la mejor manera de predecir el futuro es creándolo” Pero resulta obvio que semejante meta exige anticipar las discontinuidades en un mundo crecientemente volátil. Por lo tanto, se impone la necesidad de monitorear tendencias emergentes, comprometerse en la planificación de escenarios alternativos y responder rápidamente cuando las condiciones competitivas cambian. En consonancia, Malcolm Gladwell se realiza las siguientes preguntas que son fundamentales en este trabajo: **“la pregunta es qué debemos hacer para asegurarnos que cuando una situación/problema suceda nuevamente, el resultado no sea el mismo. ¿Puedo diseñar un sistema que minimice las consecuencias de este tipo de diseños en el futuro, y construir ambientes que alienten proactivamente a construir soluciones entendiendo mejor los problemas, en vez de limitarse a cubrirse de las amenazas?”**(Gladwell, M., Dic.2014- Ene. 2015).

DESARROLLO

Micro Modelo de escenarios

Por tanto, es de interés en primer lugar establecer un proceso de la comprensión de los escenarios presentes y futuros de las organizaciones. Para ello se expone el llamado Micro Modelo de Escenarios. El mismo se denomina así porque es un modelo que se encuentra en el marco del Modelo madre SER H4. Este micro modelo se está relevando en este momento en el campo organizacional con el fin de validarlo suficientemente y mejorarlo como se hace con todos los aspectos del Modelo.

Asimismo, se ha establecido dimensiones de análisis para la percepción y el procesamiento de lo observado por diferentes medios del contexto, como también para actuar sobre el contexto y los escenarios que se establezcan. Son diez las que se han establecido y en un cuadro que se encuentra a continuación se le otorga dinámica sistémica encontrando hipotéticamente las relaciones con las variables del Modelo SER H4 (Cultura, Estructura, estrategia, Liderazgo, Poder, Comunicación, Intangibles, Contexto).

Las dimensiones de análisis son Clientes, segmento de mercado, proveedores, tercerizaciones, tecnología, capacitación, desarrollo organizacional, consultores y asesores, competencia y familia (cuando las organizaciones son familiares). Cruzando tales dimensiones con las variables del Modelo SER H4 **-que configuran la capacidad de gestión de cada organización en relación a su cultura organizacional-** se podrá ver el concepto relacionador y abordar los procesos que llevarían a las mejores decisiones ante escenarios diversos, buscando el alineamiento de la organización. Luego se presenta otra matriz de análisis para completar la dinámica sistémica de la situación abordada en el marco de un problema de alta complejidad interna y ambiental de la organización. Se trata entonces de ver las relaciones entre estas mismas dimensiones que se acaban de listar más arriba. En los últimos cuadros se puede ver listados todos estos aspectos por cada dimensión a efectos operativos.

La idea es que gracias al procesamiento de estos datos se pueda lograr información y conocimiento para abordar mejor el diseño de un sistema que minimice las consecuencias de este tipo de decisiones en el futuro, y construir ambientes que alienten proactivamente a construir soluciones entendiendo mejor los problemas, en vez de limitarse a cubrirse de las amenazas.

RELACIONES PUENTE ENTRE VARIABLES Y DIMENSIONES DE CONTEXTO							
DIMENSIONES	CULTURA	PODER	LIDERAZGO	COMUNICACIÓN	ESTRUCTURA	ESTRATEGIA	RECURSOS
RECURSOS							
CLIENTES	ATENCIÓN	INFLUENCIA COMPETITIVA	CONDUCCION EFECTIVA	EFICACIA/ATRIBUTOS	LLEGADA OPORTUNA	PRODUCTO Y POSICIONAMIENTO	FIDELIDAD
SEG. MERCADO	FOCO DE ATRIBUTOS	INFLUENCIA COMPETITIVA	CONDUCCION EFECTIVA	EFICACIA/ATRIBUTOS	LLEGADA EFECTIVA	PRODUCTO Y POSICIONAMIENTO	LLEGADA CON CONFIANZA
PROVEEDORES	SELECCIÓN Y NEGOCIACIÓN	CAPACIDAD NEGOCIADORA	CAPACIDAD DE LOGRO EFECTIVA	COMUNICACIÓN CLARA	ORGANIZACIÓN ADECUADA	POLITICA DE PRECIO/CALIDAD	CAPACIDAD DE SELECCIÓN
TERCERIZACIONES	SELECCIÓN PRECIO/CALIDAD	CAPACIDAD DE SELECCIÓN	CAPACIDAD DE SELECCIÓN	CUMPLIMIENTO DE CONTRATOS	ORGANIZACIÓN ADECUADA	POLITICA ADECUADA	SELECCIÓN ADECUADA
TECNOLOGÍA ADQUIRIR	ACTUALIZACION CAPITAL INVERTIDO	RECURSOS NECESARIOS	CONOCIMIENTO E INFLUENCIA	GRADO DE CONOCIMIENTO TÉCNOLÓGICOS	CAPACITACION DE ESTRUCTURAS	POLITICA DE MERCADO	GRADO DE COMPETITIVIDAD
CAPACITACIONES	NECESIDADES Y MOTIVACIONES	INCREMENTO DE CONOCIMIENTO E INFORMACIÓN	SELECCIÓN DE TEMAS	APRENDIZAJE COMPARTIDO	COMUNICACIÓN ENTRE SEGMENTOS	POLITICA ADECUADA	GRADO ADICIONAL DE CAPACITACIÓN
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	SUPERACION A LARGO PLAZO	INCREMENTO DEL DESARROLLO	SELECCIÓN DE FORMAS	APRENDIZAJE COMPARTIDO	APLICACIÓN EFECTIVA	POLITICA ADECUADA	CAPACITACION DE LIDERAZGO
CONSULTORES/ASESORES	COMPLEMENTAR CAPACIDAD DE GESTION	SELECCIÓN ADECUADA	SELECCIÓN DE TEMAS	CLARA PARA OBTENER LO DESEADO	SECTORES NECESITADOS	POLITICAS DE ASPECTOS	CAPACIDAD DE CONSULTORES
FAMILIA	CONVERGENCIA DE VALORES	IDENTIDAD/COHESIÓN	NEGOCIACION	HONESTIDAD	ASIGNACIÓN / NEGOCIACION	ADECUACIÓN	IMAGEN DE FAMILIA/ORGANIZACIÓN
COMPETENCIA	VALORES DE RELACIONES	TIPO DE USO DEL PODER	EFFECTIVIDAD COMPETITIVA	COMUNICACIÓN ADECUADA	EFFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL	POSICIONAMIENTO	ASIGNACION EFECTIVA

Fuente: Producción Propia – Modelo SER H4

RELACIONES PUENTE ENTRE DIMENSIONES DE CONTEXTO										
	CLIENTES	SEGMENTO DE MERCADO	PROVEEDORES	TERCERIZADOS	TECNOLOGÍA	CAPACITACIÓN	DESARROLLO	CONSULTORES	FAMILIA	COMPETENCIA
CLIENTES	-	GRADO DE PARTICIPACIÓN ATRIBUTOS	CALIDAD/ PRECIO	GRADO DE CALIDAD PRECIO/ ATRIBUTOS	EFFECTIVIDAD	ESTILO Y CAPACIDAD DE ATENCION	CAPACIDAD INTEGRAL DE CÍA.	EFFECTIVIDAD DE LLEGADA	GRADO DE IMAGEN EN PRODUCTO	POSICIONAMIENTO
SEGMENTO DE MERCADO	-	-	MATERIA PRIMA/ PRODUCTOS/ SERVICIOS	CONFIANZA	EFFECTIVIDAD DE LLEGADA	INCREMENTO DE LLEGADA	INCREMENTO DE ANÁLISIS E IMPLEMENTACION COMPETITIVA	MEJORAMIENTO/ ANALISIS/ LLEGADA	-	POSICIONAMIENTO
PROVEEDORES	-	-	-	RELACIONES ADECUADAS	MEJORA DE RELACIONES	EFFECTIVIDAD DE RELACION	INCREMENTO DE CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN	MEJORA DE RELACION ENTRE PARTES	NO INTERVENCION	COMPARACION CALIDAD/PRECIO
TERCERIZACIONES	-	-	-	-	IDENTIDAD DE UTILIZACION CON LA ORGANIZACIÓN	RESPONDER A LO ACORDADO	ADECUADO PARA CONJUNTO	LO NECESARIO TECNICAMENTE	POLITICA DE IDENTIDAD	MEJORA TERCERIZACIÓN
TECNOLOGÍA A ADQUIRIR	-	-	-	-	-	CONOCIMIENTO DE APLICACIÓN	FACILITAMIENTO DEL DESARROLLO	INCREMENTO DE UTILIZACIÓN Y EFFECTIVIDAD	VALORES DE IDENTIDAD CON LA ORGANIZACIÓN	MEJOR TECNOLOGIA
CAPACITACION	-	-	-	-	-	-	INTEGRACIÓN	ENTENDIMIENTO TECNICO	VALOR DE CAPACITAR	MEJOR CONOCIMIENTO, HABILIDADES Y COMPETENCIA
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	-	-	-	-	-	-	-	INCREMENTO DEL DESARROLLO, EL CONOCIMIENTO Y LAS HABILIDADES	VALORES COMPARTIDOS CON LA ORGANIZACIÓN	MEJOR DESARROLLO
CONSULTORES (Asesores)	-	-	-	-	-	-	-	-	SELECCIÓN EN RELACION CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL/ FAMILIA	EFFECTIVA ACCIÓN EN RELACIÓN ORGANIZACIÓN-FAMILIA- CONTEXTO
FAMILIA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	TIPO DE RELACIÓN CON EL CONTEXTO DE ACUERDO A CONFIGURACIÓN ORGANIZACIÓN/FAMILIA
COMPETENCIA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Producción Propia – Modelo SER H4

CONFIGURACIONES DIMENSIONES- CONTEXTO			
CLIENTES	ATENCIÓN	EFICACIA/ATRIBUTOS	FIDELIDAD
	INFLUENCIA COMPETITIVA	LLEGADA OPORTUNA	
	CONDUCCIÓN EFECTIVA	PRODUCTO Y POSICIONAMIENTO	
SEGMENTO DEL MERCADO	FOCO DE ATRIBUTOS	EFICACIA/ATRIBUTOS	LLEGADA CON CONFIANZA
	INFLUENCIA COMPETITIVA	LLEGADA EFECTIVA	
	CONDUCCIÓN EFECTIVA	PRODUCTO Y POSICIONAMIENTO	
PROVEEDORES	SELECCIÓN Y NEGOCIACIÓN	COMUNICACIÓN CLARA	CAPACIDAD DE SELECCIÓN
	CAPACIDAD NEGOCIADORA	ORGANIZACIÓN ADECUADA	
	CAPACIDAD DE LOGRO EFECTIVA	POLÍTICA/PRECIO (CALIDAD)	
TERCERIZACIONES	SELECCIÓN PRECIO/CALIDAD	ORGANIZACIÓN ADECUADA	
	CAPACIDAD DE SELECCIÓN	POLÍTICA ADECUADA	
	CUMPLIMIENTO DE CONTRATOS	SELECCIÓN ADECUADA	
TECNOLOGÍA A ADQUIRIR	ACTUALIZACIÓN CAPITAL INVERTIDO	GRADOS DE CONOCIMIENTOS TECNOLÓGICOS	GRADO DE COMPETITIVIDAD
	RECURSOS NECESARIOS	CAPACITACIÓN DE ESTRUCTURAS	
	CONOCIMIENTO E INFLUENCIA	POLÍTICA DE MERCADO	
CAPACITACIÓN	NECESIDADES Y MOTIVACIONES	APRENDIZAJE COMPARTIDO	GRADO ADICIONAL DE CAPACITACIÓN
	INCREMENTO DE CONOCIMIENTO E INFORMACIÓN	COMUNICACIÓN ENTRE SEGMENTOS	
	SELECCIÓN DE TEMAS	POLÍTICA ADECUADA	
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	SUPERACIÓN A LARGO PLAZO	APRENDIZAJE COMPARTIDO	CAPACITACIÓN DE LIDERAZGO
	INCREMENTO DEL DESARROLLO	APLICACIÓN EFECTIVA	
	SELECCIÓN DE FORMAS	POLÍTICA ADECUADA	
CONSULTORES/ASESORES	COMPLEMENTAR CAPACIDAD DE GESTIÓN	CLARA PARA OBTENER LO DESEADO	CAPACIDAD DE CONSULTORES
	SELECCIÓN ADECUADA	SECTORES NECESITADOS	
	SELECCIÓN DE TEMAS	POLÍTICAS DE ASPECTOS	
FAMILIA	CONVERGENCIA DE VALORES	HONESTIDAD	IMAGEN DE FAMILIA/ORGANIZACIÓN
	IDENTIDAD/COHESIÓN	ASIGNACIÓN/NEGOCIACIÓN	
	NEGOCIACIÓN	ADECUACIÓN	
COMPETENCIA	VALORES DE RELACIONES	COMUNICACIÓN ADECUADA	ASIGNACIÓN EFECTIVA (MÁS COMPLEMENTO)
	TIPO DE USO DEL PODER	EFFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL	
	EFFECTIVIDAD COMPETITIVA	POSICIONAMIENTO	

Fuente: Producción Propia – Modelo SER H4

La cultura, el Poder y el Sistema Político en estrecha relación básica

La variable directriz de Cultura Organizacional ha sido tratada en nuestro Modelo siguiendo como base la teoría de Edgar Schein (Schein, E. H, 1988).

Esta nueva metodología hizo surgir una matriz que establece las tipologías culturales, que en lugar de ser seis como en su primer versión pasan a simplificarse en cuatro que tienen que ver con un grado distinto de desarrollo humano en calidad a los valores que representa cada cultura.

Si en una organización que se está evaluando se tiene la herramienta constituida por la teoría resumida en dicha matriz, a fin de integrarla con la parte correspondiente al poder y Sistema Político se debe realizar un desarrollo parecido primero, es decir, constituir una teoría de los Tipos Políticos (Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N, 2013,2014) que caracterizan cada Sistema Político y poder ubicar cada organización en uno de ellos.

Esto es lo que desde el Modelo SER H4 permite describir, analizar y diagnosticar un problema o situación de tal manera que se puedan realizar los pasos de gestión más convenientes en esa organización. Asimismo, se cuenta con la herramienta llamada Configuraciones Organizacionales (Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N, 2012), que en una sintética matriz permite conocer como hipotéticamente se comportan las variables de Modelo como son la Cultura, el Liderazgo, la Comunicación, el Poder, los Recursos Intangibles, la Estructura organizacional, el proceso Estratégico y la relación con el Contexto. Este desarrollo demasiado extenso para las limitaciones académicas de este trabajo, pero pueden verse en la referencia bibliográfica para ser solicitada y tener acceso a ese trabajo. Sin duda es necesario contar con esta herramienta de análisis para precisar y mejorar cualitativamente el diagnóstico de la capacidad de gestión organizacional.

En el caso de percibir los escenarios y diseñar procesos en relación a obtener información del contexto para formularlos, **cada organización los realiza y solo puede percibirlos y diseñarlos en relación a los valores y el tipo de cultura que tenga**. Igual en relación a lo que se refiere a la innovación y marcos ambientales y estructurales posibles de personas que se encuentren relacionados con el diagnóstico y tratamiento de escenarios. Otro de los aspectos que impacta, como se verá a continuación, es el sistema político de la organización y los tipos de ellos que utilizan el poder ante las situaciones habituales y naturales de conflictos disfuncionales.

Las Dimensiones del Sistema Político y sus tipos

En este punto se desarrolla la temática atinente al Sistema Político Organizacional. Es el complemento teórico del Modelo que nos permite abordar la descripción, análisis, diagnóstico y decisión de cambios innovativos que se programen en base al diagnóstico para encaminar la gestión organizacional. Tenemos entonces las dimensiones teóricas que tenemos en cuenta en el Modelo SER H4 para contemplar el relevamiento y el análisis de las Tipologías Políticas de la organización (Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N, 2013,2014), las que integramos con los Tipos Culturales (Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N, 2012, 2013,2014).

Estas dimensiones en nuestras investigaciones fueron relevadas y verificadas en los trabajos de campo en su relación con los Tipos Culturales previamente relevados. De allí se pueden deducir los indicadores cualitativos para el diagnóstico del Tipo Político de las organizaciones que se encuentran basados en los Conceptos Puente Relacionadores.

De las dimensiones del Sistema Político podemos establecer como hipótesis cuatro tipologías que se relacionan con las Tipologías Culturales e intentan ser concordantes. Se las conceptualiza en forma amplia de la siguiente manera (sin corresponder su orden al grado de relevancia. Estas son: Poder-Visión, asociada a la Tipología Cultural SER H4; Poder-Misión, asociada al Tipo Cultural SER; Poder-Estrategia, asociada a la Tipología Cultural Abierta; Poder-Táctica, vinculada al Tipo Cultural Clásico.

Por último, a través de un análisis entre las tipologías culturales y políticas desarrollados se presenta gráfico, el cual reúne ambos tipos de tipologías (culturales y políticas) del Modelo SER H4, considerándolo necesario para poder desarrollar los elementos que se toman en cuenta para Gestionar una Organización desde la integración político-cultural de la misma.

DIMENSIONES	TIPOLOGÍAS POLÍTICAS - TIPOLOGÍAS CULTURALES			
	PODER-VISIÓN SER H4	PODER-MISIÓN SER	PODER-ESTRATEGIA ABIERTO	PODER-TÁCTICA CLÁSICO
CULTURA	Fuente adhesión (4,5)	Adhesión según la situación (2)	Adecuación débil por la situación (2)	El grupo dominante la determina (5)
PODER	Consenso e identificación por fuerte negociación	Consenso por adaptación	Se emplea según la situación (identificación/adaptación según la negociación)	Alta identificación/sumisión
LIDERAZGO	desempeño acorde de la tipología cultural	Cierta flexibilidad respecto de la cultura	Según la situación	Adecuado a la cultura
NEGOCIACIÓN	De acuerdo a la cultura (2)	Alta inclinación a negociar (3,5)	El liderazgo define el grado (2,5)	Altamente cohesionada por el poder del Líder (5)
COALICIONES	Pocas según magnitud	Algunas coaliciones según magnitud	Varias según magnitud	Pocas según magnitud
COMUNICACIÓN	abierta, en búsqueda del aprendizaje	Formal e informal con ciertos límites	Formal selectiva y acotada informal	Formal e informal limitada
CONTROL	Para aprendizaje	Para intervención y aprendizaje	Para intervención	Para intervención y castigo individual
INTERÉS/IDENTIFICACIÓN	Alta identificación (4,5)	Prevalce la identificación (3)	Prevalcen los intereses (3,5)	Prevalencia uniforme entre identificación y sumisión
MAGNITUD (Ponderación de Atributos)	> M 4,5 < M 5	> M 2,5 < M 3,5	> M 1,5 < M 2,5	> M 4,5 < M 5
COMPORTAMIENTO SER H4	Todas las dimensiones del hombre en forma integral	Integral pero ponderado situacionalmente en sus dimensiones	Las emociones se disfrazan	Altamente burocrático
ÉTICA, MORAL, RSO	Muy en cuenta (5)	Prevalciente (4)	Oportunistas (2,5)	En cuenta en relación a lo formal (3)
INCIDENCIA DE LA INTUICIÓN, CREATIVIDAD	Muy en cuenta (5)	Fuertemente en cuenta (3,5)	Medianamente en cuenta (2,5)	Incidencia baja (3)
INCIDENCIA DE LA INFORMACIÓN-INNOVACIÓN	Muy en cuenta (4)	Fuertemente en cuenta (4)	Medianamente en cuenta (3,5)	Medianamente en cuenta (2,5)
INCIDENCIA DE LA PLANIFICACIÓN	Incidencia media de la planificación estructurada (3)	Alto grado de planificación (4)	Mediana planificación (relajada) (2,5)	Muy alta ingerencia (5)
PROCESOS	Alta dinámica de procesos sostenidos	Dinámica media	Bajo sostenimiento	Procesos de larga vigencia en el tiempo
ANTIFRAGILIDAD	Alto grado	Superior a la media	Fragilidad en muchas áreas	Fragilidad alta

Fuente: Elaboración propia

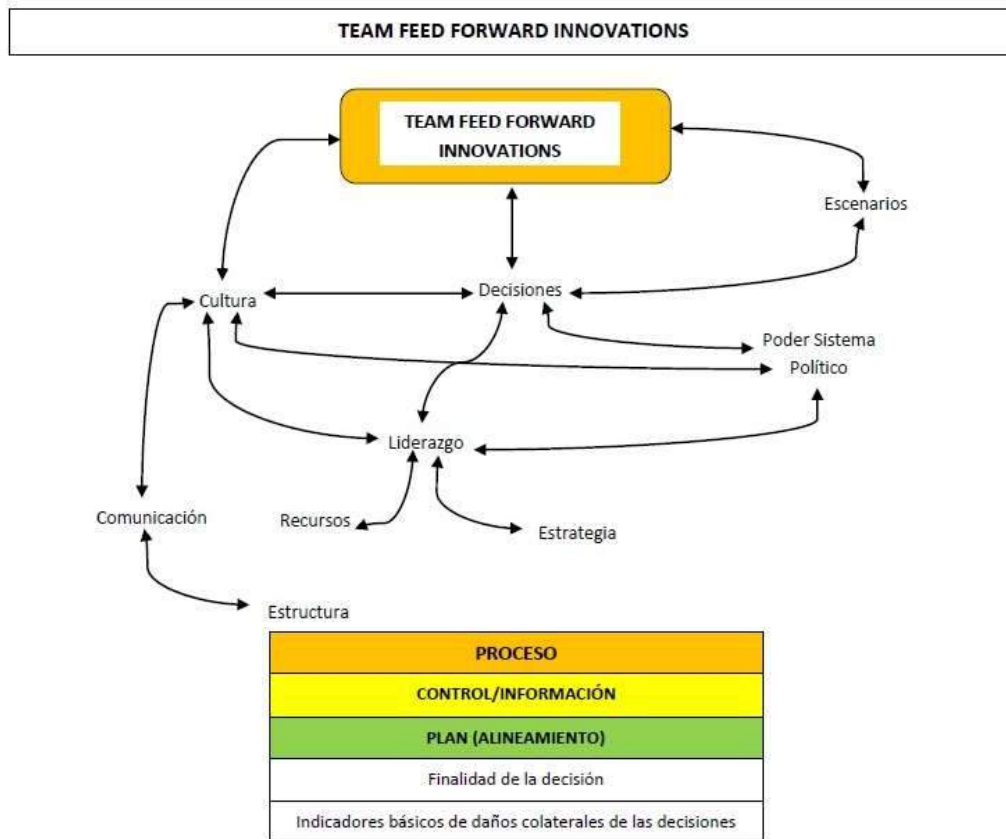
Como se observa a través de la Matriz de las Dimensiones de Análisis del Sistema Político (puntuación de 1 a 5 midiendo la relación de identificación hipotética en mayor o menor grado con el concepto expresado), las mismas incluyen algunas de las variables del Modelo SER H4. También incluyen dimensiones con los aspectos que hemos considerado clave, propios del mismo sistema, aspectos del proceso administrativo y se ha asignado un nombre a cada tipología del Sistema Político que se corresponde a cada tipología de la Cultura Organizacional. Las dimensiones son: cultura, poder, liderazgo, negociación, coaliciones, comunicación, control, interés/identificación, magnitud (ponderación de atributos), comportamiento SER H4, ética-moral-RSO, incidencia de la información-innovación, incidencia de la planificación, procesos, antifragilidad (Taleb, N.N., 2013).

De esta manera, se busca la coherencia entre dimensiones para poder diagnosticar un tipo de Sistema Político, dinámico en las organizaciones y de menor fijación que la Tipología Cultural, pero que puede entrar en colisión con ella y hasta modificarla de estimarse políticamente necesario con la metodología que se considere necesario. Esto es lo que permitirá analizar y comprender este aspecto clave de la dinámica organizacional, en un contexto de la relevancia de

la Cultura Organizacional. A través de ello se derivaría una mejor gestión organizacional en la búsqueda de mejoras.

Con estos aspectos de la gestión, la tipología cultural y política se identifica el marco de actividad organizacional y su funcionamiento para relacionar los procesos innovativos y de realización de escenarios, como también se han dado en llamar equipos “Feedfw (feedforward) innovations teams”.

El equipo y sus funciones, relaciones estructurales y de procesos



Los equipos innovadores para el diseño y el rediseño habitual de escenarios para la organización están conformados por generalistas interdisciplinarios y a su vez especialistas disciplinarios. Profesionales que tengan las habilidades, la actitud y la capacidad de comunicación interdisciplinarias que da la experiencia para saber comunicarse buscando las finalidades, en relación con los problemas y los recursos que se dispone. Además de la capacidad de tener profundo conocimiento sobre áreas que deben coordinarse para abordar las tendencias y lograr construir buenos escenarios alternativos, percibiendo la organización como un todo con características únicas en cada caso para dar respuestas.

Estos equipos deben dominar al menos las llamadas cinco disciplinas de Peter Senge, y desde una actividad de pensamiento sistémico lograr detectar las consecuencias que surgen de la evaluación de cada alternativa que se les presenta. La hipótesis indica que cada decisión va a tener consecuencias positivas y también negativas. Lo importante es ser lo suficientemente innovadores para que las respuestas a los problemas que se planteen, traigan en la configuración de respuesta a la configuración de decisión el menor impacto de daños colaterales posible.

En el gráfico que se muestra anteriormente en esta sección, toda esta descripción está expuesta, además se muestra claramente la particular identidad que cada organización tiene debido a sus valores, es decir la cultura organizacional y en relación son el sistema político, el uso del poder ante los conflictos y disfunciones de su desenvolvimiento.

Todos estos procesos desembocan en la necesidad de contar con indicadores que brinden información en el marco de lo que se va describiendo como características de estos equipos. Con este control que se transforma en información para ir resolviendo los problemas que se descubren se tomaran de acuerdo a escenarios, que se construyen y reconstruyen, decisiones dentro de una planificación flexible que tiene como dirección la estrategia y su proceso determinado por la conducción de la organización, logrando en la medida de lo posible la alineación necesaria para implementaciones eficaces.

Configuraciones Organizacionales, la innovación y el aprendizaje en cada caso

RELACIÓN TIPOLOGÍAS CULTURALE S-DIMENSIONES				
DIMENSIONES	SER H4	SER (conoc. Actualizado)	ABIERTO (habilidades capacidades)	CLÁSICO (conservador)
19. Innovación (comunicación/estrategia)	La innovación es obtenida naturalmente en base a la cultura y la alineación de las demás variables	Se busca alta participación con buena comunicación para el logro de aspectos innovadores	Se determinan proyectos para el logro de innovación de aspectos relevantes de la gestión	Las innovaciones surgen esporádicamente de la comunicación entre sectores debe ser luego aprobada

Fuente: Producción Propia- Modelo SER H4

DIMENSIONES	TIPOLOGÍAS POLITICAS - TIPOLOGIAS CULTURALES			
	PODER-VISION	PODER-MISIÓN	PODER-ESTRATEGIA	PODER-TÁCTICA
	SER H4	SER	ABIERTO	CLÁSICO
INCIDENCIA DE LA INFORMACIÓN- INNOVACIÓN	Muy en cuenta (4)	Fuertemente en cuenta (4)	Medianamente en cuenta (3,5)	Medianamente en cuenta (2,5)

Fuente: Producción Propia- Modelo SER H4

Se ha incluido como un ejemplo aclaratorio del porque los equipos, ni estos ni otros, actuar universalmente igual en cada organización debido a dos variables determinantes que se encuentran tratadas conceptual y matricialmente en el Modelo SER H4.

Se ha desprendido la dimensión de Innovación de algunas de las matrices del Modelo en relación a las tipologías culturales y políticas que se tienen en cuenta. Si comparamos lo expuesto en puntos anteriores respecto al concepto de cada una de estas tipologías y lo vemos en su incidencia en el comportamiento de la innovación, notaremos diferencias establecidas hipotéticamente y luego relevadas en campo. Todo ello incide en la selección de los equipos, como así también en sus procesos e influencia en la toma de decisiones, sobre todo en los diagnósticos y la evaluación de las alternativas para afrontar los problemas.

Los Metaprosesos y el gamma proceso como un elemento de relación con los escenarios y el aprendizaje

Los Metaprosesos (Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N, 2010,2011,2012) en los que se trabaja y releva son los siguientes:

- Abordaje y gestión de la complejidad
- Abordaje y gestión del ser humano en el trabajo
- Abordaje y gestión del capital social, la moral y la ética
- Abordaje y gestión del aprendizaje organizacional**

Gestión de valuación y posicionamiento ante el contexto

Aquí se presenta el listado de los denominados Metaprosesos del Modelo SER H4, un arbitrio conceptual para poder abordar la complejidad y desde allí diseñar programas para ser incluidos en procesos de resolución de problemas organizacionales. Se ha marcado con negrita los Metaprosesos más determinantes de lo que se han dado en llamar gamma procesos. Teniendo en cuenta esto, a continuación se los describe en este trabajo sintéticamente.

Descripción sintética de los Metaprosesos

Los Metaprosesos mantienen una integridad se que divide a efectos de un mejor análisis, pero su implementación necesariamente los une en un programa común a pesar de las características distintivas de cada uno:

Abordaje y gestión de la complejidad: Tiene que ver con la percepción de la realidad interior y exterior a la organización. La finalidad es conocer cómo mejorar, a través de la complejidad específica de cada tipo de empresa, el pensamiento y la acción de la organización hacia su coherencia interna sin reprimir la innovación y proyectarla hacia el contexto. Esto pasa por pasos y acciones que permita integrar los niveles individuales, grupales y organizacionales para cada magnitud y tipo cultural de organización, modificando de ser necesarias las estructuras de trabajo. Es la gestión de un proceso de interpretación de la realidad.

Abordaje y gestión del ser humano en el trabajo: El planteo es el de perfilar los individuos y grupos/ equipos en una articulación de competencias/actitudes para el mejoramiento del clima interno, la productividad y la competitividad de la organización en cada tipo de cultura organizacional. La finalidad es cómo mejorar, a través de integrar adecuadamente en la estructura y procesos de trabajo el pensamiento y la acción de la organización hacia su coherencia interna. Esto contiene pasos y acciones con características distintas, pero sin embargo conserva algunas parecidas al Metaprosesos anterior.

Abordaje y gestión del capital social, la moral y la ética: El planteo pasa por propender a una mejora del Capital Social y la Responsabilidad Social dentro de cada tipo cultural y magnitud de la organización, teniendo en cuenta los factores de género y etariedad si los hay. Se constituye en un activo y/o patrimonio organizacional. La finalidad es mejorar la organización, a través de integrar a los individuos y grupos de trabajo en principios y/o valores adecuados a la organización en dónde se desempeñan a través de acciones de desarrollo.

Abordaje y gestión del aprendizaje organizacional: De lo que se trata es propender a una mejora sostenida de la organización basada en los equipos de trabajo, que contribuya a la creación y difusión del conocimiento con herramientas informáticas que conserven el conocimiento válido y actualizado para todos los que los requieran, e impulsen en todos los miembros de la organización la voluntad en ese sentido. La finalidad es mejorar la organización, a través de integrar a los individuos y grupos de trabajo con libertad para la innovación y/o el cambio, basado en los aspectos culturales acordes con el hecho de que la organización aprenda de su funcionamiento interno y en relación con la percepción de los impactos del contexto. Hay que realizar pasos y acciones que permitan el aprendizaje organizacional a través de equipos, basado en las expectativas de aprendizaje individual como forma de integración para cada tipo cultural y magnitud organizacional. Se trata de permitir el desarrollo individual y organizacional.

Gestión de valuación y posicionamiento ante el contexto: Es un Metaprosesos en el que convergen todos los demás mencionados anteriormente, con una intensa relación con el primero en lo que hace a la percepción de la realidad que cada organización logra “ver”.

La necesidad de analizar la organización desde estos metaprosesos se verifica de alguna manera a través de los relevamientos que se han realizado (y cuyo último se actualmente encuentra en su faz de procesamiento); relativos a las hipótesis de observaciones e indicadores necesarios para permitir el diagnóstico sobre la situación y la dinámica de estos Metaprosesos y los programas de acción, a fin para tomar las medidas necesarias en pos de la salud de la capacidad de gestión organizacional.

Análisis de las disfunciones por medio de indicadores: los metaprosesos organizacionales

Realizados los análisis, corresponde tomar decisiones evaluando distintas alternativas en un proceso realizado por distintas personas en muchos casos. Se cuenta con la información racional que es procesada por la mente humana integrada y disparada muchas veces a través de intereses como parte del sistema político y emociones.

Para ello, una vez que se decide, se cuenta con la técnica de los Metaprosesos que tipifican y configuran los problemas. Estos Metaprosesos- tal como se anticipó- son los siguientes: Abordaje y Gestión del ser humano en el trabajo; Abordaje y Gestión del Capital Social, la Moral y la Ética; Gestión de Valuación y posicionamiento ante el contexto y Abordaje y Gestión del Aprendizaje Organizacional. Cada uno de ellos contiene distintos aspectos de análisis de intervención y ayudan para hacer un programa que se canaliza en los procesos administrativos de la organización. Es decir que los listados no taxativos de las disfunciones y las enfermedades organizacionales (Lorenzo, C. A., y Lorenzo, M. N., 2012,2013) fruto de trabajos anteriores, se procesan sistémicamente a través de los Metaprosesos. Con ello se obtendrá, el Programa de cambio para mejorar la situación diagnosticada. Este Programa contará con indicadores de avance, con la velocidad de los mismos, las limitaciones encontradas y posibles disfunciones que ocasiona para realizar los ajustes que se vayan considerando necesarios.

CONCLUSION

Todas las organizaciones necesitan de la innovación en cierto grado. Para algunas es vital, para otras es necesario para la mejora de su productividad y en otras se necesita en menor grado, pero siempre es necesario para el cumplimiento de las estrategias organizacionales internas y externas.

Este trabajo se ha referido especialmente a la toma de decisiones innovadoras que implementan las estrategias organizacionales. En estos equipos estamos uniendo dos funciones de dos niveles distintos, pero con innovación en ambos. El primero es el nivel estratégico, diseñando los escenarios alternativos del futuro desenvolvimiento organizacional, el cual presentó problemas cuando fueron descubiertos, debiendo encaminarlos hoy pero con la visión del futuro, con la sistémica compleja del mañana previsible. Y el segundo tiene que ver con la planificación, que permite diseñar la implementación de esos caminos de mejora tomando decisiones lo debidamente innovativas que evite consecuencias no deseadas de las decisiones que se toman.

Para ello, se necesita de creatividad y de información, con indicadores que tengan en cuenta estos aspectos, que partan de las bases de datos suficientemente ricas para realizar la minería de datos de mayor calidad. Se necesitan de equipos interdisciplinarios con un particular proceso de aprendizaje dentro del sistema de aprendizaje organizacional. Equipos con comunicación generalista y conocimientos de especialistas. La integración de las cinco disciplinas de Peter Senge.

“Feedfw innovations team”, son los equipos de solución innovadora de futuros posibles. El aprendizaje en la prevención de los futuros es un problema de las decisiones de hoy, teniendo en

cuenta en su diseño el tipo de cultura organizacional y de sistema político para percibir y evaluar escenarios para incluirlos en la estructura y los procesos de gestión. Es un equipo crítico del corto, mediano y largo plazo en las organizaciones, para lo cual se tiene en cuenta las dimensiones del Modelo SER H4.

La ejecución de los programas para la implementación de las decisiones estratégicas alineadas en toda la organización por estos equipos, se han llamado -debido a sus características- gammaproses en analogía con los rayos gamma, y se han relacionado con los denominados Metaproses del Modelo SER H4 que es una tecnología conceptual para planificar y programar los tratamientos que las organizaciones necesitan para afrontar sus enfermedades con los remedios más efectivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Gilbert, D., "Aprender a usar la cabeza". Wobi – Wobi media Cono Sur. Edición Diciembre 2014-Enero 2015. Págs. 40 -42

Gladwell, M. et al, "Un mundo en construcción". Wobi – Wobi media Cono Sur. Edición Diciembre 2014-Enero 2015. Págs. 60-67

Ito, J., "5 preguntas a Joichi Ito". Sección En foco- Wobi – Wobi media Cono Sur. Edición Diciembre 2014-Enero 2015. Págs. 18-19

Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N., "La Cultura y el Poder: relaciones dinámicas en tipos culturales y tipos políticos en el SER H4". XX Cumbre de Alta Gerencia Internacional de Administración y Marketing. 7 al 9 de noviembre de 2014, Pinamar, Pcia. de Buenos Aires, Argentina

Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N., "La gestión de las organizaciones desde una perspectiva político cultural integrada: abordaje desde la gestión del proceso general de gestión Parte II" Congreso Latinoamericano de Administración- IV Encuentro Internacional de la Región Jesuítico Guaraní. Universidad Nacional de Misiones. Posadas, Pcia. De Misiones, Argentina, 8 y 9 de septiembre de 2014

Lorenzo, C. A. Y Lorenzo, M. N., "Poder, Sistema Político y Cultura: La relación de las variables del Modelo SER H4 con el Sistema Político y la Directriz Cultural, las dimensiones del Modelo y las Tipologías Culturales". V Jornadas de Administración del NEA – III Encuentro Internacional de la Región Jesuítico Guaraní. Universidad Nacional de Misiones. Posadas, Pcia. De Misiones, Argentina, 2 y 3 de setiembre de 2013

Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N., "Identificación de enfermedades Organizacionales a través del Modelo SER H4" Evento: V Jornadas de Administración del NEA – III Encuentro Internacional de la Región Jesuítico Guaraní. Posadas, Pcia. De Misiones, Argentina, 2 y 3 de setiembre de 2013

Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N "Relevamiento E Indicadores De Enfermedades Organizacionales en el Modelo Ser H4"-Revista Adenag. Publicación: N° 3- ISSN: 1853-7367-Fecha: Junio 2013- Páginas: 37-46

Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N., "Variables y Dimensiones relacionadas para el análisis y diagnósticos de problemas organizacionales: matrices de conceptos integradores para su logro sistémico desde el modelo SER H4" IVº Jornadas de Administracion del Nea - IIº Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní.RES. C. D. N° 020/12. Universidad Nacional de Misiones .Posadas, Pcia. de Misiones, Argentina. 3 y 4 de septiembre 2012.

Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N., "Enfermedades Organizacionales: tipología y tratamientos en base al Modelo SER H4". IVº Jornadas de Administracion del Nea - IIº Encuentro Internacional de Administracion de la Región Jesuítico Guaraní.res. C. D. N° 020/12. Universidad Nacional de Misiones .Posadas, Pcia. de Misiones, Argentina, 3 y 4 de septiembre 2012.

Lorenzo, C. A. et al, "Técnicas de Análisis Intervención en gestión de las organizaciones: Un Modelo de intangibles como base" XXVIII Congreso Nacional de ADENAG. Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud-Universidad Nacional de Santiago del Estero, Santiago del Estero, Pcia. de Santiago del Estero. 22, 23 y 24 de mayo de 2012.

Lorenzo, C. A. (Mag.- Director), Lorenzo, Ma. N. (Mag.); "Procesos de Mejora Organizacional en un Modelo de Gestión de Intangibles". XXVIIº Congreso Nacional Asociación de Docentes Nacionales en Administración General de la República Argentina (Adenag). 2011. Universidad Nacional de La Pampa – Facultad De Ciencias Económicas.

Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N, "Metaprosos de Mejora Organizacional e indicadores para el desempeño", II Jornadas de Administración del NEA. Universidad Nacional de Misiones. Posadas, Pcia. de Misiones 19 y 20 de agosto de 2010.

Schein, Edgar H. "La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica". Plaza & Janes, Barcelona-España.1988.

Taleb N. N., "Antifrágil: Las cosas que se benefician del desorden". Editorial Paidós. Colección Transiciones. Buenos Aires-Argentina.2013.

**METAPROCESOS E INDICADORES EN EMPRESAS AGROINDUSTRIALES DE LA
REGIÓN DE AZUL¹³****LORENZO CARLOS A.**

clorenzo@speedy.com.ar

lorenzo@econ.unicen.edu.ar

REINA RUBÉN. J.

rubenreina@faa.unicen.edu.ar

DÍAZ HÉCTOR R.

Contador.hectordiaz@gmail.com

DURANTE MARIO O.

mariodurante@fceal.com.ar

DURANTE IGNACIO M.

idurante@faa.unicen.edu.ar

GALIZIO RODRIGO I.

rodrigogalizio@hotmail.com

FACULTAD DE AGRONOMÍA – UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DE LA PCIA. DE BUENOS AIRES

RESUMEN

El trabajo forma parte de exploraciones derivadas del proyecto de investigación “Replicación de un Modelo de diagnóstico y mejora organizacional en empresas del sector agroindustrial de la zona de influencia de la Facultad de Agronomía, UNCPBA”. El trabajo plantea el abordaje de los metaprosesos e indicadores en un grupo de empresas regionales.

Las unidades de análisis son doce empresas agroindustriales de la zona de Azul. Se interpreta que dichas organizaciones son diferentes, independientemente de encontrarse en el mismo subsector y que demandan el análisis constante que permita la detección de disfunciones y enfermedades organizacionales.

Los Metaprosesos del Modelo SER H4 mantienen una cierta integridad que a los fines de un mejor análisis se los divide para su aplicación e interpretación. Las disfunciones posibles de existencia en las organizaciones son tratadas por medio de métodos establecidos y diseñados en el Modelo, estableciendo programas de mejoras. Los cinco Metaprosesos aplicados son:

¹³ La cantidad de autores se corresponde con los integrantes de un grupo de investigación del proyecto “REPLICACIÓN DEL MODELO SER 4 DE DIAGNÓSTICO Y MEJORA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS AGROINDUSTRIALES DE LA ZONA DE INFLUENCIA DE LA FACULTAD DE AGRONOMÍA DE LA UNCPBA” – Facultad de Agronomía, Universidad Nacional del Centro de la Pcia. de Bs. As., siendo sus trabajos realizados por todos sus integrantes

Metaproceso 1: Abordaje y gestión de la complejidad; Metaproceso 2: Abordaje y gestión del ser humano en el trabajo; Metaproceso 3: Abordaje y gestión del capital social, la moral y la ética; Metaproceso 4: Abordaje y gestión del aprendizaje organizacional, Metaproceso 5: Gestión de valuación y posicionamiento ante el contexto.

PALABRAS CLAVE: AGROINDUSTRIA - ADMINISTRACIÓN – SISTEMA - CONFIGURACIÓN – CULTURA – MODELO - CONOCIMIENTO

1. INTRODUCCIÓN Y PROBLEMÁTICA

A modo de consideraciones generales del Modelo de análisis utilizado en la investigación se describen sus generalidades.

El Modelo SER H4 aplicado en las investigaciones desarrolladas en las empresas agroindustriales de la región de Azul, se conforma de un conjunto de variables (Liderazgo, Cultura, Comunicación, Poder, Recursos, Estrategia, Estructura, Contexto) donde la Cultura Organizacional se asume como directriz de las demás variables. Según la tipología cultural dominante, el resto de las variables deberían tener hipotéticamente un determinado comportamiento con cierto rango de flexibilidad, de acuerdo al paradigma del Modelo.

La Cultura Organizacional, alinea a las demás variables a través de la técnica de diagnóstico, mediante las denominadas Configuraciones Organizacionales de cuatro tipologías culturales (Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N., 2012, 2013, 2014): SER H4 (desarrollo del SER, orientación del desarrollo, sabiduría), SER (orientación del conocimiento), ABIERTA (orientación emprendedor) y CLÁSICA (orientación conservadora), las cuales surgen de la base teórica de Edgar Schein (Schein, E., 1988).

Las variables se aplican sistémicamente y sobre la base de un ser humano cuyo comportamiento y decisiones se analizan integradamente por sus aspectos espirituales, emocionales, racionales en relación con el cuerpo biológico. Esto se utiliza a nivel individual, grupal y organizacional.

El Modelo dispone de dimensiones que analiza para el diagnóstico de distintos aspectos relevantes de las organizaciones: Stakeholders; Grado de Descentralización; Modelos Mentales e Inteligencias; Complejidad de la percepción de la realidad; Ética, Moral y Responsabilidad Social Organizacional; Magnitud; Carácter Familiar; Tecnología; Etariedad; Género; Innovación Tecnológica y Organizacional; Equilibrio Laboral y de Vida; Experiencia, Conocimiento y Habilidades; Aprendizaje; Sector de la Economía y Áreas funcionales de la Organización.

Entre las variables existen conceptos integradores o “puentes”, dando abordaje sistémico al análisis de las dimensiones y la relación entre las mismas. Por su parte, esta herramienta¹⁴ se utiliza para el análisis complementario del abordaje sistémico del Modelo. Los conceptos puentes se aplican también para la relación de variables del modelo y las dimensiones del contexto, las cuales llevan en parte a un proceso de diseño de escenarios.

Asimismo, se contemplan diferentes Tipologías Políticas que constituyen un complemento teórico del Modelo SER H4, permitiendo abordar la descripción, análisis, diagnóstico y decisión de cambios innovativos que se programen en base al diagnóstico para encaminar la gestión organizacional. El mismo consiste en el análisis de las dimensiones teóricas que se tienen en

¹⁴ Matriz que relaciona los conceptos que unen cada una de las variables con las dimensiones del Modelo SER H4.

cuenta en el Modelo SER H4 y el análisis de las tipologías Políticas de la Organización, las que se integran con los tipos culturales. De allí se deducen los indicadores cualitativos para el diagnóstico del tipo político de las organizaciones que se encuentran basados en los conceptos puente relacionadores.

De las dimensiones del Sistema Político (Lorenzo, C.A y Lorenzo, M. N, 2013,2014), el Modelo SER H4 establece como hipótesis cuatro tipologías que se relacionan con las tipologías Culturales e intentan ser concordantes: Cultural SER H4 con tipo político PODER-VISIÓN; Cultural SER con tipo político PODER-MISIÓN; Cultural ABIERTA con tipo político PODER-ESTRATEGIA; Cultural CLÁSICA con tipo político PODER-TÁCTICA.

El Modelo descrito brevemente en funcionamiento aplicado a empresas reales que permita el análisis, interpretación y ajustes, permite la detección de disfunciones o también denominadas enfermedades organizacionales, que una vez identificadas corresponde tomar decisiones evaluando distintas alternativas en un proceso realizado por personas en muchos casos.

El inconveniente se plantea al momento de tipificar y configurar los problemas organizacionales detectados para poder iniciar un proceso de mejora. En este sentido, la técnica de los Metaprosesos (Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N, 2010,2011,2012) ayuda en el ordenamiento y procesamiento sistemático de las problemáticas. Cada uno de ellos, contiene distintos aspectos de análisis de intervención y ayudan para hacer un programa que se canaliza en los procesos administrativos de la organización. Derivando entonces, en un potencial programa de cambio para mejorar la situación diagnosticada.

2. OBJETIVOS

El OBJETIVO GENERAL del trabajo radica en analizar los problemas y disfunciones organizacionales por medio de la técnica de Metaprosesos.

Asimismo, los OBJETIVOS ESPECÍFICOS consisten en:

- 1) Rediseñar una guía de relevamiento a campo de metaprosesos e indicadores.
- 2) Relevar datos que permitan analizar las principales problemáticas y disfunciones en las empresas agroindustriales de la región en estudio.
- 3) Procesar y analizar los datos obtenidos para derivar en futuros planes de mejoras organizacionales.

3. MARCO TEÓRICO

Las empresas agroindustriales de la región de Azul como unidad de análisis

De acuerdo a relevamientos efectuados en etapas anteriores, las empresas del sector agroindustrial de la región, son mayormente organizaciones de tamaño pequeñas y medianas, existiendo una reducida minoría de organizaciones de tamaño medio-grande. Dentro del complejo agroindustrial se incluyen empresas proveedoras de insumos y maquinarias, productores agropecuarios, empresas de transformación o industrialización de productos, empresas de comercialización, organizaciones de servicios, entre algunas. Adicionalmente, es importante exponer algunas de las principales características encontradas desde un enfoque general entre las empresas relevadas, tales como:

- 1) Desarrollan sus actividades en un ambiente de incertidumbre, pero a la vez más cambiante que en otras actividades económicas de otros sectores, derivada de la relación directa con las situaciones de mercado de productos y las condiciones climatológicas cambiantes (condiciones naturales).

2) Disponen de estacionalidad de la producción, vinculada con los ciclos biológicos de los cultivos, disponiendo de estrechos períodos de tiempo para la cosecha o necesariamente respetando los diferentes estadios fenológicos desde la siembra hasta la cosecha, siendo propios de cada variedad de cultivo. En el caso de la industrialización esta situación se observa al trabajar con productos que son perecederos.

3) Son vulnerable a factores y medidas del ámbito políticos, sociales, y económico; por su importante relación con la alimentación de la población.

4) Necesitan de de controles constantes del entorno general y específico, buscando la supervisión o seguimiento de los procesos como así también la detección de oportunidades o amenazas

5) Demandan una importante coordinación de los flujos de productos-servicios, como clave para el aprovisionamiento, donde las actividades relaciones con la logística son muchas veces determinantes.

Estas empresas en lo referente a la identificación de las tipologías culturales dominantes, sobre la base teórica y metodológica de las cuatro tipologías culturales que conforman el Modelo SER H4 (Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N., 2012, 2013,2014), pueden segmentarse en tres grupos con características culturales predominantes a exponer:

Las empresas de producción, están constituidas por productores agropecuarios, que cuentan mayormente con una Tipología Cultural ABIERTA, siendo el 67% de las empresas relevadas; mientras que el 33% restante de este grupo de organizaciones tienen un tipo de Cultura SER. Las características principales en estas empresas responden a que son organizaciones que fluctúan acorde a las situaciones socioeconómicas del sector, a los cual se adiciona la variable climatológica como limitante natural de la actividad productiva que actúa como elemento situacional emergente y con incidencia en los resultados empresariales. El desarrollo de sus actividades se relaciona íntimamente con las capacidades y habilidades de sus miembros en los diferentes órdenes jerárquicos. El éxito o fracaso de de la gestión se mide por medio de resultados, lo que se relacionan con los premios y castigos para el personal de las distintas áreas de trabajo. A lo cual se adiciona, la necesidad constante de planificación y medición del riesgo. La vinculación con el entorno se realiza selectivamente con contemplación de las variables que se identifican como importantes para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Las empresas de industrialización o transformación tienen un tipo de Cultura predominantemente SER y ABIERTA con tendencia marcada a SER. El 50% de las empresas disponen de una Tipología Cultura SER y el 50% restante una Cultura ABIERTA, pero con tendencia ascendente a SER. Las organizaciones con tipo de cultura SER cuentan con sistemas de gestión normalizados, con líderes que denotan modelos mentales de pensamiento abierto y sentido de innovación y mejoras. Gran parte de los procesos son acompañados por la incorporación de tecnología tanto desde el enfoque hard como soft, y siendo la capacitación un elemento esencial para el crecimiento conjunto de la organización centralizada y coordinada por personal idóneo. En su accionar diario, caracterizado por el alto grado de competencia, busca el posicionamiento mediante una mayor y mejor imagen de la organización en el mercado. En tanto que, las organizaciones con tipología cultural ABIERTA con tendencia a SER, individualizan las actividades por las capacidades y habilidades de sus integrantes, los resultados se sustentan principalmente en la importante actitud negociadora de cada operación, en la mediación constante del riesgo y en la definición de premios y castigos. Particularidades que están cambiando hacia un enfoque más humano de la gestión resaltando la importante de las personas en la constitución de la empresa y en el desempeño global de la organización hacia los objetivos empresariales.

Por último, las empresas de servicios vinculadas estrechamente al desarrollo de las actividades agroindustriales, tienen un tipo de Cultura SER. El 75% de las mismas cuentan con este tipo de cultura, en tanto que el restante 25% disponen de un tipo de cultura ABIERTA. Sus principales características responden a que sus líderes gestionan sobre la base del conocimiento como elemento principal, demandando personal capacitado formalmente. Constantemente están monitoreando las condiciones del contexto, buscando la adaptación situacional e identificando variables claves para sus negocios, en vinculación con su misión, visión y objetivos. Las empresas buscan disponer de cierto nivel tecnológico en sus negocios, utilizando diferentes herramientas informáticas y de redes, siendo condición imperante la innovación en esta área. El líder es quien centraliza y coordina parcialmente las actividades y responsabilidades, delegando en personal con conocimientos tareas por áreas de trabajo.

Aunque podemos argumentar que no existen tipos puros de culturas, de acuerdo a las tipologías propuestas en el modelo, es posible encontrar en términos generales, 2 (dos) tipologías culturales que predominan en las empresas agroindustriales de la región de estudio, que son la Organización ABIERTA y la Cultura SER (Lorenzo, C. A., Reina.R. J., Diaz, H., Durante, M. O., Durante, I. M., 2012) Bajo la consideración de existencia de tipologías culturales con tendencia o ascendencia a otra tipología cultural más desarrollada desde el enfoque humano integral.

En lo referente al sistema político en estas empresas y las tipologías políticas en relación con los tipos culturales predominantes, las empresas agropecuarias de la región cuentan con una cultura ABIERTA correspondida con la tipología política Poder-Estrategia. En menor proporción, disponen de una cultura SER vinculada a la tipología política Poder-Misión. Pero también, es posible evidenciar empresas con diversidad cultural y con cultura de Organización Abierta con ascendente a SER, relacionada con la tipología cultural Poder-Estrategia con tendencia evolutiva hacia la tipología política Poder-Misión. Esta situación, responde a las características propias de un entorno de dinámico y de constante cambio, que ayudado por las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) conllevan a evoluciones con un ritmo de mayor aceleramiento.

La diversidad de tipologías políticas identificadas en el sector agropecuario (Lorenzo, C. A. et al, 2014), especificado en los párrafos anteriores, es también identificables en empresas dentro de un mismo subsector. Esto, se deriva de las particularidades de la cultura organizacional existente, comprobadas en importante grado de evolución mayormente a medida que las organizaciones se sostienen en el tiempo, producto de la incorporación de elementos visibles y subyacentes o modificaciones de los existentes.

Los Metaprocesos del Modelo SER H4

Los Metaprocesos del Modelo SER H4 (Lorenzo, C. A, y Lorenzo, M. N., 2010,2011,2012) utilizados para el análisis en las empresas agroindustriales de la región de Azul se describen a continuación:

Metaproceso 1: Abordaje y gestión de la complejidad

Metaproceso 2: Abordaje y gestión del ser humano en el trabajo

Metaproceso 3: Abordaje y gestión del capital social, la moral y la ética

Metaproceso 4: Abordaje y gestión del aprendizaje organizacional

Metaproceso 5: Gestión de valuación y posicionamiento ante el contexto

En primer lugar, el Metaproceso Abordaje y gestión de la complejidad tiene que ver con la percepción de la realidad interior y exterior a la organización. La finalidad es conocer cómo mejorar, a través de la complejidad específica de cada tipo de empresa, el pensamiento y la

acción de la organización hacia su coherencia interna sin reprimir la innovación y proyectarla hacia el contexto. Esto pasa por pasos y acciones que permita integrar los niveles individuales, grupales y organizacionales para cada magnitud y tipo cultural de organización, modificando de ser necesarias las estructuras de trabajo. Es la gestión de un proceso de interpretación de la realidad.

En segundo lugar, el Metaproceso Abordaje y gestión del ser humano en el trabajo se plantea a través del perfil de los individuos y grupos/ equipos en una articulación de competencias/actitudes para el mejoramiento del clima interno, la productividad y la competitividad de la organización en cada tipo de cultura organizacional. La finalidad es cómo mejorar, a través de integrar adecuadamente en la estructura y procesos de trabajo el pensamiento y la acción de la organización hacia su coherencia interna. Esto contiene pasos y acciones con características distintas, pero sin embargo conserva algunas parecidas al metaproceso anterior.

En tercer lugar, el planteo del Metaproceso Abordaje y gestión del capital social, la moral y la ética pasa por propender a una mejora del Capital Social y la Responsabilidad Social dentro de cada tipo cultural y magnitud de la organización, teniendo en cuenta los factores de género y etariedad si los hay. Se constituye en un activo y/o patrimonio organizacional. La finalidad es mejorar la organización, a través de integrar a los individuos y grupos de trabajo en principios y/o valores adecuados a la organización en dónde se desempeñan a través de acciones de desarrollo.

En cuarto lugar, el Metaproceso Abordaje y gestión del aprendizaje organizacional trata de propender a una mejora sostenida de la organización basada en los equipos de trabajo, que contribuya a la creación y difusión del conocimiento con herramientas informáticas que conserven el conocimiento válido y actualizado para todos los que los requieran, e impulsen en todos los miembros de la organización la voluntad en ese sentido. La finalidad es mejorar la organización, a través de integrar a los individuos y grupos de trabajo con libertad para la innovación y/o el cambio, basado en los aspectos culturales acordes con el hecho de que la organización aprenda de su funcionamiento interno y en relación con la percepción de los impactos del contexto. Hay que realizar pasos y acciones que permitan el aprendizaje organizacional a través de equipos, basado en las expectativas de aprendizaje individual como forma de integración para cada tipo cultural y magnitud organizacional. Se trata de permitir el desarrollo individual y organizacional.

En quinto y último lugar en el Metaproceso Gestión de valuación y posicionamiento ante el contexto convergen todos los demás mencionados anteriormente, con una intensa relación con el primero en lo que hace a la percepción de la realidad que cada organización logra “ver”. La necesidad de analizar la organización desde estos metaprosesos se verifica de alguna manera a través de los relevamientos que hemos realizado, y el que se encuentra en su faz de procesamiento en este momento, relativo a las hipótesis de observaciones e indicadores necesarios para permitir el diagnóstico sobre la situación y la dinámica de estos metaprosesos y los programas de acción, para tomar las medidas necesarios en pos de la salud de capacidad de gestión organizacional.

Los Metaprosesos mantienen una determinada integridad, que a los fines de su aplicación y estudio en profundidad se dividan de manera de aplicarlos individualmente en las organizaciones. Pero, su implementación necesariamente los une en un programa común a pesar de las características distintivas de cada uno.

Las Enfermedades y Disfunciones Organizacionales

Se asume que las organizaciones son diferentes, independientemente de encontrarse en el mismo sector productivo, desarrollando actividades similares. Es por ello que, el Modelo SER H4 genera diagnósticos a distintos niveles y realidades.

De estos diagnósticos se derivan disfunciones y enfermedades organizacionales (Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N, 2012, 2013), las cuales son tratadas especialmente para cada tipo organizacional, por medio de técnicas establecidas y diseñadas en el Modelo, estableciendo Programas de Mejoras a través de los Metaprosesos antes detallados.

La consideración general del SER H4 identifica a las organizaciones como sistemas socioculturales, políticos y técnicos, a los cuales es posible asociar también una metáfora de salud biológica, considerando a las mismas como los sistemas “biológicos”, los cuales eventualmente sufren de enfermedades o disfunciones, interfiriendo en su desempeño a través de síntomas e indicadores.

Las variables organizacionales tienden a ser conceptualizadas y relacionadas al estallido de conflictos o surgimiento de una situación problemática bajo pensamiento lineal de causa-efecto, pero tienen suficiente nivel de complejidad como para ser necesaria la aplicación de un análisis sistémico para la comprensión real del diagnóstico.

Las enfermedades son dinámicas y sistémicas. En lo “fáctico” se descubren mediante el análisis de alguna o algunas variables del Modelo SER H4 y su diagnóstico debe ser nutrido a fin de llegar a un conocimiento más preciso de la “enfermedad” y su “tratamiento” a través de “remedios”, mediante los metaprosesos anteriormente desarrollados.

4. METODOLOGÍA

La unidad de análisis para el relevamiento de datos son las empresas que forman parte del complejo agroindustrial a nivel regional (ciudad de Azul, Provincia de Buenos Aires). Se emplea el estudio de caso para la puesta a prueba de la metodología en el campo; estimándose un conjunto de empresas que cuentan con más de 5 años de trayectoria en la actividad empresarial. Una opción hubiera sido aplicar el muestreo estadístico, lo que resultara dificultoso, de acuerdo a la experiencia de los integrantes del equipo de investigación, en estudios realizados en las etapas anteriores, por la necesidad de colaboración voluntaria y comprometida de los integrantes de las empresas.

En las empresas relevadas, se considera necesario entrevistar al director, gerente o a su equivalente, junto a una muestra transversal de personas seleccionadas por función y por nivel organizacional. En esta instancia de investigación la muestra de empresas es de doce (12), siendo las mismas: productores agropecuarios (sector productivo), empresas de industrialización de semillas (empresas de transformación o industrialización), y empresas proveedoras de insumos, empresas de servicios (RRHH, seguros, transporte), empresas de almacenamiento de cereales (sector servicios).

La base teórica y bibliográfica empleada en el trabajo, deriva de producciones que se han desarrollado en diversas instancias previas de investigaciones desarrolladas en el marco del Proyecto “Replicación del modelo SER 4 de diagnóstico y mejora organizacional en empresas agroindustriales de la zona de influencia de la facultad de agronomía de la UNCPBA” y de su

proyecto base “Modelo SER 4 de diagnóstico y mejora organizacional; tratamiento de disfunciones organizacionales, nuevas variables y relaciones, dimensiones y aportes de las neurociencias al modelo y a la administración: aplicación a organizaciones de la zona de influencia de la UNCPBA”, articulando los diferentes avances de las etapas establecidas en el mismo.

A través de la metodología del modelo, las teorías de manera general, han de ser evaluadas de acuerdo a criterios científicos: a) la claridad; b) la economía; c) la coherencia lógica d) la congruencia de los datos empíricos; e) la refutabilidad para que la teoría no resulte una tautología y haga desechable la investigación empírica.

La metodología de relevamiento de datos expuesta, permite un contacto directo con las organizaciones objetivo. Se ha optado como método, la entrevista clínica reiterada, la que supone la realización de una serie de encuentros y exploraciones conjuntas entre el investigador y distintos informantes motivados que pertenecen a la empresa. Siendo las empresas a relevar, las mismas que se utilizaron para el relevamiento de la guía referente a Tipologías Culturales, Configuraciones Organizacionales y Sistema Político.

El instrumento utilizado para la recolección de datos en el campo experimental es una guía de relevamiento diseñada con los distintos indicadores de los Metaprosesos, sobre la base de bibliografía, teórica y metodológica contemplada en el Modelo SER H4. El cuestionario confeccionado (guía de relevamiento) se lo divide en cinco Metaprosesos analítico conformado por una serie de preguntas tendiente a identificar, ordenar y procesar problemas organizacionales.

Los datos obtenidos, han sido procesados y analizados por el grupo de investigación, mediante la utilización metodológica y teórica del Modelo; derivando en un informe parcial que se integrará a los anteriores informes del proyecto de investigación y conclusiones de la temática.

5. RESULTADOS

Las empresas relevadas pertenecientes al sector agroindustrial de la región de Azul, han sido doce (12) organizaciones, distribuidas en: tres (3) empresas de producción de commodities agropecuarios, tres (3) empresas de industrialización o transformación de materias primas, y seis (6) empresas de servicios.

De los análisis de datos efectuados post relevamiento y procesamiento de los mismos, es posible argumentar que en todas las empresas relevadas ha sido posible aplicar la técnica de metaprosesos identificando aspectos referentes a los indicadores de cada metaproceso.

En primera instancia, debe mencionarse que existe diversidad de situaciones entre subsectores (producción, fabricación o industrialización, servicios) como así también dentro de un mismo sector entre empresas similares. Esto deriva en particularidades en las problemáticas y disfunciones evidenciadas que requieren de tratamientos individualizados para la definición y desarrollo de planes de mejoras.

Se analizó en términos generales los distintos subsectores empresariales objetos de investigación, dando tratamiento a las posibles problemáticas relevantes que se identifiquen como criterio a atención a la resolución de las mismas o bien que demanden inmediatas acciones correctivas. Utilizando para ello la técnica de METAPROCESOS del Modelo SER H4. Seguidamente se exponen las principales problemáticas encontradas en los diferentes subsectores del complejo agroindustrial a nivel regional.

El subsector producción integrado por empresa de tamaño medio y medio-pequeño, evidencian problemas y/o disfunciones en diferentes aspectos a menciona, que han sido ordenadas según los metaprosesos a exponer; METAPROCESO 1: Grado de planificación, Grado de efectividad de la comunicación, Grado de cohesión con el uso de poder, Definiciones de Identidad y Propósito, Estilos Organizacionales. METAPROCESO 2: Grado de capacitación respecto de niveles y responsabilidades. METAPROCESO 3: Grado de confianza organizacional. METAPROCESO 4: Nivel de concentración del conocimiento. METAPROCESO 5: Planificación de escenarios y Alianzas. Siendo las problemáticas de mayor relevancia a mencionar. Hay que tener presente, además, que cada una de las empresas integrantes del subsector no disponen del mismo nivel o grado de problema o disfunción.

El subsector fabricación o industrialización conformado por empresas de tamaño medio, y medio-grande, contienen problemáticas y/o disfunciones clasificadas y ordenadas bajo los siguiente metaprosesos; METAPROCESO 1: Sostenimiento de estilo de liderazgo, Integración de género y etariedad en la estructura de trabajo, Grado de congruencia entre poder y comunicación, Grado de efectividad de la comunicación, Grado de cohesión con el uso de poder. METAPROCESO 2: Grado de Motivación/satisfacción dentro de la estructura de trabajo, Equipos interdisciplinarios de trabajo, Grado de capacidad de negociación dentro de la estructura de trabajo. METAPROCESO 3: Grado de responsabilidad Social Organizacional. METAPROCESO 4: Formas de interpretación del conocimiento. METAPROCESO 5: Factores estratégicos. En términos específicos, cada organización evidencia en la integridad de áreas y temáticas, problemas que las hacen diferentes al resto de las empresas del mismo subsector.

El subsector servicios constituidos por empresas destinadas a seguros para el sector agroindustrial, asistencia médica, asesoramientos, transportes de productos, son de dimensiones diferentes, particularmente asociadas al tipo de actividades que desarrollan en especialidad. No obstante lo cual, se han evidenciado problemáticas que han sido ordenadas y procesadas en bajo la técnica de los siguientes Metaprosesos; METAPROCESO 1: Grado de ritmo interno en relación con el medio, Grado de cohesión con el uso de poder, Sentido de poder y responsabilidad, Enfoques de Administración del tiempo, Estilos Organizacionales. METAPROCESO 2: Grado de Motivación/satisfacción dentro de la estructura de trabajo, Grado de capacitación respecto de niveles y responsabilidades. METAPROCESO 3: Nivel de planteo de cuestiones éticas y morales, Criterios de selección de personal. METAPROCESO 4: Formas de generación del conocimiento, Impulsión y Adaptación al cambio. METAPROCESO 5: Estrategia de comunicación con el entorno, Planificación de escenarios.

Otro aspecto relevante a expresar, es que si bien han sido descriptas sólo algunas de las problemáticas identificadas metodológicamente, esto responde al criterio de homogenización de organizaciones en un mismo sector. No obstante ello, no podemos perder de vista que cada empresa dentro de cada sector o subsector analizado, evidencia no sólo problemáticas comunes al resto de las organizaciones sino que también tienen problemas y disfunciones propias. Sustentado esta apreciación, en la diferenciación que se puede realizar de cada empresa individualmente desde la perspectiva de la cultura organizacional que les proporciona la identidad.

La técnica de metaprosesos contribuye a proporcionar en el diagnóstico de situación empresarial, la integridad necesaria para un mejor análisis y comprensión de las enfermedades organizacionales, malestares y disfunciones posibles de existencia, que en términos de estudio de modelos de gestión tradicional difícilmente sean posibles de identificar con claridad y experticia. El conocimiento de estos aspectos son esenciales al momento del desarrollo de

programa de mejoras organizacionales, al brindar un escenario completo de condición empresarial.

6. PALABRAS CONCLUSIVAS

Las empresas del complejo agroindustrial como unidades de análisis utilizadas en la investigación, al igual que en etapas anteriores de estudios, evidencian una constante necesidad de análisis, seguimiento y mejora de aspectos organizacionales.

En esta instancia de análisis, se han estudiado las problemáticas y disfunciones organizacionales mediante la aplicación de la técnica de metaprocesos del Modelo SER H4, las cuales se procesan sistemáticamente para ayudar al desarrollo de mecanismos de mejoras y/o resolución.

En términos generales se evidencian problemáticas ordenadas y procesadas por subsectores, a modo de agrupar organizaciones. Considerando que este criterio de generalidad es una primera instancia básica, para posteriormente profundizar en el estudio particular de cada organización individual, bajo la perspectiva de diferenciación existente.

En síntesis, los tres subsectores del complejo agroindustrial analizado (producción, fabricación y servicios) actualmente contienen problemas, disfunciones y enfermedades organizacionales de alcance a los cinco metaprocesos.

Las empresas del subsector producción evidencian mayores aspectos relacionados con el METAPROCESO 1: ABORDAJE Y GESTIÓN DE LA COMPLEJIDAD (Grado de planificación, Grado de efectividad de la comunicación, Grado de cohesión con el uso de poder, Definiciones de Identidad y Propósito, Estilos Organizacionales). Las organizaciones del subsector industrialización cuentan con aspecto referentes al tratamiento del METAPROCESO 1 (Sostenimiento de estilo de liderazgo, Integración de género y etariedad en la estructura de trabajo, Grado de congruencia entre poder y comunicación, Grado de efectividad de la comunicación, Grado de cohesión con el uso de poder) y del METAPROCESO 2: ABORDAJE Y GESTIÓN DEL SER HUMANO EN EL TRABAJO (Grado de Motivación/satisfacción dentro de la estructura de trabajo, Equipos interdisciplinarios de trabajo, Grado de capacidad de negociación dentro de la estructura de trabajo). Finalmente, las empresas del subsector servicios muestran problemáticas y disfunciones de mayor importancia relacionadas con el METAPROCESO 1 (Grado de ritmo interno en relación con el medio, Grado de cohesión con el uso de poder, Sentido de poder y responsabilidad, Enfoques de Administración del tiempo, Estilos Organizacionales. Y el METAPROCESO 3: ABORDAJE Y GESTIÓN DEL CAPITAL SOCIAL, LA MORAL Y LA ÉTICA (Nivel de planteo de cuestiones éticas y morales, Criterios de selección de personal).

No debemos dejar de mencionar que es notoria una diversidad de situaciones no sólo entre subsectores empresariales sino también a nivel particular de cada empresa constituyente de los mismos. Lo que demanda, un estudio en mayor profundidad para el desarrollo individual de programas de mejoras y ajustes, tendiente a la eficiencia y eficacia organizacional que se derive en potenciales resultados de índole productiva, económica y financiera a mediano y largo plazo.

La investigación realizada se constituye en una instancia elemental de constatación teórica del modelo SER H4 de factibilidad de aplicación a empresas de un sector de gran importancia a nivel regional. Organizaciones que revisten particularidades asociadas al origen de sus actividades como al destino de sus productos derivados y finales.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albrecht, Karl, "Inteligencia Práctica". Vergara 2008.
- Álvarez De Mon, Santiago, "El Mito Del Líder". Prentice Hall 2001.
- Argyris, Chris, "Como Vencer Las Barreras Organizativas". Díaz De Santos 1993.
- Bilancio, Guillermo, "Estrategia: El Equilibrio entre el Caos y el Orden para anticipar el Futuro de la Empresa". Pearson 2006.
- Borrell, Francece, "Cómo Trabajar En Equipo". Gestión 2000.Com 2001
- Breithaupt, Fritz, "Culturas de la Empatía". Katz Editores 2011.
- Chatterjee, Debashis, "El Liderazgo Consciente". Editorial Granica 2001.
- Collins, Jim, "Empresas que sobresalen". Norma 2009.
- Cooper, Robert K. y Sawaf, Ayman, "La Inteligencia Emocional Aplicada Al Liderazgo y a Las Organizaciones", Editorial Norma, (1998).
- Coriat, Benjamin y Olivier Weinstein, "Nuevas Teorías de la Empresa: Una Revisión Crítica". Editora Lenguaje Claro 2011.
- Costa, Joan, "Dircom: Nuevos Paradigmas para la Dirección de la Comunicación". Universidad Autónoma De Barcelona 2009.
- Druker, Peter F., "La Innovación y El Empresariado Innovador". Sudamericana 1986.
- Duggan, William, "Intuición Estratégica". Grupo Editorial Norma 2009.
- Gardner, Howard, "Mentes Flexibles". Paidos 2004.
- Gómez Fulao, Juan Carlos (Coordinador), "Las Claves de una Organización Eficiente: Diseño y Comportamiento". Editorial Biblos 2010.
- Etkin, Jorge, "Gestión de la Complejidad de las Organizaciones". Oxford 2003.
- Gardner H, "La Inteligencia Reformulada: Las Inteligencias Múltiples En El Siglo XXI". Editorial Paidos S.A. 2001. Barcelona, España.
- Hax, Arnoldo, Y Majluf, Nicolás, "Estrategias Para El Liderazgo Competitivo. De La Visión A Los Resultados", Granica (1998).
- Herrero Mitjans, Mora Simoes, Noble Herrera, " La Comunicación Incomunicada". Temas Grupo Editorial 2005.
- Herrero Mitjans, "La Comunicación Cosificada". Temas Grupo Editorial 2008.
- Hesselbein, Frances y Shrader, Alan (Comp), "De Líder A Líder". Granica 2010.
- James, Jennifer, "Habilidades De Liderazgo Para Una Nueva Era" Edit. Paidos (1998).
- Kleiner, Art y Roth George., "El Cambio Basado En El Aprendizaje". Oxford Press 2000.
- Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N., "La Cultura y el Poder: relaciones dinámicas en tipos culturales y tipos políticos en el SER H4". XX Cumbre de Alta Gerencia Internacional de Administración y Marketing. 7 al 9 de noviembre de 2014, Pinamar, Pcia. de Buenos Aires, Argentina
- Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N., "La gestión de las organizaciones desde una perspectiva político cultural integrada: abordaje desde la gestión del proceso general de gestión Parte II" Congreso Latinoamericano de Administración- IV Encuentro Internacional de la Región Jesuítico Guaraní. Posadas, Pcia. De Misiones, Argentina, 8 y 9 de septiembre de 2014
- Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N., "Poder, Sistema Político y Cultura: La relación de las variables del Modelo SER H4 con el Sistema Político y la Directriz Cultural, las dimensiones del Modelo y las Tipologías Culturales". Autores V Jornadas de Administración del NEA – III Encuentro Internacional de la Región Jesuítico Guaraní. Posadas, Pcia. De Misiones, Argentina, 2 y 3 de setiembre de 2013
- Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N., "Identificación de enfermedades Organizacionales a través del Modelo SER H4" Evento: V Jornadas de Administración del NEA – III Encuentro Internacional de la Región Jesuítico Guaraní. Posadas, Pcia. De Misiones, Argentina, 2 y 3 de setiembre de 2013

- Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N. "Publicación Revista Adenag: Relevamiento E Indicadores De Enfermedades Organizacionales En El Modelo Ser H4"-Publicación: N° 3- ISSN: 1853-7367- Fecha: Junio 2013-Páginas: 37-46
- Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N., "Enfermedades Organizacionales: tipología y tratamientos en base al Modelo SER H4". IVº Jornadas de Administración del Nea - IIº Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní.res. C. D. N° 020/12. Universidad Nacional de Misiones .Posadas, Pcia. de Misiones, Argentina, 3 y 4 de septiembre 2012.
- Lorenzo, C. A. (Mag.- Director), Lorenzo, Ma. N. (Mag.), Reina, R. J. (Mag.), Cortizas, A. C. (Mag.); "Técnicas De Análisis E Intervención En Gestión De Las Organizaciones: Un Modelo De Intangibles Como Base". XXVIII Congreso Nacional de Adenag. 22, 23 Y 24 de Mayo de 2012. Santiago Del Estero – PCIA. DE SANTIAGO DEL ESTERO. – ARGENTINA
- Lorenzo, C. A. (Mag.- Director), Lorenzo, Ma. N. (Mag.); "Procesos de Mejora Organizacional en un Modelo de Gestión de Intangibles". XXVIIº Congreso Nacional Asociación de Docentes Nacionales en Administración General de la República Argentina (Adenag). 2011. Universidad Nacional de La Pampa – Facultad De Ciencias Económicas.
- Lorenzo, C. A. (Mag.- Director), Lorenzo, Ma. N. (Mag.), "Metaprosesos de Mejora Organizacional e Indicadores para el Desempeño". II Jornadas De Administración del Nea" Lema: "La Administración al Servicio del Desarrollo Humano. 2010. Universidad Nacional de Misiones – Facultad de Ciencias Económicas.
- Lorenzo, C. A. , Reina, R.J., Diaz, H., Durante, M. O., Durante I.M., "El Sistema Político en Empresas Agroindustriales de la Región de Azul: los tipos en relación con la configuración organizacional existente y la tipología cultural dominante". XX Cumbre de Alta Gerencia Internacional de Administración y Marketing. 7 al 9 de noviembre de 2014, Pinamar, Pcia. de Buenos Aires, Argentina
- Lorenzo, C. A. , Reina, R.J., Diaz, H., Durante, M. O., Durante I.M., "El Sistema Político y su relación con la Cultura Organizacional en Empresas Agroindustriales de la Región de Azul". Congreso Latinoamericano de Administración- IV Encuentro Internacional de la Región Jesuítico Guaraní. Posadas, Pcia. De Misiones, Argentina, 8 y 9 de septiembre de 2014
- Lorenzo, C. A. , Reina, R.J., Diaz, H., Durante, M. O., Durante I.M., "Configuraciones Organizacionales en Empresas Agroindustriales: resultado de relevamiento". XIX Cumbre de Alta Gerencia Internacional de Administración y Marketing. 8 al 10 de noviembre de 2013, Pinamar, Pcia. de Buenos Aires, Argentina
- Lorenzo, C. A. , Reina, R.J., Diaz, H., Durante, M. O., Durante I.M., "Configuraciones Organizacionales en empresas Agroindustriales". V Jornadas de Administración del NEA – III Encuentro Internacional de la Región Jesuítico Guaraní. Universidad Nacional de Misiones. Posadas, Pcia. De Misiones, Argentina, 2 y 3 de setiembre de 2013
- Lorenzo, C. A. , Reina, R.J., Diaz, H., Durante, M. O., Durante I.M., "Tipologías culturales en empresas agroindustriales" XVIII cumbre de alta gerencia internacional de administración y marketing: la sustentabilidad y sostenibilidad de la matriz estratégica de la administración latinoamericana. 2 al 4 de noviembre de 2012. Pinamar – Pcia. de Bs. As. – Argentina
- Nadler, David A. y Tushman, Michael L., "El Diseño de la Organización como Arma Competitiva". Editorial Oxford 1999.
- Pfeffer, Jeffrey y Sutton, Robert I., " La Brecha entre el Saber y el Hacer". Granica 2005.
- Ponti, Franc., " Los Siete Movimientos de la Innovación". Grupo Editorial Norma 2010.
- Ridderstrale, Jonas y Nordström, Kjell A., "Karakoe Capitalism: Management para la Humanidad". Pearson Educación 2004.
- Rosenzweig, Phil., "Espejismos: La Falsedad Oculta De Los Razonamientos Económicos". Empresa Activa 2007.
- Saratxaga, Koldo, "Un Nuevo Estilo de Relaciones para el Cambio Organizacional". Pendiente. Prentice Hall 2007.

- Schein, Edgar H. "La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica". Plaza & Janes, Barcelona-España.1988
- Schvarstein, Leonardo, "Diseño De Organizaciones, Tensiones y Paradojas". 1998.Paidós.
- Swieringa, J. y Wierdsma, A.; "La Organización Que Aprende", Adisson-Wesley 1995.
- Taleb, Nassim N.; "Antifragil: Las Cosas que se benefician del desorden". Editorial Paidós, Colección Transiciones, Buenos Aires-Argentina, 2013.
- Taleb, Nassim N.; "El Cisne Negro: El Impacto de lo Altamente Improbable". Editorial Paidós. Barcelona-España, 2008.
- Tissen, R., Andriessen, D. y Lekanne Deprez, F.; "El Valor del Conocimiento", 1ra Edición, Prentice Hall, Madrid-España, 2001.

LA VISIÓN EN LOS ESCENARIOS DE FUTUROS ORGANIZACIONALES: LA CULTURA, EL SISTEMA POLÍTICO Y LAS CONFIGURACIONES ORGANIZACIONALES EN EL DISEÑO DE ESCENARIOS

LORENZO MARÍA NATALIA
lorenzonatalia@yahoo.com.ar

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS – UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DE LA PCIA. DE BUENOS AIRES

RESUMEN

La organización está conformada por un sistema dinámico y cambiante en el cual participan, no solo las creencias y valores, sino también cuestiones de poder e intereses individuales/grupales ligados al contexto en el cual se encuentra y se desempeña la misma y cuyo comportamiento en el tiempo repercute al interior organizacional.

Sin conocer cómo abordar el futuro la organización no puede subsistir. . Es por ello que este trabajo tiene como finalidad exponer la manera, desde el Proyecto de investigación “Modelo SER 4 de Diagnóstico y Mejora Organizacional; tratamiento de disfunciones organizacionales, nuevas variables y relaciones, dimensiones y aportes de las neurociencias al modelo y a la administración: aplicación a organizaciones de la zona de influencia de la UNCPBA”, de abordar el Contexto y los escenarios futuros del mismo necesarios para tomar decisiones efectivas para la organización. La misma es fruto del marco teórico del Modelo SER H4 y la experiencia de 15 años desarrollando tal modelo en distintos proyectos de investigación.

PALABRAS CLAVE: TIPOLOGÍAS CULTURALES – TIPOLOGÍAS POLITICAS – CONFIGURACIONES ORGANIZACIONALES – ESCENARIOS

INTRODUCCIÓN

La Cultura Organizacional formada por creencias y valores derivados de ellas tiene un alto rango de estabilidad en el tiempo por su propia naturaleza ligada a las personas que crearon y/o dirigen a las Organizaciones.

La organización cuenta también con un sistema mucho más dinámico y cambiante en el que interviene el Poder y los intereses individuales/grupales de quienes participan en la organización, sobretodo de sus líderes. Es el sistema político que está muy ligada con el contexto, ya sea de sobrevivencia en el mismo y por el mismo, y las expectativas de los resultados y su distribución en recursos, cargos y funciones jerárquicas, lo que se juega en el interior de las organizaciones.

Esta dinámica entra, en mayor o menor medida, por periodos en colisión con creencias, valores y artefactos simbólicos de la Cultura Organizacional creando potencialmente disfunciones a corto

plazo o “enfermedades” a largo plazo, que se deben encaminar para su mejora a través de decisiones y programas de cambio si es que el conflicto subsiste.

De esta manera, por medio de Modelo SER H4 se describe y analiza la gestión organizacional con el abordaje de tales aspectos vitales de la conducción y dirección de organizaciones (desarrollados en trabajos anteriores), que como se indicaba tienen una vital relación con el contexto. Referido a este último y emergiendo de la Cultura y el Poder dentro del Sistema Político, este trabajo busca diseñar -basado en los conceptos y variables de Cultura y Poder- las dimensiones para relevar escenarios y verificarlos en el trabajo de campo como aspecto específico del mismo. Tal abordaje del Contexto y los escenarios futuros del mismo es necesario para tomar decisiones efectivas para la organización.

MARCO TEÓRICO

Las Tipologías culturales y las Configuraciones Organizacionales

La variable directriz de Cultura Organizacional ha sido tratada en el Modelo SER H4 siguiendo como base la teoría de Edgar Schein (Schein, E. H, 1988), realizando -en una primera etapa de investigación- un diseño metodológico para definir la cultura organizacional estrictamente, siguiendo sus dimensiones teóricas. A través de relevamientos de campo se observó que era válida, pero también se pudo notar las dificultades operativas para aplicarla. Posteriormente se pudo adaptar la metodología con finalidad de una mayor operatividad, y comprobar nuevamente su validez y resultados comparativos coherentes con la primera.

Esta nueva metodología hizo surgir una matriz que establece las tipologías culturales¹⁵ (Lorenzo, C.A., y Lorenzo, M. N. 2012,2013,2014), que en lugar de ser seis como en su primer versión pasan a simplificarse en cuatro que tienen que ver con un grado distinto de desarrollo humano en calidad a los valores que representa cada cultura.

Los Tipos Culturales Organizacionales, que muestra la matriz mencionada, son los siguientes por denominación: SER H4 (integración y desarrollo de Sabiduría); SER (organización del conocimiento como centro); ABIERTO (basado en las habilidades y organización emergente y situacional) y CLASICO (basado en la experiencia y conservadora). Ampliando su conceptualización, se puede indicar las características particulares de cada Tipología Cultural:

Tipología Cultural SER H4: es una tipología un poco extrema para la realidad de desarrollo humano en las organizaciones, por lo ideal, que da un marco favorable al desarrollo del ser humano de manera integral. Está focalizada en la sabiduría, es decir más abarcativa que el conocimiento que lo integra. Es sumamente abierta en el locus interno como en el externo. Está sostenida por valores para la búsqueda de y es medianamente centralizada y coordinada. Busca la innovación. Además de tener su identidad muchas veces esta se ve mediatizada por la búsqueda de la imagen más conveniente. Es más alcanzable en la realidad de la gran mayoría de las organizaciones actuales, y se puede perseguir siempre que el sector económico donde se encuentra lo permita para supervivir y mantener la competitividad.

Tipología Cultural Abierta: es una organización con pensamiento y actividades emergentes según la situación. Se basa más en las habilidades de sus miembros. Se ajusta a la situación y es muy negociadora dependiendo las mismas del sistema político de la organización y su dinámica.

¹⁵ la cual por cuestiones de extensión no se puede mostrar en este trabajo pero se encuentra en los trabajos que componen las referencias bibliográficas.

Busca la aceptación sobre el sostenimiento inflexible de su identificación. Es relativamente abierta dependiendo de la situación, y las comunicaciones y el alcance de las mismas tienen el mismo ajuste y son las necesarias para la adaptación mutua. Es descentralizada selectivamente. Se asumen riesgos acotados. La adaptación al contexto es relativa. Se aplican claramente premios y castigos para obtener los objetivos. No se tiene en cuenta el significado individual sino el conjunto, de allí que predomina el poder para lograrlo. El aprendizaje es buscado para la organización y no tiene en cuenta las motivaciones individuales para ello. Con el contexto hay selectiva interacción y alcance.

Tipología Cultural Clásica: es una organización conservadora que se basa en la experiencia y en el interés. Los valores y creencias son de los que tienen el poder que busca la identificación o la sumisión. El relato está en relación a la visión de la autoridad. Hay escasa participación y difusión. La jerarquía coordina, su proceso estratégico es centralizado. La comunicación es selectiva entre pocos miembros. En la estrategia prevalece el sostenimiento de la situación. Existen premios y castigos. El aprendizaje es un emergente no buscado y se valora la experiencia. Identidad fuerte basada en la centralización y tiene limitada interacción con el contexto.

El análisis de dichas Tipologías Culturales se encuentra esquematizado –dentro del Modelo SER H4- mediante la matriz descrita anteriormente, la cual analiza el comportamiento de la cultura organizacional a través de 28 dimensiones, y que –por razones indicadas- no se pueden exponer.

Si en una organización que se evalúa se posee la herramienta constituida por la teoría resumida en dicha matriz, a fin de integrarla con la parte correspondiente al poder y Sistema Político se debe de realizar un desarrollo parecido primero, es decir, constituir una teoría de los Tipos Políticos que caracterizan cada Sistema Político y poder ubicar cada organización en uno de ellos.

Esto es lo que desde el Modelo lo que nos permite describir, analizar y diagnosticar un problema o situación de tal manera que se pueda realizar los pasos de gestión más convenientes en esa organización. Asimismo, se cuenta con la herramienta llamada Configuraciones Organizacionales (Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N, 2012) , que en una sintética matriz permite conocer como hipotéticamente se comportan las variables de Modelo como son el Liderazgo, la Comunicación, el Poder, los Recursos Intangibles, la Estructura organizacional, el proceso Estratégico y la relación con el Contexto. Este desarrollo demasiado extenso para las limitaciones académicas de este trabajo, pero pueden verse en la referencia bibliográfica para ser solicitada y tener acceso a ese trabajo. Sin duda es necesario contar con esta herramienta de análisis para precisar y mejorar cualitativamente el diagnóstico de la capacidad de gestión organizacional.

Las Dimensiones del Sistema Político y sus tipos

En este punto se desarrolla la parte atinente al Sistema Político Organizacional. Es el complemento teórico del Modelo que permite abordar la descripción, análisis, diagnóstico y decisión de cambios innovativos que se programen en base al diagnóstico para encaminar la gestión organizacional. Se presenta entonces las dimensiones teóricas que se tienen en cuenta en el Modelo SER H4 para contemplar el relevamiento y el análisis de las Tipologías Políticas (Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N, 2013,2014) de la organización, las que se integran con los Tipos Culturales.

Estas dimensiones en anteriores investigaciones fueron relevadas y verificadas en los trabajos de campo en su relación con los Tipos Culturales previamente relevados. De allí se puede deducir los indicadores cualitativos para el diagnóstico del Tipo Político de las organizaciones que se encuentran basados en los Conceptos Puente Relacionadores.

De las dimensiones del Sistema Político se puede establecer como hipótesis cuatro tipologías que se relacionan con las Tipologías Culturales e intentan ser concordantes. Se las conceptualiza en forma amplia de la siguiente manera (sin corresponder su orden al grado de relevancia):

En primer lugar, se encuentra con el tipo Cultural SER H4, el Tipo Político que se denomina PODER-VISIÓN: Aquí la cultura es muy respetada y tiene alta identificación con el Sistema Político. Los líderes se desempeñan en el marco de ella y facilita los procesos de negociación en las pocas colaciones que se conforman. La comunicación es abierta y se busca el aprendizaje. Se tiene en cuenta todas las dimensiones del hombre en forma integral y por lo tanto la ética y la Responsabilidad Social Organizacional. La intuición es muy tenida en cuenta, como así también la información y la innovación. La planificación estructurada tiene una incidencia media en medio de una alta dinámica de procesos sostenidos. La organización es básicamente Antifragil en alto grado.

En segundo lugar, asociado al tipo Cultural SER, el correspondiente Tipo Político se denomina PODER-MISIÓN: La incidencia cultural es medianamente alta. El liderazgo toma ciertas flexibilidades con respecto a la Cultura y existen, en las organizaciones de magnitud adecuada, diferentes coaliciones de intereses. La comunicación formal e informal tiene determinados límites y los procesos políticos se utilizan para aprender pero también para intervenir. Prevalece la identificación y el comportamiento humano es integral ponderado situacionalmente en sus dimensiones. Prevalece en las actividades la ética y la responsabilidad social organizacional. La intuición es fuertemente respetada y el mismo respeto tiene la información y la intuición. Hay un alto grado de planificación estructurada, los procesos tiene una dinámica media y el grado de antifragilidad es superior a la media.

En tercer lugar, vinculado al tipo Cultural ABIERTO, el correspondiente Tipo Político se denomina PODER-ESTRATEGIA: La cultura incide según la situación y se debe adecuar con sus costos y/o consecuencias muchas veces. El Poder también se emplea según la situación, y hay identificación o adaptación según la negociación que es de mediana dinámica en relación a la fuerza de las coaliciones que son variadas. La comunicación formal es selectiva y acotada a la informal. El control se utiliza con fines de intervención y anulación. Prevalecen los intereses, las emociones se disfrazan, la ética, la responsabilidad social organizacional es oportunista, la intuición puede tener un mediano respeto y la innovación se busca aunque muchas veces si éxito. La planificación se relaja, los procesos tiene bajo sostenimiento y existe fragilidad en muchas áreas.

En cuarto lugar, relacionado con el Tipo Cultural CLÁSICO, al correspondiente Tipo Político se denomina PODER-TACTICA: La Cultura se contempla según la conveniencia del grupo dominante con características diseñadas a tales efectos. Hay alta identificación o alta sumisión, o una mezcla de ambas. El Liderazgo está adecuado a la Cultura y la negociación es altamente cohesionada por el Poder. Las coaliciones, cuando las hay, son pocas. La comunicación formal e informal es limitada. Los controles son para intervención y castigo individual. La identificación y la sumisión prevalecen de manera uniforme. El comportamiento es altamente burocrático, la ética y la responsabilidad social organizacional es tenida en cuenta en relación al tipo de cultura organizacional. La incidencia de la intuición y la creatividad es baja, a la información y la

innovación se la tiene medianamente en cuenta, la planificación tiene alta injerencia, con procesos de larga duración. La fragilidad es alta.

Por último, a través de un análisis entre las tipologías culturales y políticas desarrollados se presenta gráfico, el cual reúne ambos tipos de tipologías (culturales y políticas) del Modelo SER H4, considerándolo necesario para poder desarrollar los elementos que se toman en cuenta para Gestionar una Organización desde la integración político-cultural de la misma.

DIMENSIONES	TIPOLOGÍAS POLÍTICAS - TIPOLOGÍAS CULTURALES			
	PODER-VISION	PODER-MISIÓN	PODER-ESTRATEGIA	PODER-TÁCTICA
	SER H4	SER	ABIERTO	CLÁSICO
CULTURA	Fuente adhesión (4,5)	Adhesión según la situación (2)	Adecuación débil por la situación (2)	El grupo dominante la determina (5)
PODER	Consenso e identificación por fuerte negociación	Consensos por adaptación	Se emplea según la situación (identificación/adaptación según la negociación)	Alta identificación/sumisión
LIDERAZGO	desempeño acorde de la tipología cultural	Cierta flexibilidad respecto de la cultura	Según la situación	Adecuado a la cultura
NEGOCIACIÓN	De acuerdo a la cultura (2)	Alta inclinación a negociar (3,5)	El liderazgo define el grado (2,5)	Altamente cohesionada por el poder del Líder (5)
COALICIONES	Pocas según magnitud	Algunas coaliciones según magnitud	Varias según magnitud	Pocas según magnitud
COMUNICACIÓN	abierta, en búsqueda del aprendizaje	Formal e informal con ciertos límites	Formal selectiva y acotada informal	Formal e informal limitada
CONTROL	Para aprendizaje	Para intervención y aprendizaje	Para intervención	Para intervención y castigo individual
INTERÉS/IDENTIFICACIÓN	Alta identificación (4,5)	Prevalence la identificación (3)	Prevalence los intereses (3,5)	Prevalence uniforme entre identificación y sumisión
MAGNITUD (Ponderación de Atributos)	> M 4,5 < M 5	> M 2,5 < M 3,5	> M 1,5 < M 2,5	> M 4,5 < M 5
COMPORTAMIENTO SER H4	Todas las dimensiones del hombre en forma integral	Integral pero ponderado situacionalmente en sus dimensiones	Las emociones se disfrazan	Altamente burocrático
ETICA, MORAL, RSO	Muy en cuenta (5)	Prevalencia (4)	Oportunistas (2,5)	En cuenta en relación a lo formal (2)
INCIDENCIA DE LA INTUICIÓN, CREATIVIDAD	Muy en cuenta (5)	Fuertemente en cuenta (3,5)	Medianamente en cuenta (2,5)	Incidencia baja (1)
INCIDENCIA DE LA INFORMACIÓN-INNOVACIÓN	Muy en cuenta (4)	Fuertemente en cuenta (4)	Medianamente en cuenta (2,5)	Medianamente en cuenta (2,5)
INCIDENCIA DE LA PLANIFICACIÓN	Incidencia media de la planificación estructurada (3)	Alto grado de planificación (4)	Mediana planificación (relajada) (2,5)	Muy alta injerencia (5)
PROCESOS	Alta dinámica de procesos sostenidos	Dinámica media	Bajo sostenimiento	Procesos de larga vigencia en el tiempo
ANTIFRAGILIDAD	Alto grado	Superior a la media	Fragilidad en muchas áreas	Fragilidad alta

Fuente: Elaboración propia – Modelo SER H4

Como se observa a través de la Matriz de las Dimensiones de Análisis del Sistema Político (puntuación de 1 a 5 midiendo la relación de identificación hipotética en mayor o menor grado con el concepto expresado), las mismas incluyen algunas de las variables del Modelo SER H4. También incluyen dimensiones con los aspectos que se han considerado clave, propios del mismo sistema, aspectos del proceso administrativo y se ha asignado un nombre a cada tipología del Sistema Político que se corresponde a cada tipología de la Cultura Organizacional. Las dimensiones son: cultura, poder, liderazgo, negociación, coaliciones, comunicación, control, interés/identificación, magnitud (ponderación de atributos), comportamiento SER H4, ética-moral-RSO, incidencia de la información-innovación, incidencia de la planificación, procesos, antifragilidad (Taleb, N.N., 2013).

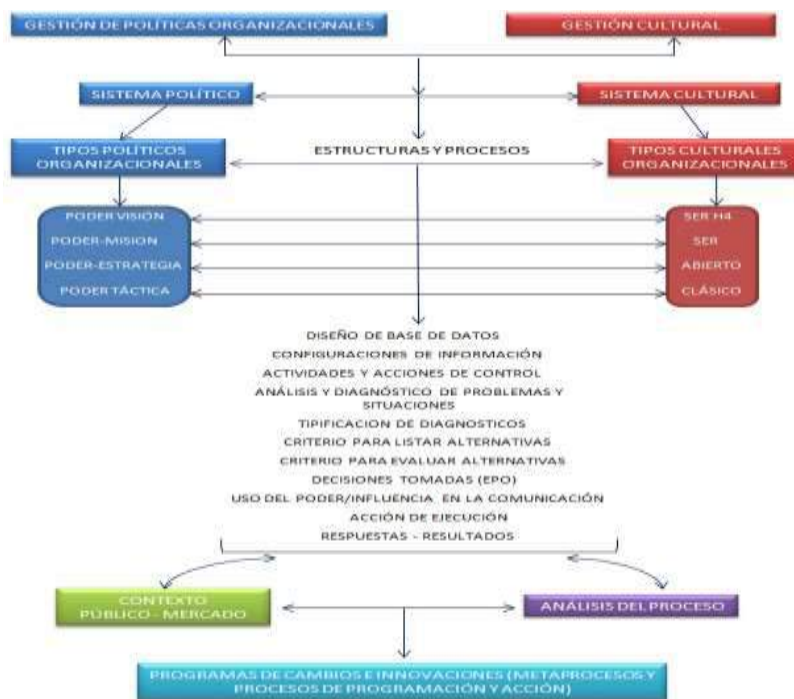
De esta manera, se busca la coherencia entre dimensiones para poder diagnosticar un tipo de Sistema Político, dinámico en las organizaciones y de menor fijación que la Tipología Cultural, pero que puede entrar en colisión con ella y hasta modificarla de estimarse políticamente necesario con la metodología que se considere necesario. Esto es lo que permitirá analizar y comprender este aspecto clave de la dinámica organizacional, en un contexto de la relevancia de la Cultura Organizacional. A través de ello se derivaría una mejor gestión organizacional en la búsqueda de mejoras.

Particularmente se puede observar en este cuadro, en relación al tema de este trabajo, la dimensión de la incidencia de la información/innovación en cada una de las tipologías, lo que da un marco de limitación o promoción de esta actividad según el tipo de cada organización.

DESARROLLO

La gestión organizacional vista integradamente desde lo político-cultural

Gráfico del Modelo de Gestión Organizacional desde una Perspectiva Político Cultural Integrada deducido del Modelo SER H4



Fuente: Producción Propia

Con este gráfico se intenta exponer un abordaje de la gestión organizacional partiendo de las tipologías culturales y políticas del Modelo SER H4. La concepción es que relacionados con la variables de estructuras y sus correspondiente procesos, la cultura organizacional y la dinámica política que utiliza el poder y la influencia, tendrán impacto en las decisiones que hacen a todo el proceso de gestión desde el diseño de la base de datos hasta las acciones de ejecución de las decisiones que se tomen y la planificación de los programas de cambio e innovación.

Por ello, la realización de escenarios se debe basar en este abordaje. ¿Qué significa esto?, que el área o equipos que trabajen en ello estarán influenciados por un clima de trabajo, creencias, valores y artefactos que ponen un marco de control y por lo tanto de límites al comportamiento de los equipos. Esto tiene implicancia sobre la percepción racional e intuitiva y también sobre la descripción de esta percepción sobre las tendencias y las posibilidades y probabilidades de escenarios futuros.

Es entonces sobre esta forma de analizar y describir la gestión organizacional que se ha realizado un micro modelo de Contexto o Escenarios (concepción más amplia del mismo), con el cual desde el Modelo SER H4 se listan las dimensiones que, de acuerdo al criterio del Modelo, se debe tener en cuenta para percibir las variables del contexto y diseñar escenarios alternativos con determinadas probabilidades de ocurrencia. En base a ellos se tomanán decisiones sobre los problemas de hoy, como también teniendo en cuenta la propia visión del futuro de la organización.

Se presenta a continuación las matrices del Micro Modelo de Contexto (o escenarios).

Micro Modelo de Contexto Organizacional

En la columna de la izquierda se pueden ver las dimensiones que se consideran son necesarias para analizar la situación contextual de la organización, partiendo de una cultura organizacional y una dinámica política que se corresponde a esos valores culturales. Se la relaciona con las variables del Modelo SER H4 con el fin de analizar las relaciones que estas dimensiones tienen con los aspectos que hacen al tipo de gestión de la organización y por ende a la capacidad de la misma para abordar estas dimensiones. Los conceptos que relacionan a cada uno en la matriz, le dan dinámica sistémica a su tratamiento y por lo tanto lo configuran en cada organización. Para que ello se encuentre finalizado de manera concreta hay que relacionarlo con el tipo cultural y político de la organización que se trate.

La matriz siguiente de relaciones entre dimensiones, con sus conceptos relacionadores está indicando cuales son concretamente los aspectos que los relacionan, permitiendo una selección más operativa y a la vez sistémica. La guía de relevamiento de trabajo de campo para verificar estas hipótesis se ha confeccionado sobre los conceptos de esta matriz, y además sobre las particularidades de la cultura organizacional de las mismas.

Finalmente se muestra, con un fin operativo, las configuraciones para cada dimensión que hay que descubrir y evaluar para verificar como es la forma que se evalúa y describe el contexto en cada organización, y de allí desde dónde se establecen los escenarios alternativos a ser evaluados.

RELACIONES PUENTE ENTRE VARIABLES Y DIMENSIONES DE CONTEXTO							
DIMENSIONES	CULTURA	PODER	LIDERAZGO	COMUNICACIÓN	ESTRUCTURA	ESTRATEGIA	RECURSOS
RECURSOS							
CLIENTES	ATENCIÓN	INFLUENCIA COMPETITIVA	CONDUCCION EFECTIVA	EFICACIA/ATRIBUTOS	LLEGADA OPORTUNA	PRODUCTO Y POSICIONAMIENTO	FIDELIDAD
SEG. MERCADO	FOCO DE ATRIBUTOS	INFLUENCIA COMPETITIVA	CONDUCCION EFECTIVA	EFICACIA/ATRIBUTOS	LLEGADA EFECTIVA	PRODUCTO Y POSICIONAMIENTO	LLEGADA CON CONFIANZA
PROVEEDORES	SELECCIÓN Y NEGOCIACIÓN	CAPACIDAD NEGOCIADORA	CAPACIDAD DE LOGRO EFECTIVA	COMUNICACIÓN CLARA	ORGANIZACIÓN ADECUADA	POLITICA DE PRECIO/CALIDAD	CAPACIDAD DE SELECCIÓN
TERCERIZACIONES	SELECCIÓN PRECIO/CALIDAD	CAPACIDAD DE SELECCIÓN	CAPACIDAD DE SELECCIÓN	CUMPLIMIENTO DE CONTRATOS	ORGANIZACIÓN ADECUADA	POLITICA ADECUADA	SELECCIÓN ADECUADA
TECNOLOGÍA ADQUIRIR	ACTUALIZACION CAPITAL INVERTIDO	RECURSOS NECESARIOS	CONOCIMIENTO E INFLUENCIA	GRADO DE CONOCIMIENTO TÉCNOLOGICOS	CAPACITACION DE ESTRUCTURAS	POLITICA DE MERCADO	GRADO DE COMPETITIVIDAD
CAPACITACIONES	NECESIDADES Y MOTIVACIONES	INCREMENTO DE CONOCIMIENTO E INFORMACIÓN	SELECCIÓN DE TEMAS	APRENDIZAJE COMPARTIDO	COMUNICACIÓN ENTRE SEGMENTOS	POLITICA ADECUADA	GRADO ADICIONAL DE CAPACITACIÓN
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	SUPERACION A LARGO PLAZO	INCREMENTO DEL DESARROLLO	SELECCIÓN DE FORMAS	APRENDIZAJE COMPARTIDO	APLICACIÓN EFECTIVA	POLITICA ADECUADA	CAPACITACION DE LIDERAZGO
CONSULTORES/ASESORES	COMPLEMENTAR CAPACIDAD DE GESTION	SELECCIÓN ADECUADA	SELECCIÓN DE TEMAS	CLARA PARA OBTENER LO DESEADO	SECTORES NECESITADOS	POLITICAS DE ASPECTOS	CAPACIDAD DE CONSULTORES
FAMILIA	CONVERGENCIA DE VALORES	IDENTIDAD/COHESIÓN	NEGOCIACION	HONESTIDAD	ASIGNACIÓN / NEGOCIACION	ADECUACIÓN	IMAGEN DE FAMILIA/ORGANIZACIÓN
COMPETENCIA	VALORES DE RELACIONES	TIPO DE USO DEL PODER	EFFECTIVIDAD COMPETITIVA	COMUNICACIÓN ADECUADA	EFFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL	POSICIONAMIENTO	ASIGNACION EFECTIVA

Fuente: Producción Propia- Modelo SER H4



RELACIONES PUENTE ENTRE DIMENSIONES DE CONTEXTO										
	CLIENTES	SEGMENTO DE MERCADO	PROVEEDORES	TERCERIZADOS	TECNOLOGÍA	CAPACITACIÓN	DESARROLLO	CONSULTORES	FAMILIA	COMPETENCIA
CLIENTES	-	GRADO DE PARTICIPACIÓN ATRIBUTOS	CALIDAD/ PRECIO	GRADO DE CALIDAD PRECIO/ ATRIBUTOS	EFFECTIVIDAD	ESTILO Y CAPACIDAD DE ATENCION	CAPACIDAD INTEGRAL DE CÍA.	EFFECTIVIDAD DE LLEGADA	GRADO DE IMAGEN EN PRODUCTO	POSICIONAMIENTO
SEGMENTO DE MERCADO	-	-	MATERIA PRIMA/ PRODUCTOS/ SERVICIOS	CONFIANZA	EFFECTIVIDAD DE LLEGADA	INCREMENTO DE LLEGADA	INCREMENTO DE ANÁLISIS E IMPLEMENTACION COMPETITIVA	MEJORAMIENTO/ ANALISIS/ LLEGADA	-	POSICIONAMIENTO
PROVEEDORES	-	-	-	RELACIONES ADECUADAS	MEJORA DE RELACIONES	EFFECTIVIDAD DE RELACION	INCREMENTO DE CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN	MEJORA DE RELACION ENTRE PARTES	NO INTERVENCION	COMPARACION CALIDAD/PRECIO
TERCERIZACIONES	-	-	-	-	IDENTIDAD DE UTILIZACION CON LA ORGANIZACIÓN	RESPONDER A LO ACORDADO	ADECUADO PARA CONJUNTO	LO NECESARIO TECNICAMENTE	POLITICA DE IDENTIDAD	MEJORA TERCERIZACIÓN
TECNOLOGÍA A ADQUIRIR	-	-	-	-	-	CONOCIMIENTO DE APLICACIÓN	FACILITAMIENTO DEL DESARROLLO	INCREMENTO DE UTILIZACIÓN Y EFFECTIVIDAD	VALORES DE IDENTIDAD CON LA ORGANIZACIÓN	MEJOR TECNOLOGIA
CAPACITACION	-	-	-	-	-	-	INTEGRACIÓN	ENTENDIMIENTO TECNICO	VALOR DE CAPACITAR	MEJOR CONOCIMIENTO, HABILIDADES Y COMPETENCIA
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	-	-	-	-	-	-	-	INCREMENTO DEL DESARROLLO, EL CONOCIMIENTO Y LAS HABILIDADES	VALORES COMPARTIDOS CON LA ORGANIZACIÓN	MEJOR DESARROLLO
CONSULTORES (Asesores)	-	-	-	-	-	-	-	-	SELECCIÓN EN RELACION CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL/ FAMILIA	EFFECTIVA ACCIÓN EN RELACIÓN ORGANIZACIÓN-FAMILIA- CONTEXTO
FAMILIA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	TIPO DE RELACIÓN CON EL CONTEXTO DE ACUERDO A CONFIGURACIÓN ORGANIZACIÓN/FAMILIA
COMPETENCIA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Producción Propia- Modelo SER H4

CONFIGURACIONES DIMENSIONES-CONTEXTO			
CLIENTES	ATENCIÓN	EFICACIA/ATRIBUTOS	FIDELIDAD
	INFLUENCIA COMPETITIVA	LLEGADA OPORTUNA	
	CONDUCCIÓN EFECTIVA	PRODUCTO Y POSICIONAMIENTO	
SEGMENTO DEL MERCADO	POCO DE ATRIBUTOS	EFICACIA/ATRIBUTOS	LLEGADA CON CONFIANZA
	INFLUENCIA COMPETITIVA	LLEGADA EFECTIVA	
	CONDUCCION EFECTIVA	PRODUCTO Y POSICIONAMIENTO	
PROVEEDORES	SELECCIÓN Y NEGOCIACION	COMUNICACIÓN CLARA	CAPACIDAD DE SELECCIÓN
	CAPACIDAD NEGOCIADORA	ORGANIZACIÓN ADECUADA	
	CAPACIDAD DE LOGRO EFECTIVA	POLITICA/PRECIO (CALIDAD)	
TERCERIZACIONES	SELECCIÓN PRECIO/CALIDAD	ORGANIZACIÓN ADECUADA	
	CAPACIDAD DE SELECCIÓN	POLITICA ADECUADA	
	CUMPLIMIENTO DE CONTRATOS	SELECCIÓN ADECUADA	
TECNOLOGÍA A ADQUIRIR	ACTUALIZACIÓN CAPITAL INVERTIDO	GRADOS DE CONOCIMIENTOS TECNOLÓGICOS	GRADO DE COMPETITIVIDAD
	RECURSOS NECESARIOS	CAPACITACIÓN DE ESTRUCTURAS	
	CONOCIMIENTO E INFLUENCIA	POLÍTICA DE MERCADO	
CAPACITACIÓN	NECESIDADES Y MOTIVACIONES	APRENDIZAJE COMPARTIDO	GRADO ADICIONAL DE CAPACITACIÓN
	INCREMENTO DE CONOCIMIENTO E INFORMACIÓN	COMUNICACIÓN ENTRE SEGMENTOS	
	SELECCIÓN DE TEMAS	POLITICA ADECUADA	
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	SUPERACIÓN A LARGO PLAZO	APRENDIZAJE COMPARTIDO	CAPACITACIÓN DE LIDERAZGO
	INCREMENTO DEL DESARROLLO	APLICACIÓN EFECTIVA	
	SELECCIÓN DE FORMAS	POLÍTICA ADECUADA	
CONSULTORES/ASESORES	COMPLEMENTAR CAPACIDAD DE GESTIÓN	CLARA PARA OBTENER LO DESEADO	CAPACIDAD DE CONSULTORES
	SELECCIÓN ADECUADA	SECTORES NECESITADOS	
	SELECCIÓN DE TEMAS	POLITICAS DE ASPECTOS	
FAMILIA	CONVERGENCIA DE VALORES	HONESTIDAD	IMAGEN DE FAMILIA/ORGANIZACIÓN
	IDENTIDAD/COHESIÓN	ASIGNACIÓN/NEGOCIACIÓN	
	NEGOCIACIÓN	ADECUACIÓN	
COMPETENCIA	VALORES DE RELACIONES	COMUNICACIÓN ADECUADA	ASIGNACIÓN EFECTIVA (MÁS COMPLEMENTO)
	TIPO DE USO DEL PODER	EFFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL	
	EFFECTIVIDAD COMPETITIVA	POSICIONAMIENTO	

Fuente: Producción Propia-Modelo SER H4



COMPLEMENTO DE CONFIGURACIONES CON RELACIONES CON OTRAS DIMENSIONES DEL CONTEXTO			
CLIENTES	GRADO DE ATRIBUTOS PARTICIPADOS	PRECIO/ATRIBUTOS	
	CALIDAD/PRECIO	EFFECTIVIDAD	
	GRADO DE CALIDAD	ESTILO Y CALIDAD DE ATENCIÓN	
SEGMENTO DEL MERCADO	PRODUCTOS/SERVICIOS ADECUADOS	MEJORA DE LLEGADA	
	CONFIANZA	MEJORA DE ANALISIS	
	EFFECTIVIDAD DE LLEGADA	IMPLEMENTACION COMPETITIVA	
PROVEEDORES	RELACIONES ADECUADAS	MEJORA DE CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN	
	MEJORA DE RELACIONES	MEJORA DE RELACIÓN ENTRE PARTES	
	EFFECTIVIDAD DE RELACION	NO INTERVENCIÓN	
TERCERIZACIONES	IDENTIDAD DE UTILIZACIÓN CON ORGANIZACIÓN PRINCIPAL	NECESARIO TECNICAMENTE	
	RESPONDER A LO ACORDADO CON LA ORGANIZACIÓN PRINCIPAL	POLÍTICA DE IDENTIFICACIÓN CON LA	
	ADECUACIÓN DE DESARROLLO AL PRINCIPAL ORGANIZADOR	GESTION ORGANIZACIONAL	
TECNOLOGÍA A ADQUIRIR	CONOCIMIENTO PARA APLICACIÓN	VALORES DE IDENTIDAD CON ORGANIZACIÓN	
	FACILITACIÓN DEL DESARROLLO		
	MEJORAS DE UTILIZACIÓN Y EFFECTIVIDAD		
CAPACITACIÓN	INTEGRACIÓN		
	ENTENDIMIENTO TÉCNICO		
	VALORACIÓN DE LA CAPACITACIÓN		
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	MEJORA DEL DESARROLLO, EL CONOCIMIENTO Y LAS HABILIDADES		
	VALORES COMPARTIDOS CON LA ORGANIZACIÓN		
CONSULTORES/ASESORES	HABILIDADES PARA CADA ESCENARIO	HABILIDADES DE COMUNICACIÓN	
	DISPOSICIÓN (GRADO) ANTE IMPACTOS EMERGENTES	SELECCIÓN EN RELACION CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL/FAMILIA	
	CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN	EFFECTIVA ACCIÓN EN RELACIÓN ORGANIZACIÓN-FAMILIA-CONTEXTO	
FAMILIA	CANALIZACION DE CONFLICTOS FAMILIA CON ORGANIZACIÓN	HISTORIA DE VALORES ANTE CRISIS	TIPO DE RELACIÓN CON EL CONTEXTO DE ACUERDO A CONFIGURACIÓN ORGANIZACIÓN/FAMILIA
	INFLUENCIA DEL LIDERAZGO FAMILIAR	HISTORIA DE VALORES ANTE CAMBIOS	
	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN RELACION CON FAMILIA	VALORES/LEYES SUCESORIAS	
COMPETENCIA	POSICIONAMIENTO	MEJOR TECNOLOGÍA	
	COMPARACIÓN CALIDAD/PRECIO	MEJOR DESARROLLO DE CONOCIMIENTO, HABILIDADES	
	MEJORES TERCERIZACIONES	EXPERIENCIA	

Fuente: Producción Propia



Guía orientativa para relevar abordaje y procesos de análisis de contexto

GUÍA DE RELEVAMIENTO: Escenario empresarial	
Empresa:	
Fecha relevamiento:/...../.....	
Contestar cada pregunta seleccionando una respuesta (marcar con "X").	
PREGUNTAS	RESPUESTAS
<p>1. ¿Qué concepto considera que caracteriza a la relación entre la empresa y los clientes (reales y potenciales)?</p> <ul style="list-style-type: none"> Atención plena, integral y proactiva respecto de las necesidades y demandas de los clientes actuales y potenciales Atención plena y activa Atención enfocada y reactiva a la demanda de los clientes Atención relativa y reactiva ante la demanda de los clientes 	
<p>2. ¿Qué nivel de incidencia competitiva se observa en el accionar de la empresa con sus clientes?</p> <ul style="list-style-type: none"> Existe una importante influencia competitiva alineada con su visión Existe una importante influencia competitiva alineada con su misión Existe una importante influencia competitiva alineada con su estrategia Existe una importante influencia competitiva alineada con su táctica 	
<p>3. En el estilo de liderazgo empresarial respecto a la relación con sus clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> Evidencia una conducción efectiva hacia la integración del conocimiento y la relaciones interpersonales con los clientes Evidencia una conducción efectiva orientada hacia la adaptación a las necesidades de los clientes Evidencia una conducción efectiva derivada de la negociación y ajustes respecto a la demanda Evidencia una conducción efectiva basada en la experiencia y el interés empresarial 	
<p>4. En el segmento de mercado en el que opera la empresa ¿qué atributo se prioriza?</p> <ul style="list-style-type: none"> Se hace foco en la calidad percibida de los productos/servicios Se hace foco en la calidad real y percibida de los productos/servicios Se hace foco en la calidad real y características del producto/servicio Se hace foco en el tipo de producto/servicio, su utilidad, garantía, etc. 	
<p>5. ¿Qué aspecto considera que caracteriza a la relación de la empresa con sus proveedores (reales y potenciales)?</p> <ul style="list-style-type: none"> Selección y negociación integral y proactiva respecto de las necesidades y ofertas de los proveedores actuales y potenciales Selección y negociación plena y activa Selección y negociación enfocada y reactiva a la oferta de sus proveedores Selección y negociación relativa y reactiva ante la oferta de sus proveedores 	
<p>6. ¿Qué capacidad de negociación existe en la interacción de la empresa con sus proveedores?</p> <ul style="list-style-type: none"> Existe una capacidad negociadora basada en los intereses mutuos y los valores de la relación Existe una capacidad negociadora basada en los intereses comunes en forma relativa Existe una capacidad negociadora basada en los intereses conjuntos y en los resultados de la empresa Existe una capacidad negociadora basada en los resultados de la empresa 	
<p>7. En el estilo de conducción empresarial respecto a sus proveedores (reales y potenciales) se caracteriza por:</p> <ul style="list-style-type: none"> Una conducción sustentada en la capacidad de logro efectivo de la sostenibilidad de la relación con los proveedores reales y potenciales Una conducción sustentada en la capacidad de logro efectivo la relación con los proveedores existentes Una conducción sustentada en la capacidad de logro efectivo de la relación comercial con los proveedores Una conducción sustentada en la capacidad de logro efectivo de resultados económicos derivados de la relación comercial únicamente con los proveedores 	
<p>8. ¿Qué aspecto de importancia se considera al momento de la adquisición de nueva tecnología?</p> <ul style="list-style-type: none"> Se prioriza aspectos de software y la capacitación del recurso humano de la empresa de manera integrada Se prioriza aspectos de software y en forma relativa la capacitación del personal de la empresa Se prioriza aspectos de software, hardware y el crecimiento del capital de la empresa Se prioriza aspectos de capital invertido como aspecto esencial 	
<p>9. ¿Qué recursos se identifican como necesario al momento de la incorporación de nueva tecnología?</p> <ul style="list-style-type: none"> Recurso humano fundamentalmente e integrado al conocimiento Recurso humano en relación con el desarrollo tecnológico Recurso tecnológico para el mejoramiento relativo de resultados empresariales económicos Recurso tecnológico como herramienta determinante de la obtención de resultados económicos 	

Fuente: Elaboración propia – Modelo SER H4

Se le llama en este trabajo guía orientativa porque no es la guía con la cual se ha de realizar el relevamiento, sino que es la que muestra el procesamiento de los resultados que se esperan del mismo en relación con las dimensiones que se analizan.

Sabido esto por los participantes del equipo de investigación, los mismos se encuentran en mejores condiciones de detallar los elementos de la organización que pueden ser contenidos por este tipo de respuestas múltiples que se obtienen de la organización, y brinda la oportunidad de verificar las hipótesis que se ha realizado en relación a la capacidad de gestión de la organización para percibir los elementos más concretos necesarios para diseñar escenarios.

CONCLUSION

Este trabajo ha tenido como finalidad hacer conocer la manera -desde el Modelo SER H4- de abordar el Contexto y los escenarios futuros del mismo necesarios para tomar decisiones efectivas para la organización. Sin conocer cómo abordar esto la organización no puede subsistir. No se dice que ésta sea la mejor manera, sino que es la manera que surge de del marco teórico del Modelo SER H4 y la experiencia de 15 años desarrollando tal modelo en distintos proyectos de investigación.

Esta cuestión se aborda como se hace para el proceso de gestión en el Modelo SER H4, es decir con base en la cultura organizacional, el sistema político y el uso de poder. Esto es imprescindible que el lector lo conozca, porque de lo contrario no se tienen conceptos que permitan entender y comprender la finalidad de este trabajo y como se intenta resolverlo.

Este trabajo muestra -de manera sintética- cómo se trata la dimensión información/innovación en cada tipo de cultural/político. Asimismo se indica cuáles son esos tipos, sus diferencias y por qué la innovación y por lo tanto la definición de escenarios que dirijan las decisiones estratégicas, de planeamiento y operativas son distintas para cada organización.

También se ha dejado expresado cómo es, para el Modelo SER H4, la relación de este abordaje de gestión con la estructura y los procesos organizacionales, como así también con la información en el proceso de toma de decisiones, y su implementación facilitada en el planeamiento y la programación por la técnica llamada de Metaprosos del Modelo SER H4.

Poniendo foco en la finalidad de este trabajo dentro de su contexto conceptual, se expone sintéticamente lo que se ha dado en llamar Micro Modelo de Contexto Organizacional (o Micro Modelo de escenarios, dando mayor amplitud al concepto) a través de dos matrices sistémicas compuestas de dimensiones y variables del Modelo SER H4 y las configuraciones que de allí se infieren.

El relevamiento de campo de este trabajo, después de definir la guía, se lleva a cabo en estos momentos por los integrantes del equipo de investigación sito en la Facultad de Agronomía de la UNCPBA, la cual es una extensión de la línea de investigación central que se encuentra en la Facultad de Ciencias Económicas de la misma Universidad. Las organizaciones-empresas se encuentran diversificadas en los distintos tipos de cultura organizacional para que el mismo sea completo en la verificación de las hipótesis que contiene.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N., "La Cultura y el Poder: relaciones dinámicas en tipos culturales y tipos políticos en el SER H4". XX Cumbre de Alta Gerencia Internacional de Administración y Marketing. 7 al 9 de noviembre de 2014, Pinamar, Pcia. de Buenos Aires, Argentina

Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N., "La gestión de las organizaciones desde una perspectiva político cultural integrada: abordaje desde la gestión del proceso general de gestión Parte II" Congreso Latinoamericano de Administración- IV Encuentro Internacional de la Región Jesuítico Guaraní. Universidad Nacional de Misiones. Posadas, Pcia. De Misiones, Argentina, 8 y 9 de septiembre de 2014

Lorenzo, C. A. Y Lorenzo, M. N., "Poder, Sistema Político y Cultura: La relación de las variables del Modelo SER H4 con el Sistema Político y la Directriz Cultural, las dimensiones del Modelo y las Tipologías Culturales". V Jornadas de Administración del NEA – III Encuentro Internacional de la Región Jesuítico Guaraní. Universidad Nacional de Misiones. Posadas, Pcia. De Misiones, Argentina, 2 y 3 de setiembre de 2013

Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N., "Identificación de enfermedades Organizacionales a través del Modelo SER H4" Evento: V Jornadas de Administración del NEA – III Encuentro Internacional de la Región Jesuítico Guaraní. Posadas, Pcia. De Misiones, Argentina, 2 y 3 de setiembre de 2013

Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N. "Publicación Revista Adenag: Relevamiento E Indicadores De Enfermedades Organizacionales En El Modelo Ser H4"-Publicación: N° 3- ISSN: 1853-7367-Fecha: Junio 2013-Páginas: 37-46

Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N., "Variables y Dimensiones relacionadas para el análisis y diagnósticos de problemas organizacionales: matrices de conceptos integradores para su logro sistémico desde el modelo SER H4" IVº Jornadas de Administracion del Nea - IIº Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní.RES. C. D. N° 020/12. Universidad Nacional de Misiones .Posadas, Pcia. de Misiones, Argentina. 3 y 4 de septiembre 2012.

Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N., "Enfermedades Organizacionales: tipología y tratamientos en base al Modelo SER H4". IVº Jornadas de Administracion del Nea - IIº Encuentro Internacional de Administracion de la Región Jesuítico Guaraní.res. C. D. N° 020/12. Universidad Nacional de Misiones .Posadas, Pcia. de Misiones, Argentina, 3 y 4 de septiembre 2012.

Lorenzo, C. A. et al, "Técnicas de Análisis Intervención en gestión de las organizaciones: Un Modelo de intangibles como base" XXVIII Congreso Nacional de ADENAG. Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud-Universidad Nacional de Santiago del Estero, Santiago del Estero, Pcia. de Santiago del Estero. 22, 23 y 24 de mayo de 2012.

Lorenzo, C. A. (Mag.- Director), Lorenzo, Ma. N. (Mag.); "Procesos de Mejora Organizacional en un Modelo de Gestión de Intangibles". XXVIIº Congreso Nacional Asociación de Docentes Nacionales en Administración General de la República Argentina (Adenag). 2011. Universidad Nacional de La Pampa – Facultad De Ciencias Económicas.

Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N, "Metaprocesos de Mejora Organizacional e indicadores para el desempeño", II Jornadas de Administración del NEA. Universidad Nacional de Misiones. Posadas, Pcia. de Misiones 19 y 20 de agosto de 2010.

Schein, Edgar H. "La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica". Plaza & Janes, Barcelona-España.1988.

Taleb N. N., "Antifrágil: Las cosas que se benefician del desorden". Editorial Paidós. Colección Transiciones. Buenos Aires-Argentina.2013.

LA FORMACION EN COMPETENCIAS EN LAS OPORTUNIDADES LABORALES. CASO DE ESTUDIO: CURRÍCULO TÉCNICO UNIVERSITARIO ADMINISTRATIVO CONTABLE (TUAC)

MARTURET FLORENCIA LIA
flmarture@gmail.com

LIBUTTI SANDRA
sandralibutti@yahoo.com.ar

BERNAL LAURA MAGALI
bernal@fce.unam.edu.ar

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS. UNAM

Resumen

El Programa de Extensión “Oficina de Oportunidades Laborales” de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM, promueve la inserción laboral mediante el servicio de búsqueda y selección de perfiles profesionales de jóvenes graduados, consolidando vínculos con empresas e instituciones.

Los resultados de la tarea de extensión, permiten identificar algunos indicadores de evolución de las características y competencias de la formación universitaria y del ámbito laboral. Por lo que, de la articulación con la investigación, surgen variables de evaluación periódica a graduados sobre la base de la formación de educación superior, que retroalimentan el proceso para el fortalecimiento de la formación del graduado.

El presente trabajo se plantea como profundización de estudios anteriores respecto del tema de competencias, y como continuidad de las actividades realizadas en el Programa “OOL”, debido a la continuidad en el comportamiento expansivo en el requerimiento de graduados de carreras de pregrado, en especial de la carrera de Técnico Universitario Administrativo Contable.

La propuesta elaborada plantea revalorizar la enseñanza de dicha carrera de pregrado, mediante el rediseño del Plan de Estudios basado en competencias, que favorezca la adquisición del conjunto de habilidades propias de su profesión, articulando los saberes requeridos ante la complejidad de cada situación.

Palabras claves: competencias, pregrado universitario, formación, curriculum

INTRODUCCION

El programa de extensión de la Oficina de Oportunidades Laborales-OOL, en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM, articula la práctica de la extensión, con un servicio a jóvenes graduados en la capacitación e inserción laboral en organizaciones locales y regionales; con la investigación-acción para evaluar periódicamente las competencias y el aprendizaje en la práctica laboral del graduado, y generar así conocimiento sobre el desempeño profesional y mejoras en los procesos de la institución universitaria.

Los resultados de la tarea de extensión, que emergen de la selección del perfil profesional e inserción laboral, permiten identificar algunos indicadores de evolución de las características y competencias de la formación universitaria y del ámbito laboral. Por lo que, de la articulación con la investigación, surgen las variables de evaluación periódica a graduados.

De las variables observadas resulta interesante hacer foco en la evolución ascendente en el requerimiento de graduados de las carreras de pregrado de la FCE evidenciado por las actividades de la OOL.

Una particularidad de las carreras de pregrado, es que los recientes graduados secundarios en su mayoría, además de afrontar la adaptación a un nuevo nivel de educación, deben en un plazo un poco mayor de dos años, adquirir no solo el conjunto de conocimientos específicos, sino también un repertorio de comportamientos, destrezas, actitudes, habilidades necesarias para ejercer la profesión.

El desarrollo de competencias es necesario por los cambios del mundo del trabajo. Hay que tener presente que es un escenario de cambio constante, que propicia y justifica la emergencia de un nuevo discurso que va más allá de la formación para el empleo o para el puesto de trabajo.

Estas reflexiones dan pie a plantear que las competencias serán los mecanismos que ayuden a identificar las condiciones materiales y organizativas actuales y a discernir sobre las necesidades que permitan encaminar al pregrado y la Universidad en su conjunto hacia el logro de los nuevos retos sociales.

El presente trabajo se plantea como profundización de estudios anteriores respecto del tema de competencias, y como continuidad de las actividades realizadas en el Programa de Extensión Oficina de Oportunidades Laborales.

En trabajos anteriores se ha realizado un análisis respecto de la formación basada en las competencias necesarias para el desempeño profesional, tomando como caso de estudio la “tecnatura universitaria administrativo contable” (TUAC) de la FCE. Allí se identifican y describen en particular las competencias del graduado de dicha carrera, y se definen los “ejes estructurantes” en torno de los cuales se desarrollarán las mismas.

Tomando como punto de partida el citado avance sobre el tema, a continuación se realiza una revisión de los antecedentes que originan tal reflexión, presentando un análisis y diagnóstico de la composición del actual currículo de la Carrera, para luego proponer un diseño curricular que promueve competencias.

La característica especial de la propuesta es que en cuanto a la estructuración curricular, de la organización por asignaturas, caracterizada por dar información al estudiante, se toma su esencia. Pero se la complementa con procesos que favorecen la elaboración delineando los ejes que le da sentido a esa información.

El diseño propuesto permitirá que los estudiantes tengan la posibilidad de resolver problemas y realizar actividades de su área profesional, propias del campo de la administración y la contabilidad, que les permita cumplir con los objetivos definidos,

atender la complejidad de cada situación, y poner en juego los criterios profesionales adecuados y los valores, mediante la integración de los saberes comprometidos.

MARCO TEORICO

Antecedentes. Breve recorrido por los conceptos que justifican la propuesta.

Varios son los autores que han reflexionado acerca del tema *competencias*, de dichas conceptualizaciones, a los efectos de dar continuidad al tema respecto de presentaciones anteriores, a manera de síntesis es posible identificar tres elementos que las caracterizan según María Elena Cano García (2008), y que es lo que se pretende incorporar con el rediseño curricular:

Articulan conocimiento conceptual, procedimental y actitudinal, pero supone un paso más: no es un hecho acumulativo, supone seleccionar el conocimiento que resulta pertinente en el momento y situación oportunos, desestimando otros no pertinentes para la situación analizada.

Se vinculan a rasgos de personalidad, se desarrollan: poseerlas de manera innata es un buen punto de partida, pero deben entrenarse con formación permanente a lo largo de la vida. Las competencias tienen un carácter recurrente y de crecimiento continuo. Las competencias pueden ser apropiadas en un contexto y dejar de serlo en otro, no son las mismas para siempre. Un modelo de educación superior centrado en el estudiante y en el contexto debería constituirse en promotor de una educación a lo largo de toda la vida.

Toman sentido en la acción, pero acompañadas de reflexión. El hecho de poder transferir conocimientos a situaciones prácticas de manera eficaz, no implica la repetición mecánica de las pautas de actuación. Será la reflexión la que nos aleja de la estandarización del comportamiento.

Luego de la reseña acerca de la conceptualización de las competencias, y avanzando hacia el concepto de "eje", analizo la siguiente definición:

"Un módulo es una estructura integradora multidisciplinaria de actividades de aprendizaje, que en un lapso flexible permite alcanzar objetivos educacionales de capacidades, destrezas y actitudes que posibiliten al alumno/a desempeñar funciones profesionales (...) cada módulo es autosuficiente para el logro de una o más funciones profesionales". (CLATES, 1976. citado por Catalana, Avolio de Cols y Sladogna, 2004:107)

Tomando este concepto, cada módulo, podría ser asimilable a un eje, en cuanto a la definición de una estructura, por ello, cada eje que incluya una competencia, contribuirá al mismo fin.

Así, los *ejes estructurantes*, que se constituyen en las competencias a desarrollar, funcionan como una modalidad de interconexión. En dicha reflexión Zabalza (2003), sugiere conexiones sencillas que pueden tener como foco los contenidos o procedimientos de las materias u otro elemento aglutinador válido.

Reflexionando sobre el currículo. El aporte de las competencias

El posicionamiento epistemológico de las competencias como ejes estructurantes en la formación de profesionales técnicos, tiene la intención de analizar las implicaciones de adoptar este enfoque en el momento de diseñar un proyecto curricular bajo un contexto social, cultural e histórico determinados.

Según Zabalza (2003), el currículo universitario es la expresión de los derechos que adquiere el estudiante respecto a formarse en la orientación que señala la propuesta curricular, y a adquirir las competencias que el citado currículo incluye en la propuesta formativa. Esta descripción, hace referencia no sólo a la formación en una orientación específica, sino a la presencia de las competencias como integrantes de la propuesta formativa.

Entre las formas de poner en valor las competencias propias de la orientación profesional, y organizar la propuesta curricular en torno de ellas, existen algunas alternativas.

Jurjo Torres Santomé sugiere entre las razones de un currículo integrado:

“el currículo puede organizarse, no solo, centrado en asignaturas, como vienen siendo costumbre, sino que puede planificarse alrededor de núcleos superadores de los límites de las disciplinas, centrados en temas, problemas, tópicos, instituciones, períodos históricos, espacios geográficos, colectivos humanos, ideas, etc” (Torres Santomé; 1998:29)

Mediante la organización en ejes basados en competencias, los estudiantes se verían movidos a establecer relaciones entre los conocimientos, procedimientos, destrezas y habilidades de diferentes disciplinas propias de la profesión. En la propuesta se develan cuestiones de valor implícitas revalorizando otras miradas o dimensiones que la exclusiva mirada disciplinar oculta.

Torres Santomé (1998), afirma que la realidad social y laboral, manifiestan la necesidad de un nuevo tipo de persona más flexible, más amplia, más solidaria y más crítica. La formación haría posible hacer frente a una sociedad donde el cambio es una cotidianidad y la imprevisibilidad del futuro se manifiesta como nunca en la historia de la humanidad.

En la misma línea de pensamiento, Mastache (2007) señala que un currículo es un proyecto socio-político-cultural. Además de la organización académica en cuanto a plan de estudios, cargas horarias, en él también se formula el perfil del graduado y los alcances del título, que denotan la concepción de lo que se pretende del graduado y la secuencia de las acciones para conseguirlo.

Gimeno Sacristán y Pérez Gómez (1992), en cuanto a los contenidos del mismo, señalan que comprenden todos los aprendizajes necesarios para alcanzar los fines de la educación, por lo que además es preciso estimular comportamientos, adquirir actitudes, valores y habilidades, además de conocimientos.

El espíritu de la formación por competencias asume que el sujeto en formación es un sujeto activo y; es responsabilidad de quien ofrece tal formación, la creación de un ambiente educativo favorable para el desarrollo de las competencias.

Se rescatan en pos de este diseño en particular, la presencia de algunos de los principios de la formación por competencias según Tobón (2006 en Mastache: 2007)

La respuesta a los requerimientos del entorno social y empresarial;

Enfoque hacia la actuación en determinados contextos,

El eje en la enseñanza, no en el aprendizaje,

La flexibilidad en el diseño curricular,

Estrategias para procesar y manejar la información como elemento central.

Torres Santomé (op cit), explica que al organizar el currículo alrededor de núcleos superadores de los límites de las disciplinas, los estudiantes se verían impulsados no solo

a manejar marcos teóricos, conceptos y procedimientos, sino también destrezas de diferentes disciplinas para comprender o solucionar cuestiones y problemas, propios de la profesión.

Actualmente se discuten propuestas dedicadas a focalizar la atención de los procesos formativos en los aprendizajes de los estudiantes, y más concretamente en los resultados de aprendizajes expresados en términos de competencias.

El diseño propuesto pone énfasis, en el aprender haciendo, a partir del contexto profesional y la integración de conocimientos, actitudes y procedimientos, y la base de un perfil de competencias.

DESARROLLO

El entorno del mercado laboral de los graduados universitarios

El seguimiento del proceso de selección de graduados de la OOL, aborda la problemática del joven graduado frente a su formación y su posterior gestión frente al trabajo. El graduado enfrenta barreras que son limitantes a su desarrollo profesional integral, como las demandas del mercado laboral y las necesidades emergentes de la cotidianeidad. Estas barreras muchas veces, de-construyen su capacidad de crítica y reflexión, y de permeabilidad de innovación frente al cambio.

Este método en una etapa de desarrollo y testeo, permite interpelar las capacidades y habilidades de los graduados adquiridas en la formación universitaria y en el trabajo, como los requerimientos del mercado laboral, que generan la retroalimentación en el ámbito académico, para evaluar las acciones educativas oportunas, afrontando los cambios del escenario económico y social. Y contribuye como aporte al desarrollo académico de la propia institución universitaria, para diagnóstico de la formación de los graduados, con la consiguiente posibilidad de mejoramiento de las prácticas educativas, los contenidos, y como actividad consecuente que permita observar los estándares para la evaluación nacional de la acreditación de carreras.

En función de las búsquedas de perfiles de los graduados inscriptos en el Banco de Datos de la Oficina de Oportunidades laborales de la FCE, se presenta a continuación una tabla comparativa de demanda de profesionales graduados de la FCE:

Período	Demandas de perfiles de graduados	
	GRADO (CP - LAE - LE)	PRE GRADO (TUAC - SA)
2014	38,5%	61,5%
2013	47%	53%
2012	57%	43%
2011	54%	46%
2010	87%	13%

Los datos expuestos, evidencian una tendencia de progresivo aumento en el requerimiento de graduados de carreras de pregrado respecto de las de grado.

En función de tales conclusiones, en trabajos anteriores se ha realizado la identificación de las variables e indicadores adaptados a la realidad local, que permitieron definir los ejes estructurantes en torno de los cuales se apunta a la formación de competencias, tomando como caso de estudio la carrera de pregrado universitario de técnico administrativo contable. Esto es producto de las reflexiones acerca del seguimiento de la formación de profesionales de la FCE, y de la retroalimentación que persigue la OOL como continuo sometimiento de las prácticas y saberes dentro de la Universidad.

De acuerdo a los citados antecedentes, y profundizando en la composición de requerimiento de graduados de Secretariado Administrativo (SA) y Técnicos Administrativo Contables (TUAC), es aún más significativa la proporción de graduados TUAC, en el año 2014:

El 81,3% de los perfiles de pregrado solicitados según la OOL, corresponde a graduados TUAC. Los datos expuestos ponen en relieve la aceptación que tiene la carrera TUAC en el ámbito laboral regional.

Siguiendo con la observación de las actividades de la OOL, desde el punto de vista cualitativo, como en 2013, el mercado de trabajo en general no requirió puestos claves sino auxiliares administrativos, y no se observó conocimientos adicionales para el puesto de trabajo. No obstante, en el aspecto actitudinal se destaca la valoración de un conjunto de características personales requeridas, tales como:

cordial, entusiasta, proactivo y buena presencia
 compromiso y responsabilidad,
 valores éticos y morales elevados,
 ejecutivo con capacidad de análisis y resolución de situaciones de manera autónoma,
 trabajo en equipo, buena redacción y relaciones interpersonales.

Todos estos datos ponen en evidencia la importancia del aporte de un diseño curricular superador.

En otras épocas, la educación sostenía la necesidad de incorporar linealmente conocimientos que respondían a un proceso inferencial deductivo aún para las cuestiones humanas y sociales. La acumulación de información era el ideal. El hombre podía y debía consumir una gran cantidad de información y retenerla por tiempo indeterminado. El ideal era el hombre ilustrado. Sin embargo hoy, se abre lugar a otro estilo de hombre que potencia su capacidad de aprender. Antes el conocimiento se acumulaba, hoy no hay tiempo para el almacenamiento, tan pronto como se aprende hay que desaprender. Lo que se aprende envejece rápidamente. Esto es precisamente lo que pretenden los diseños por competencias, que las personas desarrollen capacidades amplias, que les permita aprender y desaprender a lo largo de toda su vida para adecuarse a situaciones cambiantes.

El desafío es estar abierto a la generación de nuevas capacidades y al reconocimiento de nuevas informaciones, más que a la incorporación definitiva de conocimientos. Probablemente no ocupemos el mismo puesto de trabajo a lo largo de la vida, y quizás desempeñemos la misma profesión. Necesitamos conocimientos, habilidades y actitudes que nos faciliten y entrenen en esa flexibilidad.

Las propuestas por competencias incluyen conjuntos de habilidades, conocimientos y actitudes de carácter muy diferente, incorporando otros aspectos que desde el sistema educativo no se habían tenido en cuenta cómo incorporarlos.

No podemos estar ajenos a la importancia que tiene el desarrollo y la formación en competencias en la actualidad., dado que las distintas modificaciones en las formas de empleabilidad y la constante innovación e incursión de nuevas tecnologías, generan nuevas necesidades formativas. El desarrollo de las mismas es necesario por la transformación estructural del mundo del trabajo y por la necesidad de contextualizar las prácticas, circunstancias ante las cuales el sistema educativo debe brindar satisfacción

Diagnóstico de la actual estructura curricular

A nivel epistemológico, la estructura curricular actual, refleja mayormente una concepción del conocimiento vinculada al positivismo. Es decir, una forma ahistórica al momento de su producción. La realidad de su campo profesional se presenta segmentada ordenada en compartimentos para transmitirla al estudiante, influyendo en una visión disociada que la institución reproduce.

En los espacios denominados Asignaturas, se observa una concepción tradicional de la enseñanza, donde se prioriza la retención acrítica de la información que presenta el profesor. Si bien las técnicas utilizadas por el profesor pueden ser variadas, el estudiante adopta una actitud pasiva de repetición.

Existen espacios denominados Taller, que tienen un sustento asimilable a la tecnología educativa, éstos se aproximan más a una aplicación práctica de las asignaturas del tramo, que a la construcción de aprendizajes por medio de la asimilación y acomodación de los mismos en el esquema mental del estudiante.

A nivel Institucional, este tipo de organización curricular Díaz Barriga (1990) lo define caracterizado básicamente por el formalismo, la neutralidad, el cientificismo, el ahistoricismo. En él no se trasluce integración con la investigación.

Con la actual propuesta se cumplen las actividades previstas en el plan curricular, lo identificado es que se podría mejorar el plan de estudios basándose en las competencias que se pretenden desarrollar, de manera que la brecha entre lo ofrecido y lo efectivamente asimilado, sea lo menor posible.

En él se evidencia la presencia de una serie de *tensiones* enumeradas por Da Cunha (1999). Es en el currículo donde se inicia la tensión entre enseñanza e investigación. La presentación del conocimiento con un cúmulo de espacios separados en horas prácticas distintas de las horas teóricas, de espacios de prácticas al final de cada tramo, donde se supone que primero se deben poseer los contenidos para luego poder practicarlos, manifiesta la concepción del conocimiento como producto sin lugar para la duda. No favorece el planteo de dudas estimulantes para el aprendizaje, y en consecuencia niega la investigación.

Del total de la carga horaria semanal otorgada al dictado de las asignaturas (sin considerar el espacio del Seminario donde no realiza la separación entre horas teóricas y prácticas), que la mayor parte se asigna a la denominada carga teórica de carácter mayormente expositivo, respecto de la que se le otorga a la práctica.

Del análisis de esta situación, se ratifica el planteo de que no se le ofrece al estudiante las condiciones para que investigue, lea, reflexione, observe y pregunte en la construcción de su propio aprendizaje. Esta situación es fruto de la histórica lógica positivista.

Estas consideraciones manifiestan la concepción pedagógica subyacente en el currículo actual. Una concepción de hombre y de sociedad en la educación más tendiente a la reproducción y dependencia, que a la autonomía e independencia tanto intelectual como social. Afirma Da Cunha (op cit), que el cuestionamiento de la organización del conocimiento en la Universidad se instrumenta con el currículo, pero fueron originadas en periódicas revisiones y reflexiones dentro del aula.

Se pretende realizar un aporte superando lo que Díaz Barriga (op cit) denomina atomización del conocimiento. Los “ejes estructurantes” definidos permitirán articular, vertebrar y dar sentido a la información, en la búsqueda de una alternativa integradora de los contenidos, superando el problema principal que plantea la estructura disciplinar rígida.

RESULTADOS

Un diseño curricular que promueve competencias

Se realiza un rediseño elaborando una propuesta capaz de operativizar la misión formativa y profesionalizadora de la Universidad, mediante ejes que superen la visión de una serie de materias aisladas que reflejen el perfil profesional, a través de un auténtico *plan de formación*. Este plan, incluye o contempla experiencias y conocimientos que resultan básicos en relación al perfil profesional y en el que se ha introducido una secuencia, o unidad y coherencia internas, que permitan optimizar los resultados formativos.

El proceso de rediseño curricular se manifiesta como una sugerencia que pretende dar respuesta a las políticas formativas de la carrera Técnico Universitario Administrativo Contable luego de un período de más de 15 años de su formulación inicial.

La propuesta elaborada es realizada en consonancia a las palabras de Da Cunha, que me apropian de la siguiente afirmación:

“La innovación, aquí es tomada en una perspectiva de ruptura con el paradigma dominante, haciendo avanzar, en diferentes ámbitos, formas alternativas de trabajo que quiebran la estructura tradicional e interfieren, en las tensiones mencionadas (enseñanza-investigación, teoría-práctica y decisiones académicas-control de la distribución del conocimiento).” (Da Cunha;1999:28)

Dice Mastache (2007), que la educación formal sólo aporta una parte de la formación requerida para un desempeño laboral competente, y que existe una brecha entre esta educación y la simulación o representación y la realidad, que sólo puede ser salvada por la experiencia laboral. No obstante esas diferencias, considerar las competencias requeridas en el medio profesional, constituye un elemento de interés para la educación formal porque, entre otras:

“acerca el ámbito educativo al mercado de trabajo, facilita la integración del plan de estudios, al explicitar el aporte de cada disciplina y asignatura al desarrollo de las capacidades necesarias para la práctica profesional,

pone en cuestión los modelos tradicionales vigentes en muchas situaciones: el enciclopedismo, el verbalismo, el lugar central del docente, la ausencia de significatividad social y subjetiva de los contenidos, etc.”

Los ejes definidos que contemplan las competencias pertinentes al graduado TUAC, se agrupan de la siguiente manera:

Eje 1	Conciencia Organizacional (competencia de tipo cognitiva)
Eje 2	Adaptabilidad al cambio, Aprendizaje continuo (competencias de tipo técnica)
Eje 3	Trabajo en equipo, Pensamiento estratégico (competencias de tipo formativa)
Eje transversal	Compromiso Social

Agrupando los actuales espacios curriculares de acuerdo a cada una de las competencias a desarrollar en cada uno de los ejes, el rediseño propuesto es el siguiente:

Eje: 1	Introducción a la Administración Contabilidad I Administración Contabilidad II
Eje: 2	Elementos de Matemática Elementos de Economía Elementos de Derecho Privado Matemática financiera y Estadística Finanzas e Impuestos Legislación Laboral y Comercial Comercialización Taller de software de gestión
Eje: 3	Técnicas de Comunicación Lectura y comprensión de textos Mediación y solución de conflictos
Eje transversal	Área de integración y especialización: Seminario de preparación de proyectos y TIF / optativa

El agrupamiento, responde a los siguientes criterios:

Eje 1: “Disciplinas principales integradoras”

Asignaturas cuyos contenidos responden a la lógica de la profesión. Ellas se apoyan en los aportes de las demás asignaturas. Son las que sirven para dar respuesta a las exigencias del quehacer profesional, asegurando el dominio de los modos de actuación esenciales de la profesión.

Está presente durante todo el trayecto de formación, ocupando alrededor de la tercera parte del tiempo de la carrera. Su contenido fundamental es investigativo-laboral. Integra toda la actividad laboral que realizan los estudiantes, así como todos los trabajos científicos estudiantiles.

En este eje se consideran los conocimientos teóricos, más que como un discurso científico, para dar respuesta a situaciones concretas. Los conocimientos están en la base de las competencias. Las competencias cognitivas se desarrollan a través del manejo de los contenidos disciplinares. Este eje apunta a enseñar la lógica de las disciplinas en torno a las cuales gira la tecnicatura, es decir, el modo en que se aprende Contabilidad y Administración.

En cuanto a la duración de las disciplinas, Zabalza (op cit), recomienda que en los primeros tramos, resultan más positivas las disciplinas anuales que dan más tiempo para reposar los aprendizajes e introducir reajustes personales. Las asignaturas cuatrimestrales multiplican las instancias de examen produciendo tensión, fracasos y favoreciendo el abandono, por ello por ser asignaturas estructurantes, se las plantea de cursado anual.

Eje 2: “Herramientas Auxiliares”

Entendidas como contenidos que mejoran la capacidad de realizar ciertas tareas propias de la profesión. Se constituyen en auxiliares de los modos de actuación en el quehacer profesional, con el fin de colaborar en los procesos junto a las demás asignaturas.

Eje 3: “Técnicas Instrumentales”

Referidas a instrumentos estructurados y sistematizados que permiten organizar y desarrollar la acción. Concernientes a las disciplinas integradoras, con el propósito de hacer efectivo el desarrollo de la profesión. Se busca poner el foco en el rol profesional de dichas asignaturas.

Eje transversal: “Área de integración y especialización: Seminario de preparación de proyectos y TIF / optativa.”

Esta opción permite que al estudiante se le ofrezcan materias incluidas en los currículos de otras carreras, y que sean consideradas válidas en la lógica antes mencionada, como parte de la selección que cada cual hace, en respuesta a sus necesidades educativas más particulares.

Elegir un estudio es parte de la elección de lo que se quiere ser, por lo tanto esta decisión está ligada con la construcción de un proyecto de vida y de identidad. Esta posibilidad trata de no limitar las opciones de los estudiantes a materias relacionadas directamente con la carrera.

CONCLUSIONES

El programa presentado excede a un programa clásico, en el sentido que además de establecer los contenidos que se debe enseñar, sino que indica lo que los estudiantes necesitan lograr en términos de competencias.

A partir de esto lo novedoso sería el cambio de mirada. Cambiar planes de estudio contruidos a partir de la suma de fragmentos disciplinares, a veces inconexos o poco significativos, por diseños curriculares que parten de las características que debería poseer el graduado que deseamos. Ese perfil, que no sólo es el profesional, es el que compromete a todos los actores tratando de desagregar las competencias que caracterizan ese perfil, pensando como se puede contribuir desde cada espacio curricular.

El rediseño propuesto, tiene una serie de implicancias tanto organizativas como docentes. Es en este último aspecto, al poner la atención en el rol activo del estudiante, debemos hacer un meta análisis de nuestras prácticas. Ello implica revisar el modo en que entendemos nuestra función docente, convertirnos en “facilitadores” de oportunidades de formación, en vez de “transmisores” de contenidos, pensar además de qué contenidos resultan importantes, como creemos que es la mejor manera que puedan hacerlo. Buscar la apropiación a partir del trabajo autónomo también en las instancias presenciales como puede ser el aprendizaje cooperativo, el debate, etc.

La propuesta se constituye en un intento por acercar el pregrado universitario a las necesidades del mundo laboral, con la pretensión de formar profesionales más flexibles, creativos e innovadores, y contar con ciudadanos más conscientes y participativos. Aquí la propuesta sugiere una proyección emancipadora.

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias (5ta ed.) Buenos Aires: Granica, 2004.
- Araujo, S. Abordajes del proceso de enseñanza y práctica pedagógica En Docencia y Enseñanza. Una introducción a la didáctica. (pp 75 -132). Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes Editorial, 2006.
- Cullen, C., Crítica de las razones de educar. Buenos Aires: Paidós, 1997.
- da Cunha, M. I. Aula universitaria: innovación e investigación. En Universidad futurante: producción de la enseñanza e innovación. (pp.15-21) Buenos Aires: Facultad de Filosofía y Letras. UBA, 1999.
- Díaz Barriga, A. Ensayos sobre problemática curricular (4a ed.). México: Trillas, 1990. Cap. 1 y 3.
- Gimeno Sacristán, J. y Pérez Gómez, A. ¿Qué son los contenidos de la enseñanza? En Comprender y transformar la enseñanza. (pp 171-197) Madrid: Morata, 1992.
- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey- ITESM Manual de instrumentos y recomendaciones sobre el seguimiento de egresados. RED Gradua2 - Asociación Columbus. Editorial del Tecnológico de Monterrey y Grupo Noriega Editores. Monterrey, México. 2006.
- Mastache, A. Formar personas competentes: desarrollo de competencias tecnológicas y psicosociales. Buenos Aires: Noveduc, 2007. Cap. 1, 2, 3, 4 y 9.
- Menéndez, G. “Desarrollo y conceptualización de la Extensión Universitaria”. Un aporte de la Secretaría de Extensión de la Universidad Nacional del Litoral para el análisis y debate de la Extensión Universitaria. Universidad Nacional del Litoral, Santa Fe. 2007.
- Observatorio Permanente para el Seguimiento de la Inserción Laboral OPSIL. El proceso de inserción laboral de los universitarios de la Universidad de La Laguna. Fundación Canaria Empresa, Universidad de La Laguna y el Servicio Canario de Empleo. España, 2011.
- Pérez Serrano, G. Investigación cualitativa. Retos e interrogantes I. Métodos. Ed. La Muralla, Madrid. 2004,
- Sagastizábal, M. et al. (2006) Comprender la escuela hoy. Sociedades multiculturales y realidades educativas complejas En Aprender y enseñar en contextos complejos: multiculturalidad, diversidad y fragmentación. (pp. 21-40) Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Torres Santomé, J. Las razones del currículo integrado En Globalización e interdisciplinariedad: el currículo integrado. (pp 29-95) Madrid: Ediciones Morata, 1998.

- Moscato, R. "La Articulación educativa. Una concepción sistémica para tiempos alterados" Sinopsis I^o Jornada de Instituciones Educativas. Universidad Católica Argentina. Facultad Psicología y Educación. 2006. <http://redes.colombiaaprende.edu.co/>
- Zabalza, M. A. Competencias docentes del profesorado universitario. Calidad y desarrollo profesional. Madrid: Narcea, S.A. de Ediciones. 2003. Cap 1 y 2
- Cano, M. E. La evaluación por competencias en la educación superior. Profesorado. Revista de Currículum y Formación del Profesorado, 12 (3). (2008, diciembre) Recuperado 9 de julio de 2009, en: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev123COL1.pdf>
- González Maura, V. La orientación profesional y currículo universitario. Una estrategia educativa para el desarrollo profesional y responsable" (2004). Reseñado por Bergesio, L. (2005) en Reseñas Educativas, Recuperado el 6 de noviembre de 2011, en: <http://www.edrev.info/reviews/revs83.pdf>
- González Maura, V. & González Tirados, R. M. Competencias genéricas y formación profesional: un análisis desde la docencia universitaria. Revista Ibero Americana de Educación, 47. (2008, mayo-agosto). Recuperado 8 de octubre de 2011, en: <http://www.rieoei.org/rie47a09.htm>.
- Martínez Rodríguez, F. M. El proceso de inserción laboral: implicaciones educativas para la mejora de la empleabilidad. Revista Complutense de Educación, 20, (2): pp 455-471. (2009, abril) Recuperado 11 de octubre de 2011 en: <http://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/view/RCED0909220455A>.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2005). La definición y selección de competencias clave: Resumen ejecutivo. Consultado el 14 de julio de 2009, en: <http://www.deseco.admin.ch/bfs/deseeco/en/index/03/02.parsys.78532.downloadadList.94248.DownloadFile.tmp/2005.dsceexecutivesummary.sp.pdf>
- Rueda, M. La evaluación del desempeño docente: consideraciones desde el enfoque por competencias. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 11 (2). Recuperado el 1 de noviembre de 2009, en: <http://redie.uabc.mx/vol11no2/contenido-rueda3.html>
- Tejada Fernández, J. & Navío Gámez, A. El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. Revista Ibero Americana de Educación. Número 37/2. (2005, diciembre) Recuperado 8 de octubre de 2011, en: <http://www.rieoei.org/deloslectores/1089Tejada.pdf>
- Torre Gamboa, M. de la La formación en competencias. Tres procesos metodológicos esenciales de Magalys Ruiz. Revista Intercontinental de Psicología y Educación, 10, (2): pp 183-191. (2008, julio-diciembre) Recuperado 5 de noviembre de 2011, en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=80212387010>.
- Agüero, J., y otros. "Estudio del perfil ocupacional de los graduados de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM en el período 2005-2009". Investigación. Facultad de Ciencias Económicas. UNaM. 2010.
- Abriendo caminos hacia la convivencia y la integración. Posadas, Universidad Nacional de Misiones: Editorial Universitaria, 2004.
- Marturet, F. "Nueva Visión en los espacios de pregrado Universitario". TIF. Especialización en Docencia Universitaria. UNaM. 2013.
- Marturet, F. y otros "Proyecto de Seguimiento y competencias de Graduados" Extensión. Facultad de Ciencias Económicas. UNaM. Res. CD. N°030/12.
- Informes Anuales Programa de Extensión Oficina de Oportunidades Laborales. FCE. UNaM. Años 2010, 2011, 2012, 2013 y 2014.

LA GOBERNANZA EN LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN

TAÑSKI Nilda Catalina
nilda_tanski@hotmail.com

BÁEZ Lucio Carlos
lcbaez@arnet.com.ar

AQUINO Camila
aquino_camila@hotmail.com

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS -UNAM

Resumen

El presente trabajo trata de formular propuestas a fin de cambiar las tendencias que se registran en la actualidad, en donde se mantiene una baja competitividad de las PyMEs. del sector de la foresto-industriade la provincia de Misiones. Para ello, se hizo foco en las innovaciones sociales y en los agentes que la provocan, ya que operando de este modo se podrían alterar situaciones perpetuadas por la cultura del sector que ha naturalizado que la principal competencia (una empresa multinacional que registra una productividad casi 10 veces superior a las del resto de las empresas locales) se encuentre tan alejada del que ocupa el segundo puesto en el ranking de los que más producen.

Se pretende, entonces, identificar las maneras en que se podría llegar a incentivar los procesos de innovación social de manera exógena al sistema actual, conformado por redes empresariales del sector, para actuar en un proceso propio de gobernanza de la innovación.

Luego se analiza el rol de los empresarios e instituciones privadas y del Estado en su ejercicio de la gobernanza en la innovación social.

Concluyendo con la identificación de las formas en que se podría llegar a incentivar los procesos de innovación social de manera exógena al sistema conformado por redes empresariales del sector foresto industrial actuando de diversas maneras, desde algunas empresas, instituciones públicas como privadas, ONGs y el Estado, en un proceso propio de gobernanza de la innovación.

Palabras Clave: gobernanza, innovación, PyMEs forestales

Problema

Uno de los problemas que presenta el sector y que fundamentalmente se identifica entre las PyMEs foresto-industriales, es la falta del aumento de la competitividad, ya que esta dimensión se encuentra acotada por la baja productividad y reducida eficiencia. Ambos indicadores dependen fuertemente de las tecnologías (tanto duras como blandas) y la innovación (en procesos, productos o gestión) y estas dimensiones, a su vez, de las dinámicas (y consabidos vaivenes) de las variables políticas, sociales, económicas, financieras y otras, en el territorio donde residen las empresas.

El problema que se plantea en el presente trabajo, es el del aumento de los indicadores mencionados, los cuales se encuentran acotados por la falta de innovaciones en las PyMEs foresto-industriales de Misiones. Dichas innovaciones, que pueden ser distinguidas como de tipo tecnológicas y sociales, reciben aquí un enfoque centrado solamente en la

innovación social teniendo en cuenta el desarrollo del capital social e institucional que, se supone, podría llegar a ser operado exógenamente.

Se pretende, entonces, identificar las maneras en que se podría llegar a incentivar los procesos de innovación social de manera exógena al sistema conformado por redes empresariales del sector, actuando de diversas maneras: desde algunas empresas (proveedoras, industriales, de servicio), instituciones (públicas como privadas), ONGs y hasta el Estado, en un proceso propio de gobernanza de la innovación.

Como hipótesis orientadora de este trabajo, se tiene que la lentitud de los cambios e innovaciones en las PyMEs foresto industriales misioneras, se deben a factores tanto endógenos como exógenos, que mantiene a casi todas las empresas industriales del sector en condiciones de baja productividad y eficiencia, las que pueden ser dinamizadas mediante una intervención exógena, proveniente de agentes individuales o institucionales (privados o públicos), que operen sobre la innovación social.

Objetivo general

El presente trabajo persigue como objetivo general estudiar la gobernanza en los procesos de innovación gestados a partir de las relaciones sociales en las redes conformadas por PyMEs foresto industriales de Misiones y analizar del rol de los emprendedores y del Estado en dichos procesos.

Para ello se tuvieron en cuenta, fundamentalmente el relevamiento de las prácticas innovativas haciendo énfasis en las innovaciones sociales y en los agentes que la provocan; la identificación de las variables y dimensiones preponderantes con miras a revisar, actualizar y personalizar los modelos planteados con anterioridad a la presente investigación y el análisis del rol de los empresarios e instituciones privadas y del Estado en su ejercicio de la gobernanza en la innovación social.

MARCO TEÓRICO

Al investigar los antecedentes, surgen trabajos previos vinculados al tema. En Tañski N.; Clérici C. y Báez L. La Gobernanza en la gestión asociativa entre pymes: Sector de la forestoindustria y actividades relacionadas. Provincia de Misiones, Argentina se realizó un estudio que tuvo como objetivo la medición de la potencial condición de gobernanza de los miembros del conglomerado del sector en una condición de asociatividad, donde se enfocaron el mismo desde dos aspectos:

“...por un lado el contextual, centrado en el capital social como elemento ‘estructural’ en el territorio; y b) el propio de los agentes, centrado en el liderazgo de los actores, que se manifiesta por las características de conductor y guía y por la capacidad manifiesta de cada uno de ellos para detectar señales sobre problemas o demandas del entorno.”¹⁶

Los mismos autores¹⁷ en, La Asociatividad como ventaja competitiva, se desarrollan las bases sobre las que se asienta la teoría de la asociatividad que luego se aplica al estudio de las PyMEs foresto-industriales de la Provincia de Misiones.

Y en la obra La Asociatividad de las PyMEs Madereras de Misiones, ¿por qué conviene encararla desde un cambio cultural y no desde uno estructural?; estos autores¹⁸ buscaron

¹⁶TAÑSKI N.; CLÉRICI C. y BÁEZ L. (2011) “La Gobernanza en la gestión asociativa entre pymes: Sector de la forestoindustria y actividades relacionadas. Provincia de Misiones, Argentina.” Página web: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3797794.pdf> Pág. 102.

¹⁷TAÑSKI, Nilda C.; BÁEZ, Lúcio C.; CLÉRICI, Carmen N. (2011) “La Asociatividad como ventaja competitiva” Editorial Universitaria. Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica. Programa de Modernización Tecnológica. Préstamos BID 1728/OC-AR.

identificar y determinar variables facilitadoras para la conformación de clúster. Entre las conclusiones a que arribaron detectaron un total de diez variables, destacando de la variable tecnología que las empresas que hacían lo necesario para diferenciarse tecnológicamente, fueron los que mostraron mayores relacionamiento y comunicación entre ellas, tenían claros objetivos, mostraron características de poder integrarse con colegas u otras empresas e hicieron una clara lectura del contexto.

Se ha encontrado una investigación realizada por Diez¹⁹, que buscó analizar la dinámica de comportamiento de un caso específico de agencia de desarrollo, denominada Consejo para la Producción y Desarrollo de Coronel Suárez (Coprodesu), situada en el partido de Coronel Suárez, en el sudoeste de la provincia de Buenos Aires, Argentina; y que tiene la particularidad de haber sido definida como un ejemplo de gobernanza local por autoridades nacionales y locales. En su investigación Diez tiene como uno de sus objetivos evaluar las capacidades, fortalezas y debilidades de la entidad en su papel de coordinador-articulador de una estrategia de crecimiento común e integradora para todo el distrito. Entre sus conclusiones cabe destacar la idea de gobernanza como forma de agencias de desarrollo, entendidas como organizaciones de carácter público o privado dónde confluyen actores de la producción, el trabajo y el gobierno local; resaltando cómo principales fortalezas de Coprodesu la estabilidad institucional, la red de contactos, el apoyo político y la credibilidad social sumado a su capacidad de liderazgo y conducción.

Según Sánchez, Iván Darío, Juliao Rossi, Jorge Luís, y Zuluaga Jiménez, Julio César²⁰ en la obra denominada La relación entre las redes externas de trabajo y el desempeño innovador de las pymes colombianas: un análisis del rol moderador del ambiente industrial, dónde analizan la relación entre redes de trabajo y desempeño innovador de las organizaciones, realizaron una muestra de 4.133 pymes colombianas hallando una relación positiva entre redes e innovación; observando que permite a las organizaciones de menor tamaño acceder a activos, conocimiento e información que de otra forma no podrían acceder. Éstos autores señalan en su investigación y, según el CONPES²¹, las pymes colombianas tienen como principales características su baja capacidad de innovación, el bajo uso de tecnologías de información y comunicaciones, entre otros y la primera se relaciona fundamentalmente con la limitada inversión de pymes en innovación y desarrollo (I+D) y su débil relación con el Sistema Nacional de Innovación.

¹⁸TAÑSKI, Nilda C.; BÁEZ, Lúcio C.; CLÉRICI, Carmen N. (2011) "La Asociatividad de las PyMEs Madereras de Misiones. ¿Por qué conviene encararla desde un cambio cultural y no desde uno estructural?" Editorial Universitaria. Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica. Programa de Modernización Tecnológica. Préstamos BID 1728/OC-AR.

¹⁹DIEZ, José Ignacio. (2014). "Estrategias de gobernanza e innovación socioinstitucional para el desarrollo territorial: análisis del caso Coprodesu (Argentina)." Economía, sociedad y territorio, vol.14, n.44, pp. 79-117. ISSN 1405-8421. Página Web: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-84212014000100004&lng=es&tlng=es Acceso: 17/09/2014.

²⁰SÁNCHEZ, Iván Darío, JULIAO ROSSI, Jorge Luís, & ZULUAGA JIMÉNEZ, Julio César. (2013). "La relación entre las redes externas de trabajo y el desempeño innovador de las pymes colombianas: un análisis del rol moderador del ambiente industrial." Estudios Gerenciales, vol.29, n.128, 339-349. Página Web: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232013000300009&lng=en&tlng=es. Acceso: 18/09/2014.

²¹ CONPES (2007) en SÁNCHEZ, Iván Darío, JULIAO ROSSI, Jorge Luís, & ZULUAGA JIMÉNEZ, Julio César. (2013). "La relación entre las redes externas de trabajo y el desempeño innovador de las pymes colombianas: un análisis del rol moderador del ambiente industrial." Estudios Gerenciales, vol.29, n.128, 339-349. Página Web: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232013000300009&lng=en&tlng=es. Acceso: 18/09/2014. Pág. 341.

Forero²² et. al. en el contexto de la mipyme industrial colombiana analizaron el impacto que las redes tanto formales como informales tienen en el desempeño innovador de las firmas, al tiempo que exploraron la interacción de las capacidades internas y las redes externas en dicha relación, encontrando que ambos tipos de vínculos son determinantes importantes del desempeño innovador, y señalando que las capacidades internas de la organización moderan la relación entre los vínculos con los resultados de innovación y con redes informales (RI).

Kleebe²³ “encontró, en el contexto de la pequeña empresa británica de los noventa, que las organizaciones que operan en ambientes más competitivos son mucho más propensas a la participación en alianzas y redes de colaboración con otras empresas y organizaciones”

La Productividad

Según las investigaciones de Carrillo Cubillo (1998) tanto la escuela de corriente científica como la de las relaciones humanas concluyen que es necesario incrementar la productividad de las empresas, aunque cada una de ellas propone medios distintos. Este autor destaca de la Escuela de las Relaciones Humanas el desarrollo del potencial humano como variable importante que busca desarrollar las ideas de capacitación y desarrollo. En cuanto a la Escuela Científica, el autor destaca como aporte más importante la división del trabajo, concepto a partir del cual se busca producir mayor y mejores bienes y servicios finales.

Tal como lo expresan los autores Tañski, Báez y Clérici²⁴

“lo que sí debe tener cualquier negocio, para no desvirtuar su gran propósito, es la vocación de efectuar una búsqueda sistemática del aumento de la productividad y un permanente desarrollo económico a partir de la creación de valor, y la manifestación del mismo lucro, también como valor económico, lo que muchas veces se puede lograr asociándose convenientemente.”

El Capital Social

Existen varias definiciones de capital social, e incluso entre las diferentes conceptualizaciones hay algunas diferencias.

Según Serageldin I. y Grootaert Ch.²⁵ “el capital social favorece el compartir información, la coordinación de actividades y la adopción de elecciones compartidas.”

²² FORERO (2009) en SÁNCHEZ, Iván Darío, JULIAO ROSSI, Jorge Luís, & ZULUAGA JIMÉNEZ, Julio César. (2013). “La relación entre las redes externas de trabajo y el desempeño innovador de las pymes colombianas: un análisis del rol moderador del ambiente industrial.” *Estudios Gerenciales*, vol.29, n.128, 339-349. Página Web: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232013000300009&lng=en&tlng=es. Acceso: 18/09/2014. Pág. 340.

²³ KLEEBE (1997) en SÁNCHEZ, Iván Darío, JULIAO ROSSI, Jorge Luís, & ZULUAGA JIMÉNEZ, Julio César. (2013). “La relación entre las redes externas de trabajo y el desempeño innovador de las pymes colombianas: un análisis del rol moderador del ambiente industrial.” *Estudios Gerenciales*, vol.29, n.128, 339-349. Página Web: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232013000300009&lng=en&tlng=es. Acceso: 18/09/2014. Pág. 341.

²⁴ TAÑSKI, Nilda C.; BÁEZ, Lúcio C.; CLÉRICI, Carmen N. (2011) “La Asociatividad de las PyMEs Madereras de Misiones. ¿Por qué conviene encararla desde un cambio cultural y no desde uno estructural?” Editorial Universitaria. Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica. Programa de Modernización Tecnológica. Préstamos BID 1728/OC-AR. Pág. 49.

²⁵ SERAGELDIN I. y GROOTAERT Ch. (2000) en TAÑSKI, Nilda C.; BÁEZ, Lúcio C.; CLÉRICI, Carmen N. (2011) “La Asociatividad de las PyMEs Madereras de Misiones. ¿Por qué conviene encararla desde un cambio cultural y no desde uno estructural?” Editorial Universitaria. Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica. Programa de Modernización Tecnológica. Préstamos BID 1728/OC-AR. Pág. 55

El capital social por la intangibilidad del concepto resulta difícil de medir. La “la intangibilidad del concepto conlleva la inexistencia de elementos que lo identifiquen para construir indicadores más ajustados y disponer de una medida exacta”²⁶. Estos autores en su investigación (llevada adelante en junio del año 2009, en la ciudad de Eldorado, utilizando una metodología de Taller) realizaron el análisis de dos variables por un lado, lazos de confianza logrados en la dimensión confianza en otras empresas, y por otro lado, la variable cooperación en la dimensión solución conjunta de problemas; ambos desde un abordaje cualitativo; concluyendo que de los pocos casos disponibles, los empresarios que se encontraban inmersos en el territorio, a distancias cercanas a Eldorado, tenían más posibilidades de crear vínculos asociativos que aquellos que se encontraban fuera de esa región socioeconómica.

La Gobernanza

Según el diccionario de la RAE la expresión gobernanza tiene dos acepciones “1) arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía; 2) antiguamente: acción y efecto de gobernar o gobernarse”²⁷.

Para Jessop²⁸ la gobernanza es “la resolución de problemas de tipo político (en el sentido de problemas de búsqueda colectiva de objetivos o realización de propósitos comunes), a través de configuraciones específicas de instituciones y organizaciones”.

Diez²⁹ destaca que el concepto de gobernanza remite al uso compartido del poder, y a la coordinación entre el sector público y el privado.

Bercovich, Néstor³⁰ se refiere a la gobernabilidad y a la gobernanza en grupos de empresas pertenecientes a un sector diciendo que

“Una de las formas de cooperación en los conglomerados se relaciona con la coordinación o gobernabilidad de la diversidad de actores locales. La pregunta es si existe una estructura de gobernabilidad capaz de (entre otros): liderar y organizar a los actores

²⁶ TAÑSKI, Nilda C.; BÁEZ, Lúcio C.; CLÉRICI, Carmen N. (2012) “La Gestión Asociativa entre PyMEs en el sector de la Foresto Industria y actividades relacionadas, en la Provincia de Misiones” Editorial Universitaria. Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica. Programa de Modernización Tecnológica. Préstamos BID 1728/OC-AR. Pág. 182.

²⁷ TAÑSKI, Nilda C.; BÁEZ, Lúcio C.; CLÉRICI, Carmen N. (2012) “La Gestión Asociativa entre PyMEs en el sector de la Foresto Industria y actividades relacionadas, en la Provincia de Misiones” Editorial Universitaria. Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica. Programa de Modernización Tecnológica. Préstamos BID 1728/OC-AR. Pág. 159.

²⁸ JESSOP (1997, P. 568) en DIEZ, José Ignacio. (2014). “Estrategias de gobernanza e innovación socioinstitucional para el desarrollo territorial: análisis del caso Coprodesu (Argentina).” Economía, sociedad y territorio, vol.14, n.44, pp. 79-117. ISSN 1405-8421. Página Web: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-84212014000100004&lng=es&tlng=es Acceso: 17/09/2014. Pág. 80.

²⁹ CUNILL (1997; BRESSER-PEREIRA, 1997: 2000) en DIEZ, José Ignacio. (2014). “Estrategias de gobernanza e innovación socioinstitucional para el desarrollo territorial: análisis del caso Coprodesu (Argentina).” Economía, sociedad y territorio, vol.14, n.44, pp. 79-117. ISSN 1405-8421. Página Web: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-84212014000100004&lng=es&tlng=es Acceso: 17/09/2014. Pág. 80.

³⁰ BERCOVICH, Néstor (2005) en TAÑSKI, Nilda C.; BÁEZ, Lúcio C.; CLÉRICI, Carmen N. (2012) “La Gestión Asociativa entre PyMEs en el sector de la Foresto Industria y actividades relacionadas, en la Provincia de Misiones” Editorial Universitaria. Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica. Programa de Modernización Tecnológica. Préstamos BID 1728/OC-AR. Pág. 164

locales para buscar objetivos comunes; coordinar y negociar los procesos de decisión locales; y promover procesos de desarrollo, difusión y uso de conocimientos”.

Kooiman y Van Vliet³¹ dicen que “El concepto de gobernanza apunta a la creación de una estructura o un orden que no se puede imponer desde el exterior, sino que es resultado de la interacción de una multiplicidad de agentes dotados de autoridad y que influyen los unos en los otros”.

En la literatura también se encuentran autores como Pacheco Pedraza³² que consideran que el concepto de gobernanza, bajo el supuesto de horizontalidad entre los actores que permite colocar en un plano de igualdad a los mismos, y entendida cómo redes de políticas públicas en el ámbito del gobierno local, así como en los procesos de desarrollo local, subestima las relaciones de poder entre los actores y sus distintas capacidades para recursos para promover sus agendas.

Según Flores³³ “...en el análisis de la gobernanza se debe identificar los espacios de toma de decisión, a los actores y a las organizaciones que participan, cuáles son las reglas del juego y la forma en la que se expresan las relaciones de poder”.

La Innovación

Una de las primeras definiciones de innovación corresponde a Schumpeter (1935), según Jiménez Jiménez³⁴ considerando que “ésta tiene lugar cuando se produce la introducción de un nuevo bien o un cambio en su calidad, la introducción de un nuevo método de producción, la apertura de un nuevo mercado, la conquista de una nueva fuente de aprovisionamiento de materias primas de bienes semi facturados o la creación de una nueva organización de cualquier industria”.

Los autores Carlos Varela, Daniel Contesse y Pedro Silva³⁵ encuentran en el concepto de innovación elementos distintivos de cualquier otro esfuerzo o acción que hacen las

³¹ KOOIMAN y VAN VLIET (1993, p. 64) en TAÑSKI, Nilda C.; BÁEZ, Lúcio C.; CLÉRICI, Carmen N. (2012) “La Gestión Asociativa entre PyMEs en el sector de la Foresto Industria y actividades relacionadas, en la Provincia de Misiones” Editorial Universitaria. Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica. Programa de Modernización Tecnológica. Préstamos BID 1728/OC-AR. Pág. 163.

³² PACHECO PEDRAZA, A. (2013). Gobernanza. Teoría y prácticas colectivas, de Mario Bassols y Cristóbal Mendoza, coordinadores, México, Anthropos/Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, 2011. Frontera Norte, 25(49) 197-201. Página web: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13625606010> Acceso: 18/09/2014 Pág. 198.

³³ FLORES, Walter. (2010). Los principios éticos y los enfoques asociados a la investigación de la gobernanza en los sistemas de salud: implicaciones conceptuales y metodológicas. Revista de Salud Pública, vol.12, suppl.1, 28-38. Página Web: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-00642010000700003&lng=en&tlng=es. Acceso: 23/09/2014. Pág. 31.

³⁴ JIMÉNEZ JIMÉNEZ (2006) en TAÑSKI, Nilda C.; BÁEZ, Lucio C.; CLÉRICI, Carmen N. (2012) “La Gestión Asociativa entre PyMEs en el sector de la Foresto Industria y actividades relacionadas, en la Provincia de Misiones” Editorial Universitaria. Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica. Programa de Modernización Tecnológica. Préstamos BID 1728/OC-AR. Pág. 205.

³⁵ VARELA, Carlos; CONTESE, Daniel; SILVA, Pedro (2009) en GONZÁLEZ CANDÍA, Julio, GARCÍA COLIÑANCO, Luis, CARO, Carla Lucero, & ROMERO HERNÁNDEZ, Natalia. (2014). Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas. Pensamiento & Gestión, N° 36, 109-135. ISSN 2145-941X. Página Web:

organizaciones; destacando que para que haya verdadera innovación debe ocurrir “un acto de emprendimiento, que ponga en práctica dicha innovación. Es decir que no hay innovación si no hay emprendimiento”.

PyMEs Innovadoras

Las PyMEs³⁶ tienen limitaciones para innovar de forma aislada, entre las que mencionan los autores los insuficientes recursos económicos, la escasez de empresarios y profesionales con formación técnica, la mayor dificultad de acceso a la información, etc.; todas cuestiones que pueden llevar a que la PyME sea más dependiente de la trama de relaciones del entorno para poder innovar.

En este mismo sentido, Brunet³⁷ señala que las PyMEs para crear unidades de innovación y tecnología, dependen de servicios colectivos o públicos locales especialmente de infraestructuras de servicios tecnológicos y de formación ajustados a sus necesidades, pero que generalmente los problemas organizativos y de coordinación son los que le impiden a las PyMEs influir para que las políticas industriales y de innovación se ajusten a sus necesidades y su capacidad. Es por ello que Brunet postula “la idoneidad del concepto de Bienes Colectivos de Competitividad Local (BCCL), entendidos como una serie de recursos o capacidades colectivas para que el tejido productivo local en torno a redes de PYMES pueda ser más competitivo, dinámico e innovador”³⁸.

El rol de los empresarios e instituciones privadas y del Estado en su ejercicio de la gobernanza en la innovación social

Un aspecto a destacar, en relación a los emprendedores en América Latina y expuesto por Cacivio y Ringuet³⁹ tiene que ver con que realizando una comparación con el sur de Europa y el este de Asia, los equipos de emprendedores latinoamericanos tienden a ser menos numerosos, sus redes menos estables y más ceñidas al ámbito social cercano.

Una debilidad a tener en cuenta en la actualidad estriba en que el ambiente del sector de la foresto industria misionera está atravesando un momento muy crítico, con mercado muy saturado por la gran oferta de productos commoditizados por parte de una empresa multinacional, la cual, anteriormente, destinaba casi toda su producción al mercado extranjero y ahora, por el tipo de cambio y otras medidas de política económica nacional, las vuelca al mercado nacional ahogando a las PyMEs.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762014000100004&lng=en&tlng=es Acceso: 17/09/2014. Pág. 111.

³⁶TAÑSKI, Nilda C.; BÁEZ, Lúcio C.; CLÉRICI, Carmen N. (2012) “La Gestión Asociativa entre PyMEs en el sector de la Foresto Industria y actividades relacionadas, en la Provincia de Misiones” Editorial Universitaria. Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica. Programa de Modernización Tecnológica. Préstamos BID 1728/OC-AR. Pág. 200-201.

³⁷ BRUNET, I.; Santamaría, C. (2012). “Desarrollo regional y pymes innovadoras.” Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social "Disertaciones", Volumen 5, Número 2 / Julio-Diciembre 2012, Artículo 4. Disponible en la siguiente dirección electrónica: <http://revistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones/> ISSN: 1856-9536. Pág. 70.

³⁸BRUNET, I.; Santamaría, C. (2012). “Desarrollo regional y pymes innovadoras.” Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social "Disertaciones", Volumen 5, Número 2 / Julio-Diciembre 2012, Artículo 4. Disponible en la siguiente dirección electrónica: <http://revistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones/> ISSN: 1856-9536. Pág. 70.

³⁹CACIVIO, Rossana y RINGUELET, Roberto. (2012) Empresarialidad y desarrollo local en la región rural periurbana de La Plata. Mundo agr. [online], vol.12, n.24, enero-junio 2012, pp. 00-00. Disponible en: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1515-59942012000100010&lng=es&nrm=iso Acceso: 22/09/2014. ISSN 1515-5994.

En su artículo “Desarrollo Regional y PyMEs Innovadoras”, el autor Brunet⁴⁰ destaca tres factores clave para lograr una gobernanza del desarrollo local efectiva y transformadora. “Primero, la organización de los intereses locales generales y sectoriales, especialmente la voz colectiva de PYMEs, principalmente a través de asociaciones participativas y efectivas, basadas en dinámicas de interacción entre los miembros (Evans, 1995; Evans y Rauch, 1999). Segundo, una adecuada organización territorial del sistema político-administrativo, en el que todo dinero público tenga el mayor control posible por parte de la ciudadanía y el electorado. Tercero, un apropiado nivel técnico en la institución pública encargada de políticas de desarrollo local como contrapeso a la lógica política y su posible efecto reproductor y de bloqueo de posibles redes clientelares locales en torno a intereses fuertemente establecidos”.

La Tecnología

La tecnología se puede definir cómo

“la actividad social centrada en el saber hacer, desarrollada con sentido de utilidad, y propósito de lucro, a partir de necesidades detectadas. En términos concretos para la actividad foresto industrial que se aborda, se trata de aquellos materiales genéticos (y sus prácticas manipulativas), equipos, máquinas, máquinas herramientas y otros enseres y servicios que las soportan (con los productos específicos que para tal práctica se requieran), layout, procederes, información de procesos y conocimientos particulares que se emplean en las dos grandes fases de esta integración de dos grandes sectores: la parte forestal (primaria) y la industrial que le sigue (secundaria – transformativa-), con el consabido apoyo de los servicios (terciaria) para ambas”⁴¹.

Las políticas y decisiones tomadas en lo que denominan el nivel macro, entendido cómo el gobierno nacional, las instituciones estatales, el Banco Central y los órganos judiciales; el nivel meso, entendido como los gobiernos regional y comunal, asociaciones empresariales, sindicatos, organizaciones de consumidores, instituciones de investigación y desarrollo privadas y públicas, instituciones financieras e instituciones educativas; y finalmente el nivel micro, entendiéndolo como productores, servicios al productor, comercio, consumidores; son todos factores que pueden llegar a condicionar el cambio tecnológico en el entorno de las empresas.

Redes Empresariales

Según Sánchez, JuliaoRossi y Zuluaga Jiménez⁴² las redes de colaboración es uno de los determinantes de la innovación. Según estos autores

⁴⁰BRUNET, I.; Santamaría, C. (2012). “Desarrollo regional y pymes innovadoras.” Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social "Disertaciones", Volumen 5, Número 2 / Julio-Diciembre 2012, Artículo 4. Disponible en la siguiente dirección electrónica: <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones/> ISSN: 1856-9536. Pág. 69.

⁴¹ TAÑSKI, Nilda C.; BÁEZ, Lucio C.; CLÉRICI, Carmen N. (2012) “La Gestión Asociativa entre PyMEs en el sector de la Foresto Industria y actividades relacionadas, en la Provincia de Misiones” Editorial Universitaria. Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica. Programa de Modernización Tecnológica. Préstamos BID 1728/OC-AR. Pág. 221.

⁴²SÁNCHEZ, Iván Darío, JULIAO ROSSI, Jorge Luís, & ZULUAGA JIMÉNEZ, Julio César. (2013). “La relación entre las redes externas de trabajo y el desempeño innovador de las pymes colombianas: un análisis del rol moderador del ambiente industrial.” Estudios Gerenciales, vol.29, n.128, 339-349. Página Web: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232013000300009&lng=en&tlng=es. Acceso: 18/09/2014. Pág. 340.

“La investigación previa sugiere que una organización puede avanzar su proceso de innovación interactuando con distintos colaboradores, principalmente proveedores, clientes, competidores y organizaciones de investigación”⁴³.

En el mismo sentido, Torres-Fuchslocher y de la Fuente-Mella⁴⁴ señalan que las redes empresariales son uno de los principales factores que afectan el desempeño de la innovación. Estos autores definen como redes empresariales

“...un grupo de formas asociativas que cooperan en un proyecto específico de desarrollo colectivo con un objetivo en común. Estas redes se caracterizan por funcionar basadas en relaciones de confianza, cooperación y solidaridad, que logran que los procesos competitivos y productivos alcancen mayores estándares de calidad”⁴⁵.

Rol del empresario y emprendedurismo

Con relación a las características del empresario y su relación con la capacidad de innovación de las empresas, cabe destacar lo argumentado por autores como Jo y Lee y Fernández y Junquera⁴⁶ “el grado de conocimiento se asocia a la capacidad de análisis, asociación de ideas y procesamiento de información, lo que conlleva a que estos empresarios tengan mayores posibilidades de introducir innovaciones en el mercado.”

Con relación a la capacidad intrínseca del empresario⁴⁷ como el grado de emprendimiento, señalando que el emprendedor es un tomador moderado y enérgico de riesgos que se ve motivado a realizar algún tipo de innovación por naturaleza.

DISEÑO METODOLÓGICO

Para encarar esta investigación se procedió a construir una matriz de datos que permitió organizar el trabajo, confeccionar las guías de las entrevistas y procedimientos de captura de datos y definir la operabilización de las variables. El resultado de esta acción impulsó, luego, a efectuar análisis de datos numéricos y de expresiones verbales.

Para el análisis de datos numéricos, provenientes de fuentes secundarias, recolectados de bases de información existente, fundamentalmente proveniente de varios organismos, se

⁴³ FORERO et al., (2009); POWELL y GRODAL, (2005); RUEF, (2002); TSAI, (2009). en SÁNCHEZ, Iván Darío, JULIAO ROSSI, Jorge Luis, & ZULUAGA JIMÉNEZ, Julio César. (2013). “La relación entre las redes externas de trabajo y el desempeño innovador de las pymes colombianas: un análisis del rol moderador del ambiente industrial.” *Estudios Gerenciales*, vol.29, n.128, 339-349. Página Web: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232013000300009&lng=en&tlng=es. Acceso: 18/09/2014. Pág. 341.

⁴⁴ TORRES-FUCHSLOCHER, Carlos; DE LA FUENTE-MELLA, Hanns. (2011). Determinantes de la Innovación en Empresas de Turismo en Pucón - Chile. *Panorama Socioeconómico*, Julio-Sin mes, 24-42. Página Web: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39922246002> Acceso: 22/09/2014. ISSN 0716-1921. Pág. 26.

⁴⁵ LECHNER et. al. (2006) en TORRES-FUCHSLOCHER, Carlos; DE LA FUENTE-MELLA, Hanns. (2011). Determinantes de la Innovación en Empresas de Turismo en Pucón - Chile. *Panorama Socioeconómico*, Julio-Sin mes, 24-42. Página Web: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39922246002> Acceso: 22/09/2014. ISSN 0716-1921. Pág. 26.

⁴⁶ JO y LEE (1996); FERNÁNDEZ y JUNQUERA (2001) en TORRES-FUCHSLOCHER, Carlos; DE LA FUENTE-MELLA, Hanns. (2011). Determinantes de la Innovación en Empresas de Turismo en Pucón - Chile. *Panorama Socioeconómico*, Julio-Sin mes, 24-42. Página Web: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39922246002> Acceso: 22/09/2014. ISSN 0716-1921. Pág. 28.

⁴⁷ SCHUMPETER (1934); MCCLELLAD (1961); LÓPEZ-LEIVA (2003) en TORRES-FUCHSLOCHER, Carlos; DE LA FUENTE-MELLA, Hanns. (2011). Determinantes de la Innovación en Empresas de Turismo en Pucón - Chile. *Panorama Socioeconómico*, Julio-Sin mes, 24-42. Página Web: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39922246002> Acceso: 22/09/2014. ISSN 0716-1921. Pág. 28.

utilizaron metodologías cuantitativas, con sistemas de procesamiento informático. Entre los organismos a los que se accedió figuran: INDEC, IPEC, Ministerio del Agro, EMSA, Dirección Provincial de Rentas de Misiones, Cámara de Empresarios de Eldorado y Posadas, Asociaciones y Federaciones de madera y otros.

Además se realizó la revisión, análisis y síntesis de trabajos y estadísticas actuales, realizados por centros de investigación e instituciones oficiales sobre aspectos socioeconómicos de la provincia de Misiones.

Con respecto a los análisis de datos, provenientes de fuentes primarias, se recolectaron entre aquellos empresarios y referentes clave del sector y se usaron metodologías de análisis cualitativa para la verbal. Cabe aclarar que se tomaron como válida y fidedigna la fuente oficial consultada y no se realizarán contrastaciones en caso de dudas.

Para poder confeccionar la matriz de datos, identificar unidades de análisis, variables, dimensiones e indicadores, se procedió a realizar un estudio del marco teórico y un relevamiento de las metodologías utilizadas en otras investigaciones dónde se proponían indagar sobre procesos de gobernanza y procesos de innovación social.

Integración de instrumentos de gobierno

De las encuestas se observa que las PyMEs forestales no encuentran vinculación e integración entre los instrumentos que ofrece el gobierno a nivel municipal, provincial y nacional y expresan que se manejan cada uno por separado.

Es decir, que no se encuentra una coordinación eficaz entre los organismos gubernamentales, cuyas políticas gubernamentales incidan en el buen funcionamiento o construcción de ecosistemas favorables al desarrollo de las PyMEs basadas en el conocimiento.

Según la información recabada de las encuestas, se observa que en la visión de las PyMEs forestales los gobiernos no escuchan los reclamos, planteos o necesidades de las Cámaras.

Aunque un menor porcentaje ha expresado que la vinculación en organizaciones conformadas por empresas y entes estatales es de alta importancia porque permite ver otras realidades y distintos problemas del sector, en general las PyMEs no observan demasiados beneficios de su vinculación con organismos gubernamentales y más bien consideran que la misma puede ser negativa.

Toma de Decisiones

Para la toma de decisiones se ha considerado como Nivel al Relacionamento entre niveles, siendo la Variable el Proceso de Toma de Decisiones y las Dimensiones en primer lugar a la identificación de los espacios de toma de decisiones concernientes al sector foresto industrial de la provincia de Misiones y al grado de participación de los distintos actores en los procesos de toma de decisiones que afectan al sector foresto industrial de la provincia de Misiones.

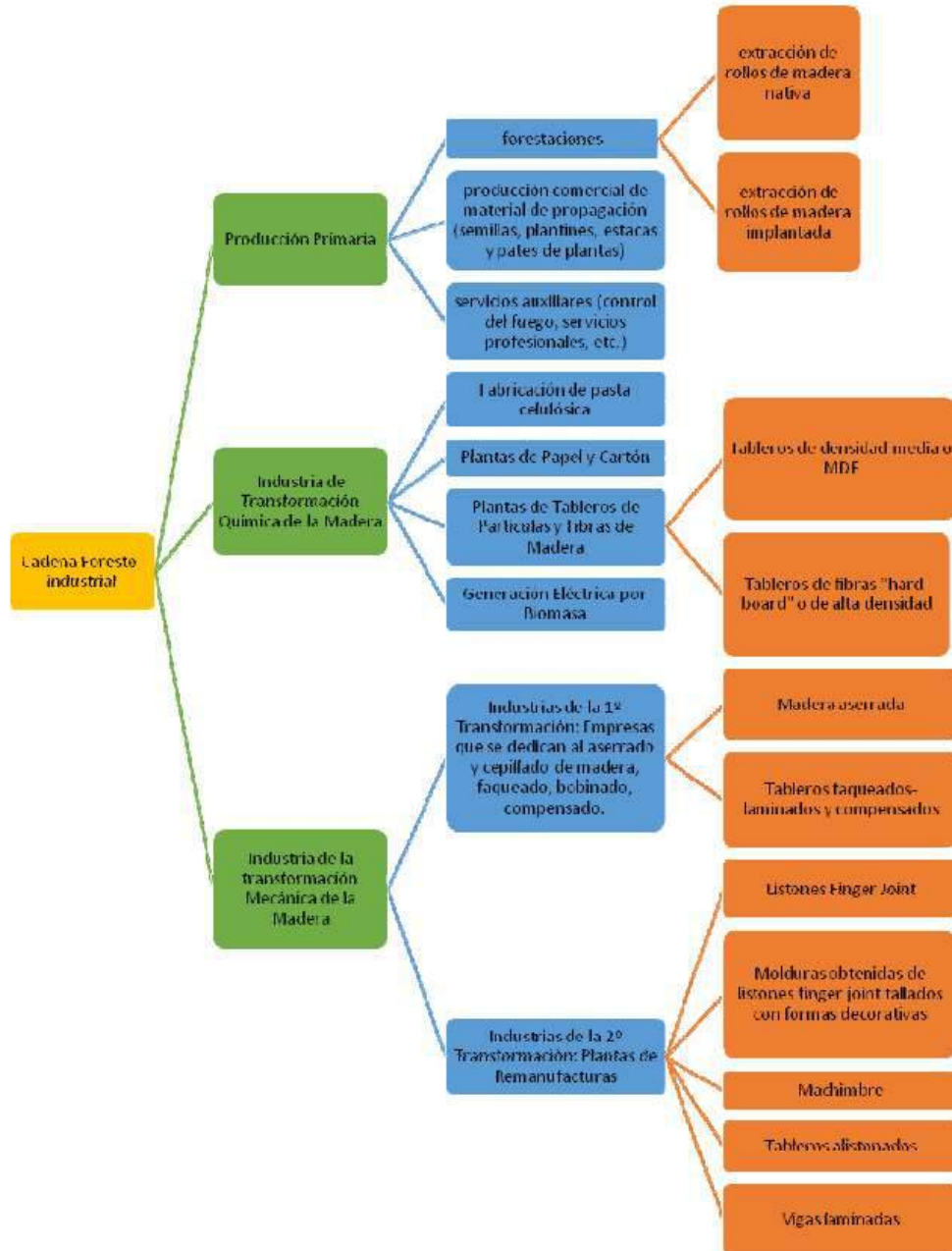
RESULTADOS

Identificación de Actores que participan en el Sector Foresto Industrial de la Provincia de Misiones

Figura Nº 1: Sector Foresto-industrial

Fuente: Elaboración propia en base a datos extraídos de SCHWARZ, Gerardo Alonso (20 de Enero de 2014) “Una Argentina Competitiva, Productiva y Federal. Actualidad y desafíos en la Cadena Foresto-industrial”. Documento de Trabajo. IERAL y Fundación Mediterránea. Año 19 – Edición 128. Y de MASLATÓN, Carlos Gabriel (2005) “Potencial del Complejo Maderero Argentino. Propuestas de desarrollo de la cadena madera-muebles y

su inserción en el mercado mundial” Documentos de trabajo Número 2 – noviembre 2005 INTI – Instituto Nacional de Tecnología Industrial. Economía Industrial. Página web: www.foa.org.ar/biblioteca_virtual_detalle.php?p=32 Acceso: 28/04/2015. El sector forestal es uno de los sectores más importantes de la Provincia de Misiones.

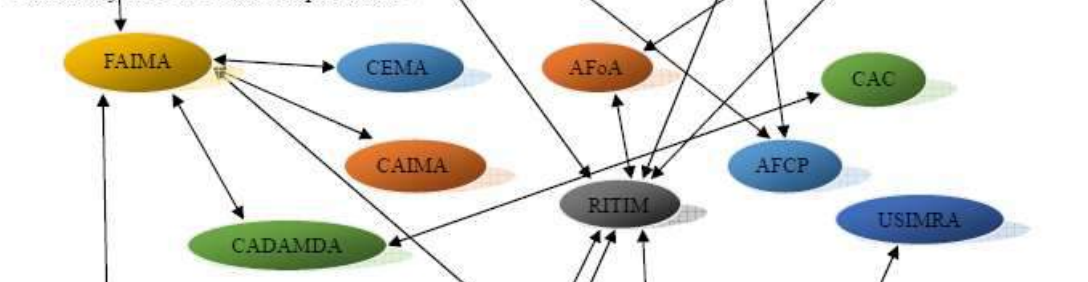


A NIVEL NACIONAL

Instituciones Gubernamentales



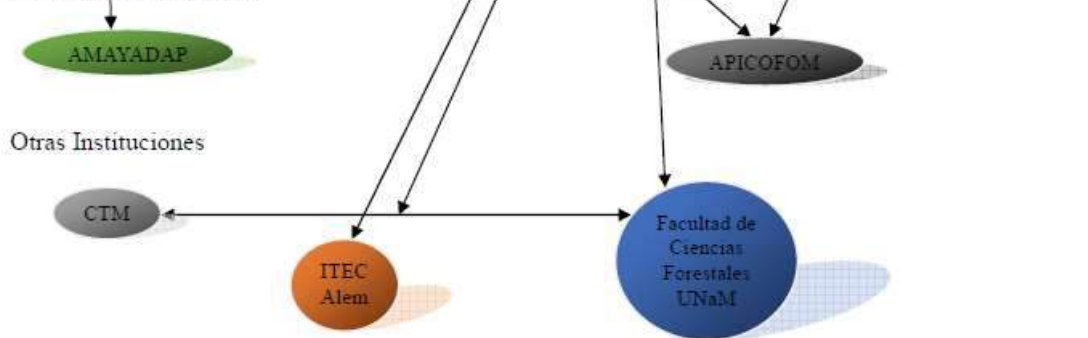
Cámaras y Asociaciones Empresariales



A NIVEL PROVINCIAL

Instituciones Gubernamentales

Cámaras Empresariales



Enunciación de Sugerencias relacionadas a las principales medidas y acciones que se deberían realizar para incrementar la Innovación Social

Mayor vinculación e integración entre los instrumentos que ofrece el gobierno a nivel municipal, provincial y nacional.

Mayor adecuación de los instrumentos de gobierno a las necesidades de las PyMEs foresto industriales.

Fomento del diálogo entre las asociaciones y cámaras empresariales y las instituciones de gobierno provincial y municipal.

Fomento del diálogo, fluidez en las relaciones interinstitucionales y fortalecimiento de las asociaciones y cámaras empresariales existentes del sector de la foresto industria misionera.

Fomento de investigaciones, desarrollo experimental y uso de infraestructura de las PyMEs en conjunto con otras instituciones dedicadas a la investigación y desarrollo, a través del otorgamiento de beneficios para las PyMEs y la institución educativa que lo llevan adelante generando de esta manera conocimiento compartido.

Concientizar sobre la importancia actual de innovar y generar espacios para la investigación y el desarrollo en las PyMEs de la foresto industria.

CONCLUSIÓN

En este trabajo se buscó formular propuestas de cambio de las tendencias que se registran en la actualidad, sobre la baja competitividad de las PyMEs del sector de la foresto industria de la provincia de Misiones.

De acuerdo al objetivo propuesto en el presente trabajo se efectuó el estudio de la gobernanza en los procesos de innovación gestados a partir de las relaciones sociales en las redes conformadas por PyMEs foresto-industriales de Misiones y el rol de los emprendedores y del Estado en dichos procesos concluyendo en la formulación de una propuesta que, luego de su análisis, permitió dilucidar las acciones necesarias para producir cambios en las relaciones sociales de gobernanza. Con estos cambios se busca propender hacia una región socialmente innovadora que habilite con mayor fluidez los cambios tecnológicos para contribuir al sector.

Se pretendió identificar maneras en que se podría llegar a incentivar los procesos de innovación social de manera exógena al sistema conformado por redes empresariales del sector foresto industrial actuando de diversas maneras, desde algunas empresas, instituciones públicas como privadas, ONGs y el Estado, en un proceso propio de gobernanza de la innovación.

En este sentido, se han abordado los conceptos de productividad, capital social, gobernanza, la tecnología, la innovación, las redes empresariales y el rol del empresario y el emprendedorismo enfocado desde su influencia en la innovación.

La gobernanza, se abordó entendiéndose como una coordinación y colaboración entre las instituciones del Estado y las empresas y organizaciones privadas.

Se abordó el rol de los empresarios e instituciones privadas y del Estado en su ejercicio de la gobernanza en la innovación social, sobre el concepto de que el entorno, las redes empresariales y la cooperación entre las distintas organizaciones ejercen un papel fundamental a la hora de crear condiciones más favorables para las PyMEs foresto industriales.

Se enfocó el concepto de innovación principalmente desde la innovación social y los agentes exógenos que podrían intervenir en generar procesos de innovación en las PyMEs foresto industriales de Misiones. En este mismo sentido se analizó a las PyMEs innovadoras y las características del entorno en el que se dan.

Asimismo se abordó el rol de los empresarios y el emprendedorismo desde su influencia en crear condiciones para que se dé la innovación.

La formulación de la propuesta en este trabajo se abordó desde dos aspectos fundamentales para lograr entender la gobernanza en el sector foresto industrial en la provincia de Misiones: por un lado la identificación de actores y, por el otro la vinculación de dichos actores.

La identificación de actores se realizó a nivel país y a nivel provincial, e incluyó a todos los organismos públicos, empresas e instituciones privadas o públicas vinculadas con el sector foresto industrial, intentando abarcar a todos los actores y considerando que la identificación total de los mismos es una tarea que excede a lo realizado en esta investigación por la extensa red que puede considerarse.

El estudio de la vinculación de actores se ha enfocado desde el trabajo en variables y dimensiones que se han identificado como preponderantes para el estudio de la gobernanza en los procesos de innovación.

La innovación y la tecnología, observando si se encuentran vínculos para actividades de investigación y desarrollo entre empresas y con otras instituciones o no, y observando las prácticas innovativas en toda la industria foresto industrial.

La influencia de los factores institucionales en el emprendedorismo, a través de la identificación de organismos gubernamentales que otorgan fondos para nuevas actividades de negocios de las empresas e instituciones que apoyen al emprendedor.

Se han relevado las prácticas innovativas haciendo énfasis en las innovaciones sociales y los agentes que la provocan.

Entre las variables analizadas se encuentra el proceso de toma de decisiones haciendo foco en los espacios en que este proceso se da y el grado de participación que tienen los diferentes actores.

Las sugerencias de acciones o medidas con el fin de incrementar la innovación social en las PyMEs de la foresto industria, y con las que se concluyó esta investigación, han surgido de la investigación bibliográfica y la investigación primaria realizada para este trabajo. Además, se han inspirado en otros estudios o trabajos realizados con anterioridad, dónde también se ha analizado y estudiado al sector foresto industrial en el país y la provincia, y se han llegado a propuestas de mejora relacionadas con el objeto de estudio del presente trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

AFoA Asociación Forestal Argentina "Propuesta de Políticas Públicas Quinquenio 2015/2020. La foresto-industria ofrece su capacidad para aportar al crecimiento del país y a un desarrollo regional sostenible."

http://www.foa.org.ar/biblioteca_virtual_detalle.php?p=103 Acceso: 25/05/2015

BRUNET, I.; Santamaría, C. (2012). "Desarrollo regional y pymes innovadoras." Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social "Disertaciones", Volumen 5, Número 2 / Julio-Diciembre 2012, Artículo 4. Disponible en la siguiente dirección electrónica:

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones/> ISSN: 1856-9536

CACIVIO, Rossana y RINGUELET, Roberto. (2012) Empresarialidad y desarrollo local en la región rural periurbana de La Plata. Mundo agr. [online], vol.12, n.24, enero-junio 2012, pp. 00-00. Disponible en:

[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1515-](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1515-59942012000100010&lng=es&nrm=iso)

[59942012000100010&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1515-59942012000100010&lng=es&nrm=iso) Acceso: 22/09/2014. ISSN 1515-5994.

COMISIÓN COORDINADORA DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL (2006) "Provincia de Misiones. Situación Actual. Estrategia de Desarrollo. Objetivos y Proyectos" Comisión Coordinadora de Ordenamiento Territorial. Gobierno de la Provincia de Misiones. Posadas. Página web: www.chienhwa.net/PET/SP/Misiones.pdf Acceso: 27/04/2015.

DIEZ, José Ignacio. (2014). "Estrategias de gobernanza e innovación socioinstitucional para el desarrollo territorial: análisis del caso Coprodesu (Argentina)." *Economía, sociedad y territorio*, vol.14, n.44, pp. 79-117. ISSN 1405-8421. Página Web: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-84212014000100004&lng=es&tlng=es Acceso: 17/09/2014.

FLORES, Walter. (2010). Los principios éticos y los enfoques asociados a la investigación de la gobernanza en los sistemas de salud: implicaciones conceptuales y metodológicas. *Revista de Salud Pública*, vol.12, suppl.1, 28-38. Página Web: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-00642010000700003&lng=en&tlng=es. Acceso: 23/09/2014

FLORES-XOLOCOTZI, Ramiro. (2012). Incorporando desarrollo sustentable y gobernanza a la gestión y planificación de áreas verdes urbanas. *Frontera norte*, vol.24, n.48, 165-190. PÁGINA Web: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-73722012000200007&lng=es&tlng=es. Acceso: 23/09/2014

IPEC Instituto Provincial de Estadísticas y Censos de la Provincia de Misiones Informe de Exportaciones. Misiones. 2008-2010 Fecha publicación: 23/02/2011. Página Web: http://www.ipece.misiones.gov.ar/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=492&Itemid=81 Acceso: 09/02/2012

OCDE (2012) "Evaluación de la OCDE del sector de las nuevas empresas basadas en el conocimiento. México" Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

PACHECO PEDRAZA, A. (2013). *Gobernanza. Teoría y prácticas colectivas*, de Mario Bassols y Cristóbal Mendoza, coordinadores, México, Anthropos/Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, 2011. *Frontera Norte*, 25(49) 197-201. Página web: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13625606010> Acceso: 18/09/2014

SÁNCHEZ, Iván Darío, JULIAO ROSSI, Jorge Luís, & ZULUAGA JIMÉNEZ, Julio César. (2013). "La relación entre las redes externas de trabajo y el desempeño innovador de las pymes colombianas: un análisis del rol moderador del ambiente industrial." *Estudios Gerenciales*, vol.29, n.128, 339-349. Página Web: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232013000300009&lng=en&tlng=es. Acceso: 18/09/2014

TANŠKI N.; CLÉRICI C. y BÁEZ L. (2011) "La Gobernanza en la gestión asociativa entre pymes: Sector de la forestoindustria y actividades relacionadas. Provincia de Misiones, Argentina." Página web: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3797794.pdf>

TANŠKI, N. C., Jardón, C. M. "Capital Intelectual y Clusteres Empresariales". *Rea - Revista de Estudios de Administração*. Volumen 17. Julio - Diciembre de 2008.

TANŠKI, Nilda C.; BÁEZ, Lúcio C.; CLÉRICI, Carmen N. (2011) "La Asociatividad como ventaja competitiva" Editorial Universitaria. Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica. Programa de Modernización Tecnológica. Préstamos BID 1728/OC-AR.

TANŠKI, Nilda C.; BÁEZ, Lúcio C.; CLÉRICI, Carmen N. (2011) "La Asociatividad de las PyMEs Madereras de Misiones. ¿Por qué conviene encararla desde un cambio cultural y no desde uno estructural?" Editorial Universitaria. Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica. Programa de Modernización Tecnológica. Préstamos BID 1728/OC-AR.

TANŠKI, Nilda C.; BÁEZ, Lúcio C.; CLÉRICI, Carmen N. (2012) "La Gestión Asociativa entre PyMEs en el sector de la Foresto Industria y actividades relacionadas, en la Provincia de Misiones" Editorial Universitaria. Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica. Programa de Modernización Tecnológica. Préstamos BID 1728/OC-AR.

TORRES-FUCHSLOCHER, Carlos; DE LA FUENTE-MELLA, Hanns. (2011). *Determinantes de la Innovación en Empresas de Turismo en Pucón - Chile*. *Panorama Socioeconómico*, Julio-

Sin mes, 24-42. Página Web: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39922246002>
Acceso: 22/09/2014. ISSN 0716-1921.

Páginas Web

http://www.foa.org.ar/que_es_foa.php Acceso: 23/09/2014.

<http://www.minagri.gob.ar/new/0-0/forestacion/revistas/revista23/otr2304.htm>

Acceso: 23/09/2014

<http://www.amayadap.com/> Acceso 23/09/2014

<http://www.apicofom.org.ar/> Acceso: 23/09/2014

http://www.cadamda.org.ar/portal/index.php?option=com_content&task=view&id=12&Itemid=26 Acceso 23/09/2014

<http://www.cema.com.ar/institucional/nuestra-camara/> Acceso: 23/09/2014

http://www.ctmmontecarlo.com/web2014/quienes_somos.php Acceso: 23/09/2014

<http://www.iram.org.ar/index.php?IDM=47&mpal=44&alias=Que-es-IRAM> Acceso:
23/09/2014

<http://www.agenciamisiones.org.ar/index.php/sample-sites-2/98-quienes-somos> Acceso:
23/09/2014.

http://www.agedel.org.ar/agedel_a1.php#ver Acceso: 23/09/2014.

BASES PARA ESTABLECER UN MODELO TARIFARIO DE LA DISTRIBUCIÓN ELÉCTRICA EN CHACO

VRANJES RARDO ESTEBAN
ricardovranjes@gmail.com

MICHAULUS JUAN CARLOS
michalus@fio.unam.edu.ar

FURIASSE ALBERTO JUAN
alberto_furiasse@yahoo.com.ar

¹UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CHACO AUSTRAL

²UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

RESUMEN

El presente trabajo constituye los avances de una investigación que se centra en el desarrollo de las bases para el establecimiento de un modelo de tarifario del servicio de distribución eléctrica en la Provincia de Chaco, Argentina, que asegure la sostenibilidad del negocio de distribución eléctrica, facilite la transferencia de los costos a la tarifa y permita aproximarse a la equidad en su asignación a los usuarios, contribuyendo a mejorar la gestión de la empresa prestadora. Para ello, se realizó un exhaustivo análisis de los costos del servicio y se determinaron las características del mercado consumidor. Se realizó la asignación de los costos a las distintas categorías de usuarios que componen el mercado, en función de la responsabilidad que cada uno tiene en la formación de las demandas máximas, con lo cual se estructuró el cuadro tarifario de aplicación basado en criterios económicos y buscando ser equitativos.

Palabras clave: tarifa eléctrica; método VNR; sustentabilidad, eficiencia y equidad en la tarifación.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene como objetivo presentar los avances en el desarrollo de un modelo tarifario para el servicio de distribución eléctrica en la Provincia de Chaco, Argentina, que permita asegurar la sostenibilidad del negocio, la transferencia de los costos a la tarifa y sea a la vez equitativo en cuanto a su asignación a usuarios de las distintas categorías establecidas.

La realización de esta investigación es un aporte para la gestión de la empresa de distribución de energía eléctrica de Chaco, en lo que respecta al proceso de determinación de precios y su correspondiente estructura, ya que permitirá incorporar factores hasta ahora no considerados por las dificultades derivadas de la falta de un modelo detallado que facilite dicha tarea. Mediante el modelo planteado, se busca incluir aspectos como la

sustentabilidad del negocio de distribución, la eficiencia en la transferencia de costos a precios y la equidad en su asignación a las distintas categorías de usuarios, de manera que la tarifa obtenida equilibre las necesidades de la empresa y sus clientes, lo cual, proporcionará a los directivos una nueva visión de este problema, ya que se incluirán en este proceso variables sumamente importantes, debido al carácter de actividad regulada del servicio de distribución eléctrica.

MARCO TEÓRICO

La metodología empleada se basa en el trabajo desarrollado por la Empresa Provincial de Energía de Córdoba [1], Argentina, y de la experiencia adquirida por los autores en trabajos relacionados con la distribución eléctrica de la región NEA.

La provisión del servicio eléctrico implica la realización de grandes inversiones en instalaciones fijas y el tendido de redes, caracterizándose por sus elevados costos fijos, largos tiempos de ejecución, extensos períodos de amortización y por la imposibilidad de reconvertirse o reutilizarse en otras actividades productivas. El hecho de prestar el servicio a través de redes fijas, es uno de los rasgos que la convierte en un monopolio natural, ya que sería antieconómico el tendido de varias redes en competencia. Por lo tanto, un monopolio natural existe cuando el costo de producción para abastecer el mercado es menor con una sola empresa que con dos o más [2].

A su vez, *“el sector eléctrico proporciona un insumo que es imprescindible en casi todas las actividades económicas, y que se encuentra entre las necesidades básicas de una familia”, [...] “requiere de un marco claro de principios y reglas (regulación) que guíen y encuadren la relación entre la industria eléctrica y el Estado”* [3].

Esta necesidad de regulación, convierte a la tarifa en la variable más importante en la compleja organización de la regulación del sistema eléctrico, cuya determinación resulta una tarea dificultosa, porque, al no existir interacción entre múltiples oferentes y compradores, debe ser fijada por la autoridad competente, quien deberá tener en cuenta las características del mercado consumidor en lo referente a su capacidad de pago y al crecimiento futuro de la demanda, sin descuidar a los oferentes que deberán recuperar sus costos, obtener una rentabilidad razonable y poder costear inversiones para asegurar la prestación futura del servicio. Equilibrar estos intereses implica la necesidad de satisfacer los siguientes objetivos [2]:

Sostenibilidad: el nivel de la tarifa deberá permitir la cobertura de los costos económicos para prestar el servicio, incluyendo en ellos la retribución del capital y que asegure la prestación futura.

Eficiencia: pudiendo ser asignativa, refiriéndose a que las tarifas reflejen los costos de producción de los servicios, y productiva, que tiene que ver con la necesidad de producir a costo mínimo para cada nivel de servicio.

Equidad: debido al carácter indispensable del servicio, deberá ser accesible para la mayor parte de la población.

Ahora bien, para poder alcanzar estos objetivos deberán establecerse los instrumentos necesarios. Así, para la sostenibilidad, el instrumento es el nivel de las tarifas; para la eficiencia asignativa y la equidad, lo es la estructura tarifaria y para la eficiencia productiva, el régimen de tarifas. [2]

En este sentido, al nivel tarifario se lo describe como el valor general de los precios, siendo el factor que determina el volumen total de ingresos de la empresa, y el precio medio es el parámetro que lo define. También detallan que este último generalmente es determinado considerando el equilibrio financiero de la empresa, los aspectos legales y las políticas de gobierno, y para fijar el precio medio se tiene en cuenta los ingresos totales de dinero y la

demanda prevista. En lo que respecta a la estructura tarifaria, estos autores especifican que la misma define la relatividad de los precios, que comprende la diferenciación de las tarifas según aspectos como: los componentes de consumo y demanda, nivel de tensión de suministro, clase de consumo, estación del año, periodo del día, localización del consumidor, etc. Por otro lado, destacan la relevancia que posee esta temática, ya que afirman que *“la aplicación de tarifas inadecuadas [...] provocó serias crisis financieras en las empresas eléctricas de diversos países, contribuyendo a aumentar la inflación y el desperdicio de energía, deteriorando la calidad del servicio y causando enormes perjuicios para la sociedad”*. [4]

Antecedentes

Sobre los objetivos en la tarificación planteados anteriormente, además deben cumplirse otros como son [5]: la *simplicidad*; la *aditividad*, es decir que se deben componer por la sumatoria de las tarifas establecidas para cada actividad (generación, transporte, distribución, comercialización); y *transparencia*. A su vez, las principales controversias que se presentan en el cumplimiento de los principios tarifarios son [5]:

Sostenibilidad vs. Eficiencia: precios determinados a partir de los costos marginales aseguran una eficiente asignación de recursos, pero no necesariamente la viabilidad económica-financiera de la empresa.

Eficiencia vs. Equidad: los subsidios cruzados entre categorías de usuarios como método de establecimiento de un régimen equitativo traen aparejada una pérdida en la eficiencia asignativa.

Sostenibilidad vs. Equidad: la aplicación de subsidios por parte del Estado de manera de contemplar el principio de equidad, puede poner en peligro el principio de sostenibilidad si su aplicación se dilata en el tiempo.

Atendiendo a los objetivos de eficiencia y equidad, se puede demostrar la posibilidad de obtener tarifas de servicios que incorporen la distribución del ingreso y que, simultáneamente, sean eficientes. Para lo cual, deberá sustentarse en los fundamentos teóricos de la microeconomía y de la economía del bienestar, planteando un modelo que incorpore en el cálculo los efectos de la distribución del ingreso y la asignación de recursos. [6]

Por otro lado, se pueden plantear las modalidades tarifarias lineales y uniformes con miras de conseguir el objetivo de eficiencia, donde el precio se igualaría al costo marginal de producción o al costo medio. También, se pueden emplear fórmulas discriminatorias, pudiendo ser lineales, en las que el criterio de discriminación podrá ser por grupo de consumidores diferentes (denominado criterio de “precios de Ramsey”) o por el período considerado (demandas fluctuantes). Las tarifas discriminatorias, a su vez, pueden ser no lineales (tarifas multiparte), distinguiéndose aquellas tarifas que generan la clasificación de usuarios en grupos en función de su consumo. En relación con el objetivo de equidad, en ocasiones, se establecen subvenciones o bonificaciones sobre la base de la disposición al pago de los consumidores; mecanismos de consumos mínimos; fórmulas del bienestar social, como la tarificación Ramsey, y también las tarifas por bloques crecientes, *“bajo el supuesto de que exista una correlación positiva entre renta y consumo”*. Finalmente, la utilización de los precios como mecanismo de redistribución *“pone en peligro la consecución de otro gran objetivo de la tarificación, como es la suficiencia financiera”*. [7]

En relación a esto último, se puede mencionar modelos desarrollados donde se busca determinar si el régimen tarifario aplicado permite la sostenibilidad del negocio eléctrico a largo plazo, a partir de un estudio correlacional entre variables macroeconómicas (tasa de inflación, tipo de cambio y tasa de interés) y financieras (ingreso y costos). [8]

Continuando, se puede analizar cuál debe ser el desvío óptimo de los precios respecto a los costos marginales de producción de cada bien necesario para cubrir los costos totales del monopolista. Así, para cubrir los costos de la empresa se establece que es más eficiente introducir desviaciones proporcionalmente más altas del precio con respecto al costo marginal en los servicios o bienes de menor elasticidad, debido a que de esta forma se reduce la pérdida de excedente del consumidor. Además, los esquemas tarifarios de dos componentes y precios por bloque (los usuarios pagan por dos conceptos: por acceso y por uso) pueden permitirle al regulador obtener una asignación que posibilite no afectar negativamente el excedente del consumidor y la recuperación de todos los costos de la empresa, siempre que la demanda de acceso sea completamente inelástica, es decir, que el excedente del consumidor pagando el cargo por el uso sea mayor que el cargo de acceso. [9]

Con respecto a la caracterización del mercado consumidor, el comportamiento de la demanda es uno de los factores determinantes en la formación de los costos de suministros de las diversas categorías de consumidores, constituyendo una de las informaciones básicas para la definición de las tarifas. A su vez, se la definen como *“la identificación, la clasificación y la cuantificación del comportamiento de la demanda, en diversos puntos del sistema eléctrico y para diversos conjuntos de consumidores”*. Además, se describe el proceso de caracterización de la demanda como: obtención de los datos, mediante la recuperación de información existente o por medio de campañas de medición e investigación; análisis de la carga: evolución de los datos básicos de potencia y de energía, definición de curvas de carga típicas, comportamiento de la carga por periodo, elasticidades-precio, usos y hábitos, etc; previsión del comportamiento de la carga: evolución del comportamiento de la carga por categoría de usuario y modulación de la misma. [4]

Al igual que el caso anterior, otro elemento fundamental en el cálculo de las tarifas, será la determinación de los costos en que debe incurrir la empresa distribuidora. En este punto, se plantea que los costos totales de la actividad de distribución incluyen:

Costos de los activos del distribuidor que se emplean en el servicio, que deben ser remunerados a una tasa razonable.

Costos de operación de la red.

Costos de mantenimiento de la red.

Costos comerciales, lo que incluye la consulta a los medidores, la facturación y cobranza.

Costo de las pérdidas técnicas y no técnicas, es decir la diferencia entre la energía inyectada en la red del distribuidor (que el distribuidor debe pagar) procedente de la transmisión, y la suma de energías medidas en los puntos de entrega a los clientes del distribuidor (que el distribuidor está habilitado a facturar). [3]

Por el carácter de actividad regulada de la distribución eléctrica, el Ente Regulador busca fijar tarifas por el servicio de distribución de modo que los ingresos totales coincidan con los costos totales. Además, los principales mecanismos para fijar los ingresos regulados, son remuneración **al costo del servicio y por incentivos**. En el primero de ellos, se destaca que el regulador se propone reintegrar a la empresa la totalidad de los costos realmente incurridos por la misma en cada período (en general anual), basándose en los registros contables de la firma. Para ello, determinará los costos operativos contables del período anual corriente (gastos) y el valor contable de los activos menos la depreciación acumulada al fin del período pasado, este último denominado base tarifaria o base de capital a remunerar. De aquí, el monto total de ingresos permitidos en el periodo serán iguales a los gastos más la base de capital multiplicada por una tasa de retorno sobre los activos, la cual deberá ser razonable a juicio del regulador. [3]

Complementando esto, los diferentes métodos para calcular la base de capital en la regulación por costo de servicio son: **Valor contable del activo**, que considera el importe que la compañía pagó por las instalaciones y equipos menos la correspondiente amortización; **Valor de reposición de los activos**, considera el costo real de reconstruir o volver a adquirir las mismas instalaciones o equipos adquiridos por la compañía; **Valor de nuevo de reemplazo (VNR) de los activos**, considera el costo de adquisición de instalaciones y equipos equivalentes en capacidad, pero de la tecnología disponible en el mercado en el momento del cálculo; **Valor de mercado de los activos**, considera el costo de mercado de los activos a través de la capitalización de las acciones de la empresa. [10]

Con respecto al segundo de los mecanismos para fijar los ingresos regulados del distribuidor, los más habituales son la regulación por **precios máximos** y por **ingresos totales máximos**. En estos mecanismos, los ingresos de la empresa regulada no resultan de los costos en incurrir. Por el contrario, el regulador determina los ingresos a partir del diseño conceptual de una empresa ideal que opere eficientemente (es decir con el mínimo costo total posible) bajo las mismas condiciones en las que actúa la empresa real; o bien a partir de los ingresos corrientes de la empresa regulada en un año base; o bien a partir del uso de la comparación referencial con empresas similares para estimar los ingresos en función de sus costos. [3]

En lo que respecta a la remuneración del capital, se ha analizado cómo influye el modelo regulatorio en la Argentina en la etapa de distribución eléctrica, en la remuneración de la base de capital de una empresa distribuidora. Estimando la tasa de costo de capital, como componente del Valor Agregado de Distribución en la ecuación tarifaria, haciendo énfasis en el nivel de inversiones de la Compañía. [11]

Cabe destacarse el estudio de costos realizado por la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Buenos Aires [12], para determinar el nivel de ingresos requeridos que sustenten una revisión de la tarifa de distribución en el ámbito de la Provincia de Buenos Aires, Argentina. En dicho estudio, se establecen los costos de operación y mantenimiento a partir de ratios que relacionan los recursos humanos y los materiales que representan casi la totalidad de los gastos de explotación (excluidos los gastos de compra de energía) con la cantidad de actividades técnicas, comerciales y de apoyo efectuadas en las empresas. Estos ratios los obtiene de datos de empresas de distribución reales de Argentina y de Latinoamérica comparables a la empresa bajo estudio. En lo referente a la base de capital de la distribuidora, la determina tomando en cuenta los activos necesarios para una operación eficiente y prudente del servicio, considerando el criterio de cálculo del Valor Nuevo de Reemplazo (VNR) de las instalaciones.

Por otro lado, se puede mencionar la tarifación eléctrica chilena a nivel de empresas de distribución, donde la estructura de precios considera los “precios de nudo” establecidos en el punto de conexión con las instalaciones de distribución y un valor agregado por concepto de costos de distribución, adicionándolos a través de fórmulas que representen una combinación de dichos valores de tal modo que el precio resultante de suministro corresponda al costo de utilización por parte del usuario de los recursos al nivel de generación-transmisión y distribución empleados. [13]

Un concepto similar al anterior, está representado cuando la distribuidora conectada al nodo de generación traspasa en forma directa los precios de compra de energía (al costo marginal de la energía) y potencia (al costo marginal de la potencia) a los consumidores, cobrando por el servicio de distribución el costo marginal del servicio. El cual, tiene una componente de corto plazo (las pérdidas de potencia y energía) y una de largo plazo, que corresponde a la expansión de la infraestructura. [14]

Para la determinación del valor agregado de distribución, utiliza el concepto de costos de distribución, considerando los principales componentes del negocio agrupados en [13]:

Costos fijos por concepto de gastos de administración, facturación y atención del usuario, independiente de su consumo.

Pérdidas de distribución en potencia y energía (promedio).

Costos de inversión, mantenimiento y operación asociados a la distribución, por unidad de potencia suministrada. Los costos anuales de inversión se calculan considerando el Valor Nuevo de Reemplazo (VNR) de las instalaciones adaptadas a la demanda, su vida útil y una tasa de crecimiento de la demanda.

Continuando con los fundamentos en la definición de precios, los mismos deben buscar retribuir los costos de todo el sistema eléctrico. Además, deben ser iguales para los usuarios con una misma ubicación en la red, así como para un área típica y para idénticos comportamientos de la carga. Para lo cual se tendrán que evaluar todos los casos posibles, sus costos asociados y cuidar que los ingresos derivados de los precios calculados para cada categoría de usuario no determinen ingresos superiores a los costos del servicio. Los criterios para categorizar tipos de usuarios serán: precios por área típica, ubicación en la red, pérdidas eléctricas (dependientes del nivel de tensión) y costos de atención. [14]

MÉTODOLÓGÍA

Se determinaron los costos de operación para la empresa prestadora del servicio, de acuerdo a lo desarrollado en la regulación por costo de servicio [3]. Particularmente en el cálculo de los costos de capital, se aplicó el método de VNR para valorar los activos fijos involucrados en el servicio, determinando así la Base de Capital de la empresa prestadora. A partir de dicho valor se obtuvieron las dos componentes del costo de capital, el costo de renovación y de expansión del activo fijo de la empresa. Ambos, se calcularon en función de coeficientes que se aplicaron sobre la base de capital, de acuerdo a la vida útil asignada a cada rubro en que se clasifican los bienes de uso intervinientes en el servicio, y el segundo en función de crecimiento de la demanda.

Este último, tiene la finalidad de obtener un margen de recursos para invertir en las obras necesarias para atender el crecimiento constante de la demanda, se calculó teniendo en cuenta la tasa de los últimos 10 años con ajuste en los últimos 5 años, aplicado según la caracterización del mercado consumidor proyectado. De un procedimiento similar, se obtuvo el costo de mantenimiento al aplicar un coeficiente sobre la base de capital, surgido de los requerimientos de cada rubro en que se clasifican los bienes de uso.

Posteriormente, se identificó y clasificó a los usuarios [4]. Una vez consolidados todos los costos y determinados los costos totales, se los reclasificó según su naturaleza en costos fijos, variables y de comercialización. Posteriormente, se los distribuyó en cada etapa del proceso productivo, de acuerdo a las particularidades de cada uno y se los asoció a los datos característicos del mercado consumidor en cada etapa (demanda de energía y potencia en horarios pico y fuera de ellos), determinándose los costos medios en cada una (\$/KWh y \$/KW) y para cada conjunto de tipo de cliente.

Finalmente, se determinó la estructura de precios con sus correspondientes importes, referentes a cargos fijos y variables para las distintas categorías de usuarios, confeccionando así el Cuadro Tarifario Teórico que servirá de base para la elaboración del Cuadro Tarifario de Aplicación.

RESULTADOS

El modelo tarifario en elaboración para el servicio de distribución eléctrica en la provincia de Chaco se centra en la responsabilidad que cada categoría de clientes tiene en la formación de las demandas máximas del sistema, los costos atribuibles a la provisión del

servicio durante los horarios de potencia máxima del sistema y en los horarios fuera de ellas; y la diferenciación de costos que se origina según cuál sea el escalón del proceso donde el usuario recibe la energía. En la Figura N°1 se puede apreciar los principales costos, y los componentes del análisis de mercado que intervienen en el proceso de elaboración del modelo mencionado, hasta obtener el valor de la Tarifa a Aplicar.

A fin de determinar los costos en cada una de esa etapas, se clasificarán los mismos agrupándolos por escalones del proceso productivo. Cada uno de estos escalones tiene un costo que se va adicionando al de los anteriores hasta llegar a la etapa del proceso en que se entrega el producto. Una distribución equitativa del costo entre los diversos usuarios implica agruparlos según el escalón del proceso productivo en el que se hallan conectados y su participación en la demanda máxima del sistema eléctrico, de manera tal que los costos puedan ser asignados entre los mismos en función de lo expresado precedentemente. Esta agrupación se realiza fundamentalmente en base a la tensión a la que se entrega la energía, y a la potencia que demanda el usuario. Las etapas y usuarios identificados para el caso bajo estudio se agruparon como se muestra en la Tabla N° 1.

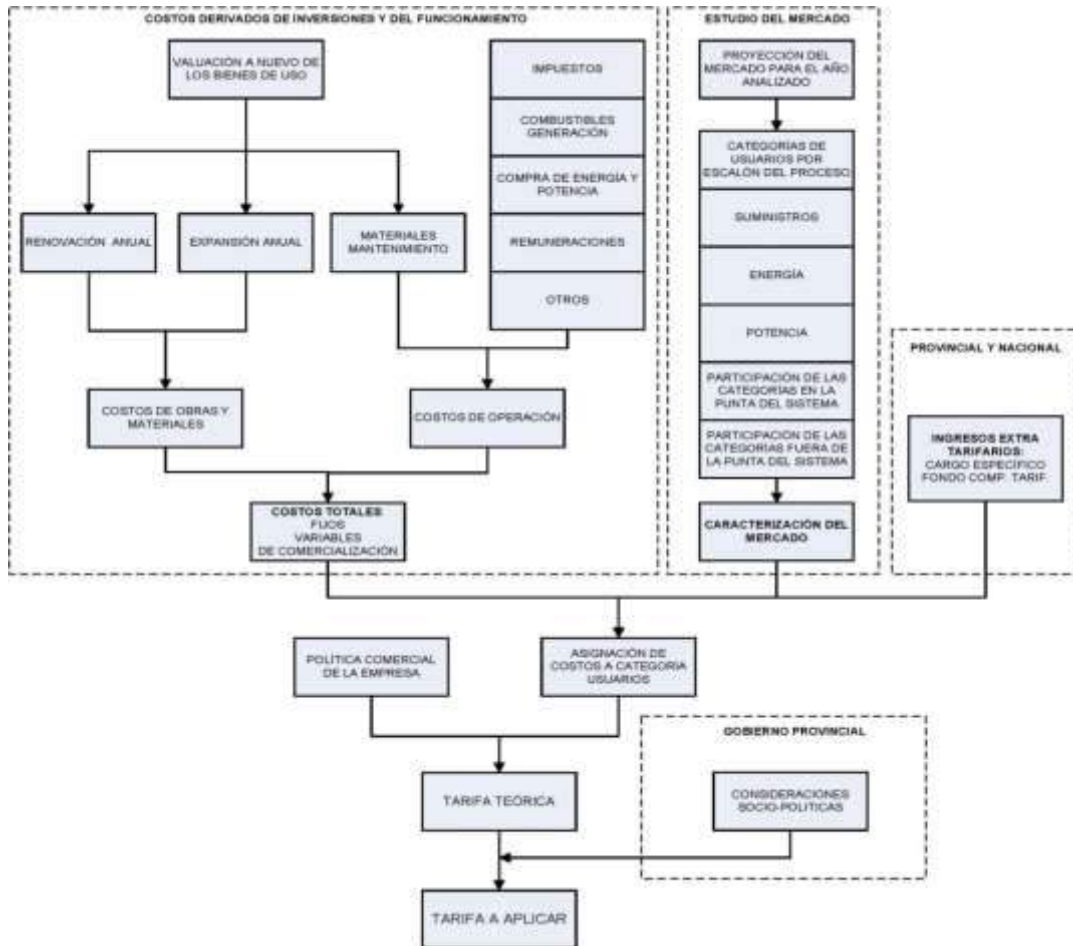


Figura N°1: Proceso elaboración de precios. Fuente: Adaptado de [1].

Escalones del Proceso Productivo	Categoría de Usuarios
Producción: generación y compra energía.	---
Transporte: comprende las líneas de 132 y 66 Kv y estaciones de rebaje.	---

Alimentación o Subtransmisión: Líneas de 33 kv y estaciones 33/13,2 kv.	Electrificación Rural y Distribuidores Provinciales
Distribución Primaria: Comprende las líneas de 7,6 kv y 13,2 kv.	Grandes Usuarios en MT
Subestaciones transformadoras: subestaciones de media a baja tensión.	Medianos Consumos en BT
Distribución secundaria: comprende la red de distribución en baja tensión.	Residencial
	Comercio y Pequeña Industria
	Gobierno
	Alumbrado Público
	Servicio Sanitario

Tabla Nº1: Etapas y usuarios del proceso productivo.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se realizó una proyección del mercado consumidor (cantidad de usuarios, energía consumida y potencia necesaria) basándose en su estructura actual, los antecedentes históricos, el comportamiento de los usuarios más importantes y las perspectivas económicas para la provincia.

La caracterización del mercado consumidor proyectado para un periodo anual permitió establecer los costos emergentes de la atención del mismo y, por otra parte, programar las inversiones necesarias. Se consideraron los suministros previstos para el periodo, en función de datos reales relevados sector por sector en el periodo anterior y de antecedentes históricos en cuanto a crecimiento vegetativo y perspectivas económicas. Para la proyección de energía se utilizó un procedimiento de proyección similar al de suministros, pero se tuvo especial atención al comportamiento esperado de aquellos usuarios más importantes y el crecimiento de la población. Para obtener la información se relevaron los datos históricos de energía vendida por categoría de usuario que posee la Distribuidora. De igual modo se realizó la proyección de potencia, teniendo en cuenta el factor de carga para cada categoría de usuario.

Atendiendo a su naturaleza, se clasificaron los costos en Fijos, Variables y de Comercialización.

Los costos fijos Incluyen las erogaciones anuales en Personal, Renovación y Expansión del sistema eléctrico, cargos fijos por energía transportada en el Mercado Eléctrico Mayorista, Tasas, Alquileres y Otros, para ello, se han realizado las consideraciones siguientes:

El monto del total de sueldos estimados para el periodo se distribuyó de acuerdo a la proporción de empleados en los diferentes escalones de proceso productivo, según lo informado por Sector Personal de la Distribuidora (sueldos brutos y aportes patronales).

El costo anual de renovar del sistema eléctrico se obtuvo de considerar todo el sistema (todos los tipos de líneas y estaciones transformadoras, parque automotor y generación fija o móvil) al Valor Nuevo de Reemplazo (VNR) afectado por un coeficiente determinado de acuerdo a la vida útil de cada instalación.

Para el costo anual de expandir el sistema eléctrico, se consideró un determinado porcentaje del VNR, según las instalaciones a considerar, como ser: Generación Propia aislada, Transmisión, Subtransmisión, y Distribución en media y baja tensión. Dichos porcentajes se obtuvieron mediante el análisis del crecimiento de la demanda para el periodo considerado.

Para el costo anual por energía adquirida en Mercado Eléctrico Mayorista, se considera lo proyectado por este concepto a la Compañía Administradora del Mercado Mayorista Eléctrico Sociedad Anónima (CAMMESA) durante el periodo.

El concepto de Alquileres hace referencia al costo de alquileres de instalaciones eléctricas propiedad de la Provincia del Chaco, cuyos valores son establecidos por el Decreto Provincial 203/99 y las Tasa referidas a tasas y servicios municipales.

Otros conceptos considerados fueron los correspondientes a gastos por servicios informáticos, honorarios y demandas Judiciales, Distribución de facturas, seguros de automotores y líneas, vigilancia, limpieza, tomas de lectura, corte y reconexión

Dentro de los costos variables, se incluyeron los gastos de Compra de Energía y Generación Aislada, consideradas como pasajes más los Materiales para el mantenimiento eléctrico, Impuestos relacionado a la cantidad de energía y Otros gastos variables. Se tuvieron en cuenta las consideraciones que se presentan a continuación:

El gasto por Compra de Energía y Potencia junto a otros conceptos fueron agrupados expresándose en un precio único que incluye ambos conceptos (Resolución SE 2016/12). Respecto a las cantidades (KWh) se establecieron en función de las estimaciones para el año y de acuerdo a los precios fijados por La Secretaria de Energía de la Nación para todas las transacciones con CAMMESA referidas al Sistema Interconectado Nacional que abastece directamente al Chaco. Además, se tuvo en cuenta la adquisición de energía a otras Distribuidoras para abastecer algunas localidades de la provincia.

El costo de combustible y lubricantes para Generación se calculó en base al programa anual de generación aislada a cargo de SECHEEP en localidades aisladas del sistema interconectado, teniendo en cuenta la energía provista por CAMMESA en otras localidades vinculadas.

El monto total de gastos en materiales para el mantenimiento se estimó en base a todo el sistema eléctrico, tomando un porcentaje del VNR para líneas y otro para Estaciones Transformadoras, para todas las etapas del proceso productivo, de igual manera se considero para mantenimiento para generación aislada y para el alumbrado público.

Los costos derivados del pago de impuestos directos corresponden al FNEE (Fondo Nacional de la Energía Eléctrica) más el FONINMEM (Fondo Inversión Mercado Eléctrico Mayorista), Ingresos Brutos y Ganancias.

Se consideraron como Otros Gastos a los siguientes: gastos bancarios, telefonía, viáticos del personal, gastos de Vehículos, etc.

Los Costos de Comercialización se incorporaron como un escalón más del proceso productivo dentro de Costos Fijos y Variables, según a que concepto correspondan.

A partir de aquí, se realizará la asignación de los costos a las distintas categorías de usuarios que componen el mercado, a partir de su distribución en cada etapa del proceso como se detalló en la metodología.

Obtenida esta asignación, se estructurará el cuadro tarifario denominado “teórico”, ya que consideraciones socio-políticas podrán modificarlo dando origen al Cuadro Tarifario de aplicación.

CONCLUSIONES

Mediante este trabajo se pudo presentar los avances en el desarrollo de un modelo tarifario para el servicio de distribución eléctrica en la Provincia de Chaco, Argentina, cuya finalidad consiste en posibilitar la sostenibilidad del negocio, la eficiencia en la transferencia de los costos a la tarifa y la equidad en a su asignación a usuarios de las distintas categorías.

Para lo cual, se recurrió a los conceptos de la regulación por costos de servicio que permiten el recupero de todos los cotos de la actividad de distribución y al método VNR

para la correcta valuación de los activos involucrados y consiguiente recupero de la misma. Además, el estudio efectuado del mercado consumidor permitirá una asignación de dichos costos siguiendo un criterio económico, según la responsabilidad que cada uno posee en la formación de la demanda de energía y potencia.

De esta manera, se está atendiendo a una de las principales y más complejas problemáticas en la regulación del sector eléctrico, como lo es la determinación de las tarifas que deben abonar los usuarios del servicio. Ya que con este modelo, se está intentando equilibrar las necesidades del prestador y sus clientes, representadas por el cubrimiento de sus costos y recupero de la inversión y la no afectación de sus excedentes, respectivamente.

Por otro lado, con este trabajo se contribuirá a mejorar la gestión de la empresa distribuidora, al aportar un modelo de determinación de su tarifa que hasta el momento no poseía la misma. De esta manera, se incorporaran factores relacionados con la condición de servicio público de la distribución eléctrica y sostenibilidad del negocio, que hasta ahora no eran considerados por las dificultades derivadas de la falta de un modelo detallado que facilite dicha tarea.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Boscarol, E. & Arca, O., “Teoría y práctica de la tarifación a costos marginales”, 1ª Edición, Editorial Taller de Imprenta de Empresa Provincial de Energía de Córdoba. Argentina, 1981.

Devoto, A. E. “Energía y regulación en Iberoamérica”, volumen 1, Capítulo 9. Comisión Nacional de Energía. España. 2008.

URL: http://www.cne.es/cne/doc/publicaciones/coediciones/coed_thomson_cne4v4.pdf, visitada en enero 2015.

Ibarbu, Mario. Cuaderno didáctico Curso Economía de la Regulación de la Actividad de Distribución para clientes regulados. CIER. Universidad de la república. Uruguay. 2014

Bitu R. & Born P., “Tarifas de energía eléctrica: aspectos conceptuales y metodológicos”, Organización Latinoamericana de Energía, Quito, Ecuador. 1993.

Molina, J. C. “La Regulación de la Distribución de Electricidad, principios tarifarios”. Centro de Estudios de la Actividad Regulatoria Energética. Buenos Aires, Argentina. 2006.

URL: <http://www.ceare.org/materiales/laregu.pdf>, visitada en enero 2015.

Viera Castillo, Daniel. “Distribución de ingresos y determinación de tarifas”. Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería, vol. 14, núm. 3, diciembre, 2006, pp. 203-212. Universidad de Tarapacá. Arica, Chile. 2006.

URL: <http://www.redalyc.org/pdf/772/77225398003.pdf>, visitada en febrero 2015.

García Valinas, M. A. “Eficiencia y equidad en el diseño de precios óptimos para bienes y servicios públicos”. Hacienda Pública Española / Revista de Economía Pública 168- (1/2004): 95-119. 2004.

URL: http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/hac_pub/168_GarciaValinas.pdf, visitada en enero 2015.

Da Rocha C. “Régimen tarifario y sostenibilidad del negocio eléctrico en Venezuela”. Trabajo de grado Magíster en Administración de Empresa. Universidad Simón Bolívar. 2007.

URL: <http://159.90.80.55/tesis/000135662.pdf>, visitada en enero 2015.

Dammert Lira A., García Carpio R. & Molinelli Aristondo F. “Regulación y supervisión del sector eléctrico”. Pontificia Universidad Católica del Perú. ISBN: 978-9972-42-866-1. 2ª edición, Fondo Editorial PUCP. 2010.

URL: <http://files.pucp.edu.pe/departamento/economia/LDE-2008-02.pdf>, visitada en junio 2015.

Espain, Jorge. Cuaderno didáctico Curso Economía de la Regulación de la Actividad de Distribución para clientes regulados. CIER. Universidad de la república. Uruguay. 2014.

Bortolussi María F. “El sector de distribución eléctrica, evolución y fijación de tarifas en un mercado regulado: retribución de la base de capital y sostenibilidad del servicio en el tiempo”. Tesis de grado Licenciatura en Economía. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Nacional de Mar del Plata. 2011.

URL: http://nulan.mdp.edu.ar/1471/1/bortolussi_mf.pdf, visitada en junio 2015.

Facultad de Ingeniería Universidad Nacional de Buenos Aires. “Estudio de costos para revisión simplificada de tarifas año 2011”. 2012.

Molina Muñoz, Patricio E. “Tarificación eléctrica Chilena a nivel de empresas de distribución”. Tesis Magister Ciencias de la Administración. Pontificia Universidad Católica de Chile. Escuela de Ingeniería. 1998.

URL: <http://web.ing.puc.cl/power/paperspdf/molina.pdf>, visitada en febrero 2015.

Bernstein Llona, J. S. “Regulación en el sector distribución eléctrica”. Tesis Ingeniería Eléctrica. Universidad Católica de Chile. 1999.

URL: <http://web.ing.puc.cl/power/paperspdf/bernstein.pdf>, visitada en enero 2015.

LA ENSEÑANZA DE LA ADMINISTRACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA INTERDISCIPLINARIA EN LA CÁTEDRA APDOS (Actuación Profesional II)

MONTINI ALDO DARÍO

aldonio1973@hotmail.com

ESQUIVEL GRACIELA ROSA

g.r_esquivel@hotmail.com

MAZZOLA NORMA CRISTINA

mazzolan@uolsinectis.com.ar

FAC. DE CIENCIAS ECONÓMICAS - U.NA.M.

RESUMEN

Este trabajo se inscribe en el marco del Proyecto de Investigación denominado “La Complejidad de los vínculos interdisciplinarios en el desarrollo de la asignatura Actuación Profesional II y su relación con la realidad empresarial. La problemática abordada en este proyecto se vincula a las decisiones curriculares y a las estrategias de aprendizaje que se ponen en práctica en una disciplina compleja como es Actuación Profesional II. Nos problematizamos acerca de las relaciones que se plantean entre la administración y las demás disciplinas de las ciencias económicas en el ciclo profesional de la carrera de Contador Público. Nos preguntamos acerca de la regulación de los espacios compartidos por los profesores de las distintas áreas de aprendizaje. Los vínculos que se generan entre éstos profesores y los alumnos de la asignatura APDOS, las líneas conceptuales que se abordan desde cada una de ellas, y básicamente las posibilidades de interacción e integración en el hacer profesional. Nos planteamos además las formas adecuadas de seguimiento y evaluación diseñadas en el marco de las guías de trabajo formuladas en forma compartida. En esta oportunidad se han seleccionado una serie de variables que constituyen una muestra significativa de la investigación desarrollada.

PALABRAS CLAVE

Administración, interdisciplina, complejidad, integración, empresa

INTRODUCCIÓN

Problema

La situación que se plantea como problemática se vincula al trabajo realizado en las Áreas Integradas del Plan de Estudios, específicamente y profundizando en el carácter que adquiere esta integración INTERDISCIPLINARIA en la materia ACTUACIÓN PROFESIONAL II.

Esta asignatura se dicta en el primero y segundo cuatrimestre de cuarto año de la Carrera de Contador Público de la Facultad de Ciencias Económicas de la U.Na.M. Interactúan en esta área curricular tres asignaturas: Administración, Contabilidad, Economía. Básicamente el interés está puesto en la forma que en esta área se recuperan los saberes

previos (habida cuenta la presencia en el Plan de Estudios de otras áreas integradoras en el Ciclo Básico y primeros Años del Ciclo Profesional), cómo, así también, con qué criterios se construyen los casos, y, epistemológica y metodológicamente con que elementos conceptuales se trabajan los mismos.

La Reforma Curricular llevada a cabo en la institución en el año 2002 es la culminación de un largo proceso de reformulaciones, discusiones y participación activa de la comunidad de docentes, alumnos y graduados que creyó necesaria la introducción de nuevos componentes y la actualización de otros, manifestando en dicho documento, la necesidad de “vertebrar los contenidos de las de los programas en el tratamiento de problemas reales y concretos, así como interrelacionar los saberes, los procedimientos y metodologías de las diferentes asignaturas. Entre los ejes curriculares propuestos figuran: “Resolución de situaciones problemáticas, “ Ciencia, Tecnología e investigación, “La problemática provincial, regional y nacional en el contexto mundial”. Este diseño curricular incluye tres ciclos: ciclo de nivelación, Ciclo Común y Ciclo Profesional.

Este Plan incorpora además las denominadas Áreas integradas, una de ellas AREA Integrada I en el Ciclo de Nivelación, el Ciclo Común cuenta con el Área Integrada II y en el ciclo Profesional Actuación Profesional I, Actuación Profesional II y actuación Profesional III. Supuestamente cada una de estas áreas, habrían de constituirse a partir de una integración tanto vertical como horizontal recuperando además los contenidos y saberes teórico- prácticos ya trabajados en las otras áreas anteriores configurando una secuencia coherente, a los efectos de cumplir con los requisitos de interdisciplinariedad planteados como necesarios en varios tramos del diseño curricular. Podríamos decir que las formas de comunicación, los códigos, símbolos y significados que configuran la pertenencia a los distintos ámbitos del conocimiento, se constituyeron, también en un problema a ser superado ya que los docentes habrían de realizar un gran esfuerzo por comprenderlos.

Objetivos

Generales

- Identificar las dificultades en el desarrollo de los componentes interdisciplinarios y ejes conceptuales compartidos por las disciplinas que conforman la asignatura Actuación Profesional II
- Comprender los procesos por los cuales los alumnos realizan los aprendizajes relación Administración en el contexto empresarial y las formas en que vinculan las prácticas con los diferentes componentes conceptuales desarrollados en las diferentes asignaturas de los diferentes ciclos del Plan de Estudios.

Específicos

- Comprender las construcciones metodológicas y los conceptos relacionantes que determinan los tipos de interacción entre las diferentes asignaturas
- Reconocer las posibles interrelaciones entre las diferentes áreas integradas, tanto hacia el ciclo básico como así también hacia los últimos años del Ciclo Profesional
- Reconocer las dificultades del entorno empresarial y los aprendizajes adquiridos por los alumnos como consecuencia de la resolución de problemas concretos en los casos propuestos.

ANTECEDENTES DEL PROYECTO

1-Proyecto “las disciplinas y la circulación del poder en las facultades de la U.Na.M” Código 16/e085 Facultad de Ciencias Económicas de la U.Na.M. Línea de Investigación: Gestión de la educación. Período de ejecución 01/01/2008 al 31/12/2009.

2-“Red de Cátedras de estudios Interdisciplinarios sobre Arquitectura y el Territorio Latinoamericano”. Universidad Nacional de Rosario. www.edu.ar/noticias/3734

3- Proyecto de Investigación - Resolución HCD de la Facultad de Ciencias Económicas N° 202/2005 - Código 16/E056 - “la incidencia de la fragmentación curricular y disciplinar en el proceso de articulación institucional en las facultades de la unam: las condiciones institucionales de la construcción de una cultura de la diversidad en los espacios académicos universitarios” - 01/01/2006 al 07/04/2004-Universidad Federal de Integración Latinoamericana. Universidad Federal De Integracao Latino Unila. Foz do Iguacu- Paraná Brasil. Institutos y Centros Interdisciplinarios: -Instituto de Cultura y Comunicación, -Instituto de Economía, sociedad y Relaciones Internacionales. -Instituto de Infraestructura, Tecnología y Desarrollo. -Instituto de Ciencias de la Vida, la Naturaleza y el Medio Ambiente. www.unila.edu.edu.br

5-“Análisis de la instrumentación de una planificación a largo plazo en las pequeñas y medianas empresas de misiones. Una mirada crítica a su efectividad. Etapa II: condiciones de subsistencia en el marco de economía de frontera”. Aprobado por Resolución CD N° 110/11. Código de Identificación N° 16/E13. AÑO 2011

MARCO TEÓRICO

En la actualidad las ciencias y en especial las Ciencias Sociales, como lo son las Ciencias Económicas, requieren para su comprensión más profunda, un tratamiento interdisciplinario. La fundamentación de las Áreas integradas en el Ciclo Básico y Actuación Profesional en el ciclo Profesional, reconocen ejes integradores a partir de los cuales se habrían de sostener conceptos como ser los de “cambio”, “permanencia”, “procesos”, luchas y conflictos, opuestos y relaciones, a partir de los cuales se conformarían situaciones problemáticas que recibirían el aporte de diferentes disciplinas del Plan de estudios. De acuerdo a lo expresado en la formulación de la propuesta de trabajo de los docentes involucrados en el proceso de enseñanza y aprendizaje de esta asignatura “La incorporación del Curso en la currícula del Ciclo Profesional de la Carrera de Contador Público, responde a la necesidad de mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, aplicando el “saber” del aprendizaje activo”. Y continúan “Este curso se concibe fundamentalmente como un espacio curricular integrador tendiente a desarrollar un proceso de apropiación del conocimiento con un grado creciente de complejidad, donde se ponen en juego operaciones del pensamiento y habilidades instrumentales que propician un aprendizaje autónomo”.

La propuesta plantea ideas relacionantes o conceptos superiores a los simples contenidos de códigos agregados. Este concepto de código agregado lo encontramos desarrollado por Basil Bernstein quien considera que cuando el conocimiento está regulado mediante un código agregado, dicho conocimiento se organiza y se distribuye mediante la jerarquización de materias aisladas. Esta estructura apunta hacia el control oligárquico de la institución, mediante reuniones formales e informales de los Jefes de Departamento con otras autoridades de la institución. De esta manera el personal docente más antiguo tendrá relaciones horizontales de trabajo fuertes con sus colegas y relaciones verticales de trabajo dentro de su propio departamento, creando cierta resistencia a interactuar con colegas de otras disciplinas y de otros departamentos. Cuanto mayor es el aislamiento mayor es la clasificación. El currículo agregado posee una alta clasificación (la

clasificación es una cuestión de fronteras disciplinares). Identifica, además el currículo integrado como aquél que posee una clasificación baja, que puede vincularse a otras disciplinas y cuyos docentes pueden interactuar en función de los contenidos conceptuales como así también compartir un aula. Un currículo interdisciplinar sería, entonces un currículo poco clasificado. Cuanto mayor es el control del proceso de transmisión por parte del profesor, mayor es el enmarcamiento. Este concepto está ligado al de poder, porque dice lo que es legítimo y que no lo es en el proceso de construcción de un diseño curricular.

La constitución actual del currículo como campo del conocimiento nos sitúa frente a su carácter polisémico y polimorfo y, también, ante la existencia de diferentes perspectivas de análisis. Por otro lado no es posible el desarrollo de un currículo sin el desarrollo del profesor, como diría Stenhouse (1987). Los currículos “...no son sencillamente medios de instrucción para mejorar la enseñanza, sino que constituyen expresiones de ideas para mejorar a los profesores”. La ya mencionada complejidad curricular indica que este instrumento es una propuesta que especifica tan claramente como sea posible los contenidos y métodos de enseñanza, es en definitiva, una sugerencia de lo que en una clase puede resultar valioso. En última instancia podemos referirnos a él como una hipótesis pasible de ser reformulada según cambien las condiciones o variables contextuales. Las aulas y sus actores (docentes, alumnos, conocimientos) podrían ser consideradas desde esta perspectiva, como problemáticas y abiertas a debate. Lo que sucede en educación en sus instituciones y en el contexto de sus aulas, no escapa como todo fenómeno social y humano, a la complejidad y a la cuestión de que estos sucesos están permanentemente sometidos a fuerzas contradictorias y divergentes. Pero, ¿cuándo existe la complejidad, cómo podríamos definirla? Intentaremos un acercamiento diciendo que complejidad existe cuando no se pueden separar los diferentes componentes que constituyen un todo. El “todo” que nos interesa contiene aspectos tales como: lo afectivo, lo psicológico, lo sociológico, lo mitológico. Pero además, la complejidad consistiría en una trama, un tejido, una red interdependiente que genera un movimiento interactivo y una retroalimentación entre las partes y el todo.⁽⁴⁸⁾

La realidad educativa-áulica y los procesos de enseñanza y aprendizaje tendrían que ver, entonces, con la condición y la posición del observador, según “el lugar” desde el que se mira. Y esta mirada tendría que incluir otras (profesores, alumnos, tutores, dueños de empresas, gerentes y pares profesionales. Se procurará, entonces, tener una visión de lo educativo, que incluya otras visiones y otras perspectivas dando cabida así a la pluralidad de opiniones y a la diversidad de saberes que constituyen el universo de la asignatura Actuación Profesional II. Se trataría, entonces, de recurrir a un enfoque multirreferencial que plantee la articulación entre disciplinas entre ellas la Administración, y sectores de la

⁽⁴⁸⁾Georges Balandier en su libro “ El desorden , la teoría del caos y las Ciencias Sociales”, manifiesta que hoy lo simple se ha hecho complejo, lo singular se ve socavado por lo múltiple, se desvanece lo determinado y emerge con ello lo aleatorio aunado al desorden que prima sobre el orden. “El desorden se vuelve destructor cuando hay pérdida de orden, cuando los elementos se disocian y tienden a no constituir más una estructura, una organización, una simple suma. El desorden se vuelve creador cuando produce una pérdida de orden acompañada de una ganancia de orden, que es generador de un orden nuevo reemplazando al antiguo y puede ser superior a él. El proceso de complejización opera, según esta lógica, no por adición, sino por sustitución a un nivel más elevado. En un caso la realidad queda amputada de las formas de orden que desaparecen sin compensación; en el otro, es enriquecida por formas nuevas de orden” (Balandier, 1993, pp. 44-45).

realidad empresarial, preservando cada uno su autonomía y compartiendo la diversidad de sus saberes.

Justificación

De acuerdo a la caracterización de las Áreas Integradas que aparece en el Plan de Estudios “la integración es la subordinación de disciplinas. Que aparecen como aisladas en un plan a una idea que las conecta: los conceptos relacionantes.”

Estos conceptos relacionantes serán trabajados de manera interdisciplinaria a través de las metodologías más adecuadas para cada nivel de Área Integrada (talleres, análisis de casos, pasantías, elaboración de tesinas y otras). Esto permitirá al alumno acercarse a la actividad profesional estableciendo relaciones fuertes y significativas entre los “problemas profesionales” y los saberes de las distintas áreas del conocimiento. Desde las disciplinas correspondientes a las Ciencias Económicas en general, específicamente aquellas (institucionalmente designadas como troncales) que se corresponden con la designación de cada una de las Carreras que se cursan en dicha Facultad: Contabilidad, Economía y Administración proponen conceptos relacionantes y actividades cognitivas que redirigen a algún fin práctico y en el común de los casos son evaluadas desde los componentes de la eficiencia y la utilidad. El proceso de retroalimentación entre lo conceptual y lo práctico se habría de desvincular a partir de un funcionamiento típico de los claustros universitarios, que en los últimos años y capacitación mediante, se estaría tratando de revertir. Se observa como dificultad para el funcionamiento de estas ÁREAS Integradas, una fuerte orientación de los docentes hacia sus propias disciplinas y no hacia la Institución como totalidad. ⁽⁴⁹⁾. La presencia de las áreas Integradas en el Plan de Estudios de nuestra Facultad supone la existencia de una transversalidad que parte del Ciclo de Nivelación hasta el último año de las carreras que constituyen la oferta académica de la institución. Esto supone la existencia, en términos de recomendaciones, de ciertas líneas de acción que los docentes habrían de someter a discusión y análisis a los efectos del lograr ciertos niveles de acuerdos metodológicos y conceptuales que luego se traducirían en actividades áulicas.

Esta situación trae aparejada una serie de situaciones que las podemos traducir a dimensiones de análisis en este proyecto:

- Capital cultural con que cuentan los alumnos que llegan al ciclo profesional (aprendizajes previos) y su recuperación en Actuación profesional II.
- Las formas en que toman contacto con la realidad Empresarial del Medio en la construcción de un trabajo compartido (grupal) a partir de la selección de casos,
- Áreas disciplinares que interactúan.
- El contexto socio-económico y su posible incorporación a los casos planteados en términos de problemas.
- El vínculo profesor, alumno, conocimiento en la interacción áulica.

⁽⁴⁹⁾ Cada Área disciplinar posee su propia subcultura que identifica, además, a los Departamentos.. Como dice Edgar Morin “La organización de los conocimientos..., implica operaciones de unión (conjunción, inclusión, implicación) y de separación (diferenciación, oposición, selección, exclusión). El proceso es circular: pasa de la separación a la unión, de la unión a la separación y, más allá, del análisis a la síntesis, de la síntesis al análisis.... Nuestra civilización y, por consiguiente, nuestra enseñanza, privilegiaron la separación en detrimento de la unión, el análisis en detrimento de la síntesis....Por lo tanto, la separación como la acumulación sin relaciones de los conocimientos están privilegiados en detrimento de la organización que vincula los conocimientos.” (Morín, p.26-1999).

Hipótesis

Si los profesores registraran con claridad los problemas emergentes de los trabajos realizados por profesores y alumnos en cada una de estas áreas integradoras, entonces se podrían proponer nuevas líneas de acción y mejoras en la estructura curricular y en los procesos de enseñanza y aprendizaje

Si se lograra comprender a partir de capacitaciones previas en cuanto a la formación en cuestiones pedagógicas, epistemológicas e ideológicas de los docentes a cargo de las áreas integradas, entonces se plantearía el proceso como una hipótesis de trabajo factible de ser revisada, evaluada y permeable a la incorporación de nuevos contenidos, estrategias y alianzas cognitivas con otras disciplinas.

Si se lograra reconocer, mediante un acercamiento institucionalmente regulado, al medio empresarial, entonces se podrían identificar con más certeza las necesidades profesionales requeridas por el mismo.

Metodología

La metodología seleccionada responde a un proceso de reflexión que exige la participación del investigador en la acción social que se estudia, o que los participantes se constituyan en investigadores. Los docentes involucrados en la asignatura, objeto de investigación, habrán de participar activamente en este proceso. El lugar epistemológico en el que nos situamos considera la participación del investigador como fundamental en la producción de los componentes del mundo del aula que pretendemos describir, interpretar y comprender en forma compartida. Sin dejar de lado los componentes cuantitativos (según se desarrolle el proyecto), nos inclinamos por la selección de técnicas cualitativas de recolección de datos.

Nuestro universo de análisis es básicamente el aula y los sujetos que interactúan en ella: docentes y alumnos, la producción de conocimientos que se genera y la vinculación con el contexto empresarial.

Esta asignatura se dicta en los dos cuatrimestres por lo tanto la recolección de datos se realizará en ambos durante los dos años en que se desarrollará este proyecto

Investigación acción

Partimos de la idea de que se requiere de un proceso de investigación por parte del docente, capaz de integrar los aspectos académicos con el área social o contexto con el que se vincula el hacer educativo, de manera que se instrumenten soluciones a problemas tanto de la praxis pedagógica como del entorno empresarial. Desde esta perspectiva, la Investigación acción en el aula y la investigación participativa como estrategias metodológicas, ofrecen posibilidades de transformación de la de la praxis docente, mediante la organización de procedimientos y medios hacia una nueva visión del proceso de formación con aplicabilidad a problemas reales y concretos. El investigador actúa esencialmente como un organizador de las discusiones, como un facilitador del proceso, como un catalizador de problemas y conflictos, y, en general, como un técnico y recurso disponible para ser consultado.

La actitud inicial del docente-investigador debe consistir en una *postura exploratoria* sobre la compleja, rica y dinámica vida del aula. Sus problemas son problemas, únicos e irrepetibles, ya que su situación es una situación particular, con hechos que se producen

en situaciones concretas e involucran a personas concretas; es decir, que se necesita conocer las cosas en toda su especificidad y en su **complejidad**.

Podemos, entonces, decir que el aula es un sistema complejo, que en ella circulan infinidad de códigos, diferentes subjetividades, formas disímiles de enseñar y de aprender. El ser humano y sus creaciones (cultura) distan mucho de ser previsibles pero esto no significa que no puedan ser estudiados y conocidos, no como objetos de estudio, sino como sujetos de diálogo

Técnicas de recolección de datos

- Entrevistas a docentes y alumnos.
- Entrevistas a empresarios y/o personal de la empresa.
- Análisis de planificaciones y programas.
- Análisis de trabajos grupales.
- Informes.
- Observación participativa.

-Elaboración de instrumentos que permitan una sistematización del material recolectado. En el contexto de esta investigación, se utilizarán entrevistas semi estructuradas; informales, no directivas

Las mismas se aplicaron a: Docentes, Alumnos, Dueños de Empresas y/o personal jerárquico de las mismas

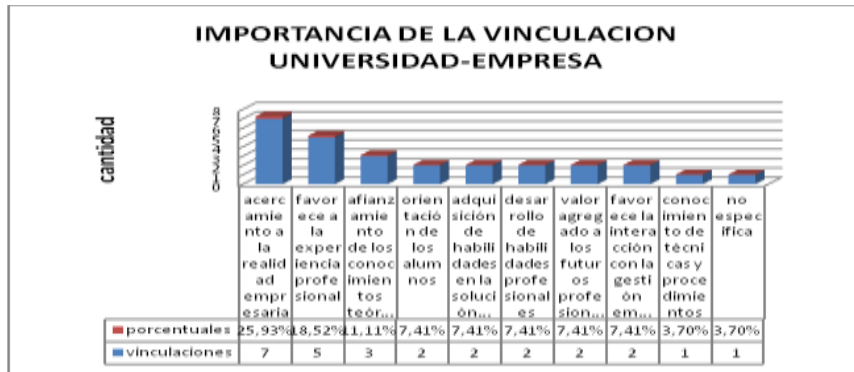
Los cuestionarios o protocolos de entrevista se construyeron tentativamente en la primera etapa, previo a la aplicación de las mismas. Se trató de que los mismos dieran lugar a relatos, vivencias, experiencias de cada uno de los participantes. Se previó una salida tentativa a campo, a los efectos de poner a prueba los instrumentos construidos y a partir de la información obtenida se realizaron los ajustes necesarios para un trabajo intensivo en campo cuyas conclusiones se exponen en este trabajo.

Análisis y sistematización del material empírico y las variables

En la segunda etapa de la investigación se consultó a (27) empresas medianas y pequeñas de la Provincia de Misiones -que recibieron a los estudiantes para los trabajos de APDOS-. Es importante señalar que en general la opinión es favorable, existe una marcada predisposición de los empresarios para atender a los estudiantes y brindar la información requerida para la actividad que deben desarrollar. En parte también, por la curiosidad que despierta la propuesta desde un ámbito universitario, en cuanto a los beneficios que podrían significar para la gestión, el aprendizaje de nuevas técnicas y métodos científicos. Esto redundó en una apertura favorable a los alumnos para que puedan acceder a la información de la empresa, genera deseos de informarse y formarse en cuanto a programas de organización y de gestión formulados. El contacto con los estudiantes y la actividad que generan los obliga a observar y reflexionar acerca de una dimensión diferente a las posibilidades de la empresa, les brinda la posibilidad de acceder nuevas técnicas y herramientas quizás desconocidas; en fin, en el fluir los aprendizajes son mutuos. Asimismo, son conscientes de la importancia del vínculo universidad-empresa en tanto es el medio que permite acceder al estudiante a su primera formación profesional en el ámbito laboral.

En el mismo sentido los empresarios manifiestan su apoyo a cualquier acción tendiente a institucionalizar la continuidad de ésta vinculación, como forma de facilitar al estudiante la capacitación en el ámbito real de la empresa, y con la visión de formar los futuros profesionales que habrán de acompañarlos en la gestión de sus organizaciones.

Los datos obtenidos muestran la tendencia mencionada: (7 = 25,93%) manifiestan que es bueno un acercamiento de la Facultad así como de sus estudiantes a la realidad empresarial, (5 = 18,52%) opinan que el contacto favorece a la experiencia profesional de los implicados, (3 = 11,11%) opinan que el trabajo de campo en la empresa ayuda al afianzamiento de los conocimientos teóricos, (2 = 7,41%) favorece la interacción con la gestión empresarial, (2 = 7,41%) constituye una experiencia enriquecedora para la orientación de los estudiantes, (2 = 7,41%) favorece la adquisición de habilidades en la solución de problemas relacionados con la gestión empresarial, así como el desarrollo de habilidades profesionales.



Fuente: Elaboración propia. Proyecto 16/E156

Los alumnos que participaron del curso APDOS durante el Año 2014, en total (102), también respondieron los cuestionarios sobre los diferentes aspectos de la actividad y las expectativas que el mismo generó en ellos como artífices del aprender haciendo sobre la realidad.

Formularon las fortalezas y debilidades detectadas en el desarrollo de la actividad que impone la asignatura APDOS. Señalan como “fortalezas” en general todos los conocimientos, técnicas y experiencias previos recibidos en el trayecto de la carrera universitaria, y en especial destacan los contenidos sobre organización, procesos administrativos, administración estratégica, contabilidad general, contabilidad de costos, derecho comercial, privado, laboral, societario. Resultan también muy positivas las experiencias adquiridas en asignaturas integradoras anteriores. Y en especial destacan que es escaso el entrenamiento que reciben sobre “casos de empresa” en las distintas asignaturas del plan de estudios; por eso este espacio integrador constituye un verdadero desafío que deben transitar necesariamente como forma de acercamiento a la realidad, para profundizar los conocimientos y aprender a relacionarlos con la práctica.

Los escenarios abordados por los estudiantes y las propuestas de desarrollo son diversos. Desde pequeños emprendimientos unipersonales y familiares, hasta empresas medianas organizadas jurídicamente como sociedades, ubicadas en la ciudad de Posadas, y en distintas ciudades del interior de la Provincia de Misiones que desarrollan actividades de producción, o de servicio, y/o de comercialización.

Entre la diversidad de temas abordados para desarrollo de soluciones en el contexto de la empresa, sobresalen: organización de la empresa (15 = 27,27%), gestión de recursos humanos (7 = 12,73%), actividad de la empresa (6 = 10,91%), gestión contable (5 = 9,09%), estrategias de ventas (4 = 7,27%), gestión tributaria (3 = 5,45%), proceso productivo (3 = 5,45%), origen de la empresa (2 = 3,64%), dirección empresarial (2 = 3,64%), sistema informático (2 = 3,64%), gestión administrativa (2 = 3,64%), sistema de

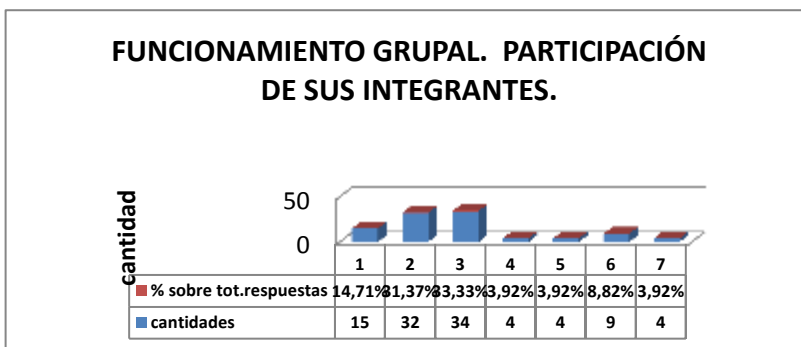
control (1 = 1,82%), gestión de proveedores (1 = 1,82%), objetivos de la empresa (1 = 1,82%).



Fuente: Elaboración propia. Proyecto 16/E156

En cuanto a la forma de encarar las tareas y la organización grupal, los alumnos rescatan las fortalezas de trabajar en equipo, porque pone en juego la predisposición y el esfuerzo conjunto, la solidaridad, el aprendizaje cooperativo, moviliza actitudes en los integrantes para investigar, profundizar conocimientos, compartir experiencias, distribuir la tarea de relevamiento de información, apoyarse mutuamente a efectos de entablar relaciones en el contexto laboral. Los resultados obtenidos ante la indagación sobre funcionamiento grupal: (34 = 33,33%) alumnos consideran “bueno”, con participación presencial en reuniones periódicas, y una fluída comunicación virtual, división de tareas y sólo algunas dificultades para coordinar reuniones, (32 = 31,37%) lo consideran “muy bueno”, hay colaboración y predisposición de los integrantes, (15 = 14,71%) consideran “excelente”, con buena integración, colaboración y comunicación entre todos los participantes, buena dirección y coordinación por parte del líder.

Otro aspecto que favorece el funcionamiento grupal, mencionan: se basa en la empatía o afinidad que pueda existir entre sus integrantes, esto se logra cuando se mantiene la continuidad en la conformación para los sucesivos años de la carrera, compartiendo trabajos en distinta asignaturas previas. De ésta manera mejora la comunicación, y eso también suele ser una condición necesaria -aunque no suficiente- para obtener mejores resultados en el trabajo final.



Fuente: Elaboración propia. Proyecto 16/E156

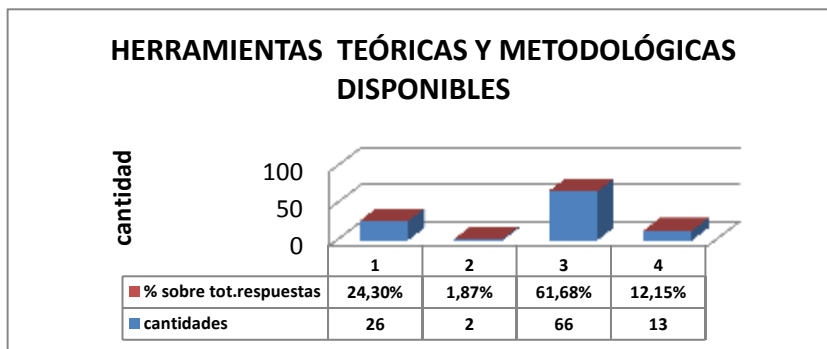
Sobre el desarrollo de la actividad APDOS, los alumnos mencionan como debilidades a la hora de encarar la tarea, la escasa experiencia en el desarrollo de casos de empresas -ausencia de práctica laboral-, lo que se traduce por ejemplo, en el mayor esfuerzo que deben realizar para detectar problemas de la empresa y resolverlos, y especialmente en

integrar los contenidos teóricos a la realidad. La consideración de estas debilidades puede ser muy útil si se analiza la posibilidad de incorporar cambios en la enseñanza integral de la carrera, en la organización de las cátedras y en especial en las áreas integradoras, con el fin de encontrar metodologías y criterios acertados de enseñanza. No obstante reconocen el importante apoyo recibido desde la asignatura APDOS, con el dictado del taller sobre metodología de las ciencias, donde aprenden a formular sus propios cuestionarios de entrevistas, y esto constituye un elemento facilitador para obtener la información necesaria acerca de la empresa.

Respecto de los inconvenientes en la aplicación práctica de los componentes conceptuales (disciplinares), los resultados muestran: (51 = 48,11%) dificultades para relacionar y aplicar contenidos teóricos a la práctica, criterios que deben adoptar en la adaptación de los componentes conceptuales, (9 = 8,49%) insuficiente cantidad de información, para profundizar en los procesos que suelen ser muy complejos, (4 = 3,77%) contenidos conceptuales sólo desarrollados en teoría.

A pesar de la inexperiencia de los alumnos en la práctica laboral, ellos rescatan como positivo haber recibido durante la carrera universitaria, suficientes contenidos teóricos interdisciplinares que resultan muy útiles a la hora de resolver los casos de empresa: sobre todo si ponen empeño y predisposición para lograr un trabajo final satisfactorio. Otro aspecto que señalan radica en la orientación y apoyo que reciben de los tutores del área, así como el material bibliográfico específico que les brindan.

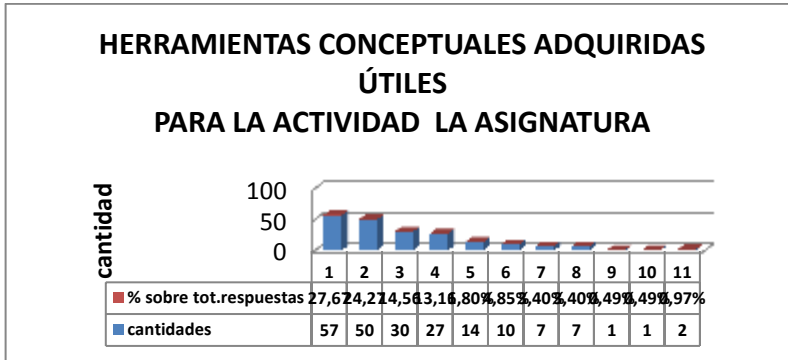
Una vez sorteados los inconvenientes que pudieran tener en la actividad que desarrollan en el área integradora APDOS, la mayoría de los alumnos coinciden en que es una experiencia muy positiva, y necesaria para la formación profesional del estudiante de las Ciencias Económicas, toda vez que es la primera oportunidad que tienen para establecer contacto con la realidad, bajar los contenidos conceptuales e integrarlos a la práctica mediante las diversas técnicas y herramientas administrativas contables; y así verificar los procesos, analizarlos e identificar los problemas. Los estudiantes son conscientes que la actividad propuesta constituye un desafío, pues los obliga a esmerarse en sus propios aprendizajes, en sus decisiones, en sus resultados. También es un importante punto de inflexión para reafirmar los conceptos teóricos y hacer significativo y prácticos los conocimientos científicos.



Fuente: Elaboración propia. Proyecto 16/E156

Al momento de evaluar las herramientas conceptuales -de la carrera de Contador Público- útiles para resolver los casos de empresa, los alumnos mencionan en especial: (57 = 27,67%) contenidos de las asignaturas del área administración -organización, procesos y sistemas administrativos, administración estratégica-, (51 = 23,61%) contenidos del área contabilidad y costos, (27 = 13,11%) contenidos de asignaturas del derecho -comercial, privado, laboral, societario-, (10 = 4,85%) finanzas públicas -sistema fiscal del Estado-, (7=

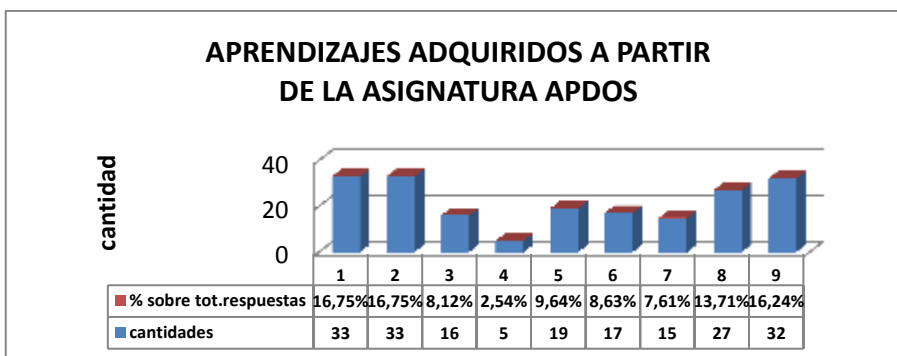
3,40%) economía, (7= 3,40%) conocimientos y destrezas obtenidos a partir de las áreas integradoras previas, (14 = 6,80%) metodología de investigación -entrevistas para relevamiento de datos y métodos de resolución de problemas-. Otros (30 = 14,56%) opinan que la mayor parte de las asignaturas previas del Plan de Estudios -de la carrera- brindan alguna utilidad para el desarrollo del trabajo.



Fuente: Elaboración propia. Proyecto 16/E156

Cuáles son los aprendizajes más interesantes que obtienen a partir de la asignatura APDOS: (60 = 30,46%) señalan en primer lugar el contacto con la realidad de la gestión y de la empresa, la verificación de sus procesos y la identificación de problemas relacionados con los mismos, (49 = 24,87%) alumnos coinciden en afirmar que la actividad les sirve para la reafirmación de contenidos conceptuales, su verificación a partir de la información relevada en la empresa, la integración con técnicas y herramientas pertinentes a cada caso a efectos de ensayar resultados viables para la empresa; (34 = 17,26%) resaltan la adquisición de destrezas en práctica laboral profesional, contacto con trámites y procedimientos ante organismos fiscales, sus requisitos formales y legales (inscripciones, normas tributarias, societarias), etc.

Resultan importantes también para los estudiantes, los aprendizajes sobre metodología de investigación (17 = 8,63%) respuestas señalan como positivos la formulación de entrevistas previas para realizar relevamiento de la información sobre la empresa. (32 = 16,24%) afirman que la actividad reafirma en los estudiantes habilidades para el trabajo en equipo como requisito indispensable para un desempeño eficaz en el ámbito empresarial.



Fuente: Elaboración propia. Proyecto 16/E156

CONCLUSIONES

Ha surgido entre los tutores del equipo -APDOS- la inquietud por indagar acerca de ciertas dificultades observadas en los diferentes grupos que han transitado a lo largo de varios años de vigencia del curso -desde el Año 2002-, y a partir de ellas, buscar en forma conjunta -docentes y alumnos- métodos orientadores y ágiles para superar los obstáculos que puedan presentarse, profundizar los aprendizajes de los alumnos, y lograr como objetivo primordial la capacitación profesional.

El desarrollo de entrevistas, las reuniones de discusión, el trabajo grupal, la interacción con los tutores, contribuye de manera positiva, al intercambio de vivencias mutuas -docente alumno- a la reflexión, a la reorientación de las observaciones, a la apropiación de nuevos conocimientos, a la revisión de otros previos.

Por parte de los alumnos, el curso APDOS despierta en ellos muchas expectativas, fundamentalmente por su participación acción en la realidad de la empresa, por lo que significa la inexperiencia de la salida al campo laboral -en muchos casos aún desconocido-. Manifiestan dudas, miedo a lo desconocido, dificultades: para encarar la búsqueda de un Ente, para detectar una problemática en la gestión, para hacer el relevamiento de datos en la empresa, para aplicar la teoría e integrarla a la práctica, para comprender los procesos que abordan, para diseñar una solución. No obstante estas dificultades que pueden, son mayoría los grupos de alumnos que logran transponer las barreras, y completan la actividad propuesta con excelentes resultados. No sólo para aprobar el curso, sino también porque lograr redescubrir conocimientos previos, completar otros sumamente útiles para su futuro laboral, esto implica destrezas, estrategias, lenguaje técnico, aplicación de técnicas, herramientas, asimilación conceptual, etc. Beneficios que son valorados por los mismos alumnos al finalizar el curso, y también evaluados con satisfacción por los propios docentes del curso, que se sienten altamente gratificados por los logros observados. Asimismo en muchos casos la propuesta de solución real al problema detectado, es presentada por los alumnos a la empresa como devolución, en agradecimiento por la confianza y predisposición puesta al servicio de la capacitación de los estudiantes universitarios.

Es importante destacar asimismo, el impacto que tiene este tipo de interacción que se genera entre estudiantes y empresas, porque ayuda a mejorar los aspectos internos y externos del negocio, permite descubrir o redescubrir las falencias e implementar estrategias de cambio. Las empresas consideran muy útil la inserción de los jóvenes universitarios, ya que es el ámbito donde se desempeñarán y aportarán herramientas útiles para la toma de decisiones de negocios. Este contacto puede ser una oportunidad para ambas organizaciones, si se trabajara en forma más organizada y sistematizada. Es por este motivo que existe una importante apertura en cuanto a las posibilidades de vinculación que se propone en este proyecto, a partir de la organización de un “Banco de Empresas”, dispuestas a integrarse a las actividades de la Facultad como desde actividades de formación y capacitación del personal. La mayoría de los empresarios consultados se muestra dispuesto a ser parte de un “Banco de Empresas”, y se sienten complacidos de ser parte en la formación de los jóvenes universitarios.

Cambios y experiencias áulicas innovadoras

A partir de la metodología utilizada en el plan de investigación propuesto, y por medio de la reflexión crítica, se identificaron varios problemas en torno del propio desempeño docente. Se elaboró en consecuencia un plan de cambio que fue ejecutado, y evaluada la superación del problema y su progreso.

En síntesis, es una investigación cuya finalidad consistió en *mejorar el trabajo docente*, evaluado desde su hacer práctico.

La enseñanza implica toda una tarea específica que tiene que ver con el encontrar, el descubrir, el construir las formas, los modos más adecuados para que el otro se apropie de los contenidos.

El trabajo docente, aún, cuando cabe en el espacio de un aula como espacio cultural, como espacio social está atravesado por múltiples determinantes institucionales y contextuales más amplios, y lo que allí acontece no tiene solo que ver con la transmisión y apropiación de los contenidos curriculares, como contenidos científicos y culturales, sino que va más allá.

Las prácticas de la enseñanza en el marco de una institución, con una cultura particular, hace que tengan una configuración determinada. El trabajo en el marco de una institución requiere una amplia gama de tareas ligadas a las propuestas curriculares, y a las propuestas educativas de la propia institución donde inscribe esa tarea. Entonces, en términos de profesionalización hoy el docente necesita “estar formado” para intervenir, no solo en los problemas concretos de la enseñanza de su disciplina o de las disciplinas en las que participa, sino en definiciones curriculares, en definiciones de la propuesta institucional. En la práctica profesional docente, debería ser factible pasar a un plano de argumentación, desde la incorporación de aportes teóricos desarrollados a partir de la investigación.

El aula está atravesada por múltiples condicionantes dónde interactúan individuos, pero no como individuos en términos de sumatoria, sino como sujetos que tienen planos de interdependencia porque están compartiendo objetivos comunes, porque están construyendo metas, porque están compartiendo institucionalidades.

Un docente efectivamente es tal en tanto otros sujetos, en el marco de las prácticas, lo reconocen en el lugar de docente. No es sólo la institución, este lugar necesita del reconocimiento de los otros que participan de esta práctica. Alumno se es en tanto otros lo reconocen como tal. Es decir, se tienen que generar acciones de mutuo reconocimiento entre los sujetos que participan en esta actividad. Hay reconocimientos y representaciones sociales sobre lo que significa asumir estos lugares sociales. En las prácticas sociales están jugando representaciones mutuas, desde las cuales se prefiguran y se organizan los propios lugares. Podemos decir entonces, que hay un lugar social que se instituye en las “normas”, pero también hay una construcción muy idiosincrática, según las culturas específicas, que asumirá formas diversas en cada contexto o en cada situación. Por ello, al hablar de prácticas sociales no podemos hacerlo sin las voces de los sujetos que participan de ellas. El abordaje cualitativo en investigación educativa tiene su sentido desde esta perspectiva. En una práctica social, no hay otra manera de comprender ni de validar lo que se pueda decir, sino a partir de la integración de las propias visiones de los sujetos que participan de estas prácticas.

En este sentido, la participación activa de los alumnos posibilitó un avance significativo en la investigación. Se realizaron entrevistas a los alumnos y estos a su vez colaboraron con las entrevistas a los empresarios o referentes en las empresas que visitaron para el trabajo en la cátedra. Los docentes asumieron el compromiso de profundizar en el reconocimiento y análisis de sus propias prácticas y la de sus colegas. Las reuniones posibilitaron la identificación de otros problemas y las soluciones a los ya detectados. De esta manera fueron apareciendo diferentes aportes que enriquecieron el proceso de enseñanza y aprendizaje en la asignatura Actuación Profesional Dos.

En el aula, no es posible definir una sola cuestión, o interferencia específica, sino que “todo” opera simultáneamente, y hay que resolver con inmediatez circunstancias que van apareciendo referidas al conocimiento, a la enseñanza, a los contenidos. Y el docente tiene

que resolver en la acción y en la interacción, dentro de los procesos de construcción mismos. La investigación áulica y sus procesos de consulta posibilitan una toma de distancia, un proceso de reflexión-acción, acción-reflexión espiralada, que parte de la identificación de un problema y su consecuente solución.

En este contexto se identificaron varios problemas en el avance de la investigación, como por ejemplo que esta asignatura integradora no contempla un espacio de encuentro entre las actividades académicas y la realidad empresarial, donde deben insertarse los alumnos como requisito para la evolución de sus aprendizajes. Los empresarios que reciben a los alumnos en sus empresas no tienen habilitado un espacio en la Facultad, como encuentro donde los actores -docentes, alumnos y empresarios- reconozcan el esfuerzo del trabajo compartido. A partir de ésta detección, en el año 2014 se propuso institucionalmente y se trabajó en pos de la organización de un espacio de “encuentro” donde los alumnos tuvieron la oportunidad de mostrar su “producción”, en la interacción entre lo que aprendieron en el aula y lo que pudieron obtener en términos de contenidos prácticos en sus visitas a las Empresas. En el ámbito de la Facultad expusieron sus trabajos explicando con la ayuda de posters, láminas y sistemas multimediales, en una jornada que resultó altamente gratificante para todos.

Si pensamos en la Universidad como una cultura flexible, con trayectos de recorridos diversos, con vías de entradas tendientes al conocimiento, donde hay una apertura a la idea de interacción y participación de los sujetos, es muy importante recapacitar en términos de diseños abiertos. Para ello se deben generar propuestas que contemplen posibilidades de movilidad en el trabajo educativo, con una posibilidad de retroalimentación que cree más movimiento e interacción.

Otro de los problemas que preocupaban a los docentes participantes de esta experiencia, está ligado al acceso de los alumnos a los emprendimientos o empresas del medio, a partir del cual habrán de construir su trabajo práctico. En la mayoría de los casos los alumnos resuelven esta situación sin el acompañamiento institucional lo que los deja en situación de soledad frente a una experiencia que está inscrita en términos curriculares en el programa de la Cátedra. Se resuelve, entonces, organizar un sistema de comunicación entre la Facultad de Ciencias Económicas y una diversidad de Empresas del medio, grandes, pequeñas y medianas abriendo un abanico de posibilidades a la elección y un compromiso fundamental de apoyo al estudiante desde el ámbito empresarial. Se continúa con el apoyo de la Secretaría Académica de la Facultad con la actividad de captación de empresas que resulten en ámbitos seguros de aprendizaje para los futuros profesionales de las Ciencias Económicas.

En las discusiones curriculares en la Facultad debería ser posible instalar un debate serio, o una apertura al análisis y discusión de una propuesta pedagógica que va a defender un colectivo; porque las individualidades miran fragmentariamente la realidad institucional defendiendo el pequeño espacio de su asignatura o área, esto se vuelve de pronto en las instituciones una batalla corporativa y se banaliza la enseñanza. El cambio curricular tendría que pasar por un debate en torno al conocimiento, plantear cuanto se quiere formar al sujeto hacia el futuro. Esto es lo que necesitamos poner en tensión.

RESULTADOS

Esta investigación permitió:

- Una mayor toma de conciencia acerca de la interacción docente y el reconocimiento del saber del otro.
- Una mayor permanencia de los docentes involucrados en la participación áulica, a partir de la evolución y desarrollo del presente proyecto.

- Reconocer y evaluar los saberes que se obtienen a partir de la interrelación existente entre los núcleos conceptuales definidos académicamente y la incorporación de los conocimientos y las experiencias adquiridos en el contexto empresarial.
- Revisar, a partir de la generación de información, las prácticas áulicas y el vínculo profesor alumno.
- Restaurar la reflexión y la deliberación en los aportes de los profesores que se involucran en los procesos curriculares.
- Estimular el reconocimiento del proceso de la comprensión para que las ideas compartidas con los demás se hagan problemáticas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alvarez, Héctor Felipe, "Principios de Administración", Ediciones Eudecor, Buenos Aires, 1996 y posteriores, ISBN 987-9094-04-02.
2. Balandier, G., "El desorden, la teoría del caos y las Ciencias Sociales, elogio de la fecundidad del movimiento", Editorial Gedisa, España, 1993.
3. Bernstein, B., "Clasificación y enmarcación del conocimiento educativo", Revista Colombiana de Educación, Año 1985.
4. Bordieu, P., "Capital cultural, Escuela y Espacio Social", Siglo Veintiuno, Argentina, 2003.
5. Carr, W., "Hacia una Ciencia Crítica de la Educación", Editorial Laertes, 1990.
6. Cacarini, Daniel C., "Contabilidad de Costos - Principios y Esquemas", Ediciones Machi, Buenos Aires, 2003, ISBN 950-537-592-1.
7. Díaz Barriga, A., "Docente y programa. lo institucional y lo didáctico", Argentina, Aique-Grupo Editor, 1994.
8. Elliott, J., "La investigación-acción en educación", Madrid: Morata, 1990.
9. Galán, Liliana C. y otros, "Administración Aplicada a Sucesos Reales. Prácticas", Editorial Osmar D. Buyatti, Buenos Aires, 2007, ISBN 978-987-1140-22-0.
10. Gilli, Juan José, "Diseño Organizativo, Estructura y Procesos", Ediciones Granica, 2007, ISBN 978.950.641.514.3.
11. Gomez Fulao, Juan Carlos, Magdalena, Fernando G. y colaboradores. "Sistemas Administrativos. Estructuras y Procesos", Ediciones Macchi, 1999, ISBN 950.537.487.9.
12. Habermas, J., "Conocimiento e interés", Madrid: Taurus, 1982.
13. Mandressi, R., "Orden, Desorden, Caos. ¿Un nuevo paradigma?", Revista Insomnia N° 3, Montevideo, 2001.
14. Senge, P.M. y colaboradores, "La Quinta Disciplina en la Práctica. Estrategias y Herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje", Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, 2004, ISBN 950-641-421-1.
15. Stenhouse, L., "La Investigación como base de la Enseñanza", Editorial Morata, Madrid, 1987.
16. <http://www.estherdiaz.com.ar/textos/pedagogia.htm>, "Pedagogía del caos", Autora: Díaz, Esther. Página visitada el 15/07/2015.

DESARROLLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA EL SECTOR YERBATERO. LA PRECARIEDAD DEL TRABAJO TEMPORARIO

MONTINI ALDO DARÍO

aldonio1973@hotmail.com

ESQUIVEL GRACIELA ROSA

g.r_esquivel@hotmail.com

CASTUARIENSE JORGE OSVALDO

jorgecastuariense@gmail.com

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS -UNaM

RESUMEN TÉCNICO

Este trabajo se desarrolla a partir del informe de avance del proyecto de investigación “Políticas de empleo en el trabajo temporario de la yerba mate. Desafíos e interrogantes”. En el mismo se supone que las políticas de empleo generan mejores condiciones laborales y de empleabilidad en los diferentes sectores vinculados a la actividad yerbatera, beneficiando tanto a los empleados como a los empleadores directos e indirectos, entendemos que a partir de la sanción de la Ley de trabajo agrario 26.727 que establece de forma obligatoria que los trabajadores temporarios deben ser parte del servicio público de empleo, se daría una ruptura con antiguas formas de desarrollar esta actividad y en la vinculación entre el “dueño” y el llamado “tarefero”. Esta ruptura no estaría exenta de conflictos por la antigüedad de estas prácticas, que en la Provincia de Misiones, estuvieron siempre cercanas a formas violentas de sumisión laboral. En este sentido nos proponemos reconocer y comprobar, mediante una metodología acorde con las ciencias hipotético deductivas, los cambios que las nuevas políticas de empleo producen en cada municipio. La situación actual amenaza con provocar serios desacuerdos entre sectores con intereses contradictorios, teniendo como eje central a los trabajadores y sus organizaciones sindicales y movimientos sociales, a los empleadores y las cámaras que los representan.

PALABRAS CLAVES

Yerba mate, Políticas de empleo, Ley 26.727, Tarefero, Trabajo esclavo.

INTRODUCCIÓN

Planteo del problema:

Esta investigación se plantea los siguientes interrogantes: ¿Cómo se daría el proceso de transición a los nuevos lineamientos de las políticas de empleo?, ¿Cuánto significan para estos cambios las estructuras culturales e históricas en que se basan las relaciones entre empleados y empleadores de la actividad relacionada con la Yerba Mate? ¿Cuál y cómo sería la secuencia de los cambios? ¿Cómo se instrumentaría la participación de cada uno de los organismos intervinientes? ¿qué grado de responsabilidad tendrían? ¿Qué impacto económico tendría su implementación con respecto al precio base de la hoja verde determinado para cada período de cosecha, teniendo en cuenta la estructura de costos y margen de distribución de las utilidades a lo largo de la cadena de producción?

Una de las preocupaciones se relaciona con la generación de las redes y servicios de empleo: oficinas de empleo, equipamiento, constitución de equipos, relevamiento de las

condiciones reales de vinculación laboral entre los empleadores y empleados de la actividad yerbatera, roles específicos de los organismos participantes.

Nos planteamos además lo relativo a las condiciones sociales y culturales que han regido la vida y el trabajo de la familia yerbatera. Creemos que, el modo en que por años han desarrollado su actividad funcionaría a modo de obstáculo en la instrumentación de nuevos modos de organizar las tareas.

Teniendo en cuenta que el pequeño productor también se ve perjudicado por las mismas condiciones de trabajo que afectan al tarefero, habríamos de plantearnos cómo incidiría la instrumentación de las nuevas normativas en toda la cadena de producción de la yerba mate.

Dimensiones de análisis:

Normativa inadecuada

Carencia de planes de capacitación

Ausencia de financiamiento relacionadas al proceso

Concentración de la distribución de la riqueza

OBJETIVOS

Generales

a-Realizar el relevamiento de información y clasificación de que disponen los entes públicos en relación a los trabajadores temporarios afectados a la actividad de la yerba mate.

b-Identificar las debilidades de las instituciones que tendrían a su cargo la instrumentación y aplicación de la nueva Ley del trabajo agrario.

c-Comprender los componentes culturales, legales e históricos que posibilitaron la situación de exclusión del trabajador de la yerba y su estado actual.

Específicos

a-Reconocer el estado en que se encuentran las normativas existentes en la Provincia que regulan la actividad de los trabajadores de la yerba.

b-Comprender la situación socio cultural y el contexto particular en que se encuentra una amplia franja de los trabajadores agrarios y sus familias en Misiones.

c-Reconocer la evolución, en el tiempo, de las políticas públicas en materia de empleo rural y su déficit en la intención de mejorar la calidad de vida de los sectores más desprotegidos de las zonas rurales.

d-Identificar grado de formalismo existente con que se lleva adelante el proceso productivo de la yerba mate.

MARCO TEÓRICO

La concepción cultural de **desarrollo** se refiere al enriquecimiento de la cultura y la difusión de la educación, pero esta concepción no es plena si no va acompañada del desarrollo en otras áreas como la económica y la política, la educación que es tanto un medio como un fin, exige apoyo económico y libertad. La cultura no puede desarrollarse vigorosamente donde no existe el necesario desarrollo económico y libertad de creación y difusión. El desarrollo auténtico y sostenido es, o debería ser **integral**. Las libertades no sólo son el fin principal del desarrollo, sino que se encuentran, además, entre sus principales medios. Habría, también, que reconocer la importante relación que existe entre los diferentes tipos de libertades como lo hicimos con la perspectiva del desarrollo. Las libertades políticas (en forma de libertad de expresión y de elecciones libres) contribuyen a fomentar la seguridad económica. Las oportunidades sociales (en forma de servicios educativos y sanitarios) facilitan la participación económica. Los servicios económicos (en forma de oportunidades para participar en el comercio y la producción

regido por las normas propias de las actividades) pueden contribuir a generar riqueza personal general, así como recursos públicos para financiar servicios sociales. Los diferentes tipos de libertades pueden y deben reforzarse mutuamente para el logro de un desarrollo sustentable.

La ética, dice Aristóteles, tiene como objetivo alcanzar el fin propio del hombre al que se dirigen todas las actividades humanas, es decir, la felicidad. Mientras que la ética se encarga de la felicidad de un individuo la política trata de buscar la felicidad de un conjunto social; a su vez, al ser el hombre un ser sociable por naturaleza, la felicidad del individuo está indisolublemente unida a la felicidad del cuerpo social al que pertenece por lo que, Aristóteles concluye que la ética es, en realidad, una parte de la política y que debe estar supeditada a ella: la felicidad del conjunto social es más importante que la del individuo.

. En la Grecia antigua el problema fundamental de la polis es la regulación de las desigualdades. Todo el mundo reclama justicia y si alguien se subleva contra el gobierno de la ciudad es porque lo considera injusto; también es cierto que todos consideran a la justicia como una cierta igualdad por lo que si la ciudad ha de buscar la igualdad deberá saber administrar las desigualdades de sus ciudadanos. Podemos rescatar, al respecto lo expresado por Aristóteles en cuanto a las desigualdades y la pobreza: ⁽⁵⁰⁾

Las Políticas Públicas se pueden entender como el ámbito privilegiado de realización del “pacto” entre Estado y sociedad. Un nuevo papel del Estado, en el sentido de hacerlo más ágil y organizador. Aquí podemos rescatar el sentido participación entre estos dos actores, pero el objetivo final de beneficio a la sociedad es un punto que muchas veces queda olvidado, de aquí el fracaso de muchas Políticas Públicas. ⁽⁵¹⁾

Las políticas públicas en la Argentina

La crisis Argentina que se manifiesta a través del default con que culmina la década del 90 y consistió en un endeudamiento creciente que se resolvía cambiando la vieja deuda por la nueva, a lo que se sumaba el gran déficit fiscal por la reforma provisional, que había dado la mejor parte de los ingresos de los aportantes a las AFJP. A esto se sumó el problema de la competitividad, dado que con el tipo de cambio (el 1 a1), en un mercado abierto, era más fácil importar que exportar, especular que invertir y fugar capitales que reproducir hacia adentro. Esta situación habría de producir consecuencias catastróficas para todos los sectores populares. En lo político, esto significó el creciente desprestigio de las

⁽⁵⁰⁾Podemos rescatar, al respecto lo expresado por Aristóteles en cuanto a las desigualdades y la pobreza:”el verdadero demócrata evitará por medio de leyes y disposiciones que el pueblo caiga en la extrema indigencia, porque la pobreza es causa de corrupción en las democracias, y pondrá el mayor cuidado en procurar que el bienestar para esta clase sea durable. Y conviene tanto a las clases ricas como a los pobres , que los excedentes de las rentas públicas sean distribuidos entre los indigentes por medio de un reparto único. Particularmente si las asignaciones individuales alcanzan para adquirir una propiedad pequeña, para el establecimiento de un comercio o algún emprendimiento agrícola”

Aristóteles. La Política. Gradifco SRL.2008. traducción: Sergio Albano. Buenos Aires.Argentina. ISBN 978-987-1093-43-4. Pag 243.

⁽⁵¹⁾Las Políticas Públicas constituyen “...Un conjunto de acciones y omisiones que manifiestan una determinada modalidad de intervención del Estado en relación con una cuestión (asuntos-necesidades, demandas- socialmente problematizados) que concita la atención, interés o movilización de otros actores en la sociedad civil. De dicha intervención puede inferirse una cierta direccionalidad, una determinada orientación normativa, que previsiblemente afectará el futuro curso del proceso social hasta entonces desarrollado en torno a la cuestión”, Oslak y O'Donnell (1995: 112-113 -En MANZANAL, M y PONCE, M. -Organizadoras LA DESIGUALDAD ¿DEL DESARROLLO?-Controversias y disyuntivas del desarrollo rural en el norte argentino-

instituciones públicas, el aumento de la distancia representantes-representados desencadenando una crisis de representatividad muy fuerte.

A principios de los años 2000 se producen nuevas tendencias que cuestionan en principio el pensamiento único reproducido en los 90. Pero la nueva constelación del poder mundial y de algunos actores, están dando- al menos en el MERCOSUR- un síntoma de un nuevo ciclo de desarrollo, que parece más sustentable tanto en el sentido macroeconómico como en el sociopolítico el reconocimiento y goce efectivo de derechos, no sólo políticos y civiles, sino también sociales.

Red de Servicios Públicos de Empleo

La Red de Servicios Públicos de Empleo, es una creación del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, para llevar adelante estas políticas públicas, para ello se realizan acuerdos entre actores locales, Municipios, Organizaciones No Gubernamentales y el MTEySS, por medio de convenios denominados Acuerdos Territoriales, en los que se realiza un diagnóstico territorial, de características socio-económicas, que da como resultado documento base, que es utilizado como punto de partida para la identificación de las fortalezas y debilidades de los territorios en materia de empleo y calidad del mismo. A partir del año 2003, para llevar adelante este proceso se crearon en el país más de 325 Oficinas, y en la provincia de Misiones se cuenta con 20 de las mismas en las principales localidades. La gestión de la misma es la implementación de las Políticas de Empleo. Las transferencias dinerarias que se llevan a cabo a los beneficiarios de los diferentes programas que se encuentran en un estado de subocupación o desocupados se las entiende como Políticas Pasivas, las mismas buscan garantizar un ingreso mínimo de las personas y su grupo familiar, en términos de política macroeconómica, estos aportes dinerarios no reembolsables influyen en la propensión marginal al consumo, generando un efecto multiplicador que afecta positivamente la demanda agregada.

En cuanto a las Políticas Activas, su objetivo es generar una acción es directa en el mercado laboral articulando entre la oferta y demanda, generando y colaborando con el proceso de creación de condiciones de empleabilidad y sustentabilidad del trabajo, de forma dependiente o independiente.

Las Políticas de Empleo en el Sector Agrario.

La SECRETARÍA DE EMPLEO, del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, tiene a su cargo la implementación de distintos programas destinados a mejorar la empleabilidad. Complementar el ciclo anual de trabajo de los trabajadores transitorios o temporarios de las diferentes actividades agropecuarias que se llevan adelante a lo largo del territorio nacional, es por ello que una de sus premisas es promover el autoempleo y la seguridad alimentaria de éstos y de los pequeños productores familiares, mediante proyectos generadores de empleo e ingresos, (durante el receso de la actividad o como fin de anclar a la familia de los trabajadores y así evitar las migraciones de estos miembros bajo condiciones precarias e insalubres en muchos casos), de mejoramiento de la infraestructura económica y social, mejoramiento de la vivienda y del hábitat, de microemprendimientos productivos y de capacitación a trabajadores que se desempeñen o residan en zonas con elevado grado de vulnerabilidad social

Estas circunstancias obligan a implementar políticas activas de empleo y capacitación de corto y mediano plazo, tendientes a revertir la situación mencionada y a mejorar las condiciones de empleabilidad y de vida de los trabajadores y sus familias, contribuyendo así a la formulación de un PLAN ESTRATÉGICO para la Agroindustria de la Yerba Mate.⁽⁵²⁾

⁽⁵²⁾“ El Estado Provincial, por otro lado, tiene un rol complejo al situarse como intermediario entre “una relación social desigual, que es la relación de producción entre capitalistas y asalariados, y..... al

JUSTIFICACIÓN

Hablar De la economía de la Provincia de Misiones es hablar del cultivo y la comercialización de la yerba mate. Si bien la Provincia cuenta con otros cultivos importantes, la yerba ha sido considerada a lo largo de su historia como el producto que más rentabilidad ha producido a quienes se dedicaron a su cultivo y desarrollo del proceso hasta su comercialización y llegada a los hogares. Sin embargo esta historia que ha hecho a algunos poseedores de una gran fortuna ha sido para otros una vivencia desafortunada llena de injusticias y maltratos como es la vida de los llamados “tareferos” (Es un término que significa “tarifa” pero dada la proximidad con la frontera brasileña se aportuguesó llamándose tarefa).

Condiciones comunes a los trabajadores temporarios:

Precarización laboral: trabajo sujeto al tiempo de cosecha, sin espacio físico estable, lo que provoca inestabilidad laboral e inseguridad para el grupo familiar

Familia vulnerable: Con alto grado de NBI que pasan la mayor parte del tiempo desintegrada, los niños no concurren a las escuelas primarias.

Incorporación temprana al mercado laboral: Es común ver a los niños colaborando en el viruteo y armado de los raídos de yerba, acarreando agua de las vertientes y arroyos hacia los campamentos.

Falta de cobertura social y de salud: La población sin cobertura social o médica en la Provincia de Misiones se ubica en una media del 58% según datos del Ministerio de trabajo empleo y seguridad social de la Nación, Sobre la ruta 14 se concentra el 57% de la población rural, dicha zona abarca los Departamentos de Oberá, Cainguás, Guaraní, entre otras localidades. En dichos departamentos se encuentra la mayor concentración de hectáreas plantadas de yerba, totalizando 61.131, siendo un 34% del total plantado en Misiones. Como también se concentra la mayor cantidad de familias sin cobertura médica asistencial estando los valores por encima de la media con respecto a otras zonas de la Provincia. Se puede reconocer, entonces, que en los Departamentos de mayor concentración de hectáreas de Yerba Mate, se concentra la mayor cantidad de Población rural y también los indicadores sociales más altos de analfabetismo, NBI, Ausencia de cobertura médica, mayores tasas de natalidad y mortalidad superando a los promedios provinciales. Otra preocupación se relaciona a la falta de registro de la cantidad de operarios de la yerba en Misiones. No existen registros exactos del número de tareferos. Se cree que el mismo estaría en el rango de 15.000 a 17.000 de acuerdo a los kg. De yerba cosechados y la mano de obra necesaria para levantar la cosecha. Un trabajador promedio logra, dependiendo del yerbal, cosechar hasta 500 kg. Por día.

Si bien existen normativas que regulan el trabajo agrario, estas son, en la mayoría de los casos, ignoradas y/o evitadas por los patrones. Cabe aclarar que, contradictoria y paradójicamente, en las mismas condiciones de precariedad de encuentran los pequeños productores, dueños de unas pocas hectáreas que dependen de la venta a otros productores de su escasa cosecha, algunos deben alquilar molinos o lugares de acopio, con lo cual la rentabilidad disminuye y se ven obligados a mantener a sus trabajadores “en negro”. Desde siempre y aún en la actualidad existe una anomia en lo que hace a la regularización del trabajo de estos peones por lo que la implementación de la nueva Ley traería aparejada una expectativa promisoriosa para este sector. Cabría plantearse, en ese caso, la forma en que se llevaría a cabo el proceso de reforma, el rol que les cabría a cada

mismo tiempo, mostrarse escindido de la sociedad y orientado por un interés general a través de su materialización en instituciones estatales y el derecho moderno (O'Donnell,1977)”Manzanal, M y Ponce, M. (ORGANIZADORAS) La desigualdad ¿del desarrollo?-Controversias y disyuntivas del desarrollo rural en el norte argentino. Ediciones CICCUS. 2013.ISBN 978-987-693-015-4-Pag. 84

uno de los actores, si realmente se cumplen los compromisos que deberían asumir las distintas jurisdicciones, cómo se adaptarían los organismos y grupos de contralor. Consideramos que, la naturalización de ciertos comportamientos y la tradición subyacente estarían funcionando como un obstáculo a la hora de las innovaciones y el cumplimiento efectivo de la nueva Ley.

HIPÓTESIS

1-Las políticas públicas de empleo que posibilitan el desarrollo sustentable sólo tendrán éxito si se lograra la conformación de equipos técnicos estables con información y compromiso que garanticen la permanencia en el tiempo de esas políticas.

2-Si se cumplen con regularidad y previa capacitación de los sectores intervinientes en la ejecución de las políticas públicas, se podría estimar que la aplicación de la Ley generará un desarrollo sustentable e inclusivo de todos los actores.

3-Si se incrementara en un lapso de tiempo prudencial, la participación del empleo formal en la -actividad primaria relacionada con la yerba mate, se lograría un avance importante en la inclusión social y en la calidad de vida y protección del grupo familiar.

ANTECEDENTES DEL PROYECTO

-PROTOCOLOS DEL PROGRAMA INTERSAFRA

-PROGRAMAS NACIONALES DE EMPLEO

-PROMOCIÓN MUNICIPAL DEL EMPLEO. Organización Internacional del Trabajo. Ministerio de Empleo y Seguridad Social de la República Argentina. Programa CEAL CEA/OIT. 1ra edición Buenos Aires: Oficina de País de la OIT para la Argentina 2011.

-GESTIÓN DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL. Caja de Herramientas para el desarrollo económico local 3. Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social. Programa REA 2008. OIT: Oficina internacional del Trabajo. ISBN 978-92-321960-4 (impreso)- 978-92-2-321961-1 (web pdf).

-MÁS Y MEJOR TRABAJO PARA TODOS. Del Programa Jefes de Hogar al Programa Jóvenes. Cuaderno de trabajo. Políticas Activas de Empleo, Argentina 2003-2010. Sistematización y análisis integrado. Oscar Madoery. CEA-OIT. ISBN: 978-92-2-325306-6 (versión impresa)- 978-92-2-325307-3 (versión web pdf)

-TRABAJO Y EMPLEO EN EL BICENTENARIO: Cambio en la Dinámica del empleo y la protección social para la inclusión. Período 2003-2010. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Este documento se publica en el marco del Proyecto PNUD ARG/04/034 "Sistema de información para la evaluación y el monitoreo del Empleo, el trabajo y la inclusión social"

METODOLOGÍA

Nos situaremos en esta investigación dentro del paradigma nomológico deductivo de ciencia. Para este modelo la explicación es un razonamiento deductivo entre cuyas premisas aparecen, ineludiblemente, enunciados con forma de ley. Se alude así a leyes universales. Explicar una ley significa colocarla en el marco de una teoría. Habremos de aclarar que en ciencias Sociales nunca disponen de una única teoría aceptada consensualmente por todos los investigadores, se podría explicar una regularidad económica apelando a diferentes teorías económicas. Hay tantas explicaciones como teorías disponibles. Entre la variedad de modelos que se desprenden del modelo nomológico deductivo señalaremos al hipotético deductivo como el que más se adaptaría al tipo de investigación que nos ocupa., en él se admite que las premisas leyes son hipótesis adecuadas, es decir hipótesis suficientemente corroboradas. Su caracterización

consiste en una sugerencia metodológica: que se consideren científicas las hipótesis y las teorías que puedan ser sometidas al procedimiento denominado contratación.

No obstante habríamos de considerar que el estudio de los fenómenos sociales, responden a cierto nivel de complejidad y a la movilización de tantas variables que un manejo estrictamente teórico y lógico de las mismas, y de las leyes que las vinculan, resultaría prácticamente imposible. Por lo tanto estaríamos en condiciones de plantear una manera de ver la ciencia que nos acercaría, en nuestras explicaciones, al uso de una metodología acorde con las ciencias comprensivistas.

Técnicas de recolección de datos: Entrevistas- Encuestas- Observaciones directas-Lectura y Análisis de Informes y normativas que regulan la actividad yerbatera en la Provincia

En el contexto de esta investigación, se utilizarán entrevistas semi estructuradas y encuestas.

Para cada uno de los grupos, que constituyen nuestros universos de análisis, se construyeron guiones específicos de encuesta. Todos los actores institucionales que sean referentes o informantes para nuestro proyecto serán consultados y sus opiniones formarán parte del corpus teórico de esta investigación.

Selección del universo de análisis- Prueba de los instrumentos-Año 2014:

- Municipios de Cabecera: 17 representantes
- Organizaciones sindicales: 4 representantes
- Autoridades del Ministerio: Secretario de Empleo de la Provincia- Gerente de Empleo y capacitación laboral

Entrevistas:

Las mismas se aplicarán a: **Estado:** Nacional: Director Nacional de Promoción del Empleo, Coordinador de empleo rural (ambos dependientes de la Secretaría de Empleo del MTE Y SS)

Provincial: Ministro de Trabajo y Empleo, Subsecretario de Empleo y Subsecretario de trabajo.

Municipal: Intendentes, Secretario de Gobierno, Coordinadores de las Oficinas de Empleo.

Organizaciones no gubernamentales: Sindicatos o Delegados Gremiales representativos del sector, Secretarios o Coordinadores de Asociaciones Civiles que nuclear a los trabajadores.

Encuestas a: Trabajadores temporarios, propietarios y encargados de secaderos y molinos.

Pequeños productores.

Para cada uno de los grupos, que constituyen nuestros universos de análisis, se construyeron guiones específicos de encuesta. Todos los actores institucionales que sean referentes o informantes para nuestro proyecto serán consultados y sus opiniones formarán parte del corpus teórico de esta investigación.

ANÁLISIS DE DOCUMENTOS, CONVENIOS, PROGRAMAS Y ACCIONES RELACIONADOS CON LAS POLÍTICAS DE MEJORAMIENTO DEL SECTOR YERBATERO EN LA PROVINCIA DE MISIONES.

Programa Interzafra- Su instrumentación Las políticas públicas en referencia a los trabajadores de la yerba en Misiones.

Comentarios:

INTERTAREFA. Un proceso iniciado en 2007 para mejorar ingresos y condiciones de trabajo en la yerba mate

1.- Antecedentes

1.1.- Proyecto Interzafra a nivel nacional

La situación de los trabajadores transitorios o de temporada que quedaban desocupados o subocupados -y por lo tanto sin ingresos o con ingresos mínimos- una vez finalizado su ciclo ocupacional en una determinada actividad agraria fue contemplado desde mitad de la década del 2000. Se pone así en marcha un Programa Interzafra (IZ) que básicamente asiste con un subsidio mensual de 225 \$ a los trabajadores que se hayan desempeñado en forma registrada; complementariamente se suman acciones de capacitación, asistencia técnica u otros -movilidad geográfica, por ej. que implica facilitar el traslado de los mismos hacia áreas con demanda de trabajo estacional.

1.2.- El Interzafra en yerba mate: "Intertarefa" (IT)

La primera intervención de MTEySS⁵³ se realiza en octubre 2007, respondiendo a una demanda del Instituto Nacional de la Yerba Mate-INYM y del gobierno de Misiones, motivados por el contexto electoral y la prohibición de cosecha de yerba en primavera-verano decidida por ese organismo: la necesidad de descomprimir los tradicionales reclamos en espacios públicos de trabajadores desocupados de la yerba mate, que se sucedían año tras año a partir de noviembre-diciembre.

En el 2007 se subsidió a trabajadores registrados y no registrados (unos 1.600), dejando claro que en adelante sólo se atendería con el IZ⁵⁴ a trabajadores "tareferos" registrados. En ese sentido se trabajó durante todo el 2008, tratando de configurar una Base de Datos confiable al respecto; la información suministrada inicialmente por RENATRE⁵⁵ fue cuidadosamente procesada y complementada a posterior con la suministrada por UATRE⁵⁶ Misiones con la colaboración del INYM⁵⁷. También en Corrientes se adoptó un procedimiento similar.

El análisis de este proceso dio lugar a una serie de cambios que se concretaron en el 2009, tal como se expone en el punto 2.-

1.2.1.- Problemática estructural del sector primario de la yerba mate

La agroindustria de la yerba mate constituyó históricamente el principal aporte al PBI provincial, rol del que es desplazado a mitad de los 90 por el sector foresto industrial. Sin embargo, su amplia difusión territorial y la cantidad de actores participantes -sobre todo en la primera etapa- hace que su evolución impacte intensamente a nivel local y provincial. Podría decirse que al menos 30.000 familias (150 mil personas, 15 % de la población provincial) se encuentra directamente ligada a esta agroindustria, sólo en la etapa agraria. Es comprensible entonces que esta economía haya estado constantemente regulada y con importante presencia del Estado de Misiones; la desregulación de los 90 fue revertida en el 2002, a través de un Instituto con elevada participación del sector privado, el INYM.

A medida que se avanza en el proceso de transformación de la hoja verde recogida en las chacras disminuye el número de actores participantes, observándose un notable proceso

⁵³ MTEySS: Ministerio de trabajo Empleo y seguridad social

⁵⁴ IZ- Inter -zafra

⁵⁵ RENATRE: Registro Nacional de Trabajadores Rurales y Empleadores

⁵⁶ UATRE: Unión Argentina de Trabajadores rurales y Estibadores

⁵⁷ INYM: Instituto Nacional de la Yerba Mate

de concentración en la molienda, el “núcleo” de la cadena agroindustrial, lo que determina una clara dependencia de las acciones de un número muy limitado de actores.

-Sector primario:

A diferencia de otras IZ, es muy numeroso el número de productores: 17.240 productores (aproximadamente el 50 % de los productores agropecuarios de la provincia), que cultivan 179 mil ha de esta producción perenne, lo que permite alcanzar anualmente un volumen de 1066,9 miles de Ton de hoja verde, con un rinde promedio de 5,9 Ton/ha. Estos valores no permiten sin embargo apreciar la importante diferenciación existente en el sector primario, ya que conviven explotaciones de gran escala, altamente especializadas: las 46 mayores EAPs⁵⁸ reúnen el 13,2 % de la superficie plantada y el 16,6 % de la producción. (23,2 %), con una superficie promedio de 515 ha con ym/EAP, en tanto 13.189 EAPS, el 75,7 % del total, poseen menos de 10 ha. con yerba, reúnen el 41 % de la superficie total con el cultivo y generan el 30,4 % del volumen total obtenido. (Fuente: relevamiento del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Año 2013.

Bien podría decirse entonces que existen EAPs “yerbateras”, mientras la gran mayoría son EAPs “con yerba”, ya que la incluyen en su estrategia productiva.

Los rindes promedio por unidad de superficie son un 68,2 % superior en las EAPs de mayor superficie, respecto a las más pequeñas. Los primeros son empresarios, con alto grado de especialización productiva –aunque muchos diversifican la producción primaria- y generalmente integrados verticalmente incluso hasta la etapa de la molienda, en tanto los segundos son agricultores familiares con diverso grado de capitalización y estructura productiva sumamente diversificada con otras producciones agrícolas, pecuarias y/o forestales.

También participan un numeroso contingente de trabajadores, en su mayoría ligados a la “tarefa” o cosecha, una actividad temporaria que se realiza prácticamente durante todo el año, aunque el período principios de marzo- 30 de septiembre es el de mayor demanda de trabajo. No menos de 15 mil trabajadores –en algunos casos con su familia- participan en la cosecha, quedando desocupados luego. Las pocas “changas” que algunos consiguen apenas les permiten sobrevivir, razón por la que es habitual el reclamo de asistencia, ante una “emergencia” que deja de ser tal al repetirse sistemáticamente año tras año.

1.2.3.- Respuestas provinciales a los reclamos

El carácter profundamente estructural de la crisis yerbatera, condiciona severamente el alcance de las respuestas coyunturales, que se repiten sin éxito, ya que todos los indicadores señalan la permanencia de una situación de exclusión y marginalidad que se extiende a amplios bolsones de la periferia urbana donde se asientan las familias de estos “tareferos”. A pesar de haber transcurrido siete años de intentos de planeamiento y regulación a través del INYM, aún no se logrado que se cumplan los precios de referencia decididos por éste y/o la SAGPyA⁵⁹; no se ha logrado diseñar un Plan Estratégico para el cultivo; es mínima la coordinación entre este organismo y el gobierno de Misiones y el de éste con su par de Corrientes (productores del 90 y 10 % de la yerba nacional, respectivamente); se carece de una política provincial para los productores y trabajadores asalariados de la yerba mate; son reducidos los avances logrados en la registración de los trabajadores, etc.

precariedad y la falta de registración.

2.- Estrategia, Plan de Trabajo y acciones 2008/2009

⁵⁸ EAPs: Unidad de Organización que produce bienes agrícolas, pecuarios o forestales destinados al mercado

⁵⁹ SAGPyA: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Acuicultura

El conocimiento alcanzado de la dinámica yerbatera hizo que la intervención del MTEySS fuera visualizada como un acercamiento gradual, con la expectativa de participar en un proceso complejo cuyo avance exigía una intensa articulación de los actores y una presencia continua. Los resultados cuantitativos obtenidos en la zafra 2008/2009, destacan:

- el pago del IT a aprox. 4600 trabajadores registrados de la yerba mate que hubieran trabajado entre 2-9 meses;
- la recepción y canalización de una cantidad mínima de reclamos de beneficiarios excluidos de la Base inicial por diversos motivos;
- que sólo el 30 % del total de los trabajadores no permanentes de la yerba mate se desempeñan en forma registrada.

En el Plan de Capacitación realizado entre febrero-abril 2009 participaron 2700 trabajadores de la yerba y desocupados de Misiones, y 400 del norte de Corrientes. La coordinación de RENATRE y el apoyo de gobierno provincial y sobre todo de los Municipios, permitió concretar una actividad evaluada muy positivamente por todos los participantes. El MTEySS financió la capacitación y la entrega de herramientas de trabajo a los participantes.

Los datos reunidos después de algo más de un año de trabajo confirmaron la gravedad de las condiciones de trabajo en la yerba mate, dando lugar a una serie de reuniones con distintos actores a fin de poner en común el diagnóstico y diseñar estrategias comunes. La actividad más importante al respecto fue la convocada por el Gobierno de Misiones, convocando a representantes de los principales municipios yerbateros a una Jornada de evaluación y diseño de las acciones para la campaña 2009/2010.

3.- Ajustes en la operatoria

-Difusión y comunicación.

En la campaña⁶⁰ 2009/2010 la difusión y comunicación pública -inexistente anteriormente- fue coordinada con la Provincia, quien se hizo cargo de la difusión a través de distintos medios de la información básica generada por la UER.

-Rol de los Municipios

Vista la precariedad de la Base de Datos disponible y la decisión de participar en el Operativo, a solicitud de las autoridades municipales ellas se hicieron cargo de efectuar el registro de Información Básica y de Información Complementaria de todos aquellos que se consideraban reunían las características requeridas: edad mínima, 2-9 meses de trabajo en yerba, residencia en el territorio provincial, etc.

3.1.- Aspectos particulares

Además de los aspectos generales ya descriptos, hubo una situación particular de fraude – concentrada en Montecarlo/Eldorado, aunque se real alcance todavía sea desconocida- que contribuye a fundamentar la necesidad de extender a Misiones el “piso mínimo” de ingresos de 400 \$/mes para poder acceder al Subsidio IT. Una inspección del ANSES detectó a mitad del 2009 la existencia de numerosos trabajadores vinculados a la yerba mate que habrían cobrado su salario familiar en los últimos años, aun cuando no hubieran trabajado; esta situación hizo que se le empezara a exigir la devolución de los importes percibidos y/o a tratar de recuperarlos embargando ingresos y/o salarios que estaban percibiendo actualmente.

Esta situación se sumó a los cuestionamientos y realizados por sectores de tareferos, quienes no se sienten reconocidos ni asistidos por las políticas públicas.

4.- Nuevo escenario a partir de noviembre 2009

⁶⁰ Campaña: Espacio de tiempo en el que se instrumenta un determinado Programa

El proceso seguido en relación a yerba mate experimentó cambios sustanciales, debido sobre todo a la puesta en marcha a nivel nacional de la Asignación Universal por Hijo. El nuevo escenario para las políticas públicas y la rápida transición exigida por su puesta en marcha, junto con una insuficiente información, dieron lugar a la multiplicación de los reclamos, especialmente en algunas áreas de la provincia.

Modo de Implementacion del los Programas de Empleo del MTEySS

Para la implementación de este Programa se firmaron los correspondientes protocolos o convenios de implementación de las políticas públicas los que se constituyen en compromisos recíprocos de ejecución de programas de capacitación y asistencia económica en el período de interzafra entre el MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL Y EL GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE MISIONES para la prevención de riesgos y mejoramiento de la productividad de los trabajadores rurales dedicados a la cosecha de yerba mate, como se reproduce el ultimo firmado este año en mes de Noviembre de 2014.-

El proyecto interzafra en misiones y sus componentes:

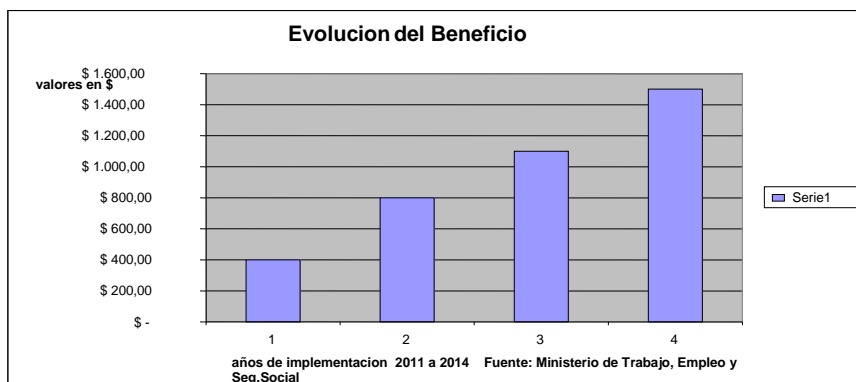
De acuerdo a los antecedentes enunciados y a los convenios firmados podemos destacar los tres aspectos fundamentales que abarca esta política de empleo :1)- ayuda económica individual- 2)- actividades de capacitación 3)- proyectos productivos vinculados a la seguridad alimentaria de la familia

ACCIONES REALIZADAS –AÑOS 2010-2014

1)- Ayuda económica individual-

La ayuda económica individual, es de carácter no remunerativo, los trabajadores la perciben a través del Banco Macro, desde el mes de Diciembre a Marzo, para acceder a la misma se anotan en las oficinas de empleo municipal o secretaria de acción social de los municipios que no se encuentran dentro de la Red Federal de Empleo.

Durante los períodos indicados el monto de la ayuda fue evolucionando desde \$ 400 (correspondiendo al periodo 2010-2011) a \$ 1500 al cierre de este informe. (2014-2015)



Los beneficiarios del programa no registran una gran evolución en el período observado siendo la media de 2800 personas. Teniendo en cuenta que los requisitos para el ingreso al beneficio es no poseer algún otro plan de ayuda del Estado, como es el caso de la Asignación Universal por hijo, lo que limita mucho al acceso, dado que la mayoría de la población trabajadora se caracteriza por tener familias numerosas.

2)- Actividades de capacitación

Las actividades de capacitación propiamente dichas, son llevadas adelante mediante un convenio firmado por el Ministerio de Trabajo de la Nación y el Ministerio homónimo en la

cartera provincial, cuenta con un componente específicamente vinculado al área agropecuaria sobre la cosecha y poda, aspecto fundamental de beneficios recíprocos entre trabajador y productor, dado que una mejor poda equivale al año próximo a una mejor cosecha que repercute en los ingresos de ambas partes de la relación laboral; también se incluyen módulos de Salud e Higiene Laboral, como también charlas sobre legislación laboral vigente. A continuación se expone el proyecto presentado para el periodo 2014-2015, en esta temática.

3)-Proyectos productivos vinculados a la seguridad alimentaria de la familia

Por intermedio de la red de oficinas de empleo, que son de gestión municipal, y con el acompañamiento del mtes y, se implementan las políticas pasivas y activas de empleo Rol y actividades de las Oficinas de Empleo de los Municipios de la Provincia de Misiones.

Aportes proporcionados por los encargados.

A) Oficina de Empleo Municipal de la Ciudad de CAMPO GRANDE

Cargo del Entrevistado:

Coordinador .Antigüedad en el cargo 2 meses experiencia en proceso, cargo anterior recaudador de la Municipalidad de Campo Grande.

Cuentan con recursos humanos asignados a los programas de empleo rural en la sede de la Oficina De Empleo de la Municipalidad de Campo Grande. En Campo Grande existen 1.107 productores según datos del INIM. A los que se atiende en esta oficina de empleo. En cuanto a la cantidad de hectáreas en Campo Grande de Yerba Mate es de 7.011 El promedio de rendimiento es de cinco toneladas por año en Campo Grande. El periodo de la cosecha de la yerba mate es de Marzo a Septiembre, aproximadamente 1.000 (mil) familias son las que trabajan en la cosecha y la zafriña en el mes de Diciembre y Enero.

B) Oficina de Empleo Municipal de la Ciudad de Apóstoles

Cargo del Entrevistado Coordinador de Oficina de Empleo

Antigüedad o Experiencia en el cargo

4 años y 8 meses.

Políticas de empleo para el área rural en la Oficina de Empleo de este Municipio-Subsidio intersafra

Programa maíces-Cursos de formación profesional

Municipio de apostoles: 385 unidades economicas aproximadamente

Departamento apostoles (apostoles, azara, san jose y tres capones): 530 unidades economicas aproximadamente. Existen 17.066,20 hectáreas sembradas en el departamento Apostoles (Fuente: INYM septiembre 2014).El rango de rendimiento por hectárea es de 3.000 a 4.500 kg.

El período de cosecha en el Departamento, y el número de trabajadores que se emplean en esa tarea anualmente: Periodo de cosecha; de febrero a octubre. Se emplean aproximadamente 800 (ochocientos) personas (Fuente: Secretaria de Desarrollo Social de la Municipalidad de Apostoles. Los datos son de base de datos de la entrega del modulo alimentario que se entrega todos los años a los tareferos por parte del Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Misiones)

C) Oficina de Empleo Municipal de la Ciudad de Oberá

Cargo del Entrevistado: Coordinador

Antigüedad o Experiencia en el cargo: 2años

Política de empleo que se desarrolla en el Departamento para el área rural: Entramado productivo, curso de formación profesional. Cuantos productores estima que existen en su departamento.

Aun no se tienen estos registros, se está trabajando con un censo rural. Aun no se tienen registros de la cantidad de hectáreas sembradas de yerba mate que existen en el Departamento, se está trabajando con un censo rural. En cuanto al período de cosecha de este Departamento, y al número de trabajadores que se emplean en esa tarea anualmente, el encargado de esta Oficina de Empleo estima que aun no se tienen estos registros, se está trabajando con un censo rural. No se tienen datos de trabajadores rurales registrados. Tampoco se cuenta con datos en lo que hace al número de contratistas de la yerba mate. Actualmente por lo referido por los encargados, se está realizando un censo en Oberá referido a esta problemática. No se tienen datos aún de la cantidad de empleados que utiliza cada contratista, se está realizando actualmente en Oberá un Censo referido a estos temas. No se tienen datos aún, sobre el equipamiento con que cuenta cada contratista y se están relevando datos sobre esta cuestión.

Este recorte de los datos obtenidos en las Oficinas de Empleo de los Municipios, si bien incompletas por el momento, nos permiten conjuntamente con el análisis de la información surgida de la sistematización de los datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social, una aproximación a la realidad estudiada.

CONCLUSIONES PARCIALES

Si bien las políticas públicas en la Provincia de Misiones se orientan a remediar la problemática económica social del sector de los tareferos, no se ha conseguido encontrar un modo eficiente de registrar las actividades de dicho sector. Por otra parte, aún y habiendo transcurrido décadas en el desarrollo de esta actividad en la Provincia, no contamos con un censo que de cuenta de la cantidad de trabajadores que se dedican a esta actividad, de contratistas, de cantidad de hectáreas por Departamentos y menos aún de niveles de necesidades básicas insatisfechas. Llama poderosamente la atención la ausencia de datos, o la imprecisión de los mismos, ya que la actividad yerbatera ha sido una de las primeras actividades que se desarrollaron con evidente éxito en la región. Pero no se desconoce que este desarrollo y el crecimiento que tuvo en las décadas del 50 a la actualidad se construyó sobre la base del trabajo esclavo de gran cantidad de familias que cuanto más pobres e ignorantes, más explotadas por los patrones, fueron. Y esta situación a pesar del paso de los años y el transcurrir de un sinnúmero de gobiernos, se mantiene, casi, como a fines del S XIX o principios del siglo XX. Y lejos de ser resuelta se vuelve cada vez más compleja debido a los intereses económicos de los grupos que monopolizan secaderos y molinos. Los dueños de la yerba son unos pocos que explotan a “algunos muchos” Los antiguos dueños de los establecimientos yerbateros han desaparecido dando paso a nuevas, y no muy diferentes formas de explotación que beben contextualizarse en el período que se inicia a principios de la primera década del S.XXI, en un contexto de gobiernos y políticas neoliberales que se sostienen, más que nada, en correlaciones de fuerzas sociales afines con la ideología de una globalización destructiva de nuestros universos simbólicos. En un mundo donde todo se “ve”, “todo se sabe” por la gran influencia de los medios de comunicación y de las comunicaciones virtuales, todavía quedan en este lugar del mundo hombres y mujeres “invisibles” para el sistema. A Los intereses mencionados habremos de incorporar los intereses del estado, cuyas contradictorias políticas se limitaron, la mayoría de las veces a sustentar y profundizar el ya grave problema de los trabajadores de la yerba. Vemos, entonces la convivencia de diversos actores que se insertan en estos modelos de producción y reproducción económica y social, y que en determinadas circunstancias y objetos deseados y deseables,

económicamente, ponen sus intereses en juego y entran en conflicto dando lugar a luchas de poder que, en el caso de la yerba mate lleva ya demasiadas décadas sin resolver. Estamos además ante una situación en la que los que más trabajan son además los más pobres, porque no son ni los productores ni los trabajadores de la tarea los que obtienen los dividendos finales del proceso sino aquellos que, posiblemente ni siquiera registren a este segmento de la sociedad por ¿conveniencia? O por ¿indiferencia?.

Como avance logrado, en el periodo de la investigación desarrollada, podemos inferir provisoriamente, en el estado actual de situación, que los programas de asistencia a los trabajadores temporarios lograron un importante impacto, (entre ellos el interzafra) dado que los mismos ayudaron al mantenimiento y la seguridad alimentaria de las familias de los trabajadores, que, por medio de las capacitaciones dieron un salto de calidad y una puesta en valor de un sector que históricamente fue marginado y olvidado, no desconocido desde la mirada productiva, pero si relegado.

Habremos de sostener en este esfuerzo la necesidad de:

- Una concientización de la implementación de políticas de empleo a nivel nacional, provincial y municipal, que respondan a los intereses de los más afectados, los tareferos.

- El reconocimiento de la problemática en los niveles académicos y un involucramiento en la temática.

- Una visualización de los actores que representan los intereses de los trabajadores.

- Una mayor toma de conciencia por parte de las instituciones que regulan la actividad yerbatera de la situación de los integrantes de la cadena productiva de esta actividad.

- Un conocimiento exhaustivo y una evaluación consecuente de las normativas existentes en la actualidad y la propuesta de mejoras en los aspectos formales y en los procedimientos de instrumentación de las mismas por parte de todos los sectores involucrados: públicos y privados

- Restaurar la reflexión y la deliberación en torno a la problemática de este sector de la economía misionera, en las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.

- Apoyar desde los distintos organismos públicos y privados el accionar de las asociaciones que nuclean a los tareferos.

Desde la mirada crítica de los trabajadores involucrados y sus representantes gremiales con quienes se mantuvieron conversaciones informales, no se registran aún y a pesar de las políticas en vías de implementación, grandes cambios en los problemas expuestos en este proyecto:

- 1-La falta de registración por diversas cuestiones como, por ejemplo, los planes sociales, negligencia del contratista, falta de controles por parte de los organismos correspondientes.

- 2-La entrega de los recibos de sueldo con un monto menor a lo percibido (los recibos de sueldo no reflejan lo percibido por el trabajador).

- 3-Se mantienen las condiciones laborales según y acorde lo descrito en este proyecto:

- La persistencia de los campamentos precarios, que albergan familias, en los yerbales en tiempo de tarea.

- El transporte del trabajador hasta los yerbales, sigue siendo un problema. Aunque se han cambiado los viejos camiones por ómnibus obsoletos comprados a las empresas de transporte urbano de pasajeros (con un subsidio del gobierno), el riesgo de accidentes como el de Villa Bonita (murieron trabajadores que eran conducidos en el acoplado) sigue persistiendo. Estos ómnibus, además no llegan a cubrir las necesidades de todos los municipios ya que el número de trabajadores es mucho mayor que las posibilidades de carga de estos transportes.

- 4-Continúa la ocupación de mano de obra infantil

- 5-Ineficiencia en las prestaciones de servicios de salud pública y/o obras sociales.

No obstante, en todo proceso superador de políticas públicas como objetivo a futuro, se deben construir, para que la generación de derechos cubra las necesidades de forma inmediata y eficiente, mejores condiciones para la aplicación de este tipo de programas. Los mismos no deberían estar sujetos de una costosa articulación entre los organismos del Estado como, por ejemplo, relevamientos y confección de informes, si no que surja de manera sistemática y orgánica, como fondo de desempleo rural de manera universal para aquellos trabajadores que cumplan con los requisitos específicos del programa. Que se sistematice un avance concreto, cualitativa y cuantitativamente en materia de registración y formalización del empleo dado que, el estado actual de situación es producto largas décadas de naturalización, y justificación de políticas contradictorias y precarias por parte del mismo Estado y algunos sectores de la sociedad civil como, por ejemplo los empresarios del agro y los mercados concentradores. Consideramos que el proceso que se debe asumir desde todos los sectores productivos y teniendo como eje central de la política de empleo a los estados municipales, que constituyen el último eslabón y más cercano a la realidad socio-económica, es aquel que dignifique a los trabajadores proporcionándoles sólidas condiciones de vida, reconocimiento del esfuerzo que significa haber sido y seguir siendo un pilar fundamental en la producción de la Provincia y posibilidades de crecimiento que les permita romper el círculo de la pobreza y escapar del estado de dependencia y esclavitud.

Bibliografía

- Aristóteles. La Política. Gradifco SRL.2008. Traducción: Sergio Albano. Buenos Aires.Argentina. ISBN 978-987-1093-43-4.
- Bunge, M. "Ciencia, Técnica y Desarrollo". Editorial Sudamericana. Buenos Aires. 1997
- Controversias y disyuntivas del desarrollo rural en el Norte Argentino. Ediciones CICCUS . Argentina. 2013
- Klimovsky, G; Hidalgo, C., " La inexplicable sociedad". Cuestiones de Epistemología de las Ciencias Sociales. AZ Editora. Argentina. 1998.
- Ley De Trabajo Agrario N° 26.727.
- Manzanal, M., Ponce, M. (Organizadoras). "La desigualdad ¿del Desarrollo?"
- Ramonet, I. " El Pensamiento único". Le Monde Diplomatique. Artículo editorial. Francia. Enero 1995.
- Sen, A., "Desarrollo y Libertad". Editorial Planeta.. Buenos Aires.2000
- Wilkinson, R., Pickett, K..".Desigualdad. Un análisis de la (in)felicidad colectiva". Editorial Turner. Madrid 2009.

LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN LA CIUDAD DE LA PLATA y ZONA DE INFLUENCIA

PLANO MARÍA AMANDA

amanda.plano@econo.unlp.edu.ar

FERNÁNDEZ MOLINA MARTÍN GUILLERMO

m.fernandezmolina@econo.unlp.edu.ar

MAROSCIA CARLA

carla.maroscia@econo.unlp.edu.ar

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS. UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

RESUMEN

El presente trabajo propone exponer una aproximación a los resultados del proyecto de investigación “El financiamiento en las organizaciones de la sociedad civil de la ciudad de La Plata: vulnerabilidades y estrategias”.

En particular este trabajo busca profundizar en la descripción del rol que cumple la comunicación de las OSC (Organizaciones de la Sociedad Civil) relevadas, considerando la misma como un factor clave en la instancia de búsqueda de fondos. En este marco se interpreta a la comunicación como generadora de acciones para el fortalecimiento y sustento de sus actividades, tanto a nivel de gestión interna, como de imagen de la organización en el contexto en el que se halla inmersa.

A través de un estudio de tipo descriptivo en el que se recurrió a fuentes primarias y secundarias, se trata de aportar características comunes para este tipo de organizaciones, que aporten información útil para impulsar prácticas de gestión que promuevan la sustentabilidad de las mismas.

PALABRAS CLAVES: Organizaciones de la Sociedad Civil, comunicación, estrategias, financiamiento, sustentabilidad.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se desarrolla en el marco del proyecto de investigación que centra la atención sobre los factores endógenos del marco conceptual del proyecto de investigación denominado: “El financiamiento en las organizaciones de la sociedad civil de la ciudad de La Plata: vulnerabilidades y estrategias” y, dentro de estos, en los referidos a los recursos económicos, en particular las cuestiones asociadas a las problemáticas de financiamiento.

Tal como plantea Suárez [FASSIO, PASCUAL, & SUAREZ, 2002] las OSC no suelen generar por sí mismas los fondos necesarios para su mantenimiento, su sustentabilidad o desarrollo, así como tampoco prestan, en su mayoría, servicios rentables ni cuentan con un presupuesto propio y fijo. Por este motivo, generalmente este tipo de organizaciones, deben apelar a fuentes extrínsecas de financiamiento pudiendo quedar expuestas al riesgo de sufrir discontinuidad en el flujo de fondos.

La comunicación en las OSC cumple un rol fundamental en la instancia de búsqueda de fondos. La descripción de las particularidades de las OSC relevadas en relación al manejo

de la comunicación tanto interna como externa, contribuirá al análisis de su problemática en relación al financiamiento, y en la posterior elaboración de estrategias que fortalezcan las acciones de comunicación de las OSC relevadas.

MARCO TEÓRICO

La comunicación en las OSC se encuentra vinculada con la expresión de criterios, creencias, valores, utopías, reflexiones que emergen de sus prácticas y que, a través de la comunicación, tienen la potencialidad de generar cambio social.

Según Stoner [STONER, FREEMAN & GILBERT, 1996] la comunicación es el proceso mediante el cual las personas tratan de compartir un significado por medio de la transmisión de mensajes simbólicos.

Tal como expresan Enz y Spagnuolo [ENZ, & SPAGNUOLO, 2011], el potencial comunicativo de las OSC se encuentra, justamente, en la tensión entre la tendencia más extendida de la comunicación unidireccional orientada a la difusión y persuasión y la comunicación bidireccional, entendida como espacio de diálogo y encuentro orientado a la transformación social. Mientras la comunicación para la persuasión suele tener por objetivo posicionar marcas, vender productos, hacer negocios y publicitar modos de vida, el sector social intenta transformar la sociedad, buscar nuevos escenarios de participación, integrar en busca de una sociedad más justa. Para ello se sirve de la comunicación de valores, buscando generar en torno a ellos nuevas subjetividades sociales, o al menos el recuerdo de algunas que parecen olvidadas.

Como organizaciones, es posible:

> Pensar en términos de públicos para difundir e informar acerca de lo que se hace, para impactar y transmitir las acciones (por ejemplo, a través de los medios masivos de comunicación).

Así se desarrollaría una comunicación unidireccional, cuya prioridad está situada en difundir, no en intercambiar y construir de manera conjunta.

> Pero también es posible trabajar con los grupos de interés para contribuir desde la comunicación a la generación de nuevos sentidos, mediante el diálogo y el intercambio. Por ejemplo, podemos generar situaciones de encuentro y conversación con nuestros “destinatarios” para buscar maneras de mejorar las intervenciones, de replicar la experiencia, etc.

Es decir, cada OSC construye y da sentido propio a la comunicación, tanto a nivel interno como externo. La comunicación transluce la esencia de una organización y la forma que elige para relacionarse con las personas y organizaciones con las que interactúa.

Cada una centraliza sus esfuerzos de comunicación en diferentes actores, por ejemplo, puede hacer énfasis en fortalecer la comunicación con los destinatarios de su accionar, y/o en los socios, miembros y/o asociados, o bien dirige sus esfuerzos a la búsqueda de financiamiento, es decir a sus actuales y potenciales donantes.

A su vez, lo que transmite en los mensajes y cómo lo hace, es decir qué, cómo, cuándo, dónde y por qué comunicar; describe muchos aspectos de la OSC. Mediante esas acciones es posible interpretar características como la identidad de la organización, los valores que apoya, la forma en que entiende su accionar y su aporte a la comunidad, es decir su razón de ser y de pensar.

En particular, se ha considerado que este trabajo permitirá abrir un nuevo espacio de intercambio entre interesados en esta temática en particular con el objeto de profundizar la participación y la promoción de acciones para reclamar una mirada más atenta a las problemáticas que afectan a las OSC y que cercenan su vitalidad.

MÉTODO

Tipo de Investigación

Siguiendo la descripción de Dankhe [DANKHE, 1986], los tipos de investigación pueden ser: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. La investigación del proyecto de investigación sobre el que se basa este trabajo es del tipo descriptivo.

En cuanto a su diseño, es una Investigación No Experimental, es decir en la que se observan y relevan los fenómenos en su ambiente natural. Además, específicamente se trata de un Estudio de tipo Transversal puesto que se recolectan datos en un determinado momento y tiempo único, "aquel que produce una fotografía instantánea de una población en un momento determinado" [COHEN & MANION, 1990 citado en FASSIO & Otros, 2002]. La investigación, relativa a la producción del presente trabajo desarrolla una estrategia metodológica que combina estudios cuantitativos y cualitativos.

Población y muestra

Población objetivo: la constituye la totalidad de las OSC que se encuentran en el Directorio de organizaciones de la sociedad civil de la ciudad de La Plata y zona de influencia, que se encuentra disponible en el Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP y que es producto de una investigación anterior. El mencionado directorio tiene registradas hasta el momento aproximadamente 1200 organizaciones de la zona aludida.

Muestra: se confeccionó una muestra que contempla la totalidad de las tipologías de las OSC registradas en la base y los barrios/entidades donde las mismas se encuentran localizadas. En todos los casos se aplicaron criterios de seguridad y alta confiabilidad de los datos.

Para el trabajo se analizaron las respuestas correspondientes a la muestra de **79 OSC** del Directorio de organizaciones de la sociedad civil de la ciudad de La Plata y zona de influencia.

Técnicas empleadas

Se efectuó a lo largo del trabajo de investigación sobre el que se basa este artículo, una triangulación metodológica, implementando por un lado técnicas cualitativas como el análisis de documentos. Y por otra parte, se recurrió a técnicas cuantitativas como ser el cuestionario.

Con respecto a las técnicas cualitativas, se efectuaron por un lado, un análisis de datos o documentos que puedan aportar información de las OSC del sector. Por el lado de las fuentes primarias se trabajó con el Directorio de OSC. En cuanto a las fuentes secundarias, se prestó especial atención a libros, artículos publicados en revistas científicas u otros documentos que analicen la temática objeto del trabajo.

Por el lado de las técnicas cuantitativas, el instrumento seleccionado fue el cuestionario. Se utilizaron preguntas de respuesta cerrada y algunas abiertas para relevar aspectos de comunicación e impacto como por ejemplo:

Indique con cruces el destino que se le da a los fondos, y el porcentaje que representa cada uno sobre el total (si lo conoce). Opciones: actividad principal de la organización, gastos administrativos, alquiler del establecimiento, mantenimiento de la infraestructura, remuneración del personal, publicidad y promoción, impuestos y servicios, fondos de reserva, programas específicos, otros.

¿Sobre qué temas se han capacitado? Opciones: gestión y/o administración general, impuestos y contabilidad, uso de tecnología (computación, etc.), búsqueda de fondos y donantes, comunicación y publicidad, bibliotecología, otros.

¿Cuáles son las principales dificultades para acercarse a los posibles beneficiarios? Opciones: desconfianza basada en experiencias anteriores con la misma organización, desconfianza basada en experiencias anteriores con otras OSC, insuficiencia del personal para realizar

esas tareas, carencia de una comunicación eficiente, intervención directa de otras organizaciones sociales o de referentes de la comunidad, insuficiente percepción de los problemas por parte de los posibles beneficiarios, otros.

¿Qué medios de comunicación se utilizan para difundir las actividades de la OSC? Opciones: diarios de alcance local, diarios de alcance nacional, revistas especializadas, folletos o volantes, página de Internet propia, otras páginas de Internet, redes sociales (Facebook, Twitter), correo electrónico, otros.

¿Con qué piezas gráficas institucionales cuenta la institución? Opciones: ninguna, carpeta institucional, afiches, folletos, volantes, publicación/revista, logo, bandera o emblema, otros. Señale el grado de actualización de las mismas. Opciones: nunca se han actualizado hasta el momento, trimestralmente, semestralmente, anualmente, ocasionalmente, no sabe, no contesta.

¿Cómo se comunican las decisiones, actividades y/o tareas al personal interno de la OSC? Opciones: en forma oral (informalmente, reuniones periódicas), en forma escrita (boletines, mails/memorándums), de otra forma. La misma pregunta se realizó para los socios, miembros y asociados.

¿Cuál cree Ud. que es el nivel de visibilidad o reconocimiento de su institución en el barrio? Opciones: de la OSC, de las actividades realizadas por la OSC. Calificar de Muy Alto a Muy Bajo/Nulo.

¿Cuál cree Ud. que es el nivel de visibilidad o reconocimiento de su institución fuera de su barrio? Mismas opciones que la pregunta anterior.

¿Cuáles de las siguientes situaciones impactan más negativamente en su organización? Califique cada una de ellas del 1 al 10 correspondiendo 1 si NO impactan negativamente en su OSC y 10 si el impacto negativo es muy grande. Opciones: escaso conocimiento de las actividades y servicios que se prestan en la Institución por parte de la sociedad, dificultad para relacionarse con otros actores (públicos y privados), falta de difusión de las actividades y servicios que brindan las OSC por parte de los medios de comunicación.

Califique del 1 al 10 el grado de receptividad y respuesta social entendida como “cooperación” que con su OSC presentan cada uno de los siguientes actores. Correspondiendo 1 si NO cooperan con su OSC y 10 si el nivel de cooperación es alto. Opciones: Estado (en general en todos sus niveles), Empresas privadas, Otras OSC, Instituciones Académicas, Medios de Comunicación, Ciudadanía en general, Particulares residentes en el barrio o zona de influencia de su OSC; Particulares residentes fuera del barrio o zona de influencia de la OSC.

El detalle de las respuestas del cuestionar realizado de manera presencial a las 79 OSC de la ciudad de La Plata y zona de influencia, será expresado y analizado en los resultados del trabajo.

RESULTADOS

Las OSC y la comunicación

Al consultar sobre el destino que las OSC le dan a sus fondos, se observa una escasa inversión en comunicación.

Solo el 18% de las OSC consultadas, afirmaron dedicar alguna parte de sus fondos a actividades de publicidad y promoción, no pudiendo la mayoría especificar el porcentaje aproximado que representa este concepto en el total de los destinos de aplicación de fondos⁶¹.

⁶¹ Solo 3 organizaciones pudieron establecer un valor aproximado, que fue 5%, 15% y 25%, perteneciendo este último valor a una Asociación dedicada a la actividad coral.

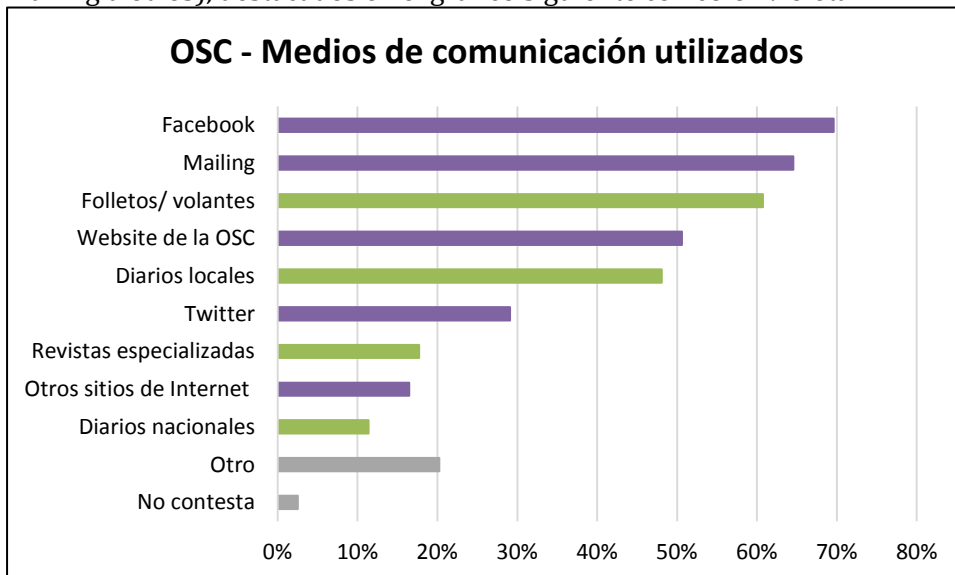
También se observa un muy bajo nivel de formación en temas de comunicación. Solo un 10% de las OSC consultadas mencionó haberse capacitado en estos temas⁶².

Sin embargo, en términos de importancia relativa, la capacitación en comunicación aparece en un 3er lugar, superada solamente por formación en temas de “*gestión y/o administración general*” (19% de las OSC) y “*uso de tecnologías*” (15%). De cualquier manera, en líneas generales se puede evidenciar una baja presencia de actividades de capacitación en las OSC relevadas.

No deja de llamar la atención esta baja importancia otorgada a la comunicación (en términos de inversión y capacitación), al reconocer el 30% de las OSC consultadas, que la “*carencia de una comunicación eficiente*” aparece como uno de los principales “*escollos*” o dificultades para acercarse a los potenciales beneficiarios⁶³.

Medios de comunicación utilizados por las OSC

Una de las inquietudes sobre la cual pretendíamos aportar alguna luz, era la cuestión de los medios de comunicación utilizados por las OSC. En este sentido, se observa una importante presencia relativa de medios digitales (ya sea redes sociales, sitios Web, e-mailing u otros), destacados en el gráfico siguiente con color violeta⁶⁴.



Nota: La categoría “otro” incluyó respuestas tales como teléfono, radio, boca en boca y carteleras.

No resulta ninguna sorpresa la aparición de Facebook en 1er lugar, dada la enorme penetración e influencia que tienen las redes sociales en los argentinos (2do mayor alcance en sitios de Social Media a nivel global) [Comscore, s.f]. Sí es llamativo, que aún el 30% de las OSC no tengan presencia y actividad en esta red social.

En relación a la utilización del mailing, sería importante avanzar en un futuro trabajo sobre el formato del mensaje, la plataforma de envío y las bases de datos utilizadas.

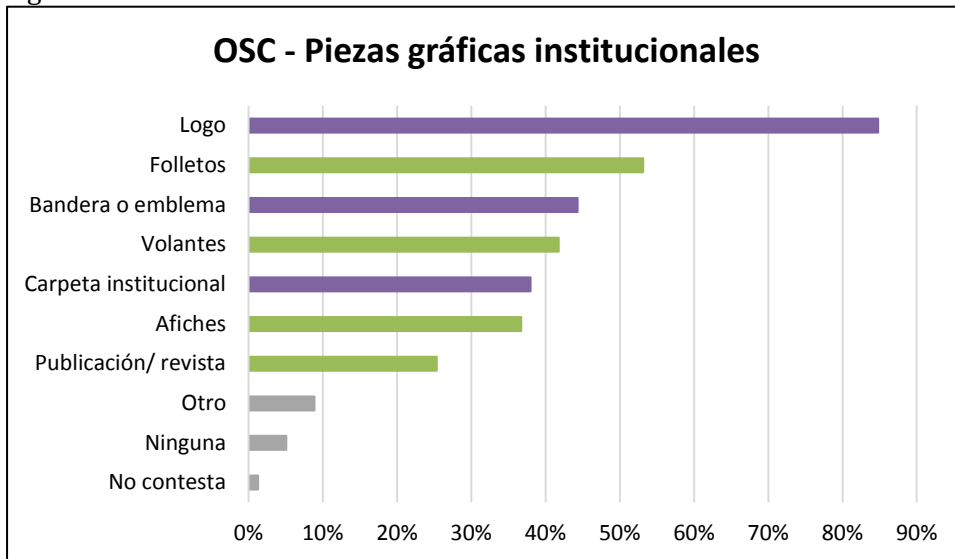
Para terminar con los medios que ocupan los primeros 3 lugares, requiere una mención los folletos y volantes, que demandan un costo de diseño e impresión, y un esfuerzo de

⁶² Eventualmente, alguna OSC podría, aún sin haberse capacitado en temas de comunicación, tener entre sus miembros profesionales preparados previamente en este tema. Sin embargo, del relevamiento surge que en el mejor de los casos, esta sería una situación excepcional.

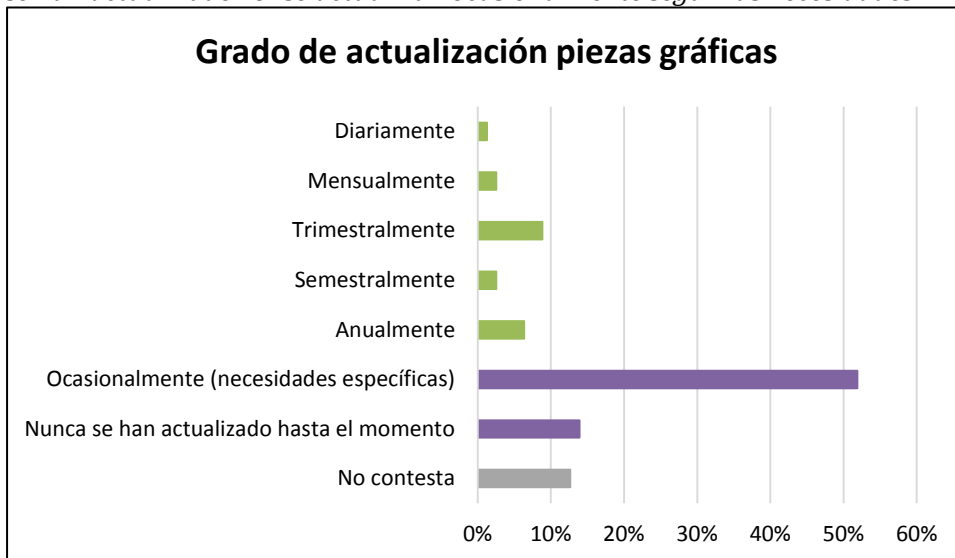
⁶³ Entre las principales dificultades percibidas para acercarse a potenciales beneficiarios, la “*carencia de una comunicación eficiente*” solo es superada por la “*insuficiencia de personal*”.

⁶⁴ La pregunta no indicaba si en la utilización de diarios y revistas se privilegiaba las versiones impresas o digitales, por eso estos medios no se muestran en color azul.

voluntariado muy importante, que exige analizar para cada caso la buena o mala utilización de este medio en términos de pertinencia, oportunidad y mensaje. En cuanto a las piezas gráficas institucionales con las que cuentan las OSC, se observan los siguientes resultados:



Como puede observarse, si bien algunas de las piezas (marcadas en violeta) no requieren una actualización sistemática, muchas de ellas sí lo exigen. Esto preocupa cuando se contrasta con el grado de actualización de las piezas, que según el 66% de las OSC “nunca se han actualizado” o “se actualizan ocasionalmente según las necesidades”.



Esta situación evidencia un manejo no proactivo de la comunicación, que se actualiza principalmente en función de las necesidades, situación que amerita avanzar en un próximo trabajo en el plano del “enunciado” o el mensaje.

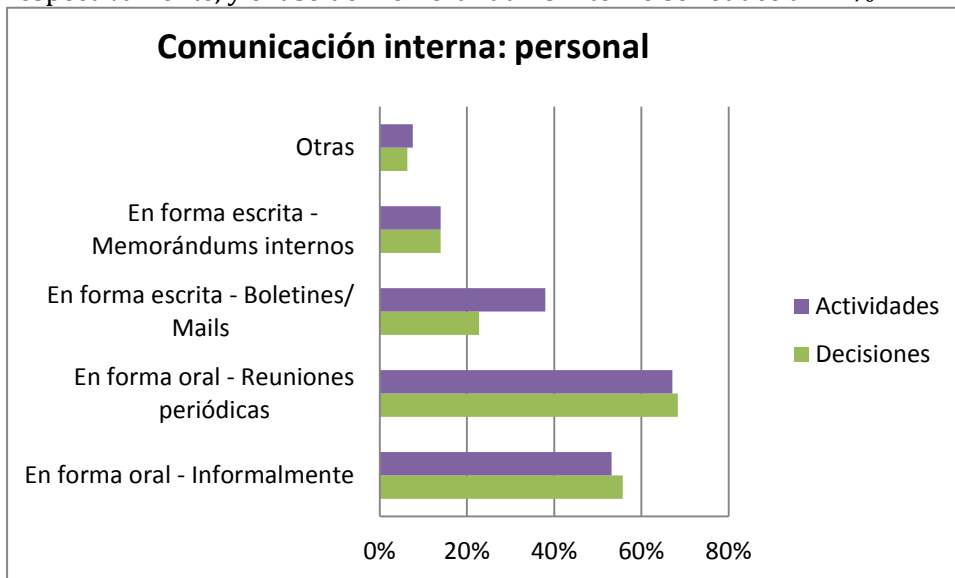
Comunicación interna

Del análisis de la forma en que comunican las OSC se deduce que existen diferencias en la transmisión de los mensajes según los destinatarios sean personal interno, o socios, miembros y/o asociados. Según el grupo destino de la comunicación se observan

variaciones tanto en relación al uso de la comunicación formal o informal, así como de los medios de comunicación utilizados.

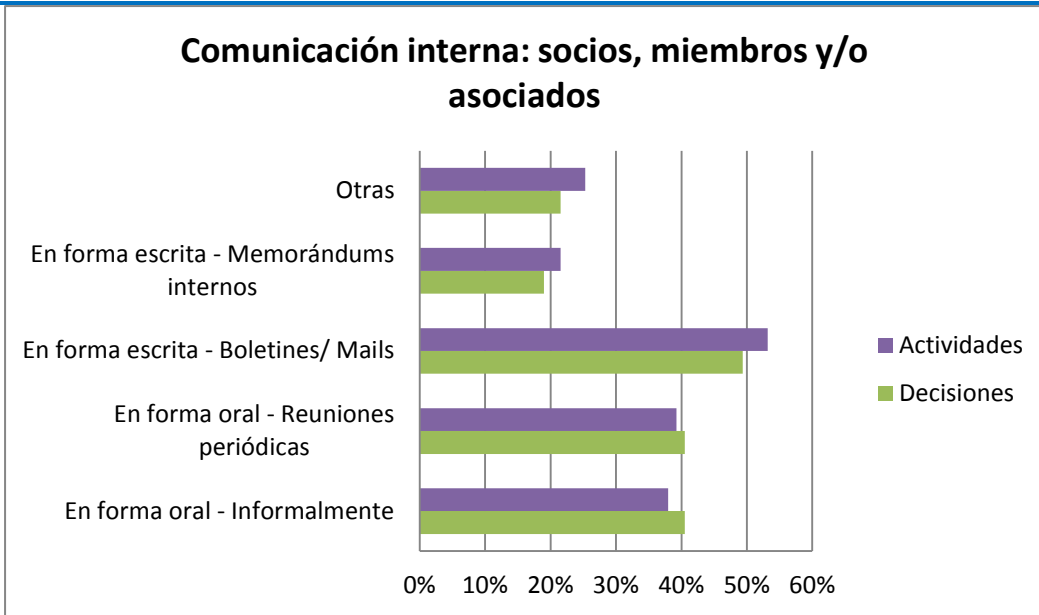
Si la comunicación tiene como **destinatarios el personal interno**, se observa un elevado índice del uso de la oralidad, donde entre el 53 y 56% de las OSC relevadas transmiten las comunicaciones de decisiones/ actividades de manera informal y el 67/ 68% en reuniones periódicas.

A su vez, el porcentaje de uso de información escrita disminuye a un 23% y 38% en el uso de boletines/ mails para la comunicación al personal de decisiones y actividades respectivamente, y el uso de memorándums interno se reduce al 11%.



Se observa de esta manera un predominio de la **oralidad en la comunicación interna**, así como un elevado uso de la **metodología de reunión** para la transmisión de decisiones y la realización de las actividades de la organización. Quedando más **relegada la comunicación interna de manera escrita**, la cual denota el uso de la comunicación formal en menores ocasiones.

En relación a la **comunicación destinada a los socios, miembros y/o asociados**, el índice de uso de la oralidad desciende en relación a la comunicación del personal interno, dado que la transmisión de mensajes de manera informal o mediante reuniones periódicas se reduce a un 38% en las actividades y 41% en las decisiones. Pero las OSC relevadas usan en mayor medida la comunicación escrita en forma de boletines/mails para contactarse con sus socios, miembros y/o asociados, observando que el 49% lo hace para la información de decisiones, y el 53% para la realización de actividades. A su vez, el uso de los memorándums internos ronda entre el 19 y 22% para la comunicación de decisiones y actividades respectivamente.



De esta manera se observa que la **comunicación escrita tiene mayor importancia en los mensajes a los socios, miembros y/o asociados**, es decir, cobra **preponderancia la comunicación de tipo formal**.

A su vez, se observa que la **comunicación oral mantiene un fuerte predominio** tanto desde la informalidad, como mediante las reuniones, ya sea para la transmisión de decisiones como la realización de actividades con estos destinatarios.

Nivel de visibilidad y cooperación

Resulta importante en este punto, reconocer cuál es la percepción que tienen las OSC relevadas en relación al nivel de visibilidad o reconocimiento de la institución.

En este sentido, más del 60% de las OSC consideran que su nivel de visibilidad tanto dentro como fuera del barrio, es entre medio y alto.

Percepción sobre el nivel de visibilidad o reconocimiento		Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo/ Nulo	NS/ NC
<i>De la OSC</i>	En el barrio	19%	39%	27%	11%	1%	3%
	Fuera del barrio	14%	32%	29%	19%	5%	1%
<i>De las actividades realizadas por la OSC</i>	En el barrio	15%	33%	29%	19%	1%	3%
	Fuera del barrio	5%	29%	35%	20%	8%	3%

Nota: el color verde indica porcentajes altos y el rojo porcentajes bajos.

Si realizamos un promedio ponderado, asignando los valores de 5 a “muy alto”, 4 a “alto”, 3 a “medio”, 2 a “bajo” y 1 a “muy bajo/ nulo”, obtenemos el siguiente ranking (de mayor a menor nivel de visibilidad):

OSC en el barrio	3,56
Actividades de la OSC en el barrio	3,34
OSC fuera del barrio	3,27
Actividades de la OSC	2,96

fuera del barrio

Llama la atención el reconocimiento de un alto nivel de visibilidad de la OSC si se contrasta con la percepción de “carencia de una comunicación eficiente”, mencionada anteriormente. Con el objetivo de obtener más información relacionada con este punto, se consultó sobre la percepción del impacto que tienen algunos aspectos comunicacionales en la OSC. Para ello, se solicitó a los encuestados que califiquen una serie de situaciones del 1 al 10 correspondiendo 1 si NO impactan negativamente en su OSC y 10 si el impacto negativo es muy grande. Los resultados fueron los siguientes:

	1	2-3-4	5-6-7	8-9-10	NS/NC
Escaso conocimiento de las actividades y servicios que se prestan en la Institución por parte de la sociedad	25%	20%	35%	14%	5%
Dificultad para relacionarse con otros actores (públicos y privados)	43%	19%	24%	8%	6%
Falta de difusión de las actividades y servicios que brindan las OSC por parte de los medios de comunicación	27%	23%	27%	18%	6%

Nota: el color verde indica porcentajes altos y el rojo porcentajes bajos. Haciendo un promedio ponderado, obtenemos el siguiente ranking (de menor a mayor impacto negativo en la OSC):

Dificultad para relacionarse con otros actores (públicos y privados)	3,0
Falta de difusión de las actividades y servicios que brindan las OSC por parte de los medios de comunicación	4,0
Escaso conocimiento de las actividades y servicios que se prestan en la Institución por parte de la sociedad	4,3

Se observa que la difusión y el conocimiento de la OSC y sus actividades aparecen como una preocupación mayor al relacionamiento. Sin embargo, a nivel general, estos resultados confirman que la mayoría de las OSC relevadas no identifican la comunicación como un problema acuciante.

Para terminar con esta sección, se abordan los resultados provenientes de la percepción que las OSC tienen del grado de receptividad y respuesta social entendida como “cooperación”. Para ello se solicitó a los encuestados que calificaran del 1 al 10 el nivel de cooperación de los distintos actores del contexto, correspondiendo 1 si no cooperan y 10 si el nivel de cooperación es alto.

A continuación los resultados:

	10-9-8	7-6-5	4-3-2	1	NS/NC
Estado	18%	33%	16%	28%	5%
Empresas Privadas	8%	13%	25%	51%	4%
Otras OSC	13%	27%	20%	35%	5%
Instituciones Académicas	22%	19%	20%	35%	4%
Medios de Comunicación	18%	29%	23%	25%	5%
Ciudadanía en general	24%	32%	15%	22%	8%

Particulares residentes en la zona de influencia	25%	28%	13%	30%	4%
Particulares residentes fuera de la zona de influencia	16%	29%	18%	33%	4%

Nota: el color verde indica porcentajes altos y el rojo porcentajes bajos. Haciendo un promedio ponderado, obtenemos el siguiente ranking (de mayor a menor grado de cooperación con la OSC):

Particulares residentes en la zona de influencia	4,62
Ciudadanía en general	4,61
Estado	4,21
Medios de Comunicación	4,18
Particulares residentes fuera de la zona de influencia	4,09
Instituciones Académicas	3,96
Otras OSC	3,58
Empresas Privadas	2,65

Se observa en general una percepción de baja cooperación por parte del contexto. Un dato a destacar es que más del 50% de las OSC califica con la menor nota la cooperación de las empresas privadas. También resulta preocupante la baja percepción de colaboración entre las OSC.

Como institución académica, tomamos nota del escaso reconocimiento de la cooperación por parte de las OSC, y lo entendemos como un problema de alcance, dado que en esta categoría los valores se extreman y, si bien, un 35% de las OSC califica la colaboración con nota 1, otro 30% lo valora entre 7 y 10.

Finalmente, los actores con mayor percepción de cooperación son los particulares de la zona de influencia y la ciudadanía en general.

CONCLUSIONES

Según se ha visto en la sección anterior, en relación a la comunicación de las OSC de La Plata se observa que:

Menos del 20% de las OSC invierten en comunicación, y las que lo hacen, no tienen claro el porcentaje aproximado que representa este concepto en el total de los destinos de aplicación de fondos.

Solo un 10% de las OSC se han capacitado en marketing y comunicación.

30% de las OSC perciben la carencia de una comunicación eficiente como una de las principales dificultades para acercarse a potenciales beneficiarios.

Entre los medios de comunicación utilizados predominan los digitales y los gráficos.

Más del 65% de las OSC nunca han actualizado las piezas de comunicación o lo hacen de manera no sistemática.

En la comunicación de las decisiones y actividades de las OSC predomina la informalidad y la oralidad cuando el destinatario es el personal interno. Sin embargo, cuando se trata de los asociados, toma mayor preponderancia la comunicación escrita (frecuentemente unidireccional y no interactiva).

Las OSC se perciben a sí mismas con un nivel de visibilidad entre medio y alto, siendo mayor en su área de influencia.

Si bien se reconocen mayores problemas en la difusión que en el relacionamiento, a nivel general la comunicación no se percibe como una de las principales preocupaciones.

Se considera un bajo nivel de cooperación en general, siendo éste menor en las instituciones y mayor en la ciudadanía en general.

Estos datos invitan a concluir que las OSC de La Plata **no cuentan con un manejo proactivo y profesionalizado de su comunicación**. A pesar de que muchas de ellas mencionan una situación no eficiente en esta área, **la mayoría no lo percibe como un tema prioritario**. No invierten, no se capacitan, no se actualizan. No otorgan a la actividad la importancia que debería tener, en función de las potencialidades de fortalecimiento institucional que la misma genera. Entendemos que esta situación contribuye con la no consecución de los niveles de cooperación deseados por parte de los distintos actores de la sociedad.

En futuros abordajes, estos resultados deberán ser nutridos y complementados con información cualitativa proveniente de entrevistas en profundidad a referentes de las OSC sobre aspectos como mensajes, estilo comunicacional, semiótica, estrategias de comunicación, entre otros temas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FASSIO, A., PASCUAL, L. y SUAREZ F.; "Introducción a la metodología de la investigación aplicada al saber Administrativo", Ediciones Cooperativas, Buenos Aires, 2002.

STONER, J. A. F., FREEMAN, R. E. & GILBERT JR, D. R.; "Administración", Editorial Pearson, sexta edición, 1996.

ENZ, A. y SPAGNUOLO V.; Curso "Comunicación en Organizaciones Sociales", Fundación Cláritas, 2011.

DANKHE, G. L.; "Investigación y Comunicación", Editorial Mac Graw Hill, México, 1986.

<http://www.comscore.com/lat/Prensa-y-Eventos/Presentaciones-y-libros-blancos/2014/2014-Argentina-Digital-Future-in-Focus>. Página visitada el 01/08/2015.

Otros textos consultados

URANGA, Washington; FEMIA, Gastón; "Acerca de la práctica social de los comunicadores". UNLP, La Plata.

ENZ, Angélica; FANTÍN, Roxana; LAHARRAGUE, Isabel; "Comunicar para el cambio social"; Editorial La Crujía; Buenos Aires, 2006.

MATTELART, Armand; MATTELART; Michelle; "Historia de las teorías de la comunicación"; Editorial Paidós; Buenos Aires, 1997.

UNESCO; "Un mundo, múltiples voces"; Ed. Fondo de Cultura de México, México; 1980.

POLITICAS DE SUSTENTABILIDAD EN LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS DE LA CIUDAD DE FORMOSA

QUIÑONES MARCELO
marceqs@hotmail.com

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA Y NEGOCIOS. UNIVERSIDAD NACIONAL DE FORMOSA

RESUMEN

El presente trabajo es un estudio exploratorio cuyo objetivo es indagar sobre la aplicación de Políticas de sustentabilidad en las empresas industriales y de servicios de la ciudad de Formosa y evaluar los factores que podrían favorecer la adopción de un sistema de gestión sustentable.

Para ello se realizó una encuesta auto administrada, anónima y confidencial contestada por directivos y/o dueños de 30 empresas. Se trata de una muestra no probabilística, de las cuales el 60 % son industriales y el 40% de servicios.

De acuerdo a las respuestas obtenidas se evidencia que existe voluntad directiva para establecer y mantener una gestión con responsabilidad social y ambiental pero también es evidente la dificultad para ponerlas en práctica, lo cual es coincidente con la debilidad que se observa a nivel nacional: que la sustentabilidad sea algo que esté integrado a los objetivos estratégicos de la empresa.

Las empresas encuestadas muestran buen desempeño económico y social. En cuanto al desempeño medioambiental los resultados de la encuesta indican que se encuentra en una etapa de desarrollo y redefinición en consonancia con el creciente papel protagónico que adquieren las grandes empresas en la vida de nuestro país.

Palabras claves: Sustentabilidad- Gestión Empresarial- Empresas industriales y de Servicios.

INTRODUCCION

Problema

La sustentabilidad para una sociedad significa la existencia de condiciones económicas, ecológicas, sociales y políticas que permitan su funcionamiento de forma armónica a lo largo del tiempo y del espacio. En el tiempo, la armonía debe darse entre las generaciones actuales y las venideras; en el espacio, la armonía debe generarse entre los diferentes sectores sociales, entre mujeres y hombres y entre la población con su ambiente.

“No puede haber sustentabilidad en una sociedad cuando la riqueza de un sector se logra a costa de la pobreza del otro, cuando unos grupos reprimen a otros, cuando se están destruyendo o terminando los bienes de la naturaleza o cuando el hombre ejerce diversos grados de explotación, violencia y marginación contra la mujer. Tampoco podrá haber

sustentabilidad en un mundo que tenga comunidades, países o regiones que no sean sustentables”. (Schvarstein, L. 2003)

Objetivos

En base a los resultados obtenidos en un trabajo preliminar (Quiñones, 2014) se realizó un nuevo cuestionario a fin de profundizar en la investigación y tratar de dar respuestas a los nuevos interrogantes planteados.

El presente estudio tiene como objetivo indagar sobre la aplicación de Políticas de sustentabilidad en las empresas industriales y de servicios de la ciudad de Formosa y evaluar los factores que podrían favorecer la adopción de un sistema de gestión sustentable.

Justificación

La necesidad de impulsar el desarrollo económico de forma sustentable es un desafío para las empresas en el presente siglo. Con la globalización de los mercados, las economías se encuentran más dependientes unas de otras, y al mismo tiempo más susceptibles a la crisis, lo que genera también un mayor grado de incertidumbre. Actualmente, las preocupaciones ambientales, sociales y económicas están en el punto de mira, lo que hace aumentar la necesidad de gestionar estos asuntos en las empresas frente a sus grupos de interés. En este contexto, el desarrollo sustentable puede ser una estrategia competitiva para las empresas.

La globalización de los mercados y la caída paulatina de las barreras comerciales representan para las empresas el desafío de mantenerse en niveles de competitividad y productividad, agregando a ello la necesidad de legitimidad de su actuación social como organizaciones que no solo buscan ganancias económicas sino también la construcción del bien común.

Además, es necesario lograr un balance entre lo económico y lo social, entre el interés de las personas y el bienestar de la sociedad. El estado y otras organizaciones sociales ya no son las únicas a las cuales atañe la nueva cuestión social, pues las empresas tampoco pueden subsistir en comunidades empobrecidas, con poblaciones excluidas.

“Las empresas son cada vez más conscientes de los beneficios que conlleva ser ambientalmente responsable, aunque la aceptación de la norma ISO 14001 manifiesta resistencia debido a que sus beneficios no justifican los costos” (Bansal, 2002).

En cambio Boyd (2001) elabora un reporte sobre la importancia de la sustentabilidad ambiental como una herramienta para la obtención de beneficios económicos, documento en el cual afirma que “las empresas que adoptan los principios del desarrollo sustentable pueden convertirse en buenos negocios, aunque en ocasiones se presenta un conflicto de intereses entre la obtención de ganancias y la responsabilidad ambiental de la empresa para con la sociedad”.

MARCO TEÓRICO

Fundamentación

“Para las empresas el concepto de sustentabilidad representa un nuevo enfoque para hacer negocios. Al desarrollar sus actividades las empresas promueven la inclusión social,

optimizan la utilización de los recursos naturales y reducen el impacto sobre el medio ambiente, preservando la integridad del planeta para las generaciones futuras, sin desprestigiar la viabilidad económica y financiera de la empresa. Este enfoque, junto con las mejores prácticas corporativas, crea valor para el accionista y proporciona una mayor posibilidad de continuidad del negocio a largo plazo, mientras que al mismo tiempo contribuye al desarrollo sostenible para el conjunto de la sociedad en este planeta". (CES. Brasil, 2007)

De acuerdo con el libro Verde (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001) la responsabilidad corporativa puede ser definida como "la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. Esto representa un esfuerzo por equilibrar demandas y aspiraciones fundamentalmente divergentes".

Las empresas deben elaborar estrategias y prácticas para reducir costos y riesgos, aportar innovación y asegurar su crecimiento, es decir crear valor. Pero crear valor sustentable según los autores Hart y Milstein (2003) requiere que las empresas aborden cada uno de los cuatro grandes tipos de motores:

En primer lugar, las empresas pueden crear valor mediante la reducción del nivel de consumo de materiales y la contaminación asociada a la rápida industrialización.

En segundo lugar, las empresas pueden crear valor mediante la operación en mayores niveles de transparencia y capacidad de respuesta, impulsado por la sociedad civil.

En tercer lugar, las empresas pueden crear valor mediante el desarrollo de nuevas tecnologías perturbadoras que sostienen en gran medida el potencial de reducir el tamaño de la huella humana en el planeta.

Por último, las empresas pueden crear valor mediante la satisfacción de las necesidades de las personas en la parte inferior de la pirámide de los ingresos mundiales de una manera inclusiva, que facilite la creación de riqueza y su distribución.

En las operaciones del día a día las empresas generan impactos económicos, ambientales y sociales que afectan al entorno en que se encuentra la empresa, a la sociedad y a la economía de una manera general. Estos impactos provenientes de las actividades empresariales pueden ser positivos, como la generación de empleo, renta y riqueza para la sociedad. Además, las empresas con la ampliación de sus actividades y los beneficios, pueden decidir por invertir en acciones sociales y proporcionar así un aumento de calidad de vida para la población local.

Por otro lado, las actividades de las empresas pueden generar impactos negativos en su entorno y para la sociedad, como puede ser la presión sobre los recursos naturales, la demanda creciente por energía, la contaminación del aire, agua y suelo, el aumento de la pobreza, la violencia, la exclusión y las desigualdades sociales. Efectivamente, la empresa tiene un gran reto en conciliar el crecimiento económico a partir de sus actividades produciendo el menor impacto negativo (ambiental, social y económico) y generar al mismo tiempo el máximo beneficio para la sociedad.

Antecedentes

En el estudio realizado en la ciudad de Formosa (Quiñones, *op. cit.*), cuyo objetivo era indagar si la sustentabilidad era una práctica habitual en las empresas, se llegó a la conclusión de que "aunque en la literatura se afirma que las empresas son cada vez más conscientes de que no es posible separar la gestión de la empresa de su responsabilidad social y ambiental, existe por parte de las empresas, poco interés en la sustentabilidad, por no decir que hay cierta ausencia en cuanto a una cultura respecto de la cuestión ambiental,

pues si bien es cierto que estas políticas requieren ser apoyadas financieramente también es cierto que se precisa voluntad directiva para realizarlas”.

Una empresa sustentable fundamenta su visión y compromiso en políticas y programas que beneficien su negocio e impacten positivamente en las comunidades en las que opera lo que implica ir más allá de sus obligaciones y de las expectativas de la comunidad, tanto al corto como al largo plazo.

Particularmente puede considerarse como medianamente débil la administración del impacto ambiental puesto que las empresas no proporcionan a sus clientes información detallada sobre daños ambientales resultantes del uso y destino final de sus productos y servicios, tampoco se han involucrado en un proceso de certificación con la norma ISO 14000 u otra normativa ambiental. Sus prácticas de administración del impacto ambiental se traducen en contar, en algunos casos, con un plan de emergencia ambiental que no siempre se da a conocer a sus empleados, manifestar un incipiente compromiso en la promoción y adopción de estrategias de reutilización de materiales y reciclaje de residuos, así como adoptar algunas tácticas (no especificadas) encaminadas a lograr un negocio ambientalmente amigable. En cuanto a la responsabilidad con las futuras generaciones las empresas no participan activamente en proyectos de conservación, que es poco lo que se involucran en proyectos educativos relacionados con la causa ambiental y que está limitado su involucramiento para discutir la cuestión ambiental con otras empresas, el gobierno y la comunidad.

Un 60 % de las empresas encuestadas considera manifiesta la responsabilidad hacia generaciones futuras, razones suficientes para instrumentar políticas orientadas a la preservación del ambiente.

En este sentido, vale la pena mencionar que las empresas de giro industrial brindan más atención (39 %) a la administración del impacto ambiental que las de servicio (25 %) aunque en ningún caso es lo que se necesita para ser consideradas socialmente responsables. En cuanto al tamaño de empresa, son las micro (23 %) las que menos invierten en este rubro y las pymes (40%) las que más recursos dedican a ello.

La empresa sustentable tiene responsabilidad social, está consciente de la importancia de invertir en la comunidad, sabe que si ésta se desarrolla favorablemente su mercado de consumidores podrá seguir proporcionándole ganancias. No contamina ni deteriora el ambiente, cuida el patrimonio común de la sociedad, es responsable con los productos y servicios que ofrece, no engaña a los consumidores, no incumple con las garantías que ofrece.

Los resultados reflejan que las empresas se encuentran en el nivel inicial de incorporación de valores relacionados a la sustentabilidad y se detectan factores que podrían favorecer la adopción de políticas de sustentabilidad, tales como la voluntad de los directivos, el sentido de compromiso para con su comunidad y la necesidad de un clima social estable a largo plazo.

MÉTODOS

Se trata de un estudio exploratorio para obtener generalizaciones sobre la sustentabilidad de las empresas formoseñas. El diseño de investigación es no experimental, pues se careció del control de cualquier variable y el cuestionario se aplicó por única vez.

El cuestionario auto administrado, anónimo y confidencial se integró de 25 preguntas.

Fue contestado por directivos o dueños de 30 empresas. Se trata de una muestra no probabilística, de las cuales el 60 % son industriales y el 40% de servicios. En cuanto al tamaño el 10% es mediana, 40 % pequeña y 50 % microempresa.

RESULTADOS

El desarrollo de la ciencia y la tecnología hace que se diversifiquen las actividades económicas y las empresas, creando nuevas operaciones con mayor o menor impacto ambiental y es por ello que el estudio de la sustentabilidad empresarial y la puesta en práctica de acciones se hacen cada vez más necesarias.

Actualmente, hay una conciencia y demanda de la sociedad para que las empresas reconozcan su capacidad de ocasionar impactos en el medio, en sus dimensiones social, ambiental y económica, por lo que deben ser totalmente responsables en la gestión de su actividad empresarial. En ese sentido, el 71% de las empresas consultadas afirmaron incluir la sustentabilidad y el compromiso con el medioambiente como valores de la organización, pero sólo el 37% manifestó haberlos incorporado a la visión y misión establecidas por la empresa.

Asimismo, al ser consultadas si se ha establecido y mantenido un sistema de gestión sustentable, sólo el 21 % de las empresas relevadas contestó positivamente. Por su parte de las empresas que dieron una respuesta negativa el 65% manifestó haber incluido en sus previsiones la implementación de un sistema de gestión sustentable.

Al solicitarles que especificaran las razones por las cuales lo implementarían respondieron como se presenta en el siguiente cuadro:

Gráfico 1: Razones por las cuales las empresas implementarían un sistema de gestión Sustentable.



Fuente: elaboración propia

La alta gerencia juega un papel activo en la formulación estratégica de la empresa, en el diseño, implementación, mantenimiento y mejora de los sistemas de gestión y en la definición de las políticas a poner en práctica.

El 53% de las empresas encuestadas respondió que el máximo nivel gerencial aún no tiene definida la política ambiental de la empresa y sólo el 37% ha definidos roles, responsabilidades y autoridades para facilitar una gestión sustentable.

Entre las limitaciones que podrían presentarse para implementar un sistema de gestión sustentable se citaron las siguientes causas:

Gráfico 2: Limitaciones que podrían presentarse para implementar un sistema de gestión sustentable.



Fuente: elaboración propia

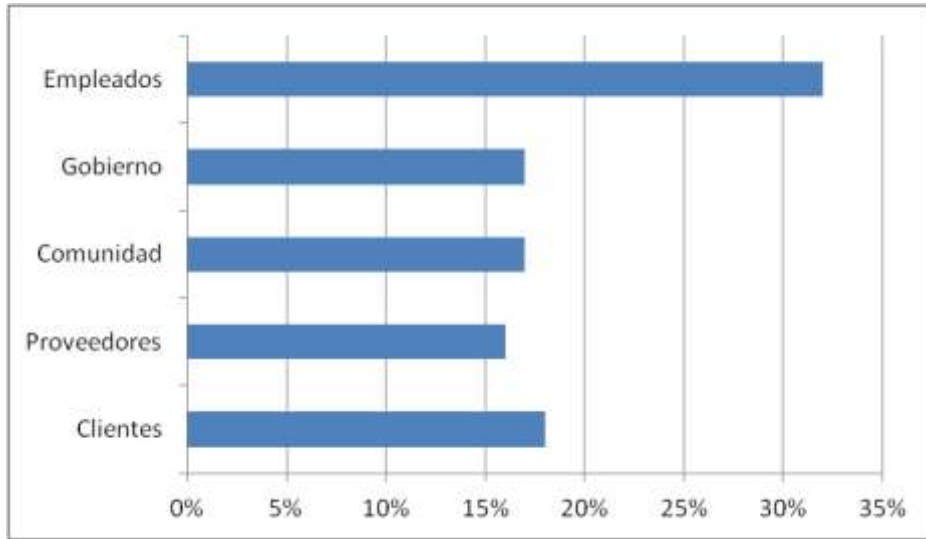
Respecto al desempeño económico de la empresa, el 73% de las empresas encuestadas considera que asegura prácticas operacionales justas con proveedores, empresas contratistas y socios comerciales, un 77% satisface las expectativas y requerimientos acordados con los clientes en calidad, cantidad y oportunidad y solo un 38% sostiene que existen mecanismos de evaluación del clima laboral de la empresa.

En referencia al desempeño social de la empresa, el 70% opina que no existe discriminación por parte de la empresa por motivos de raza, credo, género, edad o alguna discapacidad; el 72% es proclive a la contratación de mujeres, así como a la capacitación y promoción en las mismas condiciones que los hombres y el 62% manifestó que existe diálogo permanente con los sindicatos u organismos que representan a los trabajadores.

Al ser consultadas más específicamente sobre el desempeño ambiental, el 79% de las empresas respondió que los directivos conocen las responsabilidades ambientales de sus empresas, pero solo el 24% expresa que existe una política de reutilización y reciclaje de residuos, el 21% utiliza indicadores que permitan evaluar, verificar y reportar el cumplimiento de objetivos y metas, el 6% ha iniciado algún proceso de certificación con la norma ISO 14000 u otra normativa ambiental, el 16% de las empresas recibe auditorías ambientales de sus clientes y un 3% manifestó la existencia de objetivos cuantificables y administración de un reporte de balances sustentable en la organización. Ante esta última pregunta, según una encuesta publicada por el Instituto Tecnológico de Buenos Aires el sector privado en Argentina, aun teniendo políticas de sustentabilidad y medioambiente, registró un valor de entre un 30% y 35%.

En cuanto a su relación con la comunidad, las empresas expresan que los sectores con los cuales mantienen mayor diálogo sobre el cuidado del medioambiente son los empleados en un 32%, los clientes en un 18%, el gobierno y la comunidad 17% y sus proveedores en un 16%.

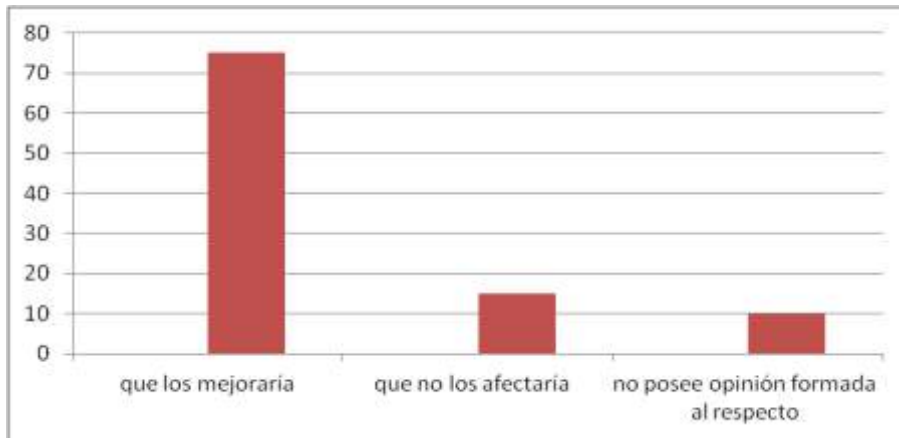
Gráfico 3: Relación de las empresas con la comunidad. Sectores con los cuales mantienen mayor diálogo sobre el cuidado del medioambiente.



Fuente: elaboración propia

El arribo de las prácticas de sustentabilidad corporativas a nivel global comienzan a tener efectos prácticos sobre las diferentes áreas de las empresas. En cuanto a la percepción de las prácticas sustentables y su impacto sobre el resultado global de los negocios, un 75% de los encuestados afirma que los mejoraría, un 15% que no los afectaría y un 10% no posee opinión formada al respecto.

Gráfico 4: Percepción de las prácticas sustentables y su impacto sobre el resultado global de los negocios.



Fuente: elaboración propia

Finalmente, el 29% manifestó poseer un código de ética en su empresa, un 76% promueve una cultura de integridad, probidad y transparencia y un 84% considera que cumple con los marcos regulatorios aplicables.

CONCLUSIONES

La sustentabilidad representa un tema central para los negocios en el siglo XXI. Aspectos como el cuidado del medioambiente, el comportamiento y las exigencias de los consumidores, inversionistas, las demandas del personal, las crecientes regulaciones nacionales e internacionales han convertido los tres ejes de la sustentabilidad (económico, ambiental y social) en parte importante de la creación de valor para empresas modernas.

En las empresas encuestadas de la ciudad de Formosa se evidencia el valor que se asigna a la sustentabilidad pero como una cuestión meramente declarativa ya que en muy pocos casos relevados el tema se encuentra incorporado formalmente a la organización, ya sea dentro de la visión y misión establecidas por la dirección, como en la aplicación de sistemas de gestión sustentable.

Por otra parte, si bien un buen porcentaje de empresas ha definido políticas ambientales y ha demostrado amplio interés en el tema, es aún escasa la aplicación de prácticas sustentables con resultados cuantificables.

Esta investigación muestra que existen básicamente tres motivaciones principales por las cuales las empresas deciden incorporar en sus previsiones prácticas de sustentabilidad. Dos de ellas obedecen a factores extrínsecos: beneficios económicos y presiones de la sociedad. Una tercera razón obedece a factores intrínsecos a las personas que conducen las organizaciones

En este sentido, un alto porcentaje de directivos ha expresado conocer las responsabilidades ambientales de sus empresas pero muy pocas de ellas han definidos roles, responsabilidades y autoridades para facilitar una gestión sustentable. Lo que resalta dentro de las limitaciones expresadas por los responsables entrevistados es la problemática de los recursos humanos. Más del 30% opina que no aplican sistemas de gestión por falta de asesoramiento y escasez o falta de capacitación. Como segunda limitación mencionaron la falta de recursos económicos.

De acuerdo a las respuestas obtenidas se evidencia que existe voluntad directiva para establecer y mantener una gestión con responsabilidad social y ambiental pero también es evidente la dificultad para ponerlas en práctica, lo cual es coincidente con la debilidad que se observa a nivel nacional: que la sustentabilidad sea algo que esté integrado a los objetivos estratégicos de la empresa.

La sustentabilidad empresarial cimienta su visión y compromiso en estrategias y programas que beneficien al negocio e impacten positivamente en las sociedades en las que opera lo que implica ir más allá de sus deberes y de los intereses de la comunidad, tanto al corto como al largo plazo.

Las empresas encuestadas muestran muy buen desempeño social, son responsables con los productos y servicios que ofrecen, asegura prácticas operacionales justas con proveedores, empresas contratistas y socios comerciales no discrimina y existe diálogo permanente con los sindicatos u organismos que representan a los trabajadores.

En cuanto al desempeño medioambiental los resultados de la encuesta indican que se encuentra en una etapa de desarrollo y redefinición en consonancia con el creciente papel protagónico que adquieren las grandes empresas en la vida de nuestro país y con las nuevas expectativas sociales de la población acerca de la responsabilidad social del sector empresario.

A pesar de que la mayoría de las empresas ha señalado no tener un código de ética un 76% de ellas promueve una cultura de integridad, probidad y transparencia.

De todo lo expuesto surge que existen factores que favorecen la adopción de sistemas de gestión sustentable. En primer lugar la voluntad de los directivos, en segundo lugar la

percepción positiva de las prácticas sustentables y su impacto sobre el resultado global de los negocios y por último, el sentido de compromiso social de las empresas.

Cabe destacar que el hecho de que la percepción sobre la sustentabilidad sea positiva, implica un riesgo menor a la hora de incorporar esas prácticas a las empresas, y mejora las condiciones en términos de gestión de cambio.

Siendo optimistas y planificando asertivamente se pueden lograr grandes avances en la gestión sustentable. La mejora constante de los procesos de producción, el apego a las normas gubernamentales existentes en el país y a los estándares internacionales harán que la sustentabilidad sea aplicable para las empresas. Este escenario significará la adopción de la sustentabilidad en la cultura empresarial, la toma de decisiones y la puesta en práctica de estrategias de reducción del impacto ambiental.

El papel que juega el mundo empresarial en la mejora de la calidad de vida de todos es crucial para poder alcanzar lo que dice el concepto de desarrollo sustentable; es decir, poder satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin poner en riesgo la satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras, brindándoles a ellos las mismas oportunidades que hemos tenido nosotros al vivir.

BIBLIOGRAFIA

SCHVARSTEIN, L. 2003. *La inteligencia social de las organizaciones*. Argentina. Paidós. www.amartya.org.ar/index.php?option=com_content&view. *Sustentabilidad*.

QUIÑONES, M. 2014. "La sustentabilidad en las empresas de la ciudad de Formosa, un estudio exploratorio." XXV Jornadas Nacionales de Ciencia y Tecnología. Universidad Nacional de Formosa.

BANSAL, P. 2002. "The corporate challenges of sustainable development". *Academy of Management Executive*, 16(2), 122-131.

BOYD, Ch. 2001. "Sustainability is good business". *OECD Observer*, 228.

Escuela de Administración de Empresas de Sao Paulo, "Informe de actividades del Centro de Estudios en Sostenibilidad". Fundación Getulio Vargas, Brasil, 2007, p.11.

[http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_es.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf) - 15/05/2015

<http://www.eoi.es/blogs/commons/la-creacion-de-valor-sostenible-y-la-inevitable-transformacion-de-los-negocios/> - 20/06/2015

<http://www.desarrollosustentable.com> - 30/08/2015

EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS COMO AUXILIAR DE LA JUSTICIA

ROKO LILIAN

roko@fce.unam.edu.ar

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS UNAM

Resumen

El propósito del presente trabajo, es destacar el rol del Licenciado en Administración y/o en Administración de Empresas –en adelante L.A.E/L.A- como auxiliar de la justicia, mostrando la imperiosa necesidad de encarar acciones tendientes al fortalecimiento de esa incumbencia profesional.

El desempeño de los mismos, como peritos en ámbitos judiciales, muestra una faceta con aristas propias que la diferencian del rol típico de su ejercicio profesional, que ameritan la necesidad de impulsar ese rol y participación, desde la formación académica de grado para generar mayores espacios de inserción profesional de los graduados.

Se exhibe un detalle comparativo de la cantidad de contadores públicos y LAE/LA que figuran en las listas de auxiliares de la justicia de oficio en la provincia de Misiones en las cuatro circunscripciones judiciales correspondientes a los años 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015.

Se concluye en la necesidad de articular acciones entre la Facultad de Ciencias Económicas, el Consejo Profesional de Ciencias Económicas, y el Colegio de Abogados de la Provincia de Misiones, incluyendo como eje de discusión y análisis los alcances de la Resolución N° 388/2014 del C.P.C.E.M que trata los diversos dictámenes contemplados en el art. 14 inc. a) de la ley 20.488 y modelos de informes sugeridos a los L.A./L.A.E.

Palabras claves: Licenciado en Administración. Incumbencias. Auxiliar Justicia

Introducción: problemas, objetivos y fundamentación.

Las carreras universitarias de grado de Licenciado en Administración y/o Licenciado en Administración de Empresas tienen un espectro muy amplio de actuación.

La proyección laboral y de participación en diversos sectores de la actividad económica tanto en ámbitos públicos como privados, es un aspecto reconocido y valorado en la sociedad.

Pese a ello, y a la solidez de su formación académico-profesional no se advierte, en el transcurso de los últimos cinco años en la Provincia de Misiones, una participación activa y sostenida de los L.A.E./ L.E. como auxiliares de la justicia, en el rol de peritos de oficio, como se demostrará en los cuadros que se expondrán, con datos oficiales emanados de Acordadas del Superior Tribunal de Justicia de la Provincia de Misiones⁶⁵.

⁶⁵<http://www.jusmisiones.gov.ar/files/normativas/ACTA%202011.pdf>,
<http://www.jusmisiones.gov.ar/images/Archivos/Actas-Acordadas/acta%20426.pdf>,
http://www.jusmisiones.gov.ar/images/Archivos/Actas-Acordadas/ACTA_listado_2013.pdf,

Surgen inmediatamente los siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los factores que inciden en el escaso interés de los LAE/LA en participar como peritos en la justicia?.

¿Existe un adecuado equilibrio entre las incumbencias profesionales de los Contadores Públicos y de los L.A.E./L.A, o ambas se confunden?.

¿Qué líneas de acción y apoyo pueden aportar en tal sentido las Unidades Académicas que imparten ambas carreras?.

Teniendo en cuenta estos interrogantes, es pertinente expresar que las acciones a emprender deben tender a revalorizar y consolidar el rol de los L.A.E./L.A, como auxiliares de la justicia, término comprensivo de la labor pericial de oficio, o bien como consultores técnicos de partes.

Para ello se requiere un trabajo conjunto, articulado y sostenido desde la Universidad y el Consejo Profesional en Ciencias Económicas, y con la necesaria participación del Colegio de Abogados de la Provincia de Misiones.

El objetivo de la presente ponencia consiste entonces en propiciar, y fomentar un espacio de reflexión y debate sobre la importancia del rol de los L.A.E./L.A. en la proyección otorgada por ley al ejercicio profesional, como peritos o consultores técnicos en el ámbito judicial.

Se pretende además poner en agenda la necesidad de repensar el ámbito de actuación y de participación profesional de los L.A.E./L.A logrando mayor inserción en los múltiples espacios que la vida profesional les otorga para avanzar en propuestas que permitan lograr un efectivo equilibrio en las incumbencias profesionales que ostentan respecto de la profesión de Contador Público, en donde la línea divisoria de las incumbencias no parece estar demarcada con precisión.

En tal sentido, se considera prioritario el debate sobre el tema de manera articulada entre los Estamentos y Poderes del Estado señalados, para así garantizar a los LAE/LA el protagonismo y reconocimiento profesional que merecen, en función de los conocimientos y experticia que poseen, posibilitando que el servicio de justicia pueda contar, cada año, con mayor cantidad de inscripción de LAE/LA en listados de auxiliares de oficio en la justicia.

Un avance en tal sentido lo constituye la Resolución N° 388/2014 del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Misiones en cuanto resolvió establecer que -sin perjuicio de la intervención de otros profesionales en ciencias económicas- los dictámenes a los que hace referencia el art. 14 inc. a) de la ley nacional N° 20.488 deberán instrumentarse en Informes de Licenciado en Administración, los que deben estar legalizados por el Consejo a los fines de cumplir con el requisito de validez que establece la ley provincial N° I N° 34, y aprueba los modelos sugeridos de informes propuestos por las Comisiones Asesoras de Administración Pymes, que figuran en el Anexo integrante de la Resolución.

Este instrumento, es de vital importancia.

Su incorporación, enseñanza, y práctica en los programas de estudio de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones importa un aspecto relevante, al suministrar un marco de actuación concreto y ejemplificativo al futuro profesional en Administración.

<http://www.jusmisiones.gov.ar/images/Archivos/Actas-Acordadas/ACTA2014N428REMODIF.pdf>,
<http://www.jusmisiones.gov.ar/images/Archivos/Actas-Acordadas/ACTA429del2015.pdf>

MARCO TEORICO: fundamentación. Antecedentes.

Es importante tener presente, –a modo introductorio- el elenco de incumbencias profesionales de los L.A./ L.A.E.-

Estas derivan de la experticia y de la formación adquirida en la Universidad, y son las que determinan los diferentes ámbitos de actuación del profesional L.A.E/L.A.

Están conformadas por materias o temas en las cuales las personas con título habilitante - y habilitadas por ley- pueden o deben conocer o intervenir.

La ley nacional 20.488, y la ley provincial I N° 34 - Digesto Jurídico de la Provincia de Misiones- establecen las incumbencias de los profesionales en ciencias económicas, entre ellos las de los Licenciados en Administración.

Seguidamente, se transcriben las normas de aplicación en cuanto al ejercicio profesional del Licenciado en Administración, -nacionales y provinciales- que -a nuestro entender- son relevantes a los fines de la justificación de su actuación como PERITO en la justicia.

En efecto, la ley Nacional 20.488, establece en su art.1º que: “En todo el territorio de la Nación el ejercicio de las profesiones de Licenciado en Economía, Contador Público, Licenciado en Administración, Actuario y sus equivalentes queda sujeto a lo que prescribe la presente Ley y a las disposiciones reglamentarias que se dicten. Para tales efectos es obligatoria la inscripción en las respectivas matrículas de los Consejos Profesionales del país conforme a la jurisdicción en que se desarrolle su ejercicio.”

En la Provincia de Misiones, el ejercicio profesional del profesional en ciencias económicas, está regulado por la Ley I N° 34, según Digesto Jurídico.

El art. 1 textualmente expresa: “ En todo el Territorio de la Provincia, el ejercicio de las profesiones de Licenciado en Economía, Contador Público, Licenciado en Administración, Actuario y sus equivalentes queda sujeto a lo que prescribe la presente Ley y a las disposiciones reglamentarias que se dicte.

Es en el art. 14 donde se especifican las competencias profesionales, al establecer:

“Se requerirá título de Licenciado en Administración o equivalentes:

a) Para todo dictamen destinado a ser presentado ante autoridades judiciales, administrativas o a hacer fe pública; en materia de dirección y administración, para el asesoramiento en:

- 1.- Las funciones: directivas de análisis, planeamiento, organización, coordinación y control.
- 2.- la elaboración e implementación de políticas, sistemas, métodos y procedimientos de administración, finanzas, comercialización, presupuestos, costos y administración de personal.
- 3.- La definición y descripción de la estructura y funciones de la organización.
- 4.- La aplicación e implantación de sistemas de procesamiento de datos y otros métodos de información gerencial.
- 5.- La referente a relaciones industriales, sistemas de remuneración y demás aspectos vinculados al factor humano en la empresa.
- 6.- Toda otra cuestión de dirección o administración en materia económica y financiera, con referencia a las funciones que le son propias, de acuerdo con él presente artículo.

b) En materia judicial:

- 1.- Para las funciones de Liquidador de sociedades comerciales o civiles.
- 2.- Como perito en su materia, en todos los fueros.

En las designaciones de oficio para las tareas de administrador-a nivel directivo o gerencial en las intervenciones judiciales- se dará preferencia a los licenciados en Administración, sin perjuicio de que sean tomados en consideración otros antecedentes en relación con tales designaciones.

Asimismo, y como marco teórico de la presente ponencia se resaltan las características del Perfil del Graduado Licenciado en Administración de Empresas para la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, las que se encuentran en consonancia con las incumbencias previstas en la legislación citada precedentemente:

“La Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM se propone formar un Licenciado en Administración de Empresas con un perfil profesional amplio que satisfaga los siguientes requerimientos:

- Sea capaz de desempeñarse en un contexto económico-social complejo, caracterizado por la aparición sucesiva de bloques regionales y sub-regionales, en un marco de creciente globalización.
- Posea una sólida formación en las disciplinas de su profesión (Contabilidad, Administración y Economía) y con apoyo en Derecho, Matemática y Humanidades, que le permita resolver los problemas profesionales básicos, más generales y frecuentes en todas las esferas de su actuación y desempeñarse con idoneidad en todos los campos de su ejercicio.
- Esté sólidamente capacitado y predispuesto para acceder a estudios de postgrado a fin de especializarse en las diversas ramas de su nivel de graduación y a actualizar y perfeccionar permanentemente sus conocimientos y habilidades, especialmente el acceso a las diversas herramientas tecnológicas.
- Posea capacidad para investigar en el área de su especialidad.
- Posea capacidad para expresarse con claridad, tanto en la comunicación oral como escrita, en sus relaciones con terceros y en la emisión de sus informes.
- acredite una efectiva comprensión lectora en portugués e inglés.
- Posea capacidad para analizar y evaluar con rigor los procesos y la diversidad de ideas en el devenir histórico y su vinculación con la realidad económica, social y política de nuestros días.
- Posea capacidad para desarrollar criterios propios, en un medio de incertidumbre, basados en la investigación, la creatividad e innovación, que le permita participar activamente en las transformaciones de la sociedad.
- Conozca y comprenda las facetas básicas del comportamiento humano.
- Tenga capacidad y predisposición para integrar equipos de trabajo uni y multidisciplinarios.
- Sea capaz de apreciar las distintas manifestaciones del arte y la cultura, compartiendo el hecho cultural inclusive desde el ámbito de su disciplina específica.
- Asuma el compromiso ético de trabajar al servicio de la sociedad, respetando principios fundamentales como los de libertad, igualdad, solidaridad, la forma republicana de gobierno y las instituciones democráticas.”

El LAE/LA: como Perito Judicial o Consultor Técnico.

Habiendo reseñado las normas jurídicas de aplicación y el perfil del profesional, es menester referirse al marco de actuación como auxiliar de la justicia, y más precisamente como perito judicial en todos los fueros.

Esta actividad profesional está orientada o dirigida, a través de un escrito - a modo de un dictamen pericial-, a ser incluida en el marco de un expediente judicial, a los efectos que el Juez del proceso, dicte una decisión fundada.

En efecto, para dictar sentencia, o resolver situaciones particulares, el juez o el operador judicial, necesita conocimientos de muchas ciencias, prácticas, oficios, o bien sobre saberes que no posee.

Así, el rol de un perito judicial, es relevante porque implica el asesoramiento a un magistrado, cuando su decisión depende del análisis de cuestiones ajenas al derecho, y respecto de las cuales habitualmente el magistrado no posee conocimientos especiales.

Es decir, su labor tiene por objeto auxiliar al juez en la apreciación de los hechos controvertidos en el marco de un proceso judicial, a través de la opinión o dictamen en base a los conocimientos especiales que posee en alguna ciencia, arte, industria o actividad técnica.

Por esta razón se dice que el perito es un auxiliar o colaborador del juez y de la justicia, a quien se le encomienda una función procesal importante.

Como expresa Devis Echandía: “la peritación es una actividad procesal desarrollada, en virtud de encargo judicial, por personas distintas de las partes del proceso, especialmente calificadas por conocimientos técnicos, artísticos, o científicos, mediante la cual se suministra al juez argumentos o razones para la formación de su convencimiento respecto de ciertos hechos cuya percepción o cuyo entendimiento escapan a las aptitudes del común de las gentes⁶⁶.”

La jurisprudencia, también destaca y resalta la función del perito sosteniendo: “la experticia es una declaración de ciencia, porque el perito expone lo que sabe por percepción y deducción e inducción de los hechos sobre los cuales versa su dictamen; pero esa declaración contiene además una operación valorativa porque es –esencialmente- un concepto o dictamen técnico y no una simple narración de sus percepciones”. Lugli, Anita Ema c/Instituto de seguridad Social y Seguros de la Provincia del Chubut s/Demanda Contencioso Administrativo del 08-05.2002⁶⁷.

Por la vinculación y alcance de la ponencia, se consignan, seguidamente, las normas referidas a la prueba pericial prevista en el Código Procesal Civil, Comercial, de Familia y Violencia Familiar de la Provincia de Misiones (Ley XII N° 25 según Digesto Jurídico).

En el art. 437, bajo el título procedencia, se expresa que: “Es admisible la prueba pericial cuando la apreciación de los hechos controvertidos requiere conocimientos especiales en alguna ciencia, arte, industria o actividad técnica especializada.”

Seguidamente, el art. 438 referido a Peritos y a Consultores Técnicos, la norma contempla que: “La prueba pericial está a cargo de un perito único designado de oficio por el Juez, salvo cuando una Ley especial establece un régimen distinto.....Cada parte tiene la facultad de designar un consultor técnico.....”.

Es relevante expresar que el rol de Consultor Técnico de un profesional especializado en alguna ciencia, arte, industria o actividad técnica, se diferencia del perito judicial, ya que éste último es un auxiliar del juez y adquiere esa calidad o condición procesal en virtud de una designación del magistrado y de la aceptación del cargo, en cambio el consultor técnico es un defensor de parte, y es propuesto por las partes.

Como destaca Carnelutti, el consultor técnico es “una figura estrictamente análoga a la del abogado, y opera en el proceso a manera de este último, por lo cual debe comprendérselo en el amplio concepto del defensor consultor”. En otras palabras el consultor técnico, lo mismo que el abogado “asiste” a la parte, aunque en cuestiones ajenas al campo de la técnica jurídica⁶⁸.

⁶⁶ Devis Echandía, Hernando. Teoría General de la Prueba Judicial. Tomo II, Buenos Aires, 1976 pág. 287 y cc).

⁶⁷ en <http://www.infojus.gob.ar/dictamen-pericial-prueba-pericial-suq0013795/123456789-0abc-defg5973-100qsoiramus> Id Infojus: SUQ0013795

⁶⁸ Carnelutti, Francesco. Instituciones del Proceso Civil, traducción española, año 1973, números 109 y 111; Corte Sup., sentencia de 23/5/1995, en la causa ‘Magdalena de León L. v. Osplad’, publicada en ED 166-411, f. 47.003).

En tanto, para Fenochietto la consultoría técnica importa un gajo o desprendimiento de la pericia: el consultor es un asistente del juez y de la parte; la consultoría técnica, aunque esté matizada por la parcialidad, no impide su rescate como un dictamen científico y en consecuencia, enmarcado en la objetividad de la investigación que caracteriza a la función pericial⁶⁹.

Más allá de las opiniones que en favor o en contra dentro del proceso puedan suscitar los consultores técnicos, considero importante resaltar la posibilidad de su contratación, sin perjuicio de la designación de peritos judiciales.

Esto permitirá que las partes en el proceso tengan un control directo sobre la pericia a través de los consultores técnicos, contando con un asesoramiento que puede influir positivamente en el desarrollo de un proceso judicial.

Pero debe tenerse en cuenta que los consultores técnicos se incorporan en el proceso judicial por designación de las partes, no colaboran con el tribunal sino con las partes, su actividad está legalmente reglada y es onerosa, integrando sus honorarios la condena en costas.

En cambio el perito asume el carácter de auxiliar del juez, quien lo ha designado, y debe actuar con absoluta imparcialidad y como un perfecto tercero respecto de las partes litigantes⁷⁰. Ambos roles pueden ser desempeñados por L.A.E./ L.A.

Clarificada las diferencias entre el perito judicial y el consultor técnico, es importante consignar que el artículo 439 del Código Procesal Provincial, establece que las partes al ofrecer la prueba pericial deben indicar la especialización que ha de tener el perito y proponer los puntos de pericia; si la parte ejerce la facultad de designar consultor técnico, debe indicar su nombre, profesión y domicilio, y la otra parte, al contestar la demanda o la reconvencción, puede formular la manifestación a que se refiere el Artículo 458 del presente Código o, en su caso, proponer otros puntos que a su juicio deben constituir también objeto de la prueba, y observar la procedencia de los mencionados por quien la ofrece; si ejerce la facultad de designar consultor técnico, debe indicar su nombre, profesión y domicilio.

Ahora bien, más allá de las consideraciones de naturaleza procesal atinentes a la prueba pericial, contempladas en los arts. 437 siguientes y concordantes de la ley XII N° 27 de la Provincia de Misiones, y que exceden los objetivos de la presente ponencia, se considera necesario destacar el art. 444 del citado cuerpo legal en cuanto refiere a la idoneidad del perito.

“ARTÍCULO 444.- Idoneidad. Si la profesión está reglamentada, el perito debe tener título habilitante en la ciencia, arte, industria o actividad técnica especializada a que pertenecen las cuestiones acerca de las cuales debe expedirse. En caso contrario, o cuando no hay en el lugar del proceso perito con título habilitante, puede ser nombrada cualquier persona con conocimientos en la materia.

La norma citada precedentemente tiene su correlato en los arts 451 y 452.

ARTÍCULO 451.- “Práctica de la Pericia. La pericia está cargo del perito designado por el Juez. Los consultores técnicos, las partes y sus letrados pueden presenciar las operaciones técnicas que se realiza y formular las observaciones que consideran pertinentes.”

ARTÍCULO 452.- “Presentación del Dictamen. El perito debe presentar su dictamen por escrito, con copias para las partes. Debe contener la explicación detallada de las operaciones técnicas realizadas y de los principios científicos en que se funda.

⁶⁹ Fenochietto, Carlos “Peritos y Consultores Técnicos en la ley 22.434 modif. Código Procesal” Revista La Ley agosto 12-1981, p. 1).

⁷⁰ PEYRANO, Jorge “Apuntes sobre el consultor técnico pericial”, Revista La Ley Suplemento del 14/02/1983

Los consultores técnicos de las partes dentro del plazo fijado al perito pueden presentar por separado sus respectivos informes, cumpliendo los mismos requisitos.”

Por lo expuesto, y siendo el objetivo de la presente ponencia, REVALORIZAR EL ROL DE PERITOS de los LAE/LA, se considera relevante que la Universidad, y en particular nuestra Facultad de Ciencias Económicas y el Departamento Administración tengan presente los alcances del artículo 456 del Código Procesal Civil, Comercial y de Familia de la Provincia de Misiones, en cuanto contempla la posibilidad que las partes, en un proceso o bien el juez de oficio, requieran su opinión cuando se necesiten dictámenes periciales de alta especialización.

Para mejor recaudo, se transcribe el art. ARTÍCULO 456: “Consultas Científicas o Técnicas. A petición de parte o de oficio, el Juez puede requerir opinión a universidades, academias, corporaciones, institutos y entidades públicas o privadas de carácter científico o técnico, cuando el dictamen pericial requiere operaciones o conocimientos de alta especialización.”

Es importante tener en cuenta que, por imperio de la normativa procesal:

“La fuerza probatoria del dictamen pericial es estimada por el Juez teniendo en cuenta la competencia del perito, los principios científicos o técnicos en que se funda, la concordancia de su aplicación con las reglas de la sana crítica, las observaciones formuladas por los consultores técnicos o los letrados, conforme a los Artículos 453 y 454 del presente Código y los demás elementos de convicción que la causa ofrece.”

Asimismo, es pertinente señalar que el Código Procesal Penal de la Provincia de Misiones (arts. 256 y siguientes de la Ley XIV N° 13 Digesto Jurídico), también brinda al juez la posibilidad designar peritos.

Textualmente la norma expresa: “Facultad de ordenar pericias. El juez puede ordenar pericias, aún de oficio, toda vez que para descubrir o valorar un elemento de prueba sea necesario o conveniente poseer conocimientos especiales en alguna ciencia, arte o técnica.”

El artículo 257 exige la calidad habilitante para serlo: “Los peritos deben tener título de tales en la materia a que pertenece el punto sobre el que han de expedirse, siempre que la profesión, arte o técnica estén reglamentados. En caso contrario, debe designarse a persona de idoneidad manifiesta.”

Métodos: Unidad de análisis.

Inscripciones de Contadores Públicos Nacionales y Licenciados en Administración de Empresas en listas para designaciones de oficio en circunscripciones judiciales de Misiones

MISIONES	2011	
	CONTADOR PUBLICO	LICENCIADO EN ADM.
1ª Circ. Judicial	69	4
2ª Circ. Judicial	18	2
3ª Circ. Judicial	14	0
4ª Circ. Judicial	3	0

Fuente: Acta N° 421 S.T.J. del 14-12-2010

MISIONES	Año 2012	
	CONTADOR PUBLICO	LICENCIADO EN ADM.
1ª Circ. Judicial	60	2
2ª Circ. Judicial	21	1
3ª Circ. Judicial	10	0
4ª Circ. Judicial	4	0

Fuente: Acta N° 426 S.T.J. del 12-12-2011

MISIONES	Año 2013	
	CONTADOR PUBLICO	LICENCIADO EN ADM.
1ª Circ. Judicial	75	3
2ª Circ. Judicial	15	1
3ª Circ. Judicial	11	0
4ª Circ. Judicial	4	0

Fuente: Acta N° 427 S.T.J. del 14-12-2012

MISIONES	Año 2014	
	CONTADOR PUBLICO	LICENCIADO EN ADM.
1ª Circ. Judicial	48	3
2ª Circ. Judicial	13	0
3ª Circ. Judicial	14	0
4ª Circ. Judicial	3	0

Fuente: Acta N° 428 S.T.J. del 11-12-2013

MISIONES	Año 2015	
	CONTADOR PUBLICO	LICENCIADO EN ADM.
1ª Circ. Judicial	45	3
2ª Circ. Judicial	11	0
3ª Circ. Judicial	8	0
4ª Circ. Judicial	4	0

Fuente: Acta N° 429 S.T.J. del 12-12-2014

CUADRO GENERAL AÑOS: 2011, 2012, 2013, 2014, 2015.

MISIONES	Año 2011		Año 2012		Año 2013		Año 2014		Año 2015	
	CP	LAE	CP	LAE	CP	LAE	CP	LAE	CP	LAE
1ª Circ. Judicial	69	4	60	2	75	3	48	3	45	3
2ª Circ. Judicial	18	2	21	1	15	1	13	0	11	0
3ª Circ. Judicial	14	0	10	0	11	0	14	0	8	0
4ª Circ. Judicial	3	0	4	0	4	0	3	0	4	0

A modo de conclusión. Propuestas.

La labor pericial, en el marco de actuaciones judiciales en todos los fueros, por parte de los L.A.E.-L.A. es una especialidad que requiere profesionales capaces de incorporar los conocimientos y experticia inherentes a su profesión en la dinámica de procesos judiciales donde se requieran esas precisiones técnicas ante hechos controvertidos que involucren esa experticia, suministrando elementos y conceptos de valor para que el juez se pronuncie de manera fundada.

Para ello es necesario fortalecer y socializar los alcances de esta incumbencia profesional otorgada por ley, expandiendo el horizonte profesional de los L.A.E.-L.A. en lo referido a la posibilidad de integrar listas como peritos judiciales de oficio, o bien ser consultor técnico de parte en procesos judiciales.

Se ha sostenido, a lo largo del presente trabajo, la necesidad de articular acciones en miras a lograr ese fortalecimiento entre diversos operadores: Universidad, Colegios Profesionales, Poder Judicial.

En efecto, cuando en un proceso judicial los hechos controvertidos deban probarse, es necesario tener en cuenta con precisión los profesionales que tengan la idoneidad en la materia que se requiera, para proponer la especialidad del perito adecuado, la redacción de los puntos de pericia, a la espera de un dictamen que eche luz a la labor judicial fundamental que es el dictado de una sentencia justa con apoyatura en las disciplinas específicas y pertinentes. Sin duda, ello redundará en un mejor servicio de justicia.

Es necesario colaborar, a tal fin, con los operadores del derecho, mostrando la pertinencia en la elección del especialista L.A.E.-L.A. ya sea como perito independiente y auxiliar de la justicia, pero también como consultor técnico, en los múltiples procesos y fueros en los cuales por la experticia que poseen pueden desempeñarse.

Es importante que los abogados conozcan, con precisión, los límites y alcances de las incumbencias de los profesionales contadores públicos y de licenciados en administración, y las materias y alcances sobre las cuales pueden expedirse, a fin de ofrecer la prueba pericial individualizando el profesional necesario para llevar a cabo el informe.

Debe ponerse de manifiesto que en base a tareas de investigación sobre empresas recuperadas que llevamos a cabo en esta Unidad Académica, interesa resaltar el rol que deberían tener los Licenciados en Administración en los procesos concursales donde el juez autoriza la continuación de la explotación de la empresa, y que en la práctica no se ve concretado.

A modo de ejemplo, se cita el art. 191 de la Ley de Concursos que establece: “La autorización para continuar con la actividad de la empresa del fallido o de alguno de sus establecimientos será dada por el juez en caso de que de su interrupción pudiera emanar una grave disminución del valor de realización, se interrumpiera un ciclo de producción que puede concluirse, en aquellos casos que lo estime viable económicamente o en

resguardo de la conservación de la fuente laboral de los trabajadores de la empresa declarada en quiebra. En su autorización el juez debe pronunciarse explícitamente por lo menos sobre: 1) El plan de la explotación, para lo cual podrá hacerse asesorar por expertos o entidades especializadas. ...” (el subrayado es propio).

Consideramos vital el rol de L.A.E./L.A a la hora de brindar asistencia técnica, en un contexto social, económico, jurídico y de administración cooperativa, en el que deberán desempeñarse estas cooperativas colaborando en la determinación de los alcances, fundamentos y trámites que deben esgrimirse ante el juez concursal para fundamentar la petición de recuperación empresaria mediante una cooperativa de trabajo, y luego proyectar las acciones para hacerlas económicamente sustentables y socialmente útiles.

Para culminar, transcribimos un párrafo de un trabajo elaborado por destacada doctrina, en cuanto marca o delimita la realidad por la cual transita la profesión del licenciado en Administración de Empresas y/o Licenciados en Administración en contextos provinciales: “Hoy existe en los centros urbanos más importantes de nuestro país un campo propio para Licenciados en Administración y Licenciados en Economía, y la posibilidad de incursionar en ámbitos específicos de actuación para los Contadores Públicos. Este avance en la especialización intra Ciencias Económicas en el que nos hallamos inmersos, demuestra también la ampliación que sufrió nuestro mercado de prestación de servicios. Es importante comprender del mismo modo que la realidad no resulta idéntica en todos los rincones de nuestro país. Los lugares más alejados de los centros urbanos importantes, mantienen aún esquemas de prestación de servicios conjuntos ligados tanto con la Administración, como con la Contabilidad y la Economía, concentrados en el mismo profesional. En esas localizaciones geográficas la extensión del mercado aún no permite sostener un nivel de especialización como el que se observa en otros lugares del país.”⁷¹ (el subrayado es propio)

Este tema, tan sensible e importante que implica fortalecer y consolidar la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas en esta región del país, constituye un desafío y responsabilidad para la Universidad Nacional de Misiones a través de la Facultad de Ciencias Económicas, e interpela a todos los claustros y en especial al docente a encontrar los mecanismos, y los caminos tendientes a hacerlos una efectiva realidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

DEVIS ECHANDIA, Hernando. *Teoría General de la Prueba Judicial*. Tomo II, Buenos Aires, 1976 pág. 287 y cc).

<http://www.infojus.gov.ar/dictamen-pericial-prueba-pericial-suq0013795/123456789-0abc-defg5973-100qsoiramus> Id Infojus: SUQ0013795

CARNELUTTI, Francesco, *Instituciones del Proceso Civil*, traducción española, año 1973, números 109 y 111;

Corte Sup., sentencia de 23/5/1995, en la causa ‘Magdalena de León L. v. Osplad’, publicada en ED 166-411, f. 47.003).

FENOCHIETO, Carlos Eduardo “*Peritos y Consultores Técnicos en la ley 22.434 modif. Código Procesal*” Revista La Ley agosto 12-1981, p. 1).

<http://www.jusmisiones.gov.ar/files/normativas/ACTA%202011.pdf>. Página visitada el 23/07/2015

⁷¹ Di Russo de Hauque, Leila “*Posibilidades de aplicación del concepto de “interdisciplinariedad crítica” a los seminarios integradores de las carreras de grado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral*” en <http://bibliotecavirtual.unl.edu.ar/publicaciones/index.php/CE/article/view/4290/6509> visitada el 16 de julio de 2015

<http://www.jusmisiones.gov.ar/images/Archivos/Actas-Acordadas/acta%20426.pdf>.

Página visitada el 23/07/2015

http://www.jusmisiones.gov.ar/images/Archivos/Actas-Acordadas/ACTA_listado_2013.pdf. Página visitada el 23/07/2015

<http://www.jusmisiones.gov.ar/images/Archivos/ActasAcordadas/ACTA2014N428REM ODIF.pdf>. Página visitada el 23/07/2015

<http://www.jusmisiones.gov.ar/images/Archivos/Actas-Acordadas/ACTA429del2015.pdf>. Página visitada el 23/07/2015

PEYRANO, Jorge "Apuntes sobre el consultor técnico pericial", Revista La Ley Suplemento del 14/02/1983

Di RUSSO DE HAUQUE, Leila "Posibilidades de aplicación del concepto de "interdisciplinariedad crítica" a los seminarios integradores de las carreras de grado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral" en <http://bibliotecavirtual.unl.edu.ar/publicaciones/index.php/CE/article/view/4290/6509> Página visitada el 16 de julio de 2015

Ley Nacional 20.488

Ley provincial I N° 34 Digesto Jurídico Misiones.

Ley provincial XII N° 27 Digesto Jurídico Misiones.

Ley provincial XIV N° 13 Digesto Jurídico Misiones.

Resolución N° 388/2014 Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Misiones.

PYMES: RELEVAMIENTO DE TIPOS SOCIETARIOS ELEGIDOS EN POSADAS (2010-2012)

ROKO LLIAN

roko@fce.unam.edu.ar

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS UNaM

Resumen

En ámbitos socio-económicos y productivos, es usual utilizar los vocablos pequeñas y medianas empresas, -en adelante PyMES- al referirse a emprendimientos que se desarrollan en el marco de las economías regionales.

El objetivo de la investigación llevada a cabo por docentes y alumnos de la Facultad de Ciencias Económicas U.Na.M fue determinar la estructura o tipo societario que eligen estos emprendimientos, en la ciudad de Posadas, relacionando los alcances y consecuencias que ostenta esa elección en la administración de la unidad productiva y de servicios, y si al momento de decidir la elección del tipo societario conocían sus alcances e implicancias.

A tal efecto se relevaron los registros y antecedentes referidos a constituciones societarias durante los años 2010, 2011 y 2012, en la ciudad de Posadas, identificando tipo societario elegido, número de socios, monto del capital social, el objeto social, y plazo de duración de la sociedad.

En el informe final se analizaron los desafíos y la problemática de la estructura jurídica de PyMES, a la luz de la ley 19.550 (t.o.1984), y de la Ley General de Sociedades que regirá a partir de agosto de 2015.

Palabras Claves: PyMES. Estructura Jurídica. Desafíos. Importancia.

Introducción.

El trabajo de investigación consideró como universo de análisis a las sociedades comerciales inscriptas durante los años 2010, 2011 y 2012 ante el Registro Público de Comercio de la Primera Circunscripción Judicial de la provincia de Misiones, a cargo del Juzgado Civil y Comercial N° 1 de la Ciudad de Posadas.

Asimismo se relevaron los Boletines Oficiales de la provincia de Misiones correspondientes a los años 2010, 2011 y 2012, analizando datos que surgen de los edictos previstos en el art. 10 de la ley 19.550 (Texto ordenado por el Anexo del Decreto N° 841/84 B.O. 30/03/1984 con las modificaciones introducidas por normas posteriores al mismo), referidos a sociedades por acciones y sociedades de responsabilidad limitada, con domicilio social en la ciudad de Posadas, Misiones.

Se analizó la funcionalidad y viabilidad de las estructuras jurídicas o tipos societarios, previstos en la ley citada en el contexto de PyMES, en lo referido a la organización, administración y desarrollo del proyecto empresarial, investigando si los alcances de los tipos societarios son conocidos, consultados y meritutados al momento de emprender la actividad empresarial.

El objetivo principal de la investigación fue definir y precisar el molde jurídico societario que adoptan las pequeñas y medianas empresas de la Ciudad de Posadas, evaluando el conocimiento de las ventajas y desventajas en la elección del mismo, al momento de constitución.

De ese objetivo principal, derivaron objetivos específicos:

Elaboración de diagnóstico de la situación actual de las mismas estableciendo la operatividad en su contexto y ubicación.

Análisis de las posibilidades organizativas en el ámbito del derecho argentino.

Identificación de los principales obstáculos en la formación, modificación y desarrollo de PyMES.

Contribuir a aportar desde el derecho societario elementos técnicos que coadyuven a la viabilidad y sustentabilidad de las organizaciones.

Metodología utilizada.

Esta investigación -descriptiva y cuantitativa-, comprendió las siguientes actividades: determinación de los alcances y límites del objeto de la investigación y el marco teórico, recolección de los antecedentes del tema: búsqueda de doctrina y jurisprudencia en libros, revistas y diarios jurídicos especializadas, páginas web, etc.

Se utilizaron técnicas de obtención de datos, que permitieron abordar la problemática del tema a investigar, siendo de vital importancia el informe emanado del Registro Público de Comercio de la Primera Circunscripción Judicial de Misiones, a cargo del Juzgado Civil y Comercial N° 1 de la Ciudad de Posadas y el análisis de edictos publicados en los Boletines Oficiales de la Provincia de Misiones correspondiente a los años 2010, 2011 y 2012, relevando y sistematizando los datos que surgen de los mismos.

Los edictos publicados -previos a la inscripción- de conformidad a lo ordenado en el art. 10 de la ley de sociedades comerciales N° 19.550 (t.o. Texto ordenado por el Anexo del Decreto N° 841/84 B.O. 30/03/1984 con las modificaciones introducidas por normas posteriores al mismo), refieren a las sociedades por acciones y a las sociedades de responsabilidad limitada con domicilio social en la ciudad de Posadas.

También se obtuvieron los datos de constitución de entidades cooperativas en el departamento capital: Posadas, los que se vuelcan en el presente trabajo a modo ilustrativo, sobre las maneras de organización de unidades productivas y de servicios conformadas en Posadas.

Asimismo, se realizaron encuestas y entrevistas personalizadas con profesionales en ciencias económicas y empresarios PyMES.

Resultados obtenidos.

El análisis de los datos colectados conforme a las técnicas indicadas precedentemente junto con al informe emanado del Registro Público de Comercio de la Primera Circunscripción Judicial, permitió conocer la totalidad de constituciones societarias durante los años 2010, 2011, y 2012 y la preferencia del tipo societario elegido por quienes emprenden una actividad productiva, o de intercambio de bienes y servicios, en la ciudad de Posadas.

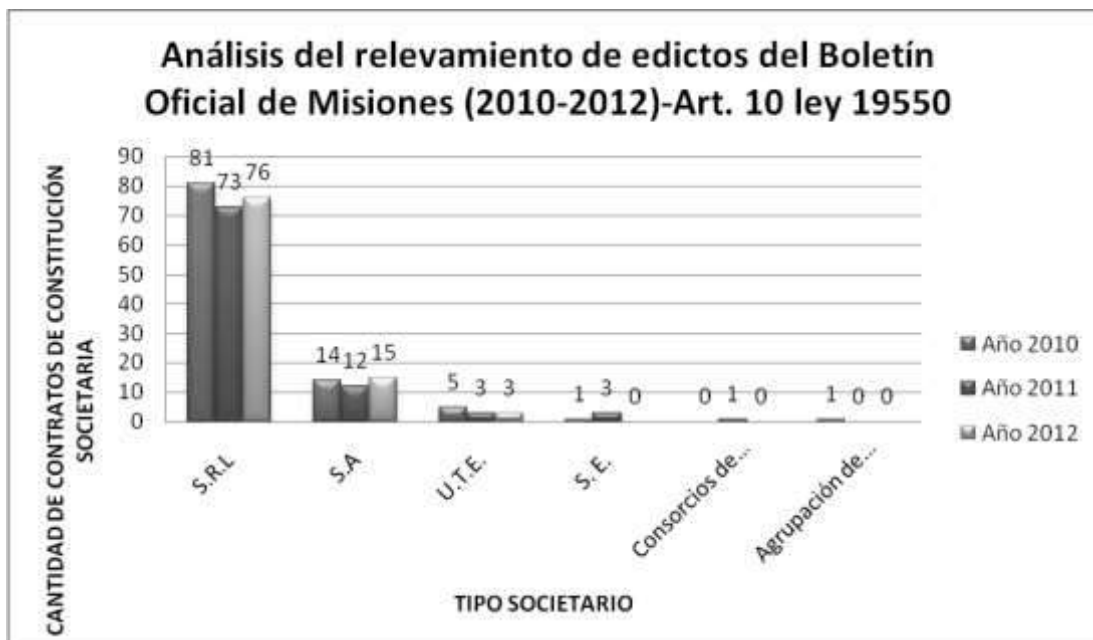
Además del tipo societario elegido, de los datos que surgen de las publicaciones de edictos, en el Boletín Oficial de la Provincia, se pudieron obtener otros parámetros relevantes a saber: número de socios, monto del capital social, objeto social, plazo de duración de la sociedad.

Esto permitió arribar a diferentes conclusiones, respecto del tema analizado y la incidencia de la normativa de aplicación.

Del informe del Registro Público de Comercio de la primera circunscripción judicial de Misiones, y de las publicaciones en el Boletín Oficial surge que el tipo societario que lidera las preferencias, es el de sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L.), seguida por las sociedades anónimas (S.A.).

RELEVAMIENTO EDICTOS BOLETIN OFICIAL PCIA. MISIONES PERIODO 2010-2012				
Tipo societario	Año 2010	Año 2011	Año 2012	TOTALES
Sociedad de Responsabilidad Limitada	81	73	76	230
Sociedad Anónima	14	12	15	41
Unión Transitorias de Empresas	5	3	3	11
Sociedad del Estado	1	3	0	4
Consortios de Cooperación	0	1	0	1
Agrupación de comerciantes	1	0	0	1
TOTALES	102	92	94	288

Fuente: Datos propios en base al Boletín Oficial provincia de Misiones Edictos período 2010-2012



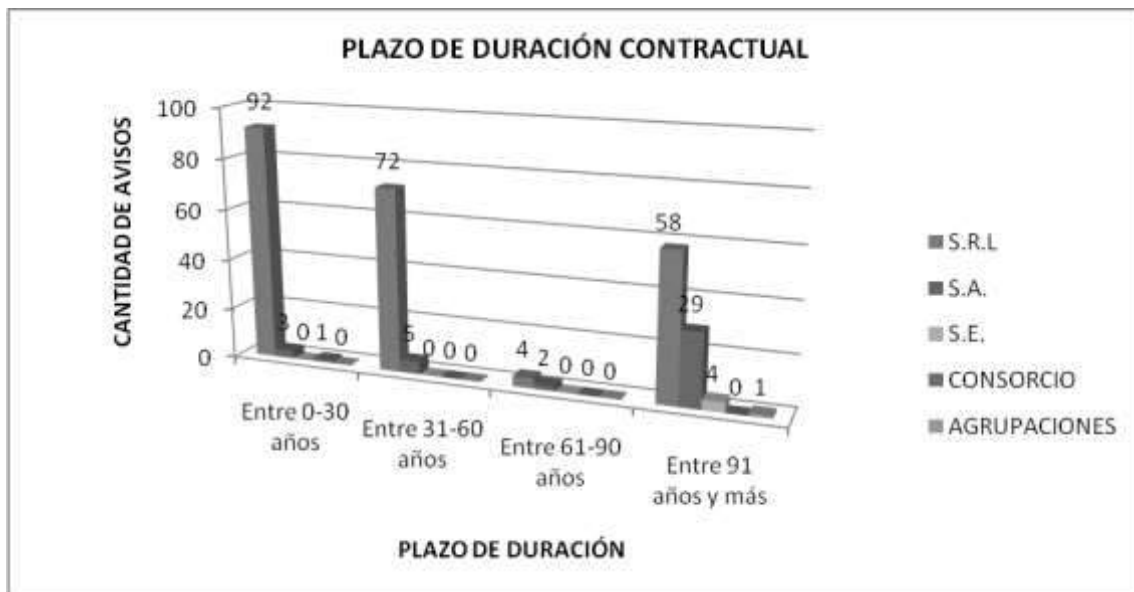
Fuente: Datos extraídos de publicaciones obrantes en el Boletín Oficial provincia de Misiones Edictos período 2010-2012

A continuación, se detalla globalmente, tomando los tres años (2010; 2011 y 2012) el plazo de duración de los contratos de constitución societaria, discriminado según tipos (Análisis según Edictos art.10 ley 19.550 t.o. 1984 - años 2010; 2011 y 2012).

Tipo de sociedad	Plazo de Duración contractual				Totales
	Hasta 30 años	Entre 31-60 años	Entre 61-90 años	Más de 90 años	
S.R.L.	92	72	4	58	226
S.A.	3	5	2	29	39
S.E.	0	0	0	4	4
Consortio de cooperación	1	0	0	0	1
Agrupación de comerciantes	0	0	0	1	1
Totales	96	77	6	92	271

Fuente: Datos extraídos del Boletín Oficial provincia de Misiones Edictos período 2010-2012

(Se aclara que las uniones transitorias de empresas (UTES) no establecen un plazo de duración y que en seis (6) edictos no figuraba el plazo de duración contractual)



Fuente: Datos extraídos del Boletín Oficial provincia de Misiones Edictos período 2010-2012

En los edictos publicados, referidos a los contratos de constitución de S.R.L., el plazo de duración generalmente consignado es menor a treinta (30) años. En cambio en los edictos de las S.A., el plazo de duración establecido es mayor a noventa (90) años.

Las Uniones Transitorias de Empresas no determinan un plazo de duración, dependen de cuánto tiempo requieren concretar el objeto establecido en el contrato.

En algunos edictos publicados se constató que no está consignado el plazo de duración: en total seis (6) sociedades. A saber: Cuatro (4) S.R.L. y Dos (2) S.A.

Del análisis de los edictos publicados (años 2010; 2011 y 2012) en los contratos de constitución se verifica que en un alto porcentaje, la cantidad de socios no supera el mínimo legal de dos socios.

Esta mayoría representa al 79.23 % del total de edictos analizados.

Solo un porcentaje menor al 2 % tiene más de seis integrantes al momento de publicar el aviso de constitución.

De estos datos surge la problemática que pueden suscitarse en las S.R.L al momento de la toma de decisiones, ya que si los socios tienen el mismo porcentaje de participación (50%) y no llegan a un acuerdo, este supuesto provoca serias dificultades en la toma de decisiones de la sociedad, en virtud de lo normado en el art. 160 de la ley 19.550 (t.o.1984).

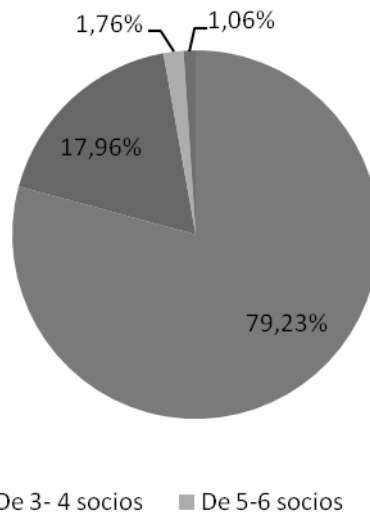
Tipo de sociedad	Cantidad de socios				Totales
	2 Socios	De 3-4 socios	De 5-6 socios	Más de 6 socios	
S.R.L.	190	37	2	1	230
S.A.	25	11	3	2	41
UTE	9	2	0	0	11
Consortio de cooperación	1	0	0	0	1
Agrupación de comerciantes	0	1	0	0	1
Totales	225	51	5	3	284

Fuente: Datos extraídos del Boletín Oficial provincia de Misiones s/ Edictos período 2010-2012.

No se incluyen las Sociedades del Estado

Las Sociedades del Estado fueron excluidas del análisis ya que las mismas pueden ser unipersonales según lo establece la ley 20705 en su Art. 2.

Cantidad de socios según los contratos de constitución societaria (2010-2012)



Fuente: Datos extraídos del Boletín Oficial provincia de Misiones Edictos período 2010-2012

A continuación se procederá a detallar globalmente tomando los tres años (2010; 2011 y 2012) el capital total a aportar según los contratos de constitución societaria, discriminado según tipos (Análisis según Edictos art.10 ley 19.550 - años 2010; 2011 y 2012).

Se puede observar que en la mayoría se aporta menos de pesos cien mil (\$100.000) sin distinguir o considerar la actividad a emprender.

Tipo societario	Monto del capital							Totales
	Hasta \$ 50.000	\$ 50.000-\$ 100.000	\$100.001-\$150.000	\$150.001-\$200.000	\$ 200.001-\$250.000	\$250.001-\$300.000	Más \$300.000	
S.R.L.	31	91	53	31	5	10	9	230
S.A.	5	11	7	7	1	1	9	41
Consortio de cooperación	0	0	0	0	0	0	1	1
UTE	5	1	2	2	0	0	1	11
S.E.	0	0	0	0	0	0	4	4
Agrupación de comerciantes	1	0	0	0	0	0	0	1
Totales	42	103	62	40	6	11	24	288

Fuente: Datos extraídos del Boletín Oficial provincia de Misiones Edictos período 2010-2012

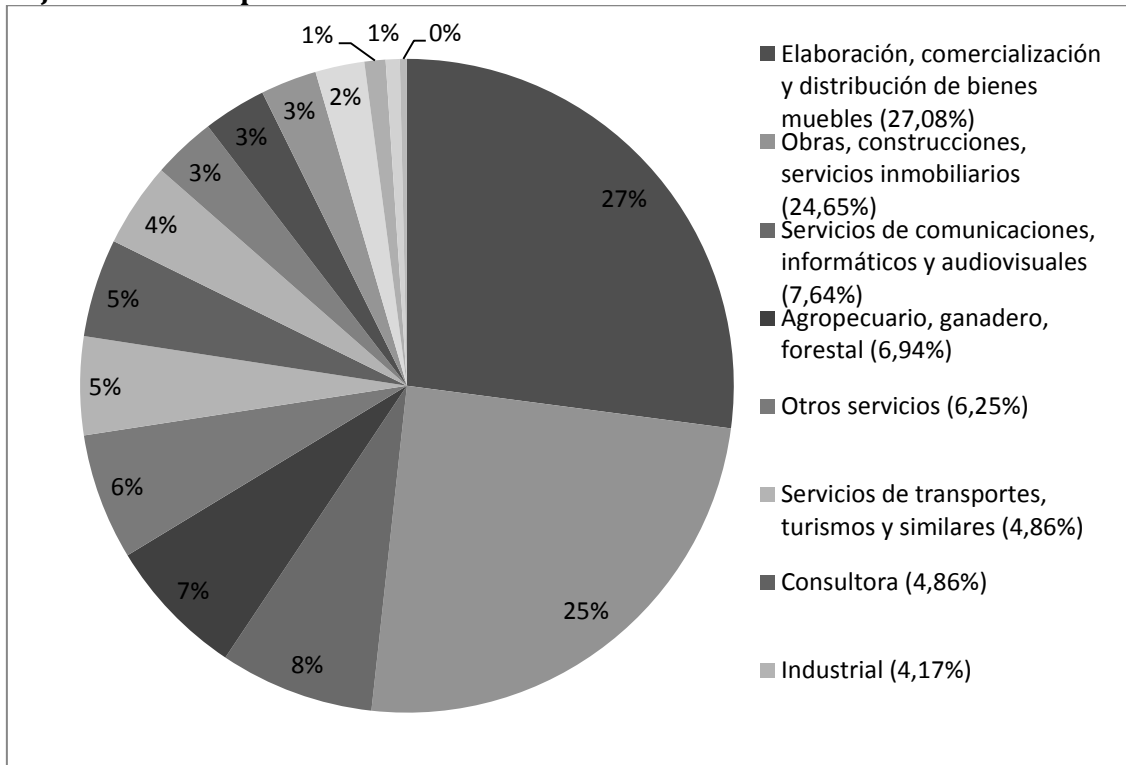
Según los datos colectados de los distintos edictos del Boletín oficial de Misiones durante el período (2010-2012) podemos observar que un alto porcentaje de los contratos constitutivos societarios tienen por objeto la elaboración, comercialización y distribución de bienes muebles (27,08%), como así también realizar obras, construcciones, servicios inmobiliarios (24,65%), etc.

El monto del capital de dichos contratos no supera los cien mil pesos (\$ 100.000,00), lo que demuestra la dificultad que existe al iniciar la actividad mantener una adecuada armonía o relación entre el capital aportado y el objeto de la sociedad, que debe ser preciso y determinado (art.11 L.S). El aporte para la conformación de una sociedad, se efectiviza generalmente sin tener en cuenta el tipo de objeto y actividad.

Objeto societario período 2010-2012	Cantidad de contratos constitutivos	Porcentaje de contratos constitutivos
Elaboración, comercialización y distribución de bienes muebles (27,08%)	78	27,08%
Obras, construcciones, servicios inmobiliarios (24,65%)	71	24,65%
Servicios de comunicaciones, informáticos y audiovisuales (7,64%)	22	7,64%
Agropecuario, ganadero, forestal (6,94%)	20	6,94%
Otros servicios (6,25%)	18	6,25%
Servicios de transportes, turismos y similares (4,86%)	14	4,86%
Consultora (4,86%)	14	4,86%
Industrial (4,17%)	12	4,17%
Servicios de entretenimiento y similares (3,13%)	9	3,13%
Servicios de hotelería, restaurantes, bares y similares (3,13%)	9	3,13%
Servicios médicos, estética (2,78%)	8	2,78%
Servicios financieros (2,43%)	7	2,43%
Servicios de limpieza, jardinería (1,04%)	3	1,04%
Comercio internacional (0,69%)	2	0,69%
Servicios de educación (0,35%)	1	0,35%
Totales	288	100,00%

Fuente: Edictos publicados Boletín Oficial provincia de Misiones. Período 2010-2012

Objeto societario período 2010-2012



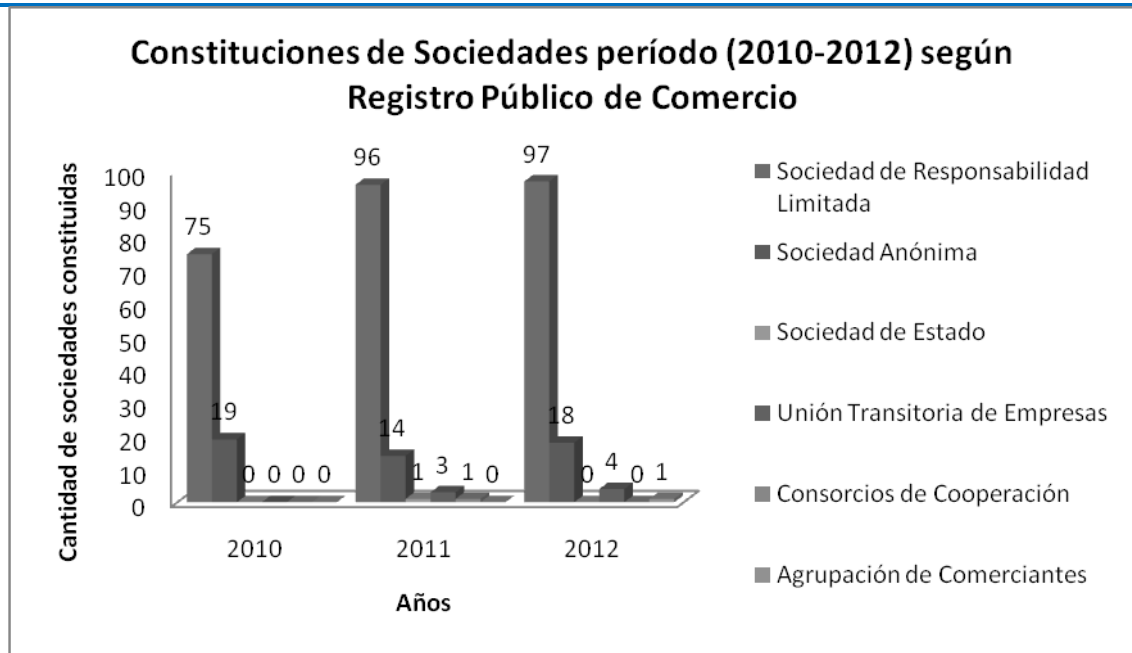
Fuente: Boletín Oficial provincia de Misiones Edictos publicados período 2010-2012

Nota: La totalidad de los edictos relevados se adjuntaron en anexo documental de la investigación.

INSCRIPCIONES EN EL REGISTRO PUBLICO DE COMERCIO DE LA PRIMERA CIRCUNSCRIPCION JUDICIAL DE MISIONES: (AÑOS 2010-2012)

Según informe emanado del juez del Registro Público de Comercio de la Primera Circunscripción Judicial las INSCRIPCIONES efectivas de sociedades en los períodos (2010-2012), considerando todos los tipos sociales fueron:

Año	Sociedad de Responsabilidad Limitada	Sociedad Anónima	Sociedad de Estado	Unión Transitoria de Empresas	Consorcios de Cooperación	Agrupación de Comerciantes	Total
2010	75	19	0	0	0	0	94
2011	96	14	1	3	1	0	115
2012	97	18	0	4	0	1	120
Total	268	51	1	7	1	1	329



Se observará falta de coincidencia en lo referidos a números de constitución entre los datos colectados de las publicaciones del Boletín Oficial y del Informe del Registro Público de Comercio.

La falta de coincidencia, obedece al siguiente motivo:

En la constitución societaria, la publicación del edicto previsto en el art. 10 de la ley 19.550 **es anterior a la INSCRIPCIÓN** pudiendo, por ejemplo, haberse realizado la publicación a fines del año 2010, y efectivizarse la inscripción societaria recién durante el transcurso del año 2011.

Además, la ley 19.550 (t.o.1984) no contempla la publicación de edictos en el Boletín Oficial de los otros tipos societarios que no sean sociedades por acciones o sociedades de responsabilidad limitada.

Pero es importante aclarar que la metodología de análisis de la totalidad de los edictos publicados durante los años 2010; 2011 y 2012, en el Boletín Oficial de la Provincia, nos permitió obtener los datos de: número de socios, monto de capital, plazo de duración, etc. Estos datos fueron vitales para la investigación, porque el informe del Registro Público de Comercio suministraba cantidades globales de constituciones según el tipo societario y relativo a esos años según la fecha de la Resolución que ordenó la inscripción.

El análisis de la totalidad de parámetros, nos permitió concluir y extraer conclusiones finales y porcentajes certeros y comparativos sobre los distintos tipos societarios.

Entidades Cooperativas

En cuanto a las cooperativas matriculadas en el período 2010-2012, según registros del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), su página web <http://www.inaes.gob.ar> permite ver el listado de cooperativas y mutuales que tienen una matrícula nacional para funcionar. Así se pueden obtener los datos por provincia, departamento, localidad y actividades.

Los datos obtenidos se reflejan en el siguiente cuadro:

Localidad	Tipo de Cooperativa	2010	2011	2012	Total
Garupá	Trabajo	1	3	2	6
Garupá	Agropecuaria	0	1	0	1
Parada Leis	Trabajo	0	0	1	1
Posadas	Trabajo	14	36	54	104
Posadas	Agropecuaria	0	0	1	1
Posadas	Previsión	0	0	2	2
Total		15	40	60	115

Fuente: datos del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES)

Como puede observarse, en el año 2010 unas quince (15) cooperativas obtuvieron su matrícula nacional en el departamento Capital, estas representan un 13% del total de cooperativas matriculadas en el periodo (2010-2012) en el departamento, pero este porcentaje se elevó al 52 % en el año 2012 ya que el total de cooperativas matriculadas ascendió a un total de 60 en ese año.



Fuente: en base a datos extraídos de página del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES)

Cooperativas con matrícula nacional en la ciudad de Posadas (2010-2012)	
Año	Cantidad
2010	14
2011	36
2012	57
Total	107

Fuente: Datos extraídos de la página web del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES)

Cooperativas con matrícula nacional según actividad. Posadas (2010-2012)					
Localidad	Tipo de Cooperativa	2010	2011	2012	Total
Posadas	Trabajo	14	36	54	104
Posadas	Agropecuaria	0	0	1	1
Posadas	Previsión	0	0	2	2
Total		14	36	57	107

Fuente: Datos extraídos de la página web del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES)

Es importante destacar la gran cantidad de cooperativas de trabajo que han obtenido sus matrículas nacionales a lo largo de estos tres años, el 97 % en la ciudad de Posadas corresponden a este tipo de cooperativas.



Fuente: Datos obtenidos de la página web del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES)

CONCLUSIONES.

En el marco acotado de la presente ponencia, y atendiendo a los aspectos investigados oportunamente, se considera necesario:

Precisar y unificar la definición normativa de PyMES en el ámbito de aplicación de los organismos del estado, para generar certeza y eficiencia en aplicación de la reglamentación que determinan beneficios a las mismas, en los diversos sistemas de incentivos.

Profundizar los canales de acceso a la información por parte de los emprendedores, para afianzar y consolidar el desarrollo de PyMES en el territorio misionero, permitiéndoles un conocimiento exhaustivo de las características, ventajas, desventajas, fortalezas y debilidades del molde o tipo jurídico que adopten.

A tal efecto, los profesionales en administración vinculados a la temática PyMES, constituyen un eslabón fundamental, en cuanto a la previsión adecuada de la estructura y organización interna de las PyMES al momento de la constitución, para otorgar seguridad y sustentabilidad a sus decisiones. Un armónico funcionamiento de la estructura dinámica (empresa) y estática (molde jurídico), otorgará viabilidad a las mismas.

Propiciar las reformas necesarias para que la legislación societaria ofrezca a los operadores económicos, y emprendedores un amplio abanico de posibilidades de organización jurídica para que la empresa, que garantice sustentabilidad a largo plazo.

Alentar redes de contacto y de cooperación entre PyMES, para permitir retroalimentación de experiencias y fortaleciendo procesos de competitividad.

Proponer que se efectivice la creación de un Registro Provincial de PyMES en Misiones que permita y facilite tener estadísticas, datos, y precisiones que podrían servir para una posterior normativa que regule y ampare a estas entidades. El tratamiento y regulación de la temática de manera integral permitirá mayor acceso a programas y herramientas que beneficien a todos los sectores PyMES.

Por lo expuesto, y teniendo en consideración la importancia nacional, regional y local de las PyMES, los operadores del derecho, de la economía y de la administración deben repensar las estructuras jurídicas de estas organizaciones, y la organización interna a fin de viabilizar su funcionamiento, y sustentabilidad como ejes fundamentales del desarrollo regional y de toda la nación.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.

ACQUARONE, María T. SEREBRINSKY, Liliana, NARDELLI, Virginia, LALANNE, María Luján A. "Análisis Jurídico de las Pymes. Esquemas contractuales". Ediciones Di Lalla 2012

ACUÑA, Edgardo S. "Definición de Pyme en la Argentina". http://www.abappra.com/documentos/definicion_PyME_Argentina.doc.

ARALDI, Liliana "La necesidad de un marco regulatorio para Pyme. Propuesta Legislativa" Revista de Derecho Comercial. Editorial Abeledo Perrot. En <http://www.derecho.uba.ar/institucional/pacem/la-necesidad-de-un-marco-regulatorio-para-pyme.pdf>

ARALDI, Liliana. Documento para consulta pública. Flexibilización del derecho de sociedades Argentino para el fomento de la iniciativa empresarial de la pequeña y mediana empresa y medidas de apoyo financiero y fiscal. Universidad Carlos III de Madrid (Madrid, España) Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino (Tucumán, Argentina).

ETCHEVERRY, Raúl Aníbal "Formas Jurídicas de la organización de la empresa". Astrea. 2da. Reimpresión. 2002.

ETCHEVERRY, Raúl Aníbal "Los consorcios de Cooperación ¿han surgido para permitir que empresas pequeñas y medianas puedan exportar? En <http://diariojudicial.com>

FAVIER DUBOIS, Eduardo Mario "Los Conflictos Societarios. Prevención. Gestión y Solución" La Ley tomo 2010-E. Revista del 23 de agosto de 2010, pág. 1 y siguientes.

FAVIER DUBOIS, Eduardo Mario (h) "Impactos sobre la actividad empresaria del nuevo Código Civil". Octubre 30 de 2014 en www.favierduboisspagnolo.com

FAVIER DUBOIS, Eduardo Mario (h) "Las claves del nuevo Código" Revista Apertura. Noviembre de 2014, Edición N° 251, pag.104-107 .

LIENDO, Mónica y MARTINEZ, Adriana "Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y el crecimiento de las Pymes". Universidad Nacional de Rosario. Sextas Jornadas de Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. Noviembre de 2001.

MARSILI, María Celia "Sociedades Comerciales, el problema de la tipicidad". Rubinzal Culzoni, Bs. As, 2003

- MASFERRER, Luz G. "Tipicidad societaria y relación asociativa en sociedades comerciales" en Universidad Nacional del Nordeste. Comunicaciones Científicas y Tecnológicas 2006 en <http://www.unne.edu.ar/unnevieja/web/cyt/cyt2006/01-sociales/2006-S-048.pdf>
- MICHALUS, Juan Carlos y GILBERTO, Hernández Pérez "Análisis de una Red de Cooperación de Pymes en Misiones, Argentina: Beneficios y Carencias para el Desarrollo Local Sostenible" en Revista Visión de Futuro Vol.16 N° 1 ISSN 1668-8708
- MICHALUS, Juan Carlos y HERNANDEZ PEREZ, Gilberto "Modelo de cooperación de Micro y Pequeñas empresas orientado al Desarrollo Local" en http://www.econ.uba.ar/planfenix/economias_regionales/comision%20C/03-MICHALUS-HERNANDEZ%203.pdf
- NISSEN, Ricardo Augusto "Curso de Derecho Societario" Editorial Ad-Hoc, Bs.As 2000.
- PELAEZ, Enrique Alberto "La SRL como estructura jurídica de la Pyme" ponencia en IX Congreso Argentino de Derecho Societario. V Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa (San Miguel de Tucumán, 2004).
- RAGAZZI, Guillermo Enrique "La empresa familiar" en <http://www.py.gov.py/ebook/monografias/extranjero/civil/guillermoragazzi-la-empresa-familiar.pdf>
- RAGAZZI, Guillermo Enrique "La SRL modelo para la mediana y pequeña empresa (el anteproyecto de modificación de la ley de sociedades comerciales y el tratamiento del tipo societario" Ponencia en IX Congreso Argentino de Derecho Societario, V Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa (San Miguel de Tucumán, 2004).
- RAGAZZI, Guillermo Enrique. Ponencia. "Las SRL, Modelo para la mediana y pequeña empresa (el Anteproyecto de modificación a la ley de sociedades comerciales y el tratamiento del tipo societario". IX Congreso Argentino de Derecho Societario, V Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de a Empresa. San Miguel de Tucumán, 2004
- ROITMAN, Horacio y otros. "Ley de Sociedades Comerciales, comentada y anotada" La Ley, Bs. As, 2006
- SARDEGNA, Paula "Definición de micro, pequeña y medianas empresas". ADLA 2002-E-
- VITOLLO, Daniel R. "Las reformas a la ley 19.550 de sociedades comerciales en el Proyecto de Código Civil y Comercial" Editorial AD-HOC 2012
- ZEVALLOS, Emilio "Restricciones del entorno a la competitividad empresarial en América Latina". FUNDES, San José Costa Rica. ibererpyme.sela.org/Documentos/ANALISISCOMPARADO07.pdf

**UM ESTUDO DAS IMPLICAÇÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM
RELAÇÃO AO COMPROMETIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS COM O
TRABALHO EM DUAS INDÚSTRIAS DO SETOR METAL MECÂNICO DA
REGIÃO DE CERRO LARGO – RS.**

AJALA

Roberto Schuster
roberto@uricl.com.br

SOUZA

Icaro Gilmar da Silva
icarogss@hotmail.com

NEDEL

Fábio Germano
fgnedel@hotmail.com

UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES – URI –
EXTENSÃO DE CERRO LARGO.

RESUMO

O objetivo do artigo é verificar se a cultura da organização influencia no comprometimento dos funcionários em empresas industriais do setor metal-mecânico na região de Cerro Largo-RS. Na coleta de informações foi utilizado o Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO), que está apresentado por Ferreira (2002), para avaliar a cultura organizacional e também Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO) para avaliar a cultura organizacional, o desenvolvimento da EBACO está apresentado por Siqueira (2008). A própria cultura organizacional é quem direcionará, formal ou informalmente, a maneira como as pessoas pensarão, interagirão, perceberão a sua própria existência dentro da organização e como esses refletirão no comprometimento. Os formatos culturais empresariais, consciente ou inconscientemente, determinarão do comprometimento. Sendo assim, a cultura e suas nuances afetam direta e indiretamente o ambiente organizacional, que por sua vez acabam influenciando o comprometimento organizacional.

Palavras chaves: Cultura organizacional; Comprometimento dos funcionários; Comportamento humano.

1. INTRODUÇÃO

O mundo globalizado dita as regras de conduta das empresas que desejam sobreviver e prosperar. O ritmo frenético das leis de mercado que regem a competição entre as organizações exige delas uma grande capacidade de antecipação e adaptação para que se garanta a utilização dos recursos materiais, financeiros e tecnológicos com eficiência e eficácia.

Conforme Pinto (2011), a visão de valorização do capital financeiro e patrimonial como principal recurso estratégico das empresas vem sendo continuamente substituída por uma visão que privilegia o capital intelectual, cujos principais componentes são a informação, o conhecimento e a criatividade. As pessoas nas organizações estão se transformando no maior diferencial competitivo e no principal recurso estratégico das

empresas, uma vez que nessas pessoas residem esses recursos intangíveis de difícil imitação pelos concorrentes.

Assim, a questão-problema que orienta a construção deste artigo é um estudo na área do Comportamento Organizacional com desenvolvimento de uma proposta de arranjo entre conceitos-chave para a análise da Cultura Organizacional tendo em vista sua relação com o Comprometimento Humano nas Organizações.

De acordo com Kanaane (1994), o comportamento organizacional é um dos principais recursos para a implantação do comprometimento. Para o autor, o comportamento é o resultado das ações que o indivíduo exterioriza a partir da sua relação com o meio social, tendo como antecedente a “atitude”, que implica uma predisposição interna aprendida e consolidada no decorrer da experiência de vida do indivíduo e que é formada pelos componentes: afetivo-emocional (sentimentos), cognitivo (crenças, conhecimentos e valores adquiridos), comportamental (ações favoráveis ou desfavoráveis em relação à situação em foco), volitivo (motivações, desejos, expectativas e necessidades inatas e adquiridas).

Sob essa ótica de valorização do elemento humano nas organizações, pode ser identificado um aumento significativo do interesse científico pelos fatores humanos no trabalho. Nesta perspectiva o objetivo desse artigo é estudar a cultura organizacional em relação ao comprometimento dos funcionários, em empresas industriais do setor metal mecânico na região de Cerro Largo – RS. Os estudos existentes sobre essas variáveis têm focado a cultura como consequente do comprometimento organizacional, isto é, busca-se verificar se determinada dimensão predominante de comprometimento estabelecido por trabalhadores conduz a melhores performances.

Diante deste cenário, justifica-se a realização do estudo para investigar a relação entre a cultura organizacional e o comprometimento dos empregados. Esta pesquisa tem sua relevância acadêmica por buscar subsídios para a maior compreensão das bases da cultura organizacional Ferreira (2002) e do comprometimento organizacional Medeiros (2003), tendo como referência uma escala desenvolvida por para ampliar a dimensionalidade das bases instrumental e normativa, segundo evidências da literatura que demonstram serem elas integradas por fatores conceituais empíricos e conceituais distintos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cultura Organizacional

O interesse pelo estudo da cultura organizacional ganhou força nos anos de 1980, motivado em grande parte pelo excelente desempenho das empresas japonesas na época e pela crença de que o envolvimento dos trabalhadores com os valores e a filosofia destas organizações era o principal fator responsável por seu sucesso.

A ideia que passou a prevalecer, então, foi a de que as empresas deviam lançar mão de diferentes estratégias para inculcar nos indivíduos suas prioridades básicas, na medida em que quanto mais forte fosse sua cultura, isto é, quanto mais eles compartilhassem essas prioridades, maiores seriam as possibilidades de eles obterem um bom desempenho econômico-financeiro (MEDEIROS, 2003).

Conforme Martin (1992), a cultura organizacional é constituída por múltiplos elementos nos quais incluem normas informais, histórias que pessoas contam sobre o que estão acontecendo, procedimentos e normas formais da organização, seus códigos de comportamento informal, rituais, tarefas, sistemas de pagamento e jargões entendidos apenas por aqueles inseridos na organização, dentre outros. Esse aglomerado de elementos representa manifestações da cultura organizacional e formam a cultura os padrões ou configuração das interpretações, bem como formas como elas são cumpridas.

Schein (2009) analisava a cultura em vários níveis diferentes, esses níveis variam de manifestações abertas tangíveis que se podem ver e sentir, às suposições básicas, inconscientes e profundamente inseridas que é definida como a essência da cultura. Entre essas camadas, estão várias crenças, valores, normas e regras de comportamentos assumidos que os membros da cultura usam como meio de retratá-la a si e aos outros. Os principais níveis de análise cultural são: artefatos, crenças e valores expostos e suposições básica, que serão explicados a seguir.

Os artefatos incluem todos os fenômenos que alguém ouve, vê e sente quando encontra um novo grupo. São os produtos visíveis do grupo, como a tecnologia, estilo incorporado no vestuário, maneiras de falar, manifestações emocionais e assim por diante. O ponto mais importante a ser destacado sobre esse nível de cultura é a sua facilidade de observação e a dificuldade de ser decifrada.

Crenças e valores assumidos é um nível um pouco mais profundo da cultura, quando um grupo precisar resolver um problema, a primeira solução sempre carrega suposições próprias de um indivíduo sobre o que funciona ou não. No começo este indivíduo pode conseguir com que todos os integrantes do grupo aceite e adote certa atitude, mas o grupo ainda não possui qualquer conhecimento compartilhado por que ainda não assumiu uma ação conjunta do que deve ser feito como grupo para a solução do problema. Por isso, tudo o que for proposto será percebido apenas como um direcionamento até que o grupo assuma uma ação e os seus integrantes observem o resultado dela. Crenças e valores assumidos na área comportamental deixam grandes lacunas em nosso entendimento, o que pode proporcionar um sentimento de que “ainda falta algo” para chegar a um entendimento completo da cultura. Suposições básicas são pressupostos assumidos como verdadeiros depois de confirmados, em diversas situações como a melhor solução. Em um grupo, seus comportamentos são sempre baseados nesses pressupostos. A cultura organizacional em si é formada por suposições básicas compartilhadas entre seus membros, e tem papel fundamental para que não haja um confronto entre as possíveis divergências entre elas, mas sim o reforço e soma, fazendo com que a cultura organizacional seja reafirmada.

2.2 Comprometimento Organizacional

O comprometimento organizacional é uma ligação existente entre o indivíduo e a organização que trabalha. Segundo Bandeira, Marques e Veiga (2000), o comprometimento organizacional é um forte vínculo entre indivíduo e organização, que dispensaria energia e lealdade nesta relação.

Medeiros (2003) evidencia o quanto é essencial estudar o tema “comprometimento” para compreender melhor o comportamento organizacional, ajudando na eficiência e eficácia dos funcionários e das equipes. Para Ribeiro (2008) as bases mais reconhecidas do comprometimento organizacional são: normativa, a pessoa permanece na organização porque se sente obrigada; afetiva, vínculo construído caracterizado por meio de afeição, reconhecimento, lealdade permanece na organização porque deseja; instrumental, cujo vínculo é desenvolvido por meio da análise de custos e benefícios relacionados por meio de permanecer ou não na organização. Sheldon (1971) diferenciava o conceito de comprometimento de dependência ou obediência. O comprometimento é o conceito que o indivíduo quer o bem da empresa, tem motivação para trabalhar. Já o conceito de dependência ou obediência tem a ver com a falta de compromisso com a organização.

Segundo Osterman (2011) a obtenção de níveis mais elevados de comprometimento dos funcionários é extremamente importante no atual mercado, no qual a qualidade e a satisfação dos clientes são chaves para o sucesso competitivo. Como consequência, as organizações buscam desenvolver novas estratégias que visam atender a

essa necessidade.

Para Bastos (1998), faz-se necessário a empresa dispor de um patrimônio humano efetivamente comprometido com o trabalho para o sucesso do empreendimento. Pfeffer e Veiga (1999) defendem que o modo como as organizações administram seu patrimônio humano constituirá vantagem competitiva e estratégica, pois os aspectos humanos são de difícil imitação, ao contrário da tecnologia. Assim, fica evidente a importância do desenvolvimento do indivíduo em sua totalidade como “pessoa”: inteligência, sentimento e vontade são fundamentais na sua atuação como sujeito consciente, crítico e criativo nas organizações.

Conforme Gomes (1995) o comprometimento das pessoas é indispensável para que uma organização desenvolva um ambiente capaz de gerar motivação nos funcionários. A autora defende que o comprometimento possa ser desenvolvido por meio do aprimoramento contínuo das pessoas na vida social, profissional, pessoal, espiritual, na aquisição de conhecimentos e na vida empresarial.

Juwer (2003) explica que quanto mais uma pessoa se identifica com os valores da organização, mais ela se torna comprometida, ou seja, o funcionário comprometido não está contente em realizar apenas as tarefas esperadas; seu propósito é atingir um resultado final com o qual ele se identifique fortemente, mesmo que isso signifique algum sacrifício de sua parte.

Numa visão geral, os estudos sobre comprometimento organizacional investigam aspectos organizacionais que expliquem a relação existente entre os funcionários e as organizações onde estão inseridos.

3. METODOLOGIA

3.1 Modelo de pesquisa em Cultura Organizacional e Comprometimento

A seguir serão apresentados os questionários e métodos que foram usados para coletar informações nas duas empresas industriais do setor metal mecânico da região de Cerro Largo – RS. Neste artigo elas serão identificadas como empresa A e empresa B para manter a identidade das empresas em sigilo, conforme solicitado pelas mesmas. Na coleta de informações foram usado o Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional – IBACO, que está apresentado por Ferreira (2002), para avaliar a cultura organizacional. E também Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO) para avaliar a cultura organizacional, o desenvolvimento da EBACO está apresentado por Siqueira (2008).

3.2 Instrumento Brasileiro para avaliação da cultura organizacional – IBACO

A aplicação da IBACO poderá ser feita de forma individual ou coletiva. Deve-se assegurar que os respondentes tenham entendido as instruções e o modo e assinalar suas respostas. É necessário assegurar também que o ambiente de aplicação seja tranquilo e confortável, lembrando que o tempo de aplicação da IBACO é livre. Sendo que no atual trabalho o tempo médio utilizado pelos respondentes foi de 20 minutos.

3.2.1 Questionário IBACO

Na pesquisa para amostragem da Cultura Organizacional o participante é questionado quanto ao grau em que cada uma das questões é caracterizada em sua empresa, em uma escala de 1 a 5, conforme demonstrado abaixo:

Sua resposta deve refletir o que de fato acontece na empresa e não a sua opinião ou grau de satisfação com o que ocorre. Responda por favor, a todas as questões não deixando nenhuma em branco. A pesquisa é aplicada considerando a seguinte abordagem:

Na empresa que você trabalha...

Quadro 1: Opções de resposta

1. Não se aplica de modo nenhum	2. Pouco se aplica	3. Aplica-se razoavelmente	4. Aplica-se bastante	5. Aplica-se totalmente
---------------------------------	--------------------	----------------------------	-----------------------	-------------------------

Fonte: Siqueira (2008)

Quadro 2: Questionário da IBACO

1. Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores.
2. O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.
3. As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa.
4. Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes.
5. Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados.
6. Investe-se no crescimento profissional dos empregados.
7. O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes são feitos constantemente.
8. Mantêm-se relações amigáveis com os clientes.
9. Os chefes imediatos são como pais para os empregados.
10. Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.
11. Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.
12. Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos.
13. É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados.
14. A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista.
15. As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado.
16. Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados.
17. O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.
18. Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implantados e testados.
19. O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude.
20. As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.
21. A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.
22. Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.
23. Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.
24. A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.
25. O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa.
26. As inovações costumam ser introduzidas por meio de programas de qualidade.
27. Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família.
28. Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.
29. A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo da empresa é a produtividade e o lucro.
30. A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados

Fonte: Siqueira (2008)

3.2.2 Apuração e interpretações dos resultados

Demonstramos na tabela 01 a forma que deve ser calculado e interpretado os resultados que foram obtidos com o uso da escala IBACO. A escala IBACO é dividida em

dois conceitos, Valor Organizacional, que é subdividido em 3 fatores são eles Profissionalismo cooperativo, Profissionalismo competitivo, Satisfação do bem-estar dos empregados e Prática organizacional que é subdividido em, Integração externa, Recompensa e treinamento e Promoção do relacionamento interpessoal.

Para o cálculo, somam-se os pontos atribuídos em cada item do fator e divide-se pelo número de respondentes. Após soma-se as médias dos itens dividindo-os por 5 (número de itens), para então obter o índice do fator.

Os escores em todos podem variar de 1 a 5, sendo que, quanto maior o resultado, maior o grau em que o valor ou prática organizacional mensurada pelo fator encontra-se presente na organização avaliada.

Tabela 1: Apuração e interpretações dos resultados.

CONCEITO	FATORES	DESCRIÇÃO DE FATORES	ITENS	INDICE PADRÃO
VALOR ORGANIZACIONAL	Profissionalismo Cooperativo	Relacionados à valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficácia, demonstrando espírito de colaboração.	16,17,19,21, 22	0,87
	Profissionalismo Competitivo	Valorização prioritária da competência, do desempenho da execução de tarefas para obtenção de objetivos desejados.	23,24,25,29, 30	0,76
	Satisfação do bem-estar dos empregados	Empresas que investem no bem estar, satisfação e motivação de seus empregados procurando humanizar seu local de trabalho.	3, 6 ,10, 12, 18	0,88
PRATICA ORGANIZACIONAL	Integração externa	Praticas voltada para o planejamento estratégico, tomada de decisões e atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização.	1, 4 ,7, 8, 15	0,85
	Recompensa e treinamento	Praticas vinculada aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamentos adotados pela empresa.	5, 11, 16, 26, 28	0,80
	Promoção do relacionamento interpessoal	Praticas orientada para satisfação dos empregados.	2, 9, 13, 20,27	0,71

Fonte: Siqueira (2008)

O autor ressalta que o IBACO, resultou de um estudo empírico por meio do qual foram validados os seus fatores, os seus itens, sua escala de resposta e suas instruções.

Portanto não é possível garantir que os indicadores psicométricos do instrumento, caso seja alterada qualquer parte de sua composição.

3.3 Escalas de bases do comprometimento organizacional - EBACO

A avaliação do comprometimento organizacional deve ser aplicada individualmente, mas seus resultados devem ser interpretados em grupo. É desaconselhável a avaliação dos resultados individualmente, pois a literatura do comprometimento revela que grande parte do comprometimento no trabalho é função de variáveis organizacionais.

É importante manter registradas as avaliações realizadas ao longo do tempo, para que seja possível comparar e avaliar os impactos que as políticas e práticas organizacionais causam no comprometimento do empregado. Para isso, as avaliações devem ser feitas, preferencialmente, em 25 empregados por vez, procurando não repeti-las em duas ou mais coletas sucessivas. Em organizações que não possuem empregados suficientes, pode-se dividi-los em três ou quatro grupos e fazer avaliações regulares, não repetindo os grupos. É importante também evitar que os empregados sejam do mesmo setor; o melhor é que representem todos os setores da organização.

Para interpretar os resultados obtidos, considerem que algumas bases do comprometimento possuem relação diretamente proporcional ao desempenho das organizações, outras inversamente proporcionais. Portanto, nas bases afetivas, afiliativa, obrigação em permanecer e obrigação pelo desempenho é importante um alto comprometimento; nas bases instrumentais, escassez de alternativas, linha consistente de atividade e falta de recompensas e oportunidades é importante que o comprometimento seja baixo.

O quadro 3 apresenta as denominações das bases de comprometimento que são divididas em, afetiva, obrigação em permanecer, afiliativa, escassez de alternativas, obrigação pelo desempenho, linha consistente de atividades, falta de recompensas, suas definições, os itens analisados em cada base e os índices de precisão dos sete fatores da EBACO encontrados pelo autor.

Quadro 3 - Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão dos sete fatores da EBACO.

Denominações das Bases do Comprometimento	Definições	Itens	Índices de Precisão
Afetiva	Crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais.	1, 2, 3, 4	0,87
Obrigação em Permanecer	Crença de que tem uma obrigação em permanecer; de que se sentiria culpado em deixar; de que não seria certo deixar; e deque tem uma obrigação moral com as pessoas da organização.	5, 6, 7, 8	0,84
Afiliativa	Crença que é reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização	9, 10, 11, 12	0,80

Escassez de Alternativas	Crença de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização	13, 14, 15, 16	0,73
Obrigação pelo Desempenho	Crença de que deve se esforçar em benefício da organização e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais	17, 18, 19, 20	0,77
Linha consistente de atividades	Crença de que deve manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter na organização	21, 22, 23, 24	0,65
Falta de recompensas e oportunidades	Crença de que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e de a organização deve lhe dar oportunidades	25, 26, 27, 28	0,59

Fonte: Siqueira 2008.

Os quadros 4 e 5 apresentam as opções de resposta e o questionário sendo esse com 28 itens, sendo 4 para cada uma das 7 bases respectivamente, conforme apresentado no quadro 4.

3.3.1 Questionário EBACO

O questionário aplicado aos sujeitos da pesquisa faz a seguinte abordagem: Em conta o seu sentimento, responda as afirmativas abaixo de acordo com a escala a seguir.

Quadro 4: Opções de respostas

1 Discordo Totalmente	2 Discordo Muito	3 Discordo Pouco	4 Concordo Pouco	5 Concordo Muito	6 Concordo Totalmente
-----------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	-----------------------

Fonte: Siqueira 2008.

Quadro 5: Questionário da EBACO

Questões	Pesos
1. Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similar.	0,74
2. A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	0,76
3. Eu me identifico com a filosofia desta organização.	0,80
4. Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.	0,78
5. Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	0,78
6. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar a minha empresa agora.	0,79
7. Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.	0,82

8. Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	0,85
9. Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.	0,65
10. Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.	0,81
11. O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	0,81
12. O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	0,70
13. Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.	0,72
14. Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.	0,82
15. Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	0,76
16. Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.	0,68
17. Se eu já não disse tivesse dado tanto de mim nesta empresa, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	0,45
18. A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões fazer esforços extras em benefício dessa organização.	0,77
19. Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expressei publicamente.	0,72
20. Não vejo oportunidades para mim nesta empresa.	0,60
21. Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereirei meu emprego.	0,69
22. Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	0,58
23. Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	0,71
24. Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	0,65
25. Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	0,59
26. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta empresa.	0,77
27. Uma das consequências negativas de deixar essa organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	0,84
28. Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.	0,78

Fonte: Siqueira (2008)

A avaliação de cada base do comprometimento organizacional deve considerar, portanto, os quatro indicadores correspondentes que permanecem na escala após as análises fatoriais. Some os resultados dos quatro indicadores multiplicados por seus respectivos pesos para avaliar cada base. Avalie, então como a sua organização se encontra em relação a cada uma das bases do comprometimento, a partir dos níveis que se encontra no quadro 6.

3.3.2 Apuração e interpretações dos resultados

Segue abaixo a forma que deve ser calculado e interpretado os resultados que foram obtidos com o uso da escala EBACO.

Calcule a média que os respondentes atribuíram para cada indicador ou item de escala.

2. Multiplique a média encontrada pelo peso de cada indicador. Utilize os pesos apresentados nos quadros a seguir para calcular o escore de cada um dos fatores que correspondem às diferentes bases do comprometimento organizacional:

Em seguida soma-se dos quatro indicadores multiplicados por seus respectivos pesos para avaliar cada base.

Quadro 6: Bases do comprometimento

Base Afetiva	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 5,87	Baixo comprometimento
Entre 5,87 e 11,21	Comprometimento abaixo da média
Entre 11,21 e 16,55	Comprometimento acima da média
Maior que 16,55	Alto comprometimento
Base obrigação em permanecer	
Resultado Encontrado	Interpretação do Resultado
Abaixo de 10,62	Baixo comprometimento
Entre 10,62 e 14,69	Comprometimento abaixo da média
Entre 14,69 e 18,75	Comprometimento acima da média
Maior que 18,75	Alto comprometimento
Base obrigação pelo desempenho	
Resultado Encontrado	Interpretação do Resultado
Abaixo de 3,60	Baixo comprometimento
Entre 3,60 e 8,38	Comprometimento abaixo da média
Entre 8,38 e 13,34	Comprometimento acima da média
Maior que 13,34	Alto comprometimento
Base afiliativa	
Resultado Encontrado	Interpretação do Resultado
Abaixo de 14,77	Baixo comprometimento
Entre 14,77 e 16,82	Comprometimento abaixo da média
Entre 16,82 e 17,88	Comprometimento acima da média
Maior que 17,88	Alto comprometimento
Base falta de recompensas e Oportunidades	
Resultado Encontrado	Interpretação do Resultado
Abaixo de 4,36	Baixo comprometimento
Entre 4,36 e 8,78	Comprometimento abaixo da média
Entre 8,78 e 13,20	Comprometimento acima da média
Maior que 13,20	Alto comprometimento
Base linha consistente de atividade	
Resultado Encontrado	Interpretação do Resultado
Abaixo de 8,52	Baixo comprometimento
Entre 8,52 e 12,13	Comprometimento abaixo da média
Entre 12,13 e 15,63	Comprometimento acima da média
Maior que 15,63	Alto comprometimento
Base escassez de alternativas	
Resultado Encontrado	Interpretação do Resultado
Abaixo de 11,46	Baixo comprometimento
Entre 11,46 e 14,78	Comprometimento abaixo da média
Entre 14,78 e 17,85	Comprometimento acima da média
Maior que 17,85	Alto comprometimento

Fonte: Siqueira (2008)

A interpretação do resultado será realizada por meio de quatro classificações, conforme o quadro acima: baixo comprometimento; comprometimento abaixo da média; comprometimento acima da média e alto comprometimento.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta seção aborda os valores e as práticas que tipificam a cultura organizacional das empresas A e B estudadas de acordo com a percepção dos respondentes; o comprometimento organizacional e, as relações identificadas dos constructos cultura e comprometimento. Empresa A apresenta 143 funcionários e empresa B 87 funcionários, foram entrevistados 25 funcionários de cada empresa que atuam em diversos setores.

4.1 Análise e interpretação da Cultura Organizacional

A seguir o quadro 7 apresenta conceitos, fatores e resultados das pesquisas das empresas A e B que foram objeto de estudo desta pesquisa.

Quadro 7: Conceitos, fatores e resultados das pesquisas

CONCEITO	FATORES	RESULTADOS DAS PESQUISAS	
		EMPRESA A	EMPRESA B
Valor organizacional	Profissionalismo cooperativo	4,0	4,1
	Profissionalismo competitivo	3,4	4,0
	Satisfação dos bem estar dos empregados	3,5	4,1
Praticas organizacional	Integração externa	4,2	4,1
	Recompensas e treinamentos	3,8	4,0
	Promoção do relacionamento interpessoal	3,5	3,8

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

No que se refere aos valores organizacionais na empresa A os resultados indicaram os seguintes escores: profissionalismo cooperativo (4,0), profissionalismo competitivo (3,4), satisfação do bem estar dos empregados (3,5). Na empresa B, os resultados dos escores dos valores organizacionais são: profissionalismo cooperativo (4,1), profissionalismo competitivo (4,0), satisfação dos bem estar dos empregados (4,1). Segundo Ferreira e Assmar (2008) os escores podem variar de 1 á 5 sendo quanto maior resultado, maior o grau em que valor ou prática organizacional encontra- se presente na organização avaliada. Portanto o escore de (4,0) e (4,1) das respectivas empresas significa que elas, na percepção de seus funcionários valorizam o profissionalismo cooperativo.

De acordo com Ferreira (2002) fator profissionalismo competitivo se observa a valorização do desempenho individual na execução das tarefas, independentemente se se para alcançar o objetivo almejado “precise passar por cima dos colegas”. Na empresa A teve escore de (3,4) e na empresa B foi (4,0). Na empresa A significa que se valoriza em menor grau a competitividade e já na empresa B a valorização é prioritária da competência e do desempenho para obtenção dos resultados.

Em relação satisfação dos bem estar dos empregados na empresa A obteve uma média de (3,5) significando que numa escala de 1 a 5 a média é relativamente baixa, ou seja, o ambiente organizacional não está confortável para o quadro de funcionários, gerando insatisfação, desmotivação e fazendo com que o resultado positivo que se é esperado não tenha efetividade, acredita-se que gestores não estão priorizando o desenvolvimento profissional e pessoal. Já na empresa B teve o escore de (4,1), logo, pesquisa demonstra um escore bom para empresa e um entrosamento maior entre a chefia e subordinados. Conforme Matias (2009) para ter uma organização motivada e que

seus funcionários tenham prazer em estar na organização é necessária satisfação além de um ambiente confortável e harmônico.

No que corresponde às práticas organizacionais, na empresa A os resultados indicaram os seguintes escores: integração externa (4,2), recompensas e treinamentos (3,8) e promoção do relacionamento interpessoal (3,5). Na empresa B os resultados dos escores foram: integração externa (4,1), recompensas e treinamentos (4,0) e promoção do relacionamento interpessoal (3,8).

Prática associada na integração externa nas empresas A e B têm escores elevados isso quer dizer que ambas tem uma gestão de pessoas com uma cultura predominante direcionada ao mercado, com ênfase nos clientes externos e internos, no seu posicionamento no mercado ao qual ela está inserida. Essa cultura se refere a um tipo de organização que funciona como um mercado em si. Sendo orientada em relação ao ambiente externo, em vez de assuntos internos. Como citam S. A. Masood et al. (2006), essa cultura é um local de trabalho orientado para resultados, com os seus líderes tentando conduzir ou influenciar produtores e concorrentes, com uma gestão voltada a motivar os seus colaboradores com o cumprimento das metas propostas.

Recompensas e treinamentos a empresa A mostrou um escore de (3,8) mostra que a empresa desenvolve muito poucas práticas de recompensa e treinamento. Na empresa o escore foi de (4,0) evidencia que tal empresa apresenta investimento em treinamentos e recompensas.

A promoção do relacionamento interpessoal nas duas empresa A e B tiveram escores baixos, significando que os funcionários não tem uma boa relação entre os mesmos, fazendo que o convívio no ambiente de trabalho seja difícil.

4.2 Análise e interpretação do Comprometimento Organizacional

Abaixo será apresentado o quadro 8 com bases do comprometimento e os resultados das empresas A e B.

Quadro 8: Bases e resultados do Comprometimento

BASES DO COMPROMETIMENTO	RESULTADOS DAS PESQUISAS	
	EMPRESA A	EMPRESA B
Afetiva	9,74	13,33
Obrigação em permanecer	11,80	13,02
Obrigação pelo desempenho	11,43	12,59
Afiliativa	11,76	12,31
Falta de recompensa e oportunidade	9,28	10,74
Linha consistente de atividade	9,11	10,50
Escassez de alternativa	11,04	12,15

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

Na empresa A os resultados do comprometimento destacou um comprometimento acima da média nas duas bases: obrigação pelo desempenho e falta de recompensa e oportunidades. Com o comprometimento abaixo da média estão três bases: afetiva, obrigação em permanecer e linha consistente de atividade. E índices com baixo comprometimento são duas bases: afiliativa e escassez de alternativas.

Na empresa B os resultados das bases do comprometimento evidencia um comprometimento acima da média em três bases, que são: afetiva, obrigação pelo desempenho, falta de recompensa e oportunidades. Com comprometimento abaixo da média: obrigação em permanecer, linha consistente de atividade e escassez de alternativas. Base com baixo comprometimento: afiliativa.

As bases acima da média na empresa A - obrigação pelo desempenho e falta de recompensa e oportunidades - Mostra que os funcionários estão buscando cumprir suas

tarefas e buscando atingir objetivos propostos pela empresa. Na segunda base demonstra certas atitudes e regras com o objetivo de se manter na organização e a crença de que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e a organização deve oferecer mais oportunidades.

Na pesquisa evidenciou que os funcionários não demonstram uma identificação com a filosofia e valores organizacionais. A base obrigação em permanecer demonstrou um comprometimento abaixo da média, portanto, os funcionários não se sentiriam culpados ao deixar a empresa. A base linha consistente de atividade evidenciou que o respondente não mantém certas atitudes e regras com o objetivo de se ficar na organização. Duas bases tiveram um baixo comprometimento que são afilativas que demonstram que os funcionários na grande maioria não são reconhecidos como membros do grupo e da organização. E a escassez de alternativa é importante que o comprometimento nesta base seja baixo uma vez que ela possui relação inversamente proporcional ao desempenho das organizações.

CONCLUSÃO

O presente artigo teve como objetivo verificar se a cultura da organização influencia no comprometimento dos funcionários em empresas industriais do setor metal-mecânico na região de Cerro Largo-RS. Os resultados mostraram nas duas empresas A e B a forte influência da cultura organizacional no comprometimento dos seus funcionários.

Demonstrou-se na empresa A que as crenças que fundamentaram as bases do comprometimento que tiveram um índice elevado apresentaram estreita relação com valores e práticas culturais identificados na organização. Por exemplo: Obrigação pelo desempenho apresenta relação com as práticas organizacionais identificados na cultura como os associados à integração externa e recompensas e treinamentos.

Na empresa B evidenciou três bases com comprometimento acima da média são elas: afetiva, obrigação pelo desempenho, falta de recompensa e oportunidades que também apresentam ligação com valores identificados na cultura como profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo e satisfação do bem estar dos empregados.

Através desse estudo percebeu-se que a cultura organizacional assume uma responsabilidade importante no que diz respeito ao comprometimento dos funcionários, a cultura trata de direcionar os funcionários, definindo qual caminho seguir, quanto mais os funcionários se ajustam perfeitamente à esse caminho mais promissora torna-se a empresa, pois haverá um maior comprometimento por parte de todos, que aderem amplamente os propósitos que lhes foram transmitidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. PINTO, Marcelo Pádua Carvalho. **Comprometimento Organizacional: Um estudo de suas relações com desempenho na carreira.** Belo Horizonte, 2011.
2. KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI.** São Paulo: Atlas, 1994
3. FERREIRA, M.C. et al. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. *Estudos de Psicologia, Natal*, v. 7, n. 2, p. 271-280, jul/dez 2002.
4. MEDEIROS, C.A.F. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras.** São Paulo. 181 p. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2003.
5. MARTIN, J. **Cultures in organizations: three perspectives.** New York: 1992
6. SCHEIN, E.H. **Cultura organizacional e liderança.** Tradução de Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009. Título Original: *Organizational culture and leadership*, 2009. 424 p.
7. BANDEIRA, M.L.; MARQUES, A.L.; VEIGA, R.T. **As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT/MG,** 2000.

8. RIBEIRO, J.A. Comprometimento Organizacional e a Percepção de Justiça: um estudo sobre concessão de remuneração e benefícios a dois grupos de uma mesma empresa. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal da Bahia. Salvador. 2008.
9. SHELDON, M.E. (1971), Investment and Involvement as Mechanism Producing Organizational commitment, *Administrative Science Quarterly*,
10. OSTERMAN, P. Institutional labor economics, the new personnel economics, and internal labor markets: a reconsideration. *Industrial and Labor Relations Review* , v. 64, n. 4, julho, 2011.
11. BASTOS, A. V. B.; CORREA, N. C. N.; LIRA, S. B. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. In: ENANPAD 98, Anais do 22º Encontro da ANPAD, Foz do Iguaçu (PR), 1998.
12. PFEFFER, J.; VEIGA, J. F. Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, v. 13, n. 2, p. 37-48, 1999.
13. GOMES, D. D. Fator K: conscientização e comprometimento. São Paulo: Pioneira, 1995.
14. JUWER, M. G. A responsabilidade social e o seu reflexo no comprometimento organizacional. Rio de Janeiro, Universidade Estácio de Sá, 2003. (Dissertação de Mestrado em Administração).
15. FERREIRA, M.C. et al. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. *Estudos de Psicologia*, Natal, v. 7, n. 2, p. 271-280, jul/dez 2002.
16. SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão – Porto Alegre: Artmed, 2008.
17. FERREIRA, M.C; ASSMAR, E.M.L Cultura organizacional. In: Siqueira et al (2008). Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.
18. FERREIRA, M.C.; ASSMAR, E.M.L.; ESTOL,K.M.F.;HELENA, M.C.C.C & CISNE,M.C.F . Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. *Estudos de Psicologia*, Natal, v.7, n.2, jul/dez.2002.
19. MASOOD, S.A. et al. Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Journal of Engineering Manufacture*, 2006.

PRODUÇÃO EMPURRADA: ANÁLISE DE SEMELHANÇA DE UM ESTUDO DE CASO COM UM REFERENCIAL TEÓRICO EM UMA EMPRESA DE HORIZONTALINA

RECKZIEGEL, CRISTINA
cr000900@fahor.com.br

BENCKE, GEZEBEL
gb000888@fahor.com.br

LOPES, ALCEU
alceu@mksnet.com.br

Resumo

Devido a importância que a produção empurrada possui dentro do domínio da empresa, resolveu-se estudar conceitos pertinentes ao tema, descrevendo-os de uma forma clara e sucinta. O objetivo do artigo é desenvolver um estudo teórico e compara-lo com a realidade da empresa. A metodologia empregada foi um estudo de caso que relata a realidade da empresa e aprofunda o assunto abordado na revisão da literatura que por sua vez possui uma vasta revisão de literatura baseada em autores específicos, livros e artigos. O resultado obtido através do assunto foi de grande importância, pois os dados apresentados no referencial teórico são utilizados no dia-a-dia da empresa estudada.

Palavras-chaves: Produção empurrada, sistema ERP, Plano Mestre e Ordem de fabricação.

1. INTRODUÇÃO

A produção empurrada veio do Termo padrão inglês de produção (*push system*). Dependendo como o mercado se comporta, a produção segue esta tendência, ou seja, a empresa primeiro fabrica o produto e depois ocorre a demanda do mercado (VEDOVELLO, 2012).

Cabe citar o trabalho de Caon, Corrêa e Giansesi (2006), o conceito de onde se apoiam os sistemas MRP II nasceu do que é hoje conhecido como MRP, o cálculo de necessidade de materiais. A partir daí foi agregado módulos de Plano Mestre de Produção. O sistema então deixou de atender apenas as necessidades de informação para tomada de decisão gerencial sobre outros recursos de manufatura e o MRP passou a merecer a denominação de MRP II.

Após isso o sistemas MRP II continuou a receber novos módulos, desta forma os fornecedores gradualmente vão agregando mais e mais módulos que suportam mais funções. Quando os fornecedores passam a considerar que suas soluções são suficientes e capazes de suportar as necessidades de informação para todo o empreendimento, passa a não ser mais um sistema MRP II mas um sistema de ERP (CAON; CORRÊA; GIANESI, 2006). A empresa em estudo é especializada na produção de peças plásticas rotomoldadas para o segmento agrícola. Em virtude da alta demanda de produtos em certos períodos do ano e pelo fato de seu principal cliente ser uma empresa multinacional de grande porte, a

empresa em estudo trabalha com estoques. Baseia-se em previsões estabelecidas pelo cliente fazendo com que sua produção necessite de um sistema empurrado.

Pretendemos analisar a semelhança da revisão da literatura relacionada a produção empurrada e suas ramificações com o estudo de caso que apresenta a realidade da empresa.

A metodologia empregada foi uma revisão de literatura baseada em autores pertinentes ao tema, onde pode ser definida como descritiva e exploratória. É um estudo de caso onde relata a realidade da empresa e aprofunda o assunto abordado na revisão da literatura.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Produção empurrada

Conforme Nicodemo (2009), o ambiente que originou a produção empurrada foi desenvolvida no início da era industrial, considerando um ambiente muito peculiar àquela época. Com demanda de mercado praticamente infinita e competição inexistente, os custos não determinavam o lucro da empresa. O preço fazia o lucro ($\text{Preço} = \text{Custo} + \text{Lucro}$). A qualidade não era importante e o volume de produção era a única preocupação.

É interessante destacar Periard (2010), que relata que a produção empurrada provém do inglês “*push system*”. Esse sistema é determinado a partir do comportamento do mercado. Neste modelo, a produção em uma empresa começa antes da ocorrência da demanda pelo produto. Ou seja, a produção depende de uma ordem anteriormente enviada, geralmente advinda de um sistema MRP (*Material Requirement Planning*). Após o recebimento de tal ordem, é feita a produção em lotes de tamanho padrão. Aqui não existe qualquer relação com a real demanda dos clientes da empresa.

Os sistemas de empurrar estão normalmente associados aos sistemas MRP que empregam um processo conhecido como carregamento infinito. O carregamento infinito faz a suposição de que as necessidades que iniciam o processo MRP (isto é, ou um programa mestre de produção, pedidos de venda em aberto ou em programa repetitivo) podem ser satisfeitos por uma combinação do inventário existente e material em processo mais ordens de serviço em aberto, ordens de serviço planejadas e ordens de compras sugeridas após “rodar” o MRP (BANZATO et al. 2003, p. 301)

A produção empurrada corresponde à antecipação no tempo da demanda futura a partir de programações feitas com base em previsões de vendas. Essa produção é o tipo que mais tem sido implantado nas indústrias ao redor do mundo (ARKADER et al, 2005).

Nicodemo (2009), sustenta que o modelo de produção empurrada não entende o fluxo contínuo de produção como algo importante para o processo. Neste sistema onde o fluxo dos materiais não é relevante, a produção acontece de forma isolada em cada máquina. Os operadores recebem um lista do que deve ser produzido durante o dia, realizam a produção e “empurram” as peças para a estapa seguinte do processo. Quem controla o que, quanto e quando deve ser produzido é o planejamento de produção, com base no MRP.

2.2 Sistema MRP

Filho e Neto (2010), entende que o sistema MRP para planejamento das necessidades de materiais é considerado como o que mais tem sido implantado pelas empresas industriais em todo o mundo. Embora seu conceito básico já existisse na década de 50, foi a partir de 1970 que essa técnica começou a ser difundida, principalmente graças ao trabalho de divulgação feito pela APICS – *American Production and Inventory Control Society*, associação criada no ano de 1957 em Cleveland, USA.

Cabe citar o trabalho de Figueiredo (2010), que argumenta que o sistema MRP surgiu com a necessidade de um planejamento efetivo de materiais e insumos, para atender uma demanda de ordens de produção e também de ordens de compra. MRP (*Material Requirements Planning*) ou cálculo de necessidade de materiais é um conceito simples e conhecido há muito tempo. Este método é baseado no princípio que todos os itens que compõe a estrutura de um determinado produto são conhecidos (lista de materiais), bem como o tempo de aquisição de cada um deles.

Conforme Carmelito (2008), MRP tem como objetivo definir as quantidades e momentos em que cada item deve ser produzido ou comprado, a fim de atender o planejamento da produção, e para isso ressalta que as estruturas de produto devem estar perfeitamente definidas assim como os tempos de obtenção ou fabricação, além das informações sobre inventários que deve ser a mais acurada possível.

Figueiredo (2010), MRP é um sistema computadorizado que se baseia no Programa Mestre de Produção, como mostra o Quadro 1, com todos os dados contidos no sistema sempre atualizados.

Quadro 1 - Opções para Estoque de Produtos Acabados ou Sob Encomenda.

Opções	Prós	Contras
1. Manter um estoque de produtos acabados de todos os produtos (As, Bs e Cs) e fabricar todos para estoque - sistema puxado de reposição.	Pronto para expedir todos os itens em pouco tempo	Requer estoque para cada item e muito espaço
2. Não manter estoque de produtos acabados e fazer todos os produtos sob encomenda - sistema puxado sequenciado.	Menor estoque e menor perda a ele associado	Requer alta estabilidade do processo e curto lead time de produção
3. Manter apenas os Cs no estoque e fazer produtos A e B sob encomenda - sistema puxado misto.	Menor estoque	Requer um controle de produção misto e estabilidade diária
4. Manter os produtos A no estoque de produtos acabados. Fazer Bs e Cs sob encomenda a partir de componentes semi acabados - sistema puxado misto.	Estoque moderado	Requer controle de produção misto e visibilidade nos itens B e C

Fonte: Figueiredo, 2010

O trabalho de Carmelito (2008), enfatiza que o MRP trabalha com as necessidades exatas de cada item, melhorando assim o atendimento aos consumidores, minimizando os estoques em processo e aumentando a eficiência da fábrica, obtendo assim, menores custos e conseqüentemente alcançando melhores margens de lucro. Mas para tudo isso, é fundamental que sejam estabelecidos corretamente todos os parâmetros do sistema.

A Figura 1 mostra os principais dados necessários para abastecer o banco de dados e gerar informações para que seja feita a gestão dos materiais necessários ao MRP. Os principais dados de entrada para o MRP são: pedidos firmes (carteira de pedidos) para um futuro conhecido, a previsão de demanda, a lista de materiais e os registros de estoques. Todos os demais dados são calculados com base na combinação destes componentes. (FIGUEIREDO, 2010).

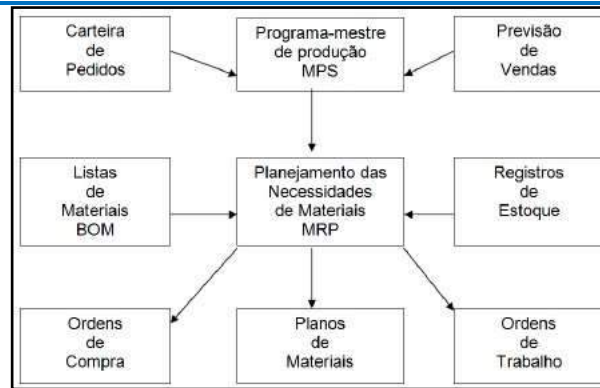


Figura 1 - Fluxo de Informações MRP. Fonte: Figueredo (2010)

2.3 Sistema MRP II

Alves (2007), menciona que o Planejamento dos Recursos da Manufatura – MRP II (*Manufacturing Resources Plannnig*) tem sido muito utilizados por empresas no mundo inteiro nas últimas duas décadas. O princípio básico do MRP II é o cálculo das necessidades, uma técnica de gestão que permite o cálculo, viabilizado pelo uso de computador, das quantidades e dos momentos em que são necessários os recursos de manufatura (materiais, pessoas, equipamentos).

O MRP II é um sistema hierárquico de administração da produção, em que os planos de longo prazo de produção, agregados, são sucessivamente detalhados até ao nível do planejamento de componentes e máquinas específicas. Os sistemas MRP II são softwares, estruturados de forma modular e integrada, e disponível no mercado na forma de sofisticados pacotes para computador (ALVES, 2007).

Conforme Caon, Corrêa e Giansesi (2006), MRP II diferencia-se do MRP pelo tipo de decisão de planejamento que orienta; enquanto o MRP orienta as decisões de o que, quanto e quando produzir e comparar, o MRP II engloba também as decisões referentes a como produzir, ou seja, com que recurso será produzido.

Na verdade, o MRP II é mais do que apenas o MRP com cálculo de capacidade. Há uma lógica estruturada de planejamento implícita no uso do MRP II, que prevê uma sequencia hierárquica de cálculos, verificação e decisões, visando chegar a um plano de produção que seja viável, tendo em termos de disponibilidade de materiais como capacidade produtiva (CAON; CORRÊA; GIANESI, 2006).

2.4 Sistema ERP

Um sistema dito ERP tem a pretensão de suportar todas as necessidades de informação para a tomada de decisão gerencial de um empreendimento como um todo. Em uma tradução, *Enterprise Resources Planning* poderia significar “Planejamento de Recursos da Corporação”. Esse termo tem sido cunhado como o estágio mais avançado dos sistemas tradicionalmente chamados MRPII (CAON; CORRÊA; GIANESI, 2006).

No início dos anos 90, os sistemas integrados de gestão empresarial ou ERP (*Enterprise Resources Planning*) passaram a ser largamente utilizado pelas empresas. Nessa época, eram extremamente caros, viáveis somente para empresas de grande porte. No transcorrer dessa década, as grandes corporações fizeram suas escolhas sobre os sistemas a serem adquiridos e implantados, saturando assim o mercado das grandes empresas e reduzindo as possibilidades de negócio para os fornecedores de ERPs nesse segmento empresarial (LIMAS; SCANDELARI; KOVALESKI, 2006 *apud* CORRÊA, 1998).

Pinheiro (2009), relata que o sistema ERP tem uma fundamental importância dentro de uma organização, uma vez que o mesmo “monitora” todo o processo empresarial, desde o início do processo organizacional até o término do mesmo. Com as informações dos

diversos setores empresariais consolidadas em um único sistema, torna-se de certa forma fácil de analisar todo o processo empresarial como um todo.

De acordo com Limas, Scandelari e Kovaleski (2006) *apud* Buckhout et al. (1999), um ERP é um software de planejamento dos recursos empresariais que integra as diferentes funções da empresa para criar operações mais eficientes. Integra os dados-chave e a comunicação entre as áreas da empresa, fornecendo informações detalhadas sobre as operações da mesma.

ERP é um software que promete a integração das informações que fluem pela empresa. Esse sistema impõe sua própria lógica à estratégia, à cultura e à organização da empresa. É uma solução genérica que procura atender a todo tipo de empresa e seu projeto reflete uma série de hipóteses sobre como operam as organizações (LIMAS, SCANDELARI E KOVALESKI, 2006, p. 2 *apud* DAVENPORT, 1998).

Algumas vantagens da implementação de um sistema ERP em uma empresa são citadas por Pinheiro (2009):

Redução de custos: Com o constante monitoramento da organização como um todo, detecta-se rapidamente onde estão os processos mais dispendiosos e quais os impactos financeiros que este processo irá causar caso seja modificado.

Otimização do fluxo de informações: Pode-se determinar quais setores empresariais estão com deficiência em troca de informações e quais medidas devem ser tomadas para que o fluxo de informações flua de forma satisfatória.

Otimização no processo de decisão: Com as informações consolidadas fica relativamente simples a tomada de decisão e suas principais consequências dentro da organização.

Limas, Scandelari e Kovaleski (2006), descrevem que o ERP é constituído por módulos que atendam às necessidades de informação de apoio à tomada de decisão de todos os setores da empresa, todos integrados entre si, a partir de uma base de dados única e não redundante. O quadro 2 apresenta alguns módulos disponíveis.

Caon, Corrêa e Gianesi (2006), afirma que os mais avançados sistemas ERPs possuem alguns módulos integrados, conforme é representado no Quadro 2.

Quadro 2 – Módulos do sistema ERP.

MÓDULOS RELACIONADOS AS OPERAÇÕES E SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	MÓDULOS RELACIONADOS À GESTÃO FINANCEIRA/ CONTÁBIL/ FISCAL	MÓDULOS RELACIONADOS À GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
<ul style="list-style-type: none"> •Previsões/ Análise de vendas •Lista de materiais •Programação mestre de produção/ Capacidade aproximada •Planejamento de materiais •Planejamento detalhado de capacidade •Compras •Controle de fabricação •Controle de estoque •Engenharia •Distribuição física •Gerenciamento de transporte. 	<ul style="list-style-type: none"> •Contabilidade geral •Custos •Contas a pagar •Contas a receber •Faturamento Recebimento fiscal •Contabilidade fiscal •Gestão de caixa •Gestão de ativos •Gestão de pedidos •Definição e gestão dos processos de negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> •Pessoal •Folha de pagamento.

Fonte: Caon, Corrêa e Gianesi. (2006)

2.5 Plano Mestre de Produção (MPS)

Através de um plano para produzir produtos específicos no futuro, o plano mestre revela o planejamento de operações e vendas de uma empresa. Relata a demanda a ser atendida,

especificando o volume e o mix de produção. No dia-a-dia, fornece a informação com base na qual vendas e produção são coordenadas (VOLLMANN et al. 2005).

Segundo Perez (2010) as previsões são ferramentas muito importantes para a tomada de decisões. Para que a previsão seja o mais coerente possível com a realidade, deve-se levar em conta alguns pontos fundamentais, tais como coleta de informações (dados históricos de venda e demanda, informações de clientes e economia), tratamento de informações e estimativa de erros da previsão.

Para Vollmann et al. (2005), o MPS é uma declaração de produção futura, que determina os produtos que serão produzidos, o momento de finalização e as quantidades a serem feitas. Sendo assim, a previsão é uma importante entrada no processo de planejamento.

O plano mestre de produção também leva em conta as limitações da capacidade, custos de produção, outras considerações sobre os recursos e o planejamento de operações e vendas. O Quadro 3 apresenta as etapas de elaboração do plano mestre de produção (VOLLMANN et al. 2005).

Quadro 3 – Elaboração Plano Mestre de Produção

ELABORAÇÃO PLANO MESTRE DE PRODUÇÃO	
1. Demanda Prevista	É a previsão da demanda.
2. Demanda Confirmada	É a demanda real já confirmada pelo cliente.
3. Estoque inicial	É a quantidade do estoque final do período anterior. No primeiro período sempre é informado, se não é zero.
4. Recebimentos Programados	É a produção iniciada em um período anterior, onde está prevista sua finalização, conforme o tempo de ciclo (tempo gasto para a fabricação do produto).
5. Estoque Projetado	São os estoques disponíveis e projetados, incluindo o estoque inicial de períodos anteriores.
6. PMP	É a decisão das quantidades a serem produzidas em um determinado período.

Fonte: Perez, 2010

De acordo com Corrêa e Giansi (1993), é através do MPS que vão se calcular as necessidades de componentes, capacidade produtiva, entre outros. Estas necessidades podem ser previsões ou pedidos firmes. É importante que se analise os produtos em particular, que deverão ser entregues em determinadas datas e quantidades.

Perez (2010), afirma que o plano mestre é um nível de planejamento que procura prever volumes de demanda antecipadamente. Considerando os custos das várias alternativas, planejar os níveis de estoque e produção são necessários para atendê-la. Por isso, é necessário formular ações para obter os recursos com antecedência necessária de forma que não faltem para o atendimento da demanda.

Para que se realize uma boa gestão estratégica do MPS, Corrêa e Giansi (1993), afirmam que é necessário analisar as seguintes questões:

Incertezas da demanda: quanto maior o nível de incerteza da demanda, maior a conveniência de se manterem estoques de segurança. Assim, a empresa sempre conseguirá atender seus clientes dentro do prazo.

Importância estratégica de minimizar ao máximo atrasos e não atendimento de pedidos: é necessário realizar a análise das consequências do não-cumprimento no atendimento das datas dos pedidos.

Importância estratégica de se minimizarem os níveis de estoque: os estoques representam alto custo para a empresa. Se o preço for um critério competitivo importante, os estoques podem aumentar o custo do produto, prejudicando a empresa com relação à concorrência. Custos financeiros e organizacionais das variações nos níveis de produção: a grande variabilidade nos níveis de produção é considerado como prejudicial ao desempenho da organização. Nestes casos, uma opção será atender aos clientes a partir de estoques de produtos acabados.

O planejamento existe para projetar o futuro diferentemente do passado, através de causas sob nosso controle. Para se atingir determinados objetivos no futuro é necessário analisar o presente visando tomar a melhor decisão. É necessário que se formule estratégias que irão determinar rumos ou formas de atingir objetivos (PEREZ, 2010).

2.6 Ordem de Fabricação (OF)

A Ordem de Fabricação é uma instrução para produzir determinada quantidade de um item. Para cada nível da estrutura do produto existe uma OF, possibilitando o controle e o gerenciamento dos itens fabricados por uma empresa (MONEGATTO, 2009).

De acordo com Teixeira (2009), a Ordem de Fabricação solicita a produção de determinado produto. Através das informações de especificações do produto e instruções de produção contidas na OF o operador sabe exatamente o que deve ser feito. Uma Ordem de Fabricação contém as quantidades requisitadas, código e descrição geral do produto.

O processo de início de fabricação do produto dá-se através da OF, relacionando todos os componentes e as etapas de fabricação determinadas pela estrutura do item. Através das movimentações internas (baixas) são realizadas as atualizações das Ordens de Fabricação (TEIXEIRA, 2009).

Conforme Monegatto (2009), a Ordem de Fabricação determina os recursos e materiais a serem utilizados. Quando uma ordem de produção é incluída, o sistema verifica automaticamente tudo o que é necessário para que esta produção possa ser executada e efetua o empenho de todos os materiais necessários conforme determinado em sua estrutura.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS

Diniz e Sá (2011) *apud* Miguel (2007) relatam que a metodologia da pesquisa é fundamental para o desenvolvimento de um estudo. E que a necessidade de um embasamento científico adequado, geralmente caracterizado pela busca da melhor abordagem de pesquisa a ser utilizada para endereçar as questões da pesquisa, bem como seus respectivos métodos e técnicas para seu planejamento e condução.

A metodologia da pesquisa que foi empregada no presente artigo foi uma revisão de literatura baseada em autores pertinentes ao tema. O trabalho caracteriza-se por ser descritivo, quando procura descrever sistematicamente uma área de interesse, ou fenômeno, conforme Lakatos e Marconi (1991), mas também, pode ser definido como exploratório, por procurar, em sua fase inicial, entender um fenômeno, para depois, poder explicar suas causas e consequências (GIL, 1999).

No que se refere ao desenvolvimento do processo da pesquisa, aponta-se, que a técnica do estudo de caso foi adotada para realização do trabalho, onde de acordo a Gil (1999), apresenta como objetivo a análise profunda e exaustiva de uma, ou poucas questões, visando permitir o seu conhecimento amplo e detalhado.

De acordo com Andrade, Marçola e Zanoni (2011) *apud* Miguel (2010), um dos objetivos do estudo de caso é aprofundar o conhecimento a cerca de um problema não suficientemente definido, visando estimular a compreensão, sugerir hipóteses e questões ou até mesmo desenvolver uma teoria.

O estudo de caso presente assume uma forma de pesquisa exploratória, onde Tauchen (2011), relata que estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições.

Segundo Andrade, Marçola e Zanoni (2011) *apud* Yin (2001), o estudo de caso é uma verificação empírica que busca um fenômeno atualizado dentro de um assunto da vida real, principalmente quando os limites adentrem o fenômeno e o assunto não estão claramente resolvidos, e no qual múltiplas fontes de evidência são empregadas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES


A empresa em estudo utiliza um sistema ERP que auxilia no monitoramento do processo empresarial. Através deste sistema são programadas as compras de todos os itens essenciais para a produção. Também é possível analisar quais serão as previsões de pedidos do cliente, bem como realizar as Ordens de Fabricação.

Através da relação de previsões de pedidos do cliente, os colaboradores responsáveis pela área de planejamento e controle da produção (PCP) realizam o plano mestre para as áreas de fornos e acabamento.

Primeiramente é conferido o estoque de cada produto, para calcular a quantidade necessária a produzir de cada item. Então, através do calendário de produção, se realiza o plano mestre de produção. Assim, obtem-se as quantidades de cada item que serão produzidos em cada data. Por meio do MPS são realizadas as ordens de fabricação com as quantidades dos lotes de cada item.

Para a área de fornos, as Ordens de Fabricação são realizadas semanalmente. A quantidade de cada item é equivalente ao lote de peças que será produzido durante uma semana. No início do turno o encarregado realiza a abertura das ordens e no final do turno, são encerradas com quantidades produzidas de cada item. Além disso, se houver peças não-conformes, é realizado a baixa destes itens indicando o motivo da não-conformidade. No final da semana, ocorre o encerramento das Ordens de Fabricação, iniciando um novo ciclo de lotes de produtos.

No setor de acabamento, o encarregado recebe diariamente as Ordens de Fabricação. Cada OF possui as quantidades necessárias de cada item que devem ser fabricados. No começo do turno de trabalho, o encarregado faz a abertura das ordens e no final do turno finaliza as OFs com as quantidades produzidas. A Figura 3 apresenta um modelo de ordem de fabricação utilizado na empresa que está em estudo.

ORDEM DE FABRICAÇÃO	
05/06/2015 17:27:00	
002233.00	
ITEM: AH224817	AH224817 COVER
Classificação: 40.10.010.001	Data Geração: 05/06/2015
Quantidade: 1	Data Emissão: 05/06/2015
Programação: 05/05/2015	Programador: Cristina
Revisão Desenho: 0	Peso Pç: 5,9
Geração: Avulsa	
Cliente: XXXXXX	OC Cliente: YYYYY

Pedido(s): AAAAAAA

Item	Descrição	Forma Obtenção	Local	Endereço	Quantidade
EAZA0012	H147950 BUSHING	C	10	-	2,00
MBAZA009	H140454 SPACER	C	10	-	9,00
SE H226215	H226215 COVER	F	10	-	1,00

Seq.	Tipo Ação	Recurso	Tempo Setup	Tempo Peça	Tempo Total
10	MONTAR/ACABAMENTO	CÉLULA 03	00:00:00	00:25:00	00:25:00

20	INSPEÇÃO FINAL	CÉLULA 03	00:00:00	00:02:00	00:02:00
----	----------------	-----------	----------	----------	----------

30	ARMAZENAR	ARMAZENAGEM	00:00:00	00:01:00	00:01:00
----	-----------	-------------	----------	----------	----------

Figura 3 – Modelo de Ordem de Fabricação. Fonte: Empresa em estudo (2015)

Através da geração das Ordens de Fabricação é possível observar as quantidades de componentes necessários para a realização de cada item. Estas informações são enviadas para o setor de Almoxarifado. Por meio disso, é feito o pagamento dos materiais necessários para cada área da fábrica realizar a montagem de seus produtos.

O setor de Compras analisa o plano mestre de produção e retira as informações necessárias para realizar a compra dos itens necessários para a fabricação do produtos. Como o *lead-time* de grande parte dos fornecedores está em torno de vinte dias, o MPS precisa ser analisado com muito cuidado para não ocorrer a falta de materiais.

Podemos perceber que existe um bom funcionamento do sistema utilizado pela empresa pelo fato de que praticamente não existe falta de materiais necessários para a produção. Este fato é muito importante para que não exista atraso de entrega ao cliente. A figura a seguir mostra o faturamento do mês de junho da empresa.

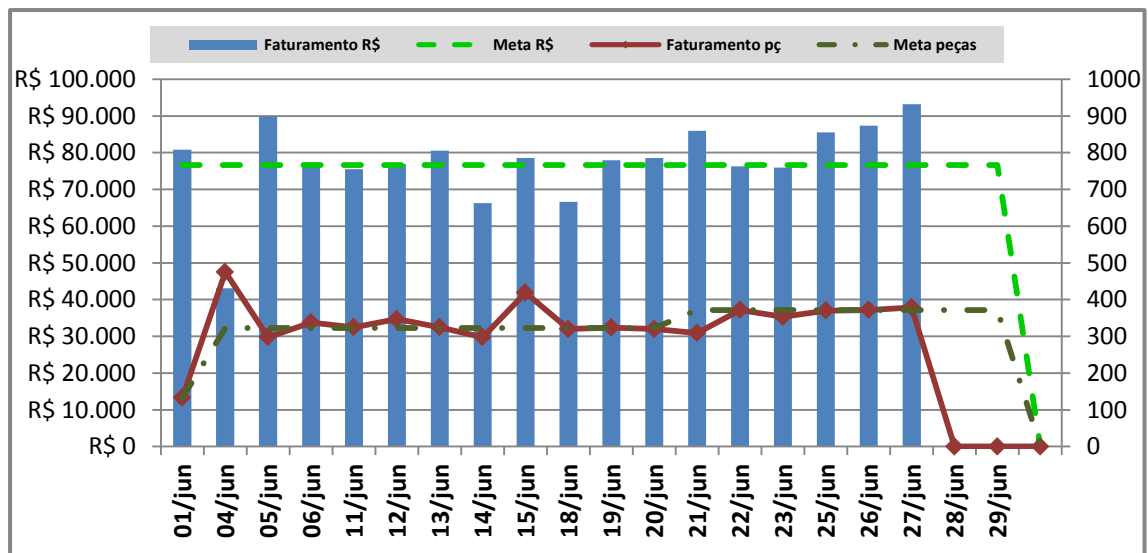


Figura 4 – Faturamento do mês de junho da empresa. Fonte: Empresa em estudo (2015)

Através da análise do gráfico podemos verificar que as metas de entrega estão sendo atingidas. Isso se deve pelo fato que o sistema auxilia nas entregas ao cliente, fazendo com que os pedidos sejam atendidos nas datas previstas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo foi de grande valia, devido a ele ter alcançado todos os objetivos que tinham sido traçados, houve um melhor conhecimento sobre produção empurrada. Um vasto referencial teórico, baseado em autores específicos, proporcionou um maior entedimento sobre este modo de produção, que visa atender o cliente sem atrasos.

O estudo de caso apresentou como a empresa em estudo trabalha no seu dia-a-dia utilizando os métodos da produção empurrada. A partir, dessa análise, foi possível confrontar o referencial teórico com a realidade. Também pode-se verificar que o sistema ERP utilizado interliga todos os setores da empresa. Isso possibilita que todos recebam as informações necessárias para que não faltem os materiais fundamentais para que a montagem dos produtos ocorra conforme o planejado.

Foi possível verificar na prática como realmente funciona o sistema de produção empurrada e como as Ordens de Fabricação são importantes em uma empresa. Elas possibilitam que o colaborador tenha todas as informações necessárias para a fabricação dos produtos. Também são importantes para fazer a análise da quantidade de peças fabricadas. Como está escrito nos referenciais teóricos, este sistema é muito importante para a organização da empresa.

6. REFERÊNCIAS

1. VEDOVELLO, JOÃO - Puxado e Empurrado. Disponível em: <<http://jgvedovello.blogspot.com.br/2012/05/empurrando-e-puxando.html>>. Acesso em: 01 Junho 2012.
2. CAON, MAURO; CORRÊA, HENRIQUE L.; GIANESI, IRINEU G. N.(2006) - Planejamento, Programação e Controle de Produção. Editora Atlas S.A. 4ª Edição. São Paulo.
3. NICODEMO ,LUIZ GUSTAVO - O Sistema de Produção 'Puxado'. Disponível em: <[http://www.soartigos.com/artigo/1823/O-Sistema-de-Producao-'Puxado'/'>. Acesso em: 11 maio 2012.](http://www.soartigos.com/artigo/1823/O-Sistema-de-Producao-'Puxado'/)
4. VOLLMANN, THOMAS; BERRY, WILLIAN; WHYBARK, D. CLAY; JACOBS, F. ROBERT - Sistemas de Planejamento e Controle da Produção para o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. ARTMED Editora S.A. 5ª Edição. São Paulo.
5. BANZATO, EDUARDO et al. Atualidades na Gestão da Manufatura. São Paulo. Instituto IMAM 2003.
6. ARKADER, REBECCA; LOPES, PEDRO HENRIQUE; RODRIGUES, ALEXANDRE M.; WANKE, PETER - Um Estudo sobre os Impactos no Varejo das Principais Decisões Estratégicas de Produção e Distribuição da Indústria. G&P (Gestão & Produção) Rio de Janeiro, RJ. v.13, n.1, p.1-13, jan.-abr. 2006
7. FILHO, JOSÉ DELÁZARO; NETO, DOMINGOS ALVES CORRÊA - A influência do sistema MRP no desempenho das empresas industriais. Disponível em: <http://www.gestori.com.br/website/diversos/artigos/influencia_sistema.pdf>. Acesso em: 11 maio 2012.
8. FIGUEIREDO, RICARDO MOTTA - Implantação do sistema puxado em uma empresaprodutora de bens de capital. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/53793368/23/SISTEMA-MRP>>. Acesso em: 11 maio 2012.
9. CARMELITO, RICARDO - Conceitos Básicos do MRP (Material Requirement Planning). Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/conceitos-basicos-do-mrp-material-requirement-planning/26507/>>. Acesso em: 11 maio 2012.

10. ALVES, JOÃO MURTA - MRP II E Manufatura Enxuta: Vantagens, Limitações E Integração. Disponível em: <<http://siedro.tech.officelive.com/Documents/MRP%20II%20e%20Manufatura%20Enxuta.pdf>> . Acesso em: 12 maio 2012.
11. LIMAS, CESAR EDUARDO ABUD; SCANDELARI, LUCIANO; KOVALESKI , JOÃO LUIZ - ERP – Características utilizadas, benefícios percebidos e problemas encontrados na implantação nas pequenas e microempresas de Ponta Grossa – PR. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil. P. 1 – 8. Nov. 2006.
12. PINHEIRO, ANDRÉ LUÍS DA SILVA - O Sistema ERP e as Organizações. Disponível em: <<http://www.castelobranco.br/sistema/novo enfoque/files/08/09.pdf> >. Acesso em: 22 maio 2012.
13. PEREZ, FELIPPI. Planejamento e Controle da Produção. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/Felippi/planejamento-e-controle-da-produo-5825717>>. Acesso em: 01 de maio 2012.
14. CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G. N. JUST IN TIME, MRP 2 e OPT. Editora Atlas S.A. 2ª Edição. São Paulo.
15. MONEGATTO, LUIZ CARLOS. Custo por encomenda: Ordem de Produção. Disponível em: <<http://www.coladaweb.com/contabilidade/custo-por-absorcao-e-baseado-na-atividade-abc>>. Acesso em: 03 de maio 2012.
16. TEIXEIRA, PAULO HENRIQUE. O que é uma Ordem de produção? . Disponível em: <<http://ajuda.uolhost.com.br/index.php?p=resposta&res=1203#rmcl>>. Acesso em: 01 maio 2012.
17. DINIZ, MILENA ESTANISLAU; SÁ, TIAGO ESTEVES TERRA DE - Desenvolvimento E Implementação De Um Aplicativo De Previsão De Demanda Baseado No Comportamento De Consumo Em Uma Indústria De Sorvetes. XVII Bauru, SP, Brasil, 7 - 9 Nov. 2011
18. LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Atlas, 1991.
19. GIL, A. C. Métodos e Técnicas de pesquisa social. 5. Edição. São Paulo: Atlas, 1999.
20. ANDRADE, JOSÉ HENRIQUE DE; MARÇOLA, JOSADAK ASTORINO e ZANONI, EDUARDO FERNANDO - Programação Da Produção: Lições Aprendidas A Partir Do Estudo De Caso Do Processo De Implantação De Um Sistema Aps Em Uma Empresa Industrial. XVII Bauru, SP, Brasil, 7 - 9 Nov. 2011.
21. TAUCHEN, JOEL. Como classificar as pesquisas com base em seus objetivos. Disponível em: <http://www.joel.pro.br/aulas/metodologia/classificacao_pesquisas.htm>. Acesso em: 05 maio 2012.

PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL A PARTIR DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

LEILA REGINA DE OLIVEIRA BATISTA

lrobatista@yahoo.com.br

MILENA PIZZOLOTTO DE CONTI MENECHINE

milenapc@brturbo.com.br

ANDERSON DANIEL STOCHERO

anderson_stochero@yahoo.com.br

RESUMO

O presente estudo teve como principal objetivo realizar a análise estrutural de uma empresa do ramo de conserto, venda de peças e acessórios para motocicletas no município de Santo Ângelo, com o intuito de identificar fatores que influenciam a organização e posteriormente propor ações para saná-las ou maximizá-las, iniciando assim a reestruturação organizacional da empresa através da implantação do planejamento estratégico. A análise se deu por meio de um estudo de caso, com pesquisa documental, utilizando-se de entrevista com os colaboradores da organização para a obtenção de maiores informações bem como a observação *in loco* e com a aplicação de entrevista semi estruturada. A metodologia pode ser classificada com pesquisa aplicada com abordagem qualitativa. Referente aos seus objetivos pode-se classificá-la como exploratória, descritiva e explicativa. Os sujeitos da pesquisa foram os gestores e colaboradores da empresa, num total de quatro participantes. Os resultados apresentados na pesquisa trouxeram uma boa contribuição para a organização, considerando que, a partir desta proposta, a organização poderá iniciar o processo de reestruturação.

Palavras-chave: Reestruturação. Empresa familiar. Planejamento. Estratégia.

ABSTRACT

This study aimed to perform a structural analysis of a company in the business of repairing , selling parts and accessories for motorcycles in the municipality of San Angelo, in order to identify factors that influence the organization and subsequently propose actions to solve or maximize them , thus beginning the organizational restructuring of the company through the implementation of strategic planning . The analysis was done by means of a case study with desk research , using interviews with the employees of the organization to obtain more information as well as on-site observation and application of semi -structured interview. The methodology can be classified as an applied research of a qualitative approach. As to its goals , it can be classified as exploratory , descriptive and explanatory . The subjects of the research were the managers and employees of the company , in a total of four participants . The results presented in the survey brought a good contribution to the organization , considering that from this proposal , the organization can begin the process of restructuring.

Keywords : Restructuring . Family company . Planning. Strategy.

1. INTRODUÇÃO

No contexto atual, administrar tornou-se uma arte, onde o gestor precisa ser capaz, não somente de identificar oportunidades e ameaças no ambiente que o cerca, mas também de focar em seu ambiente interno percebendo seus pontos fortes e fracos e, assim, buscar alternativas para saná-los ou maximizá-los. A atual conjuntura organizacional se caracteriza pela grande concorrência, onde o consumidor está cada vez mais exigente, visando produtos e serviços que lhe ofereçam maior valor agregado e não apenas sanem suas necessidades. Desta forma, a reestruturação organizacional tornou-se uma ferramenta importante para que as empresas possam se manter no mercado, buscando inovar, criar ou aprimorar seu diferencial competitivo, em um ambiente onde fazer o básico, ou aquilo que todo mundo faz, já não é mais o suficiente.

Neste sentido, para que a reestruturação organizacional possa ser desenvolvida de maneira eficaz se faz necessário algum tipo de planejamento em sua elaboração. Esta precisão se tornou notória em meados de 1960, quando, de acordo com Kwasnicka (2015), foi identificado nas organizações a necessidade de expandir os conhecimentos acerca de quais eram os seus níveis de atuação e competição perante a concorrência. Para isso, passou a se tornar essencial a definição de objetivos organizacionais, na tentativa de facilitar a avaliação final. Estas ações eram capazes de definir os rumos que as organizações poderiam tomar, tornando os processos mais organizados na mente dos gestores e conseqüentemente auxiliando na tomada de decisão. Foi o pontapé inicial para a era do planejamento.

Ao desenvolver a arte de planejar de forma estratégica pode-se considerar um processo abrangente, capaz de envolver muitas dimensões dentro da organização, possibilitando uma visão ampla do ambiente e facilitando a tomada de decisão. Para Oliveira (2014) tais dimensões pode ser divididas em cinco: A primeira corresponde aos assuntos abordados, tais como: produção, novos produtos, marketing, finanças e outros. Ou seja, tratam-se das funções desempenhadas pela empresa. A segunda dimensão esta ligada aos elementos: propósito, objetivos, políticas, orçamentos, normas e afins, que são analisados no decorrer da elaboração e implementação. A terceira dimensão diz respeito ao tempo, curto, médio e longo prazo. Outra aborda as unidades organizacionais onde é elaborado o planejamento, se é corporativo, de unidades estratégicas de negócios, grupos funcionais, departamentos, produtos, entre outros. E a quinta dimensão corresponde as características: complexidade ou simplicidade, quantidade ou qualidade, estratégico ou tático, formal ou informal. Estas dimensão são desenvolvidas para o alcance do propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes que proporcionam uma situação viável de avaliar implicações futuras de decisão de uma situação futura desejada de modo eficiente, eficaz e efetivo, concentrando da melhor forma possível os recursos da empresa. Um planejamento estratégico corresponde ao processo contínuo de um exercício mental acerca de um modo de pensar envolvendo indagações com questionamentos sobre o que, como, quando, para quem, por que, para quem e onde fazer. Para que o planejamento possa ser considerado eficaz existem alguns fatores capazes de influencia-lo, tais como a boa elaboração que contribui para a redução de ambigüidade e conflitos dentro da estrutura organizacional, a limitação de ações arbitrárias, reduz o grau de incertezas e possibilita a capacidade de trata-las de forma mais adequada tanto no ambiente externo quanto interno. Força a considerar fatores para a tomada de decisões que provavelmente não seriam consideradas sem o planejamento. Ele contribui para o desempenho das demais funções do processo administrativo pois definir um caminho sem referencias gera dificuldades para coordenar as atividades em torno do objetivo. Para

alcançar o sucesso do planejamento se faz necessário transpor duas barreiras, a primeira é a resistência interna e a relutância para aceitar os planos em virtude de suas mudanças. Desta forma deve-se envolver ao máximo todos os colaboradores da organização e a participação no na definição e cumprimento do objetivos, sendo mais um fator contribuinte para o sucesso do planejamento (KWASNICKA, 2015).

A empresa alvo do estudo atua no ramo de manutenção e venda de peças e acessórios para motocicletas. Está no mercado há mais de vinte e seis anos e atualmente conta com quatro colaboradores, sendo três deles sócios-proprietários. Ao longo dos anos, a empresa apresentou diversas configurações de gestão e composição do quadro funcional, tendo a matriarca à frente dos negócios, na maior parte do tempo. A organização se enquadra como micro empresa familiar, tendo como característica a participação intensa de todos os colaboradores, inclusive nas tomadas de decisões.

2. METODOLOGIA

A pesquisa baseou-se inicialmente no método de pesquisa documental alinhado-a com a metodologia do estudo de caso empregado na empresa em questão, através do método de observação *in loco* e entrevista semiestruturada. Pode-se caracterizar como aplicada com abordagem qualitativa. Classifica-se como exploratória, descritiva e explicativa, quanto aos seus objetivos.

Os sujeitos da pesquisa foram os quatro colaboradores da empresa, sendo um deles o autor, tendo a oportunidade de estar inserido no meio analisado para uma melhor observação e coleta de dados.

A técnica de observação utilizada pode ser classificada como assistemática, também denominada espontânea, que consiste em recolher e registrar informações sem que o pesquisador utilize meio ou técnicas especiais ou faça perguntas diretas, não possuindo planejamento ou controle previamente elaborado. A observação pode ainda ser caracterizada como participante na maior parte do tempo, porém, em alguns momentos, fez-se necessário a exclusão do pesquisador tomando caráter não participativo.

Por fim, houve a necessidade de realizar entrevista com os colaboradores da organização em estudo, visando obter maiores informações sobre a empresa em relação ao meio na qual a mesma está inserida. Esta entrevista semiestruturada se caracteriza por um diálogo focado em determinado assunto. O autor optou por elaborar um roteiro com quatro perguntas-base as quais visou influenciar os participantes a responderem acerca dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças que afetam a organização.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Evolução Histórica Da Administração

Em todo e qualquer acontecimento histórico tem-se a evolução como fator característico. Nada terá continuidade sem que haja qualquer tipo de evolução, aprimoramento ou desenvolvimento, e a ciência da administração não fugiu desta regra.

Para Maximiano (2006) a administração consiste em um processo de tomada de decisões sobre objetivos e utilização de recursos. O processo administrativo abrange cinco tipos principais de decisões, que se classificam em: planejamento, organização, liderança, execução e controle.

Cada uma das teorias teve como ponto de partida a necessidade de um determinado período de tempo, onde um ou mais homens foram capazes de identificar estas carências e

desenvolver métodos de aprimoramento para suas organizações. Assim como destacou Silva (2008), a administração vem se desenvolvendo ao longo dos séculos, porém, com enfoques diferenciados em razão da época, atividade e conseqüentes necessidades na qual estava inserida.

À medida que a administração amadurece, estudos mostram que muitas ideias são úteis em determinada situação, mas não em outras. Assim acontece com as teorias administrativas, pois a “melhor” solução e aplicabilidade dependerá muito do ambiente organizacional, de suas tecnologias e outros fatores na qual estão inseridos.

A administração científica foi a pioneira dentre todas as teorias administrativas e, conforme Silva (2008), seus princípios estavam baseados em uma estrutura formal e em processos de organização. As pessoas eram vistas como instrumentos de produção, utilizadas para alcançar a eficiência da organização. Chiavenato (2010) complementa que a perspectiva das tarefas foi o primeiro passo para uma longa caminhada que começou no século XX, iniciando com a administração científica que teve como principal expoente Frederik Winslow Taylor que através de suas ideias, fez com que a produção aumentasse significativamente. Já Henry Ford, como descrito por Silva (2008), possuía uma visão mais prática, e buscou a cristalização do conceito eficiência, classificando a empresa em dois níveis distintos: planejamento e execução. Enquanto Taylor se preocupava com a economia do trabalho humano, Ford visava economizar material e tempo regido por três princípios básicos: produtividade, intensificação e economicidade.

No oposto da administração científica está a perspectiva clássica que, ao invés de dar ênfase às tarefas, passou a enfatizar a estrutura organizacional. Esta possui como principal expoente Henry Fayol que dividiu a empresa em seis funções distintas: técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas. Elas coordenam e sincronizam as demais funções da empresa, sendo a administrativa a mais importante delas. Em sua perspectiva, administrar significa prever, organizar, comandar, coordenar e controlar (CHIAVENATO, 2010).

Nesta mesma linha, a proposta de Weber com a teoria burocrática, surgiu para simplificar a gestão organizacional. De acordo com Silva (2008), a administração burocrática buscava a racionalidade técnica para projetar e construir um sistema administrativo baseado no exato estudo dos tipos de relacionamentos humanos necessários para expandir a produtividade.

Todas as teorias anteriores receberam críticas por sua parcialidade. Conseqüentemente, houve a necessidade de humanizar as organizações. Foi através da experiência de Hawthorne idealizada por Elton Mayo que identificou a necessidade de mudanças na teoria das organizações. (CHIAVENATO, 2010).

Posterior à teoria das relações humanas, desenvolveu-se a teoria comportamentalista, com foco no indivíduo como um ser com capacidades de raciocínio e inteligência. Estava direcionada ao aumento da produtividade através do conhecimento e controle dos comportamentos, permitindo a maior participação e integração dos trabalhadores nas atividades realizadas. A teoria considera a organização como um sistema social, constituído por pessoas, suas necessidades e atitudes, as quais consolidam o seu comportamento. Este sistema é constituído por tecnologias, estrutura organizacional, normas e procedimentos, processos e métodos de trabalho, máquinas e equipamentos (OLIVEIRA, 2010).

No decorrer da evolução houve ainda o desenvolvimento de uma nova visão da área administrativa, que na linha de pensamento do autor supracitado se caracteriza como a teoria estruturalista, consolidada na administração por considerar aspectos organizacionais através de variáveis internas e externas, possibilitando assim, a melhor análise comparativa entre as organizações, integrando diferentes áreas do conhecimento,

ampliando o campo de análise e revisando conceitos e aplicações estabelecidos por escolas e teorias anteriores. Tem como criador Amitai Werner Etzioni, que se baseou nas quatro teorias já existentes para a elaboração da nova escola.

Já a teoria dos sistemas apresentou a organização como “sistemas vivos e abertos” a qual possui contato interativo com fatores externos onde interagem fortemente com os ambientes em que estão localizados com fatores e variáveis não controláveis. O estudioso Karl Ludwing von Bertalanffy verificou que existem duas premissas para o tratamento de sistemas abertos, representadas pela interdependência entre as partes e pela análise completa das realidades complexas do assunto, analisando e proporcionando, assim, uma visão mais abrangente e facilitando o senso crítico e o nível de conhecimento das pessoas. Esta teoria explicou, de forma estruturada e detalhada, as interações das organizações com fatores ambientais internos e externos (OLIVEIRA, 2010).

No decorrer dos anos, e baseando-se nas experiências anteriores, tornou-se perceptível a necessidade de integração entre todas as teorias até então existentes para a elaboração de suas sucessoras, as quais passaram a interagir com variáveis do meio que as cercavam, tanto externa quanto internamente, já que acabam por influenciar diretamente nas organizações. Foi através desta percepção que surgiu a teoria contingencial.

De acordo com Chiavenato (2010) não há nada de absoluto nas organizações, tudo é relativo, tudo depende. As variáveis ambientais são independentes, enquanto as variáveis organizacionais são dependentes de maneira ativa, reagindo a mudanças externas e, ao mesmo tempo, criando outras mudanças no ambiente. As mudanças das teorias organizacionais foram de suma importância para a evolução da administração. Hoje existe uma percepção de forma interligada, onde cada teoria é capaz de contribuir de alguma forma para o melhor desenvolvimento organizacional. Considerando que a busca pelo aperfeiçoamento é constante, a cada dia novas estratégias são elaboradas para otimizar processos, suprir necessidades e buscar a excelência nas organizações. Gerir uma empresa é tarefa árdua, pois exige muito esforço e dedicação na busca por soluções cabíveis para situações cotidianas ou imprevisíveis. Faz-se necessário criar estratégias de gestão e planejamento.

3.2 Planejamento Estratégico Como Ferramenta Gerencial

Pode-se conceituar planejamento estratégico como um desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas que proporcionam uma situação viável, capaz de avaliar as implicações futuras das decisões presentes em função dos objetivos da organização que facilitarão a tomada de decisões no futuro de forma rápida, coerente, eficiente e eficaz. (OLIVEIRA, 2014).

Isso evidencia o quanto se faz importante um planejamento estratégico para uma organização que visa atingir objetivos, com metas delineadas no presente. Por sua vez, o planejamento busca definir a melhor estratégia para o sucesso da organização.

Além disso, existem três níveis de planejamento distintos que são divididos em: estratégico, tático e operacional. O nível estratégico é composto pelos dirigentes e diretores da organização enquanto o nível tático é composto por gerentes, e o operacional é constituído pelos supervisores que administram a execução das tarefas e operações da empresa. O planejamento está relacionado com os principais objetivos da organização que afetam a sua viabilidade. Este processo ocorre a partir de alguns elementos básicos que serão apresentados a seguir.

3.2.1 Proceso de planejamento estratégico

O processo de planejamento estratégico tem como objetivo principal orientar o caminho a ser seguido para definições de resultados almejados através da gestão estratégica (CHIAVENATO E SAPIRO, 2009). Para o alcance destes objetivos conta-se com alguns processos básicos, tais como a elaboração da visão, da missão e dos valores de uma organização.

Tem-se por conceito de missão a determinação do motivo central para a existência da empresa correspondendo a um horizonte dentro da qual ela atua ou poderá atuar, representando assim a sua razão de ser, conforme afirmou Oliveira (2014). Chiavenato e Sapiro (2009) defendem que a missão deve contemplar alguns aspectos básicos, entre eles: A razão de ser da organização; O papel da organização na sociedade; A natureza do negócio da organização; O valor construído para o seu público de interesse; Tipos de atividades que devem concentrar os esforços no futuro.

Desta forma, evidencia-se que a elaboração da missão permite que a organização tenha uma direção a seguir, baseando-se no esclarecimento de sua existência e de seu propósito de forma significativa, tanto para os membros da empresa quanto para os seus clientes.

Missão, visão e valores são aspectos que contribuem para o desenvolvimento dos objetivos estratégicos, os quais a empresa visa atingir a longo prazo, com o propósito de converter a missão em alvo de desempenho. Os objetivos devem ser desafiadores, porém, possíveis de serem alcançados. Caso contrário, eles podem se tornar barreiras desanimadoras para os colaboradores, causando a perda do foco sobre as metas e confusão interna. Sendo assim, é fundamental que eles sejam claros para alcançar o sucesso. Os objetivos podem ser de curto ou de longo prazo. Os de curto prazo indicam a velocidade do progresso e o nível do desempenho servindo como degraus para o objetivo maior. Os de longo prazo servem para avaliar o impacto das ações atuais no desempenho futuro (SOARES, 2008).

Porém, não basta apenas traçar tais objetivos, é necessário também estar atento ao que acontece no ambiente. Conforme Filho (2012), a análise estratégica é composta pela análise ambiental externa, a qual identifica oportunidades e ameaças em relação à competitividade, produtos e mercados e a utilização dos meios, ou seja, o quanto investir. Enquanto análise ambiental interna possui como objetivo identificar forças capazes de enfrentar ameaças ou aproveitar oportunidades, bem como identificar fraquezas a serem sanadas, sendo que a segunda análise dependente da primeira.

Oliveira (2014) complementa estas análises estratégicas destacando que os pontos fortes se caracterizam por variáveis internas e controláveis que propiciam condições favoráveis em relação ao seu ambiente, já os pontos fracos, acabam por provocar situações desfavoráveis para a empresa perante o seu ambiente. Em contrapartida, as oportunidades estão ligadas ao ambiente externo onde suas variáveis não podem ser controladas pela empresa, mas podem criar situações favoráveis para a empresa em relação ao seu ambiente ou desfavorável, caracterizando-se, então, como ameaças.

Soares (2008) aponta que as características de um determinado mercado impõem algumas restrições aos tipos de estratégias que a empresa pretende implantar. Para identificar tais características são necessárias algumas análises, tais como: o tamanho do mercado e a sua taxa de crescimento, padrão de competitividade com concorrentes, barreiras de entradas e saídas do mercado, mudanças tecnológicas, características de produtos e consumidores, lucratividade, utilização do capital e atividade do mercado. Além destes fatores, ainda merecem atenção, na avaliação, dados econômicos capazes de influenciar o negócio, forças competitivas em ação, movimentos competitivos dos concorrentes, fatores-chave determinantes do sucesso ou insucesso.

Os fatores que influenciam tais escolhas são muitos e todos eles precisam ser analisados criteriosamente. O momento da escolha da estratégia é extremamente importante, pois representa a interação entre o ambiente e a empresa. Ela possui como finalidade estabelecer quais serão os caminhos, cursos, programas e ações a serem seguidos para que os objetivos sejam alcançados (OLIVEIRA, 2014).

Conforme explicitaram Chiavenato e Sapiro (2009) a estratégia se caracteriza como uma escolha do curso de ação a ser seguido a fim de desenvolver uma posição diferente no futuro, a qual poderá oferecer ganhos e vantagens em relação à situação presente. Desta forma se faz importante caracterizar quais estratégias possibilita a identificação de tais inimigos, ou seja, as ameaças implícitas no ambiente empresarial e, assim, desenvolvê-las para o melhor posicionamento da empresa no mercado.

Referente à utilização das estratégias Oliveira (2014, p.188) destaca: “Numa empresa, a estratégia está correlacionada à arte de utilizar, adequadamente, os recursos físicos, tecnológicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades”. Por isso, torna-se indispensável o estudo como um todo da organização não só os de processos como os de aspectos intelectuais, pois é a partir deles que a organização trabalha.

Dentre os modelos existentes de apoio à decisão, a matriz SWOT se destaca pela sua abrangência na aplicação e por sua aceitação nos processos estratégicos. A SWOT que pode ser traduzida em: *Strengths* = força; *Weaknesses* = fragilidade; *Opportunities* = oportunidade; *Threats* = ameaças, foi desenvolvida para que possibilitasse a abordagem tanto o ambiente externo quanto o ambiente interno da organização. Esta matriz proporciona uma análise estratégica que auxilia a percepção de como a empresa pode desenvolver tendências, coações, oportunidades e ameaças. Porém, muitas vezes fazer esta análise não é uma tarefa fácil levando a equívocos, omissões ou até mesmo a elaboração de análises simplistas. Sendo assim, é necessário auxílio externo para uma melhor elaboração desta (CHIAVENATO E SAPIRO, 2009).

Segundo Damazio (1998), faz-se necessário buscar aporte nas ferramentas de gestão para dar apoio à tomada de decisão, pois nem sempre é fácil devido às inúmeras variáveis existentes no ambiente organizacional. Pensando nisto, desenvolveu-se então uma técnica que objetiva facilitar a definição de prioridades frente a um ou mais problemas. Essa técnica é denominada matriz GUT que significa: gravidade, urgência e tendência. Essa matriz utiliza tais parâmetros para a tomada de decisão a partir da definição de prioridades. O método torna-se ainda mais relevante quando os problemas são relacionados entre si. Conforme o autor, para que a técnica seja aplicada se faz necessário, primeiramente, separar cada um dos problemas que tenham causa própria. Posteriormente analisá-los, para saber qual é a prioridade dada a cada um deles para que então possam ser solucionados.

Em complemento a estes métodos, pode-se ainda citar o BSC (*Balanced Scorecard*) que visa evidenciar os objetivos através do mapa estratégico da organização em indicadores e metas. Segundo Kaplan e Norton (2004), os objetivos e as metas delimitadas pelos indicadores nem sempre serão alcançados, e, por isso, faz-se necessário que a organização lance programas para atingi-los. Para cada indicador do *Balanced Scorecard*, os gerentes precisam identificar as iniciativas estratégicas necessárias para alcançar a meta preestabelecida. As iniciativas criam resultados e assim a execução é gerenciada por meio do acompanhamento das iniciativas estratégicas.

Os autores ainda destacam que os planos de ações que definem e fornecem recursos para as iniciativas estratégicas devem ser corretamente aliados em torno dos temas estratégicos e visualizados como um pacote em que consta investimentos, não mais como um grupo isolados de projetos. Formando um plano de negócio autossuficiente, para

cada tema estratégico. As organizações que estão focadas nas estratégias usam o *Balanced Scorecard*, para que seja inserido a estratégia no centro dos processos gerenciais. Sem dúvidas essa nova ferramenta representa uma contribuição sem igual, ao descrever a estratégia de maneira consistente e criativa.

Antes do desenvolvimento dos scorecards estratégicos, os gerentes não dispunham de um referencial de tão ampla aceitação para a descrição da estratégia: simplesmente não conseguiam implementar algo que não conseguiam descrever bem. Por isso o simples ato de descrição da estratégia por meio de mapas e scorersds estratégicos é um enorme avanço.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 Apresentação E Análise De Dados

Foram destacados os pontos que se acredita interferir diretamente nos resultados da empresa, tanto positiva quanto negativamente, induzindo o pesquisador a classificar cada um destes, principalmente os pontos negativos e as ameaças de maior relevância, através da utilização da ferramenta de análise GUT. Os pontos fracos da organização que se destacaram, exigindo ações rápidas por parte da empresa, foram principalmente na área financeira, através da ineficiência dos controles financeiros diários e da necessidade de separação das despesas de pessoa física com a de pessoa jurídica, problema comum em empresas familiares. Ainda, em se tratando de priorização, ficou evidente a necessidade de organização do estoque da empresa que atualmente se encontra defasado, sem nenhum tipo de controle eficiente de entrada e saída de mercadorias bem como o controle da rotatividade deste estoque, o que acaba por prejudicar a organização, inclusive na morosidade para encontrar determinada peça, pois não há um sistema exato de organização, bem como a falta de itens indispensáveis no dia-a-dia da empresa.

Elaborou-se a análise das ameaças oferecidas pelo ambiente externo da organização, a qual envolve fatores tecnológicos, governamentais, financeiros, consumidores, concorrentes entre outros. Algumas das ameaças identificadas não possibilitam ações diretas para que seja possível minimizar ou sanar sua influência, possibilitando apenas a adequação da empresa nestas situações. Pode-se citar como exemplo a tributação e os impostos, bem como as frustrações de safras de grãos que acabam por afetar não apenas negócios específicos, mas todo o comércio da região, considerando que esta se caracteriza por ser principalmente agrícola.

Dentre as principais ameaças identificadas destacam-se o relacionamento com o cliente, em relação a sua possível insatisfação com os produtos e serviços oferecidos e também a dificuldade em fidelizá-los, considerando a grande concorrência existente neste ramo. Conforme levantado pelo pesquisador, na cidade de Santo Ângelo existem mais de dez empresas devidamente registradas atuando no mesmo setor e mais algumas irregulares. Estas afetam o fator preço de produtos e serviços já que não possuem tantas obrigações e despesas quanto as demais concorrentes, caracterizando, desta forma, novos concorrentes com grande potencial competitivo.

Através do método de observação constatou-se que, na empresa, as funções não são bem definidas, ou seja, os colaboradores se revezam na execução das tarefas diárias, muitas vezes de maneira empírica. Desta mesma forma, o caráter das decisões acaba por ser participativo, de forma que todos opinam antes da tomada de decisão final. Foi possível observar também a necessidade de organização do ambiente físico organizacional em diversos setores da empresa, principalmente na oficina. Assim, a partir da reorganização do *layout*, do ferramental e também da classificação e organização do estoque, acredita-se

tornar possível melhor execução das tarefas diárias com maior agilidade e eficiência. O número de peças seminovas é outro fator que chamou a atenção durante a observação e, conforme relatos posteriores, devido ao acúmulo e variedade, nem sempre se torna possível encontrar o que se deseja.

Através da análise documental, constatou-se que a organização não possui nenhum tipo de planejamento a curto, médio e longo prazo. Além da visualização da necessidade de separação das contas percebeu-se a importância de uma delimitação, estruturação e análise ao que se refere a cargos, salários e funções, desta forma possibilitando a maior eficiência e aperfeiçoamento em cada função elaborada.

Baseando-se nos pontos fortes descritos na entrevista e observados no campo verificou-se a necessidade de aprimoramento no atendimento ao cliente. A empresa já possui uma política informal de bom atendimento, primando pela qualidade, honestidade e confiança. Porém, foi percebido pelos observadores que há possibilidade de fidelizar novos clientes. Um dos métodos possíveis, além da ampliação da divulgação, é a implementação do pós-venda o qual verifica a satisfação do cliente em relação ao serviço prestado. Outra estratégia para melhorar a qualidade do serviço é a constante qualificação dos colaboradores em suas respectivas áreas de atuação.

Mediante todos os pontos levantados pelos pesquisadores, decidiu-se como sugestão a elaboração de parâmetros básicos para as ações futuras do planejamento estratégico que contemplam a visão, a missão e os valores da empresa que formam a identidade organizacional.

Visão: Tornar-se referência no ramo de motocicletas.

Missão: Oferecer produtos e serviços de qualidade e preço justo, garantindo assim a satisfação de nossos clientes.

Valores: Ética, excelência, atendimento, organização, responsabilidade.

Identificados e organizados os pontos negativos que interferem na organização, os pesquisadores passaram a observar os pontos fortes. Seguindo a mesma metodologia dos casos anteriores baseando-se na observação, na análise documental e em entrevista, pôde verificar que, dentre os pontos fortes, os colaboradores deram ênfase a busca constante por preços competitivos e na confiabilidade do serviço prestado, as quais nas palavras de um colaborador *“É baseado no que é justo, se não é realmente preciso trocar determinada peça nós não trocamos. Muitas vezes remendamos, endireitamos ou consertamos ao invés de trocar. Sempre estamos nos colocando no lugar do cliente, adaptando o serviço as suas necessidades e condição financeira, já que nosso público é muito amplo neste quesito”*.

Fornecimento de produtos de qualidade e preços competitivos.

Confiança e segurança na prestação de serviços.

Retenção de clientes.

Bom relacionamento com fornecedores.

Empresa familiar com bom relacionamento interpessoal.

Priorização da honestidade nos relacionamentos organizacionais.

Assim como os pontos fortes, as oportunidades oferecidas pelo ambiente externo possibilitam melhorias significativas para a organização quando bem aproveitadas, a tecnologia é um exemplo. Através do investimento em novos equipamentos a empresa estudada pode diferenciar-se das demais. Atualmente, dentre as concorrentes, são poucas as que possuem os equipamentos necessários para a realização de serviços na área de injeção eletrônica. Esta é uma das oportunidades de diferenciação para a empresa. Através do aperfeiçoamento e da qualificação, a organização passará a ter maior credibilidade com seus clientes, agregando assim valor aos serviços prestados. A tecnologia ainda possibilitaria melhor controle em todos os setores a partir da modernização do controle de estoque e também financeiro.

A parceria entre algumas empresas concorrentes é outro ponto positivo a ser explorado. Percebeu-se durante a observação que é hábito as empresas fazerem contato a fim de esclarecer dúvidas e, até mesmo, pedir peças “emprestadas” para algum serviço de urgência.

Desta forma, as oportunidades identificadas a partir da análise do ambiente externo que se destacaram foram:

Tecnologia: Possibilidade o melhor gerenciamento nos processos.

Governo: Regime tributário diferenciado – Simples Nacional.

Financeiro: Oferecer dados e informações sobre o ambiente externo que possibilita o melhor controle e apuração dos reais gastos e despesas.

Consumidores: Busca constante pelo melhor custo-benefício. Cada vez estão mais exigentes e consumistas.

Fornecedores: Possibilidade de maior margem de negociação nas compras.

Concorrentes: Formação de novas alianças e parcerias a fim de obter crescimento mútuo.

Portanto, após analisar os principais pontos que interferem na organização, elaboram-se sugestões de ações a serem desenvolvidas pelos colaboradores da empresa em um período estimado de dois anos, as quais contemplam os pontos fracos, fortes, oportunidades e ameaças e visam dar início a uma reestruturação organizacional. A meta a ser delineada para o alcance dos objetivos é o ano de dois mil e vinte quando a empresa poderá se tornar concessionária de motocicletas e, conseqüentemente, referência na região. Porém, para o alcance deste objetivo maior se faz necessária esta reestruturação inicial.

4.2 Os Objetivos Estratégicos

O primeiro objetivo estratégico desenvolvido contempla o ambiente físico da empresa o qual se dá através da organização dos diversos setores existentes, desde a readequação do *layout* até a organização do ferramental, tendo indicadores específicos como parâmetros de medição ao decorrer do desenvolvimento das ações.

Objetivo Estratégico 01:	
Melhorar o ambiente Físico	
Titulo do Projeto	Indicador
Organização do <i>layout</i> da empresa	Número de seções organizadas
classificação e organização de peças novas e seminovas	Número de itens classificadas e organizados Tempo para localização de uma peça
Organização do ferramental	Número de itens organizados Número de itens perdidos Tempo para Realização das Tarefas

Tabela 1: Objetivo Estratégico 01

O segundo objetivo estratégico contempla o aperfeiçoamento do quadro funcional através do desenvolvimento de cargos, salários e funções e também a partir da qualificação dos colaboradores, cada qual em sua área de atuação, utilizando indicadores específicos para o acompanhamento destas ações.

Objetivo Estratégico 02:	
Aperfeiçoamento do quadro funcional	

Titulo do Projeto	Indicador
Redefinição de cargos, salários e funções	Número de cargos, responsabilidades e atribuições definidos Índice de conflitos Índice de satisfação dos colaboradores em relação a esse aspecto
Qualificação dos colaboradores	Número de horas de treinamento/ número de colaboradores treinados

Tabela 2: Objetivo Estratégico 02

Como terceiro objetivo estratégico configura-se a necessidade de modernização e controle do estoque através da busca e da implementação de novas tecnologias para otimizar o processo de organização e de controle.

Objetivo Estratégico 03:	
Modernização de sistemas de controle de estoque	
Titulo do Projeto	Indicador
Busca por novas tecnologias que supram as necessidades de organização e controle	Número tecnologias implementadas Número de setores organizados Rotatividade de peças /mês Fornecedores com prazo de entregas - Dias x Entrega/ Custo Estoque Mínimo

Tabela 3: Objetivo Estratégico 03

O quarto objetivo estratégico visa o melhoramento financeiro da empresa através do controle rigoroso do fluxo de caixa bem como projeções de despesas e receitas e a separação de gastos.

Objetivo Estratégico 04:	
Melhoramento Financeiro	
Titulo do Projeto	Indicador
Fluxo de caixa rigoroso	Rendimento de aplicações Busca de recursos
Projeção de receitas e despesas	Aumento de receitas Diminuição de despesas
Separação de gastos da pessoa física e pessoa jurídica	Pró-Labore

Tabela 4: Objetivo Estratégico 04

O objetivo estratégico número cinco é baseado no cliente e nas ações necessárias para atrair e fidelizar novos clientes e manter os existentes, caracterizando-se a partir de ações de marketing que criem valor para eles bem como a diferenciação no atendimento a fim de otimizá-lo.

Objetivo Estratégico 05:	

Investimento em Marketing	
Titulo do Projeto	Indicador
Atrair e reter novos clientes	Número de clientes fidelizados Carteira atual /Carteira futura – anual
Divulgação ampla	Número de divulgações efetuadas
Adição de valor aos produtos e serviços	Aumento na venda de produto e prestação de serviços
Pós Venda	Índice de satisfação

Tabela 5: Objetivo Estratégico 05

Com o objetivo de tornar visíveis as ações e estratégias propostas à organização elaborou-se o seguinte mapa estratégico:

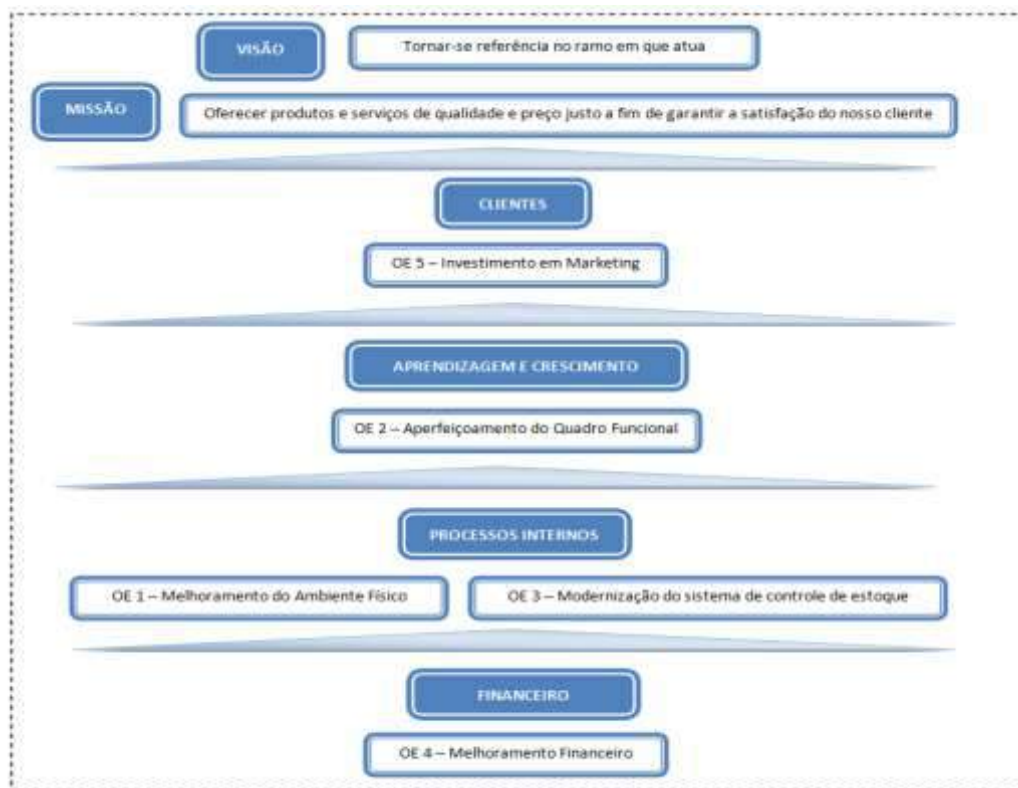


Figura 1: Mapa Estratégico

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho, ao analisar a empresa, foi identificar a ferramenta gerencial mais adequada para dar início ao processo de reestruturação organizacional, levando em consideração que a mesma se encontra defasada em relação aos seus concorrentes.

Com base nas análises, tornou-se possível identificar o planejamento estratégico como uma importante ferramenta a ser desenvolvida e implementada, a qual possibilitará o alcance dos objetivos a curto, médio e longo prazo. Os principais meios para este alcance apresentam-se através da análise ambiental, definição de prioridades e o acompanhamento e mensuração das ações através dos indicadores propostos. Os objetivos estratégicos elencados no planejamento configuram-se como amplamente alcançáveis a

partir do desenvolvimento individualizado de cada um deles, considerando que, se estivessem fora do alcance da organização, as estratégias passariam a ser irreais e praticamente inalcançáveis, o que descaracterizaria o objetivo principal deste estudo.

Desta forma, os objetivos propostos na pesquisa foram alcançados em sua totalidade. Verificando-se ainda que os objetivos estratégicos se configuram no período de aproximadamente dois anos, tempo estipulado para a implementação e análise dos resultados obtidos, para que então seja possível a delimitação de novas estratégias a fim de possibilitar a melhoria organizacional constante, até o ano de dois mil e vinte. Podendo assim ser considerada apta para contemplar a visão proposta, que consiste em tornar-se referência regional no ramo de motocicletas.

6. REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciación à Teoria das Organizações**. Barueri: Manole, 2010.
- _____, e SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DAMAZIO, Alex. **Administrando com a Gestão pela Qualidade Total**. Rio de Janeiro: Interciência, 1998.
- FILHO, Nelson C. **Elaboração de Projetos Empresariais: análise estratégica, estudo de viabilidade e plano de negócios**. São Paulo: Atlas, 2012.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **Mapas estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KWASNICKA, Eunice L. **Introdução à Administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- MAXIMIANO, Antonio C.A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- OLIVEIRA, Djalma P. R. T. **Teoria Geral da Administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- _____. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 32.ed. São Paulo, Atlas, 2014.
- SILVA, Reinaldo O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- SOARES, Ted. **Fundamentos de Planejamento Estratégico e Tático**. São Paulo: Textonovo, 2008.

UMA ANTROPOLOGIA PARA A ADMINISTRAÇÃO COM ENFASE NA GESTÃO DA DIVERSIDADE

BECKER

Julci Stefano
beckerjs@bol.com.br

Resumo: A ciência faz sentido quando assumida humanamente em vista da evolução do ser humano, e por este o favorecimento para humanização das relações. Quer este artigo elementos para um acento na compreensão humana. Em especial para uma profunda consideração da diversidade nos seres humanos. Associando a antropologia de Gabriel Marcel com a teoria e prática do comportamento organizacional segundo Stephen Robbins. Assimilando que a identificação da Diversidade em nível superficial, sem o pensamento e sentimento, convém ser superada por um nível mais profundo proposto por Robbins. Coincidência e legitimidade encontramos em Marcel na consciência de uma reflexão primeira, da técnica e de formulas acabadas, ser superada por uma reflexão segunda, mais profunda, com penetração no subjetivo do ser do sujeito humano. Marcel, neo-socrático entra em dimensão mais profunda do ser humano pelo confronto na identificação do problema com mistério e do ter com o ser.

Palavras chave: Antropologia, Gestão, Individuo e Diversidade.

Introdução

Pelo principio da não neutralidade, ou da impossibilidade de conceber uma ciência sem fundamentação antropológica, todo administrador ou gestor traz em suas teorias e práticas uma base a qual fundamenta sua compreensão do humano. Traz em si uma ideia ou um intrínseco conceito do humano. Ciente ou inconscientemente, por toda administração ou gestão perpassa uma antropologia. Conhecendo ou tendo clareza antropológica, o administrador de empresa enriquece ou qualifica sua atividade. Modo que compreende a situação, a fragilidade, pela constante efemeridade e a transitoriedade da vida humana.

Entre as guerras ou após as guerras mundiais, num mundo marcado pela crise cultural e de valores, emerge o pensamento de Gabriel Marcel (1889-1973). Momento em que a fragilidade e a insegurança abalaram os conceitos de mundo e de ser humano. Questiona-se o idealismo ocidental, confrontado com um mundo inacabado, histórico, dinâmico e evolutivo. O mundo técnico edificado sobre o calculo e a matemático carece de respostas para a situação humana. Diante disso, o pensamento marceliano parte em reconstruir os conceitos em crise, a partir do sujeito encarnado: A encarnação, “situação de um ser que se encontra ligado a um corpo” (MARCEL, 1969, p. 15), tido como um dado central nas relações administrativas.

Aponta a um ser de dores e alegrias, descobrimentos e decepções, e agora não posso contentar-me com as formulas demasiado abstratas que até então me satisfiziam até certo ponto. ... Entendo que um pensamento concreto e personalizado – toma corpo enquanto descobre as exigências que o classificam (MARCEL, 1953, p. 202-203).

No corpo o homem se constitui: por intermédio dele estabelece relações e revela-se como *ser em situação*. O corpo determina o limite. Os objetos, e mesmo as ideias, passam a existir

na medida em que estão relacionadas com o corpo. Este não é um aparelho, um instrumento, ou parte menos nobre do homem, mas identifica-se com o próprio ser do homem.

Neste contexto Gabriel Marcel cria as categorias de análise e investigação para conceituar o sujeito, o ser humano. Partindo da necessidade de uma *Reflexão Segunda*, que supere a *Reflexão Primeira*, dada pela técnica, avança na análise pelo equivalente confronto entre *Mistério* e *Problema* e pela redefinição do *Ser* e do *Ter*. Elementos da sua antropologia que neste artigo me refiro como contribuições de Gabriel Marcel para a gestão da diversidade.

A antropologia, como “ciência que estuda as sociedades para compreender os seres humanos e suas atividades”(ROBBINS, 2010, p. 11), concede ao estudo da administração o conhecimento sobre a cultura organizacional, ambiente organizacional e as diferentes culturas de trabalho. Possibilitando ao gestor uma maior compreensão do comportamento humano e sua atitude organizacional.

Para Stephen P. ROBBINS (2010, p. 39) ao gestor, na compreensão e gestão das diversidades de uma empresa, a *Diversidade em Nível Superficial* é pobre, necessitando a uma “*Diversidade em Nível Profundo*”. Em situação idêntica, Gabriel Marcel enriquece a compreensão humana com a necessária superação da *Reflexão Primeira* por uma *Reflexão Segunda*, Investigação esta que levo a cabo referindo me aos termos do Problema e Mistério, bem com o Ter e o Ser em Gabriel Marcel.

2 .A Reflexão Primeira: a Diversidade em Nível Superficial. Reflexão Segunda: a Diversidade em Nível Profundo.

2.1. Compreendendo que, a diversidade no ambiente de trabalho pode ser considerada por toda característica que torna uma pessoa diferente da outra, ou das outras. É comum que gestores se baseiam em algumas poucas características evidentes para extrair diagnósticos ou elaborar pareceres, no que se refere a determinado indivíduo ou grupo de sujeitos humanos. Forma esta que se caracteriza pela sua superficialidade, ou como Diversidade em Nível Superficial.

Diferenças em características facilmente identificáveis, como idade, gênero, etnia, religião e deficiência, que não refletem como as pessoas pensam ou se sentem, mas podem ativar certos estereótipos. (ROBBINS, 2010, p. 39)

Forma esta, na sua superficialidade pode em aparência assegurar mais confiabilidade, convincente satisfação ou passividade do gestor, no diagnóstico obtido numa relação superficial ou através de um questionário padronizado, para extrair o perfil, a identidade e as características da pessoa em questão.

Para Marcel tal posicionamento se enquadra a Reflexão Primeira. Tende a dissolver a unidade em que se apresenta a pessoa, analisando em separado, como em fragmentos, os elementos constitutivos e seus vínculos, que compõem a sua identidade (unidade). Algo próprio como do espectador que busca alcançar a verdade, por via própria, pelo domínio da realidade, pela dissolução da unidade (MARCEL, 1953, p. 87). Na análise do gestor, a pessoa passa a ser objeto, diante do qual o homem se situa num certo distanciamento. O gestor é o sujeito, proprietário de uma postura, que o autoriza a fragmentar o avaliado a seu interesse, e encará-lo como objeto de análise. Autorizando-se a fazer análise com abstrações, descrições, levantar diagnóstico, elaborar teorias, leis, como interrogante para respostas pré-definidas, do lado externo ou pelas aparente impressões.

Inúmeras ciências e técnicas persistem na *reflexão primeira*, em relação a sua visão de mundo, de realidade e pessoa. O indivíduo pensado pela ciência, como elemento externo e

encaixado, com seu comportamento, em sistemas definidos pela racionalidade. É assim o homem da técnica, na situação de enxergar tudo como problema, com respostas pré-definidas, apenas alcançando a reflexão primeira. “Temos que reconhecer – afirma Marcel - que quanto mais as técnicas progredem mais a reflexão recua” (MARCEL, s/d, p. 11). Marcel está convicto de que o progresso e a difusão externa das técnicas tendem a uma atmosfera espiritual (ou antiespiritual) minimamente favorável ao exercício da reflexão e espaço para envolver a diversidade. Avaliar a pessoa por mera técnica, aplicação de esquema ou número, é colocá-lo no restrito limite desejado: na superficialidade.

2.2. A Diversidade em Nível mais Profundo, ocupa-se com os pensamentos, sentimentos, superando as visões por estereótipos. Algo que já se revela mais pelo tempo. Evidências que se mostram na medida em que as pessoas vão se conhecendo. Pelo revelar de um para o outro. Acentua-se as características de personalidade e de valores. Não ignorando a diversidade pelas diferenças demográficas; porém ir além dessas, para a individualidade e a subjetividade do indivíduo.

No disser de ROBBINS,

Diferenças de valores, personalidades e preferências de trabalho que se tornam progressivamente mais importantes por determinar similares à medida que as pessoas vão conhecendo umas as outras. (2010, 39)

Ao contrário da Reflexão Primeira, onde por princípio, tudo está manifesto e a realidade toda assimilada; na Reflexão Segunda, “o postulado inicial está duvidoso e a sensação não assimila a tudo, como única mensagem, pela razão fundamental de que toda a mensagem supõe uma sensação em sua base, exatamente como um instrumento qualquer supõe o meu corpo pré-existente” (MARCEL, 1953, p. 108).

ROBBINS alerta para um grande perigo pertinente a Diversidade em Nível Superficial no ambiente de trabalho: a discriminação.

“Reconhecer uma diferença entre as coisas; deixar que nosso comportamento seja influenciado por estereótipos sobre grupos de pessoas. ... Negar oportunidades iguais de desempenho ou favorecer recompensas desiguais” (2010, p.40).

A Reflexão Segunda opera-se dentro do processo de experiência, a partir da própria experiência. Podemos utilizar-nos da linguagem, que nos permite dizer, que a experiência, como uma parte de um todo, que nos é dado, se incorpora pelo corpo no ser, como um todo do homem. Aqui se referimo-nos a experiência, não como empírica e repetível; mas como experiência humana única e irreproduzível em sujeitos diferente. Um entrevistador não obtém pela entrevista o mesmo sentimento na partilha de uma experiência vivida pelo entrevistado. A experiência carrega um *mistério*, ou se identifica como *mistério*. Ela se revela, mas não dá a realidade de maneira acabada, mas sim como envolvida, participante do real (MARCEL, 1953, p. 108-111). A experiência é uma sensação retomável, mas jamais repetível, e enquanto retomável vai se processando e revelando misteriosamente⁷². Nesse sentido, o processo de conhecimento, dado pela experiência, jamais irá se esgotar.

Quando emprego a palavra *vida* poderia usar também o termo *experiência* (1953, p. 205)

À medida que me elevo a uma percepção verdadeiramente concreta de minha própria experiência, estou em condições de aceder a uma compreensão efetiva do outro, da experiência do outro (1953, p. 206).

O exercício da Reflexão Segunda e da Diversidade em Nível mais Profundo se realiza no recolhimento, com certa dinâmica de contemplação. No dizer de Marcel,

⁷² Convém olhar adiante o sentido de *mistério* em Gabriel Marcel, como oposto à ordem do problema (MARCEL, s/d, 80-81).

A contemplação mantém com o tempo ou a duração um vínculo muito diferente com o implicado na atitude de simples espectador. A contemplação exclui fundamentalmente a curiosidade, quanto ao futuro. ... O tempo da contemplação não pode ser outro, a não ser o presente. ... Na medida em que a contemplação não se reduz à atitude de espectador,... É uma forma das mais íntimas de participação (MARCEL, 1953, p. 120-121).

No entanto o homem instrumentalizado, a serviço da técnica, vive incapaz de se recolher para a contemplação. Absorvido pela funcionalidade, o homem técnico está consequentemente abstraído do mistério e da contemplação. O automatismo do cotidiano não lhe permite um *pensamento pensante*. A exemplo da máquina de calcular, todo *problema* requer e adquire resposta. Nesse sentido, a vida torna-se superficial, carecendo de recolhimento, ou retorno à interioridade. Segundo Marcel, “o recolhimento está ligado ao ato mediante o qual o homem alcança o silêncio dentro de si, silêncio que não significa uma simples ausência, se não pelo contrário tem um valor positivo” (MARCEL, 1953, p. 124-25).

Para clarear a função específica da gestão da diversidade e a atitude da Reflexão Segunda, convém conhecer e distinguir, em Marcel, os termos *Mistério e Problema, ser e ter* – tarefa a seguir. No entanto, o nível da diversidade, mesmo a partir das camadas superficiais da realidade, não se constrói sobre a Reflexão Primeira. O real se contempla além das aparências e das divisões, nas relações do ser em situação, entre o homem e o mundo. Enquanto o homem contempla, situa-se na realidade, faz desaparecer as oposições, atinge o *mistério*. Isso exige do gestor “reconhecer os seus limites e ver que há domínios onde a sua incompetência é a absoluta. Isto é, deve estar sempre em guarda com uma pretensão incompatível com sua vocação verdadeira” (MARCEL, s/d, p. 97-98). Ao gestor ou administrador convém ter consciência do perigo de trabalhar só com papel e palavras, para não se tornar exato, ou frio, diante dos limites e da resistência da Reflexão Primeira. Pois também o recolhimento no silêncio, pode tornar-se cúmplice diante da corrupção pela Reflexão Primeira. A vigilância na gestão requer que o gestor saiba que a Reflexão Segunda nos conduz no verdadeiro sentido do Ser. Enquanto a Reflexão Primeira é a investigação objetiva e abstrata do caminho do Ter.

3. Entre as perspectivas do Problema e do Mistério

Pelo investigado até o momento, com a análise das duas formas de reflexão e os níveis de diversidade, percebemos o esforço marceliano e de Robbins em superar a dualidade entre sujeito e objeto, pelo combate à objetivação do ser humano e pelo fortalecimento da ideia de homem como Ser, sujeito de razão e sentimento. A atitude do administrador percebe o confronto, na compreensão dialética, do homem instrumentalizado pela técnica e o homem real da existência. O primeiro com sua existência reduzida, alienada, de maneira alheia à realidade e o segundo como *ser-no-mundo*, participante de uma real experiência de existência, e com engajamento, que se eleva a reconhecer a importância da busca do ser autêntico.

Para Marcel, *problema* e *mistério* possibilitam investigar a oposição entre os pensamentos objetivados, abstratos e o existencial. A perspectiva objetivada do homem, com soluções exclusivamente técnicas, é denominada a ordem do *problema*. A perspectiva existencial a partir do ser encarnado, como homem no mundo, constituindo-se pela experiência, é referida como a ordem do *mistério*. Mediante essas duas distintas maneiras de ser e de experimentar, compreendemos existencialmente a presença e o comportamento do ser humano. Trata de dois componentes que dialeticamente constituem o ser do homem no mundo.

O *problema* relaciona-se com a *reflexão primeira*, na qual o homem percebe e analisa a realidade como estando fora dele. Parte da relação sujeito-objeto, onde o posicionamento

como sujeito se efetiva diante de uma realidade tida como objeto. Ao se referir a si mesmo, o homem se visualiza bipartido: tanto em sujeito como em objeto. Nesse tipo de pensamento torna-se objetivo, tanto o saber sobre a realidade, quanto o saber sobre si mesmo.

No *problema*, a realidade se reduz à inteligibilidade e às intenções do homem. Tudo está assimilado e entendido, de maneira que se torna explicável. “Um problema é algo que encontro, que aparece integralmente diante de mim, e por isso o posso dominar e reduzir” (MARCEL, 1953, p. 191).

“Um problema autêntico pode se resolver com uma técnica apropriada em função da qual se define,…” (MARCEL, 1953, p. 191). Persiste a possibilidade de trazer a realidade para a ordem do *problema*, manipulando-a por intermédio dos sistemas filosóficos (no uso da lógica), psicológicos, sociológicos, com o uso de técnicas, ou a força da estrutura econômica, política, aparatos ideológicos, etc.

Nesta ordem o homem é pensado como um elemento exterior à realidade, ou como um elemento (peça) de utilidade, semelhante a um sistema de produção, na estrutura do conjunto de funções. Na perspectiva do Problema o homem se encontra alienado, incapaz de responder *quem é? E por que vive? Que sentido tem a realidade ao seu redor?* (MARCEL, 1956, p. 12).

No universo da sociedade este homem já não representa uma realidade viva. É como um número numa ficha, dentro de um envelope que tem uma infinidade de fichas, cada uma com seu número. (...) Leva uma máscara, uma infinidade de máscaras; do nacionalismo, da raça, do nacional-socialismo, do capitalismo, do socialismo e do comunismo (1956, p. 12-15).

O horizonte do Mistério está vinculado à Reflexão Segunda e a Diversidade em Nível mais Profunda, à existência do ser encarnado, ao *ser-no-mundo* como inacabado⁷³, mas também como engajado na busca do ser. “É algo em que tenho me comprometido a cuja essência pertencço, por conseguinte, não está inteiramente diante de mim. É como se nesta zona a distinção entre *em mim e ante mim* tivessem perdido seu significado” (MARCEL 1969, p.124).

O Mistério é a superação da distância entre sujeito e objeto, na impossibilidade do homem se exteriorizar ao que o envolve. A realidade “não está somente a minha vista, está em mim” (MARCEL, s/d. p. 81). Marcel busca resgatar o mistério por meio da recuperação interior, que é o recolhimento (s/d. p. 82). Reconhecer o *mistério* marca essencialmente um ato positivo de espírito. Nisso o ‘eu’ está presente no outro ‘eu’ (o tu), ou o ‘outro’ está presente a mim; inseparável do eu. Estabelecendo uma profunda relação entre o *mistério* e a presença.

O *mistério* marca um diálogo de reciprocidade, onde não existe quem interroga e quem responde. Supera a relação entre ator e espectador, assistir e participar. O real é o que nos envolve. Não há como abstrair numa fotografia, mas sim, somos o artista que desenha e pinta a realidade e nela concretiza e revela o seu ser. O *mistério* se estende além dos dados e números objetivos, embora não os ignore, os envolve de espírito.

O *mistério* se faz presente na encarnação, na relação entre o homem e o seu corpo, na relação com o outro, quando de um *eu* para um *tu*, no amor, na fidelidade, na participação, no engajamento,.... Como algo reconhecido ou a reconhecer, também pode ser

⁷³ Encontramos em Jaspers, contemporâneo de Marcel, que embora não tenham tido relações de pensamento, se identificam com o mesmo. “Jaspers, erigiu o inacabamento como critério da existência humana” (MOUNIER, 1963, p. 14).

desconhecido ou propositalmente negado. ... Não se reduz a *algo que já tenho ouvido falar* para os outros (MARCEL, 1953, p. 191). O ato de conhecer ou reconhecer o *mistério* requer um esforço de pensamento, para além do cotidiano, espírito elevado. Por isso Marcel identifica uma estreita ligação com a *reflexão segunda*, uma reflexão recuperadora. No cotidiano do mundo da técnica e da massificação, o homem não está habituado a tal atitude ou nível de reflexão.

4. Na dialética do Ter e do Ser

A clareza na distinção entre *ser* e *ter* é fundamental em Marcel, porém não absoluta, nos aspectos de *meio* e *fim* da existência. Como *meio*, o *ser* e o *ter* são a forma de sentir, reconhecer e compreender a realidade, o outro e o absoluto. Como *fim*, na constante busca de *ser*, o *ter* é associado a um empecilho para a autêntica existência. Compreende Marcel que,

No fundo, tudo se reduz à distinção entre *o que se tem* e *o que se é*. Pois é extraordinariamente difícil expressar [a distinção] em forma conceitual e no entanto, deve ser possível. O que alguém tem representa evidentemente certa exterioridade a respeito de si mesmo. Esta exterioridade não de um todo absoluta. Em princípio o que se tem são coisas (ou algo similar as coisas e precisamente na medida em que as assimilações são possíveis). Não podemos *ter* no sentido restrito da palavra, mas, que algo que tenha existência tenha certa independência de mim. ... O que tenho se acrescenta a mim; ... só tenho que de certo modo e sob certos limites disponho; ou seja, dito de outro modo, enquanto pode ser considerado uma potência, como um dotado de poderes (1969, p. 194-95)⁷⁴.

Já na infância, pelas primeiras experiências e pela reflexão, ao distinguir entre situação e participação, o homem reconhece que ele é mais do que sua ficha, seu número, sua função, os gestos manifestos, sua riqueza e seu nome (MARCEL, 1953, p. 160-63). A identidade, com inúmeras, porém limitadas, características e dados, a nós atribuídos, não esgota o nosso ser como pessoa individual, concreta. Nesse sentido, a nossa identidade, como algo que nós portamos, nos faz entender que somos isto, porém muito mais. Diga-se: *temos* uma identidade, enquanto carteira ou declaração, a nós atribuída numa relação com o(s) outro(s), pelo exterior. Todavia, *somos* uma individualidade, inigualável e incomparável, enquanto sujeito existencial encarnado, uma unidade de um todo (MARCEL, 1969, p. 200 - 206).

Em seu *Ensaio de uma Fenomenologia do Ter*⁷⁵, Marcel interroga-se sobre a possibilidade de identificar um sentimento que se experimenta pela primeira vez. “Pois, não existe precisamente, por oposição ao sentimento que tenho, uma espécie de drama afetivo que é talvez consubstancial com o que sou, ao que na realidade não posso me opor (e por conseguinte pensar)” (1969, 194). O exemplo de um resfriado ou sarampo: eu teria condições de identificá-lo e assimilá-lo, a ponto de definir se *tenho um resfriado* ou *estou resfriado*? Sem querer intelectualizar o sentimento assimilável, Marcel conclui: “Assim é que chego a suspeitar de uma distinção, pelo menos em certo nível, de uma diferença insensível entre um sentimento que tenho e um sentimento que sou” (1969, p. 194).

No horizonte do *ter*, predominam as relações objetivas, no intuito de satisfazer o sujeito possuidor. O objeto que é de pertença, posse acrescida ao sujeito, está a sua disposição e em condições de manipulação exterior: *o tenho*, sob domínio. No entanto, a experiência

⁷⁴ Anotado no Journal Metaphysique, dia 16 de março de 1923. (MARCEL, 1935, p. 301).

⁷⁵ Título original deste ensaio: *Esquisse d'une phenomenologie de l'avoir*, publicada por Aubier Editions Montaigne, Paris 1969. Traduzido para o espanhol, como apêndice ao *Diário Metafísico*, páginas 192-217.

revela a irrealização do *ser* no *ter*. Traz um paradoxo de consequências: o sentimento de insatisfação e de cobiça, alicerçados sobre o desejo:

Desejar é de certo modo *possuir sem possuir*, assim se expressa esse modo de sofrimento, de inquietude, que é próprio do desejo e no fundo uma espécie de contradição, no atrito interno, de uma situação insustentável (MARCEL, 1969, p. 202 - 203).

A preocupação pela posse, de *ter mais*, garantir o futuro, acumular, gastar... , absorvida no *ter*, esvazia o eu. De maneira que o eu, sujeito existencial degrada-se no *ter*. A insatisfação no *ter* e o sofrimento absorvem o eu, a ponto de degradá-lo. Nessa degradação, o *mistério* do eu, sujeito encarnado, degrada-se em *problema*. “Nossas posses nos devoram. Isto curiosamente é tanto verdadeiro quanto mais inertes formos face aos objetos, que são inertes” (MARCEL, *Être et Avoir*, p. 241, Apud. ZILLES, 1995, p. 52). Enquanto permanecemos no horizonte do puro *ter*, encontramos-nos na esfera do *problema*, do externo, das coisas, ao passo que, no interior, encontramos um vazio, que quer ser preenchido. Permito-me chamá-lo, *vazio do ser*⁷⁶. Pelo agravante da degradação, o próprio corpo deixa de ser *o encarnado*, e passa a ser posse ou instrumento. Na medida em que é usado, pode ser manipulado, maltratado e negociado. (MARCEL, 1953, p. 221), ou relacionado de maneira instrumental entre *eu e minha vida* (1953, p. 127) ou pelo *não se vive o que se é*. Nessa relação entre *eu e minha vida*, como objetos distintos, o suicídio caracteriza o grau máximo da possibilidade de separar o corpo da vida do ser. Nele o sujeito decide demitir-se do corpo, optando decididamente pelo não viver, *desencarna-se* e deixa de ser.

O cabe ao gestor cuidar para que seu pensamento não petrifique, mantendo a atitude de constante diálogo e abertura para o outro. Como atividade criadora da *reflexão segunda*, com o pensamento coerentemente comprometido com sua reflexão, em que o *ter* faz sentido quando em função do *ser*. Procura guarnecer-se sempre contra a alienação da ideologia, “esta petrificação possível de seu pensamento; permanece num perpetuo estado de criatividade, todo seu pensar está sempre e em todo momento submetido a exame” (MARCEL, 1969, p. 207).

A ideologia, como posse, ideia acabada, comprometida para com determinada solução, enquadra-se na ordem do *problema*. O pensamento, como atitude de quem está aberto ao questionamento e ao diálogo, está comprometido na ordem do *mistério*, em relações com o outro.

A ordem do *ter* está integrada por uma dinâmica de alienação, com a inversão dos valores, a ponto de o *ter* sobressair-se ao ser. Nessa perspectiva o eu se carrega de poder pela posse, com o corpo em sentido objetivo, autocêntrico (MARCEL, 1969, p. 208). Na ilusão de possuidor de bens, o homem passa a ser possuído pelos bens. Exemplo é o homem da técnica, constituído pela estrutura do *ter*. Enquanto isso o homem como *ser-no-mundo*, mantém-se criativo, interiorizando o *ter* como integrante do ser. Para Marcel, a relação com o corpo aclara esta ideia, quando existe a coesão, como presença participativa e constitutiva de um no outro. Ou, a exemplo da paternidade, “essencial ao pai é reconhecer seu filho; e ao filho, reconhecer o pai” (MARCEL, 1953, p. 181), o reconhecimento de um faz o sentido do ser do outro, de maneira que o *ter* se consubstancia no ser.

Na ordem da dialética entre o *ter* e o *ser*, há uma tensão constante e uma dependência recíproca. “Todo o *ter* efetivamente supõe um ser, em qualquer grau que seja algo que é imediatamente para si, que se sente como afetado, modificado” (MARCEL, 1969, p. 165). A existência estabelece-se na região intermediária entre o *ter* e o *ser*, da mesma forma como

⁷⁶ Termo próprio, um tanto paradoxo como pensamento marceliano, pois em Marcel o ser não assume a condição de vazio, mas reduzido pelo *ter*. *Vazio do ser* não denota ausência de ser, no popular, ausência de autenticidade: *não se vive o que se é*.

se mantém no intermediário entre o eu e o mundo, o eu e a vida, o eu e o corpo. Esse intermediário é o espaço da tensão e reciprocidade, possibilitando ao eu a prevalência da criatividade na opção pelo ser. No entanto, na possibilidade de o *ter* desagregar o *ser*, tal opção é dramática, exige vigilância e postura crítica. É uma postura que não integra as preocupações de quem vive na *reflexão primeira*, na *superficialidade* ou apenas o cotidiano da vida.

5. Conclusão

Na área da Filosofia, acentua-se mais as interrogações, perguntas do que a busca de respostas. O ato de interrogar mantém o sujeito, seja o da gestão ou administração, em situação de alerta. Atitude primeira de quem tem preocupação para a Diversidade em Nível Profundo. Atitudes disciplinadas superarão a Diversidade em Nível Superficial e a imersão na Reflexão Primeira, dada pela rotina do cotidiano.

São questionáveis os sistemas administrativos e da gestão que nas empresas mantêm a preocupação de desenvolver meras qualidades de produção, rendimento, subjugando a preocupação com a integralidade e a autenticidade da vida do servidor. Sistemas estes preparam para a relação? Para a vida, a dignidade e satisfação do servidor? Igual interrogação dirige-se à sociedade, na qual os sistemas estão inseridos. O clima de competição e de preparação para a mesma, disponibiliza um ambiente propício de abertura e de comunicação na formação para o ser do cidadão humanos?

A atitude de alerta leva a assídua preocupação em não denegrir a humanidade em cada membro de uma empresa. Convém que se lembre que a pessoa humana, o funcionário, empregado ou serviço, como o queiram nomear, é sempre mais.

a) - Incapaz de ser reduzida a um espetáculo, que se aprecia pelo que apresenta na sua exteriorização, no rendimento e custo.

b) - Ser como objeto para mim. Como existência, o ser não é sujeito, nem objeto, é o existir. O objeto *diante de mim*, a minha frente, do qual posso dispor, no sentido de ter (MARCEL, 1969, p. 102), constitui-se em *ente*.

c) - Enquadrado plenamente na análise ou perfil que dele crio. Para analisar algo, preciso tê-lo a minha frente, na condição de objeto de domínio (*sobre*), para aplicar o poder de manipulá-lo e examiná-lo. Ora, um pessoa nesta condição, estaria como objeto *ante mim*, logo na esfera do ter. Em segundo lugar, “não posso tomar uma experiência como objeto,... uma coisa que está colocada *ante mim, frente a mim*” (MARCEL, 1953, p. 53). O subjetivo humano, mesmo de cunho particular, não é de minha plena posse.

d) - Devido à diversidade, como mistério, o humano é indefinível. Algo é definível na medida em que é limitável. O ser não se deixa abarcar no todo. Ele é sempre mais, inesgotável, de modo que não pode ser limitado e comunicado na linguagem. Depois, o ser como predicado *sendo*, quando está definido, já deixou de ser o mesmo.

e) - O ser como propriedade ou posse. Está superado o sistema escravista de propriedade. Como existência o ser não é um dado, é o existir. “Meu *ser*, é muito mais que *meu ser*” (MARCEL, 1953, p. 230), nem se pode reduzir a um simples decreto de querer (1953, p. 52). Enquanto o ser é indefinível, não é admissível que ele seja propriedade que sustenta a existência ou se adiciona ao existir. Para a reflexão filosófica mais elementar é evidente que o ser não pode ser uma propriedade, pois reduziríamos a existência a uma propriedade qualquer (MARCEL, 1953, p. 217).

f) - Problematizar o sujeito ou a tentativa de resolver seus limites, questões pessoais, por via de uma solução racionalizada, ou por mim elaborada. “Problematizar é o poder de detalhar” (MARCEL, 1969, p. 125), com perda do conjunto do todo, equivalente a sua integridade. Bem como levar a cabo o humano ao empírico. Existe sempre a interioridade

irredutível em cada indivíduo. Buscar introduzir o ser na esfera do problema seria uma tentativa de degradá-lo em ter.

Bibliografía

MARCEL, Gabriel. **Diário Metafísico**. Madrid: Ediciones Guadarrama, 1969.

_____. **Os homens contra o homem**. Porto: Editora Educação Nacional. s/d.

_____. **El Hombre Problemático**. Buenos Aires: Editorial Sudamericana, 1956.

_____. **El Misterio del Ser**. Buenos Aires: Editorial Sudamericana, 1953.

BECKER, Julci Stefano. **Gabriel Marcel e a formação na perspectiva do ser**. Dissertação (Mestrado em Educação nas Ciências – área Filosofia). UNIJUÍ/ 2007

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. (1943) (tradução Rita de Cássia Gomes). 14ª ed. São Paulo: Pearsons Prentice Hall, 2010.

A SATISFAÇÃO DO CLIENTE COMO ESTRATÉGIA DE VENDA: O CASO DE UMA EMPRESA SUPERMERCADISTA DE URUGUAIANA - BRASIL

DALONGARO ROBERTO CARLOS

Robertocarlosad@hotmail.com

MOURA C. F. RÉVIS

Revismoura@hotmail.com

HARTMANN VANDO KNOB

vando_hartmann@hotmail.com

UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA - URI

Resumo

Diante do processo de globalização em curso, o mundo dos negócios evolui contínua e aceleradamente, fomentando mercados cada vez mais competitivos e acirrados. As empresas vêem-se diante de ambientes desafiadores onde têm de crescer, expandir-se e serem sustentáveis. Nesse cenário, os esforços para fidelização de clientes podem proporcionar eficazes e eficientes diferenciais, contribuindo sobremaneira para a sobrevivência das organizações. O presente artigo objetiva identificar o perfil do consumidor do supermercado Super Mil, com a finalidade de subsidiar o processo de tomada de decisão, na definição de estratégias para a fidelização de clientes. Para isso, realizou-se uma pesquisa descritiva, exploratória e quali-quantitativa, sob a forma de estudo de caso. A população é constituída por 500 frequentadores diários do supermercado. A amostragem efetuada abrangeu 100 clientes que foram entrevistados por intermédio de um questionário estruturado no mês de maio de 2015. Os resultados obtidos compõem um acervo de dados e informações facilitadores à seleção de ações estratégicas.

Palavras-chaves: Marketing, Fidelização de Cliente, Estratégia de venda.

1 INTRODUÇÃO

No contexto atual, onde a competitividade acirrada determina a sobrevivência das organizações, surge a necessidade latente por estratégias que promovam a sustentabilidade e continuidade da empresa. Diante disso, a fidelização de clientes como ferramenta estratégica de marketing desempenha um papel importante e relevante para as empresas.

Nessa direção, as estratégias de vendas eficazes e eficientes são fundamentais para a conquista e retenção de clientes. Mais especificamente, como estratégia de venda no marketing de relacionamento com o cliente, quanto ao produto, ao atendimento, à divulgação e vários outros fatores que estreitam os laços comerciais do supermercado com sua clientela. Investir na fidelização dos clientes tem relevante importância para o

sucesso das organizações em longo prazo. O retorno contínuo dos clientes para comprar propulsiona o crescimento.

Visando a sustentabilidade de seus negócios em longo prazo, o supermercado Super Mil, caso focado neste artigo, nos proporciona o levantamento do seguinte questionamento. É possível identificar a fidelização dos clientes através da sua satisfação com os produtos e serviços oferecidos pela empresa?

O estudo dos esforços empresariais nesse sentido objetiva contribuir no processo de tomada de decisão com base em resultados encontrados em pesquisas junto à sua clientela. Nessa perspectiva, o escopo central do trabalho aqui apresentado é a análise dos fatores relevantes e determinantes para a fidelização dos clientes como diferencial para a competitividade e continuidade da empresa, fundamentado especialmente na identificação do perfil do consumidor para seleção de estratégias, eficazes e eficientes, de vendas.

2 MARCO TEORICO

2.1 Estrategia

Segundo Cobra⁷⁷ uma estratégia é um plano completo de exatamente como se fará o melhor uso de recursos para atingir uma meta.

Para Porter⁷⁸, estratégia é a posição, no que diz respeito a determinados produtos em determinados mercados. Já, Drucker entende que estratégia é a perspectiva, ou seja, a forma como a organização faz as coisas.⁷⁹

Em marketing podem ser usadas tantas estratégias quantas estiverem disponíveis. Devem-se considerar as alternativas estratégicas que são legal e socialmente aceitáveis e que oferecem a maior probabilidade de sucesso na obtenção de cada meta. Além disso, todas as estratégias devem ser integradas entre si e com os objetivos desejados.⁸⁰

Ainda, segundo este autor, as estratégias de marketing consistem em políticas, procedimentos e programas relativos às características do produto, preço, serviço e comunicação com clientes e concorrentes.

As estratégias de vendas são variadas e focadas no objetivo básico de vender, maximizar a venda por produto, considerando um mercado alvo; o cliente é o centro das atenções e todas as estratégias, de uma forma ou de outra, intentam conquistá-lo.⁸¹

2.2 O marketing como estratégia de relacionamento

São cada vez maiores as diferenças entre os consumidores. Os mercados são cada vez mais competitivos e heterogêneos. Já não é plausível conceber-se o marketing sob a ótica de somente realizar a venda, “vender”, mas como um instrumento para satisfazer as necessidades do cliente. Frases como “o cliente tem sempre razão” ou “nosso padrão é o

⁷⁷ COBRA, Marcos Henrique Nogueira. “Administração de vendas”. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

⁷⁸ PORTER, Michael. “Estratégia Competitiva”. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

⁷⁹ DRUCKER, Peter F. “Administrando em tempos de grandes mudanças”. São Paulo: Pioneira, 1995.

⁸⁰ Ibid.

⁸¹ Ibid.

nosso cliente” podem redundar em sérios equívocos. Para mudar de estratégia ou ação é necessário primeiro saber tudo sobre a opinião da coletividade dos fregueses.⁸²

Como afirma Kotler *apud* Giuliani, é cerca de cinco vezes menor o custo de manter um cliente antigo do que o de conquistar um novo. As empresas, portanto, devem conscientizar-se de que seus clientes não são meros compradores de produto, sendo importante incorporar o conceito de marketing de relacionamento que significa criar laços duradouros com os consumidores e fazê-los felizes em relação à empresa.⁸³

O relacionamento deve existir para que os clientes não abandonem a empresa, diante da primeira oferta interessante, além do mais, fica mais barato conservar o cliente, em relação a buscar clientes novos. O cliente não compra produtos, compra os benefícios destes, portanto, não devemos vender produtos e sim entender qual a percepção dele em relação aos benefícios e surpreendê-lo com o nosso atendimento. Essa atitude não é simplesmente a de uma venda, é a de encantá-lo.⁸⁴

Quantos negócios são gerados por um cliente satisfeito? Conjectura-se que um cliente satisfeito fala para cinco outros sobre sua satisfação; e que um cliente insatisfeito conta seus dissabores para 15 pessoas.⁸⁵

2.3 Fidelização de clientes

Os custos de marketing são reduzidos devido à conscientização e fidelidade do consumidor em relação à marca; em muitos casos, a empresa tem mais poder de negociação com distribuidores e varejistas quando eles trabalham com marcas. A empresa pode praticar preços maiores do que os dos seus concorrentes, quando as marcas têm maior qualidade percebida. Ela pode lançar extensões de linhas mais facilmente, quando as marcas detêm alta credibilidade. Quanto mais fiéis, maior a vida útil da carteira de clientes, menor é o custo de recuperação dos mesmos e maior é cada valor financeiro agregado à marca. A fidelidade do cliente oferece à empresa defesas contra a concorrência por preço. A fidelização confere à empresa um diferencial e cria barreiras de confiança, tornando inconveniente a migração para um concorrente, porque o novo relacionamento começaria do zero, sem nenhum conhecimento de ambas as partes.⁸⁶

2.4 Gerenciando fidelização de clientes

Segundo Santos a fidelização de clientes é medir, gerenciar e criar valor. É tornar a fidelização de clientes para integrantes da missão da empresa, integrando sistemas de informação, criando valor superior, ou seja, transformando clientes satisfeitos em clientes fiéis. Medir a fidelização faz-se necessário, como também o impacto dos sistemas de gestão do relacionamento com clientes na fidelização.⁸⁷

⁸² GIULIANI, Antônio Carlos. “Marketing em um ambiente globalizado”. 1. ed. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.

⁸³ Ibid.

⁸⁴ Ibid.

⁸⁵ Ibid.

⁸⁶ MAJEAU, Pedro Mizcci. “Fidelização de Clientes”. 2010. Disponível em <http://www.negocios-de-valor.com/fidelizacao_de_clientes.asp>. Acesso em 15 de março de 2015.

⁸⁷ SANTOS, Daniela. “Fidelização de Clientes”. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/fidelizacao-de-clientes/20882/>> Acesso em 11 de julho. 2015.

É mais fácil e barato manter do que conquistar novos clientes. As empresas brasileiras também têm constatado, na prática, que a manutenção de um público cativo significa retorno mais significativo e rápido. Não se trata de abandonar a prospecção de novos negócios, o que é fundamental para qualquer empresa, de qualquer setor, em qualquer mercado, ao contrário, estratégias de fidelização baseadas no planejamento e na criatividade criam benefícios para o público que, além de manter estável a carteira de clientes, proporciona valor agregado às marcas da empresa, tornando-a forte, bem posicionada e ainda mais preparada para a prospecção. Em outras palavras, um cliente satisfeito e fiel traz outro.

2.5 Sistemas de negócios baseados na fidelidade dos consumidores

Para Santos⁸⁸, no que se refere à fidelização de clientes Preliminarmente é preciso encontrar os melhores clientes, os que produzam um fluxo constante de recursos financeiros e sejam lucrativos no futuro, clientes cuja fidelidade se possa ganhar e conservar.

As empresas baseadas na fidelidade devem lembrar-se de três regras básicas:

- a) Alguns clientes são intrinsecamente previsíveis e fiéis;
- b) Alguns são mais rentáveis que outros;
- c) Alguns acharão que os produtos e serviços da empresa são mais valiosos que os de seus concorrentes.

Nenhuma empresa pode satisfazer todas as necessidades de todos os consumidores. Portanto, é preciso concentrar-se em determinados clientes e fazer todo o possível para conservá-lo, elaborar políticas de preços, linhas de produtos e níveis de serviços voltados para o crescimento de sua fidelidade.

Ao mesmo tempo, os executivos têm de fazer com que cada funcionário entenda que sua única razão de existir é encontrar um cliente que queira pagar por seus produtos/serviços, que pense que sua empresa é a melhor do mundo, que fique satisfeito com seus produtos e serviços e queira mais. O líder ajuda a obter informações necessárias para saber mais sobre um cliente, mais o importante é que o funcionário conscientize-se que quem impõe as normas de excelência são os consumidores.

Satisfação não é sinônimo de fidelidade. Fidelidade significa que estamos dispostos a sacrificar pelo menos por um tempo nossos interesses. Porque o sucesso da relação que se constrói em longo prazo é mais importante que qualquer benefício imediato.

A satisfação está estritamente ligada à maneira como o consumidor se sente em determinado momento. Medir satisfação é útil, mas não se deve transformar isso na ferramenta central. Muitas vezes, pessoas que disseram estar satisfeitas com um produto, não voltaram a comprar porque acharam o de outra marca mais valioso.

2.6 Foco no cliente

Quem vende precisa estar feliz para transmitir energia positiva ao cliente. A realidade é simples. Um grupo de pessoas que não é feliz não produz, não alcança resultados. Principalmente na área de vendas, tanto de produtos quanto de serviços, é preciso existir a imagem de atendentes felizes para transmitir bem estar ao cliente, quando ele entra na loja. Há que se desenvolver bom ânimo, alegria e tratar bem o cliente, de forma espontânea, com sabor, com vontade, com prazer; e esse prazer deve ser algo natural, pois,

⁸⁸ Ibid.

se for artificial, o cliente sente. A empatia, a percepção do cliente é muito forte e é obvio que, só cliente bem tratado volta à comprar.⁸⁹

A participação, colaboração e ajustamento harmonioso de todas as funções importantes na empresa, a fim de satisfazer os clientes, asseguram o equilíbrio continuado da produção e das vendas com as demandas financeiras. Vender é a face visível do marketing, na qual os integrantes da empresa ficam frente a frente com os compradores efetivos e potenciais.⁹⁰

De acordo com este autor, os gerentes de vendas e vendedores enfrentam a responsabilidade de realizar vendas, porém com o suporte do marketing. A tarefa do gerente de vendas é aumentar as vendas, aumentar os lucros. O cliente tem toda a importância e o modo de pensar dos dirigentes empresariais tem de ser o de fabricar os produtos que os clientes querem comprar, ao invés de vender os produtos que fabricam.

Ainda, conforme Rogers, as empresas que dão atenção insuficiente às necessidades dos clientes apenas lhes oferecendo os produtos desenvolvidos na sua fábrica, em vez dos projetados para o mercado, vendem menos que os concorrentes que seguem as necessidades do mercado. Essa é a essência do marketing: desenvolver produtos que satisfaçam as necessidades específicas dos clientes e fornecê-los a preços que redundem em lucro empresarial.

O alcance do marketing foi expandido para abranger, de um lado, a idéia do produto muito antes de ser fabricado e, de outro, a contínua satisfação do cliente com o uso do produto. O que os clientes consideram “valor” e o que compram é decisivo, determina a natureza dos negócios da empresa, o que ela produz e se vai ou não prosperar. Os clientes são o alicerce da empresa, sem eles, ela fracassa, este é o verdadeiro propósito de marketing e vendas, que é encontrar clientes. O lucro reflete o sucesso em encontrá-los e satisfazê-los. Os produtos da empresa precisam estar relacionados com os mercados visados e ter desempenho e preço atraentes para que os clientes os comprem. Às vezes, eles ignoram as próprias necessidades e estas precisam ser estimuladas.⁹¹

Jones afirma que a “chave para a fidelidade em longo prazo é expandir valor para o cliente com base na sua definição individual de valor”.⁹²

Agregar valor ao produto é conceder ao produto características que não lhes são comuns. Transferi-lo ao cliente é estratégia adequada no segmento de vendas. O modo como será recebido esse acréscimo de valor, entretanto, pode variar muito de um cliente (por exemplo, descontos no preço) para outro (por exemplo, atenção pessoal) e, ainda, para outro (por exemplo, acesso a informações).

Ainda nas palavras de Jones, as empresas bem-sucedidas em manter altos níveis de fidelização de clientes apresentam algumas lições importantes para garantir essa fidelidade:

O referido autor conclui que um bom produto ou serviço torna-se o alicerce que leva ao desenvolvimento da fidelidade do cliente. As empresas devem se preocupar em desenvolver produtos e serviços personalizados, de acordo com o desejo dos seus clientes individuais. Desenvolver a fidelidade do cliente deve ser um compromisso de toda a

⁸⁹ GRAZZIOTIN, Gilson. “Varejo lucrativo”. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

⁹⁰ ROGERS, Len. “Administração de vendas e marketing”. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 2003.

⁹¹ Ibid.

⁹² JONES, Thomas O. “Fidelização de clientes medindo, gerenciando e criando valor”. Artigo. Do livro *Putting The Service Chain to Work* – HBR. disponível em <http://www.guiarh.com.br/p64.htm>. Acessado em 07 de agosto de 2015.

empresa e todas as atividades da organização devem servir ao objetivo de criar valor para esse cliente. Reunir informações sobre os clientes não é tudo, pois, por mais sofisticada que seja, a tecnologia da informação é apenas um instrumento que melhora a qualidade do produto e do serviço, utilizada para atender às necessidades individuais dos clientes.⁹³

Para o autor o impacto econômico do foco de uma empresa na fidelidade do cliente é um fator que só se evidencia em longo, por isso a avaliação do comportamento do cliente em longo prazo é essencial para se compreender o retorno sobre o investimento em iniciativas de fidelização. Sem esta avaliação, uma empresa pode perder prematuramente o seu foco na fidelidade do cliente. Nenhuma empresa deve perder de vista as atividades dos seus concorrentes.

3 Metodologia

Uma grande variedade de situações problemáticas é enfrentada pelas organizações. Essas situações devem ser exploradas e analisadas com o emprego de métodos e técnicas científicas. Na empresa em tela, a tipologia do problema abordado e os objetivos da análise configuram, para desenvolvimento do trabalho, o emprego de métodos qualitativos.

Na concepção de Roesch, a pesquisa quantitativa é apropriada para avaliar mudanças organizacionais. Quando se trata de enfoques abrangentes, com expressão de resultados, envolvendo sistemas participativos e programas de incentivos, é recomendável introduzir-se mudanças numa base experimental. A idéia é testar se vale à pena introduzir determinado sistema ou programa, se o momento é oportuno, se as pessoas vão ter condições de operá-lo e, evidentemente, se os resultados produzidos são suficientes.⁹⁴

Quanto à abordagem qualitativa argumenta-se que pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratória da pesquisa. A pesquisa qualitativa também é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção. A pesquisa qualitativa tem como característica de destaque no pesquisador uma postura capaz de captar a perspectiva dos entrevistados.⁹⁵

Assim, a metodologia adotada na pesquisa em pauta, vale-se complementarmente de delineamentos quantitativos e qualitativos para avaliação formativa e obtenção de resultados, aprofundados com dados obtidos mediante entrevistas dos clientes do Super Mil.

Na concepção de Carvalho, as entrevistas constituem uma técnica alternativa para coletar dados não documentados sobre um determinado tema, mas o autor salienta ainda que, deve-se levar em consideração que a entrevista pode ter suas limitações, dependendo da técnica adotada, os entrevistados podem não dar as informações de modo preciso ou o entrevistador avaliar, julgar, interpretar de forma distorcida as informações.⁹⁶

⁹³ Ibid.

⁹⁴ ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. "Projetos de estágio do curso de administração". 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

⁹⁵ Ibid.

⁹⁶ CARVALHO, Maria Cecília Maringoni de. "Construindo o saber: metodologia científica – fundamentos e técnicas". 24ª edição. Campinas/SP: Papyrus, 2011.

Os questionários são instrumentos de coleta de dados que são preenchidos pelos informantes com ou sem a presença do pesquisador, devendo-se ter o cuidado de limitar o questionário em sua extensão e finalidade, a fim de que possa ser respondido num certo período, preferencialmente em um limite máximo de 30 minutos. Na elaboração do questionário é importante determinar quais são as questões mais relevantes a serem propostas, relacionando cada item à pesquisa que está sendo feita e à hipótese que se quer demonstrar, provar, verificar. Isso quer dizer que o pesquisador deve elaborar o questionário somente a partir do momento em que adquire um conhecimento razoável do tema proposto para a pesquisa.⁹⁷

Entretanto a parte que tange ao aspecto qualitativo do estudo foi demandada uma pesquisa bibliográfica, que na argumentação de KÖCHE, é a que se desenvolve tentando explicar um problema, utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias publicadas em livros ou obras congêneres. No informe do autor, na pesquisa bibliográfica o investigador irá levantar o conhecimento disponível na área, identificando as teorias produzidas, analisando-as e avaliando sua contribuição para auxiliar a compreender ou explicar o problema objeto da investigação.⁹⁸

O presente estudo está configurado como uma pesquisa descritiva, exploratória e quali-quantitativa, sob a forma de estudo de caso. A população é constituída por 500 freqüentadores diários do supermercado. A amostragem efetuada abrange 100 clientes entrevistados no mês de maio de 2015, por intermédio de um questionário estruturado.

4 A Empresa

O supermercado Super Mil, estabelecido em 1.180 m² em um bairro movimentado da cidade de Uruguaiana/RS, foi fundado em outubro de 1995 e atua principalmente nas linhas de bazar, brinquedos, utilidades domésticas e toda a linha de alimentos, com açougue, hortifuti, bebidas e outros mais, possuindo um mix de produtos bem variado.

É uma loja de departamentos com layout estrategicamente distribuído entre as seções de brinquedos, material escolar, utilidades domésticas, açougue, padaria, bebidas, cereais, perfumaria, produtos de limpeza, etc.

O estabelecimento completou em 2015 20 anos de atuação no mercado uruguaiense, sempre buscando caracterizar-se como uma loja que pratica preços verdadeiramente atraentes. Seu público alvo é bastante diversificado formado por consumidores de todas as classes sociais. Possui atualmente um quadro funcional composto por 22 colaboradores.

Tendo em vista a satisfação contínua do cliente, a empresa mantém parcerias diversas e de longa data com seus fornecedores, sempre providenciando em manter e fortalecer sua abrangente rede de contatos, mediante negociações que viabilizem a fixação de sua imagem de “bons preços” junto aos seus clientes. Também, está permanentemente à procura de novos produtos agregadores de diversidade e valor ao seu mix, com vistas a maximizar o grau de satisfação de sua clientela.

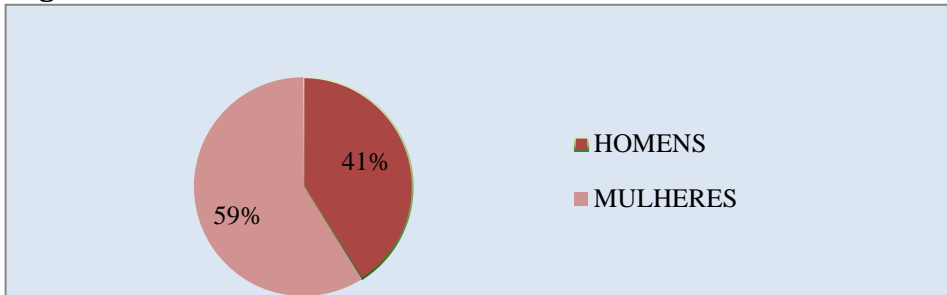
5 Resultados

⁹⁷ Ibid.

⁹⁸ KÖCHE, José Carlos. “Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa”. 25ª edição. Petrópolis/RJ: Vozes, 2008.

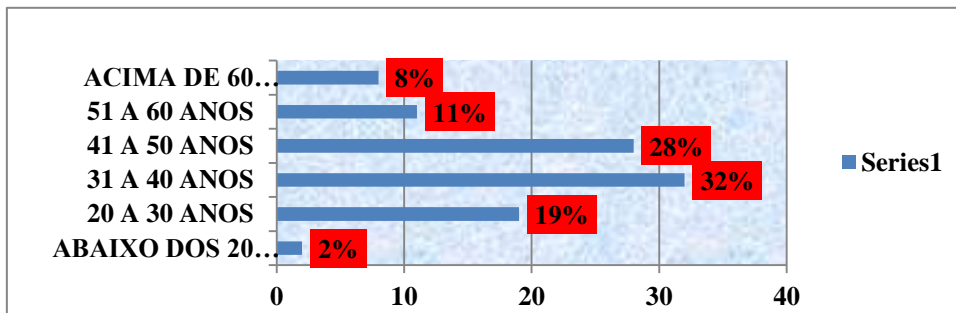
5.1 Questões relativas ao perfil do cliente

Figura 1 – Gênero dos entrevistados



Observa-se uma leve predominância do público feminino na clientela, pois as mulheres perfazem 59% do total de respondentes (Figura 1).

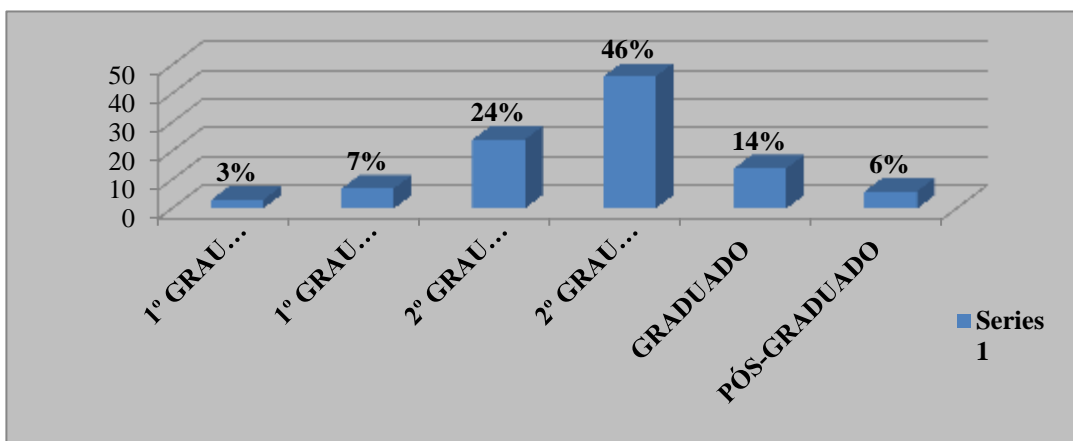
Figura 2 – Faixa etária do consumidor



Fonte: Dados da pesquisa.

Alcançam 60% os clientes com idades entre 31 a 50 anos, deixando os mais jovens de 30 anos para baixo com 21% (Figura 2).

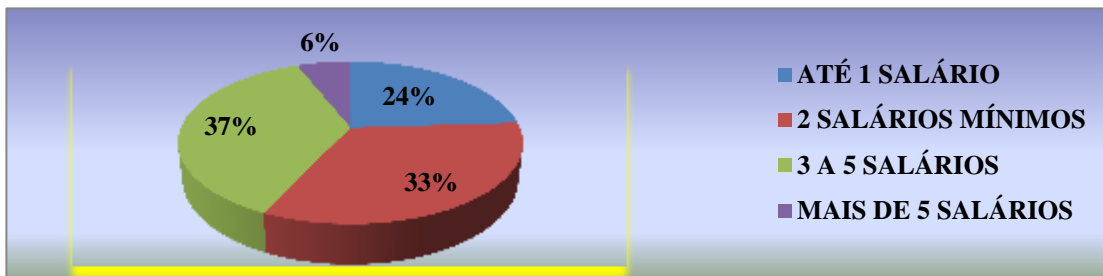
Figura 3 – Nível de escolaridade do cliente



Fonte: Dados da pesquisa.

Neste quesito a clientela dominante é a dos consumidores com o 2º grau completo (46%) e os graduados e pós-graduados contribuem com uma participação de 20% (Figura 3).

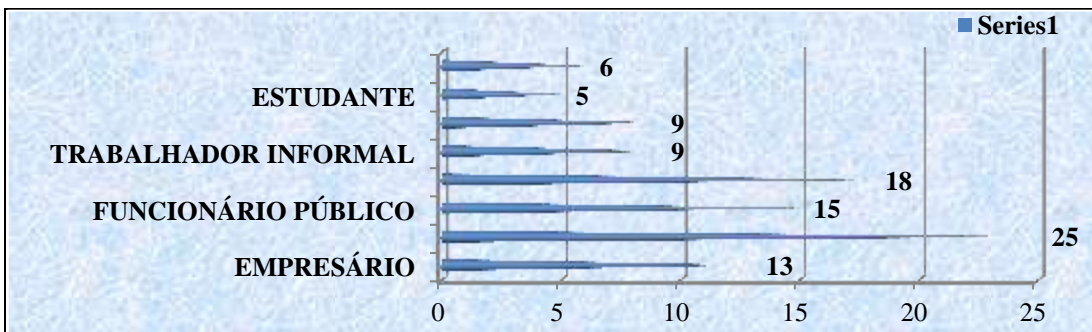
Figura 4 – Renda dos consumidores



Fonte: Dados da pesquisa.

Quando à renda, evidencia-se que o grande público consumidor da empresa não ultrapassa 5 SM (94%) enquadrando-se nas classes C, D e E, de acordo com a classificação adotada pelo IBGE, sendo que a classe C perfaz 37% (Figura 4).

Figura 5 – Ocupação atual do cliente

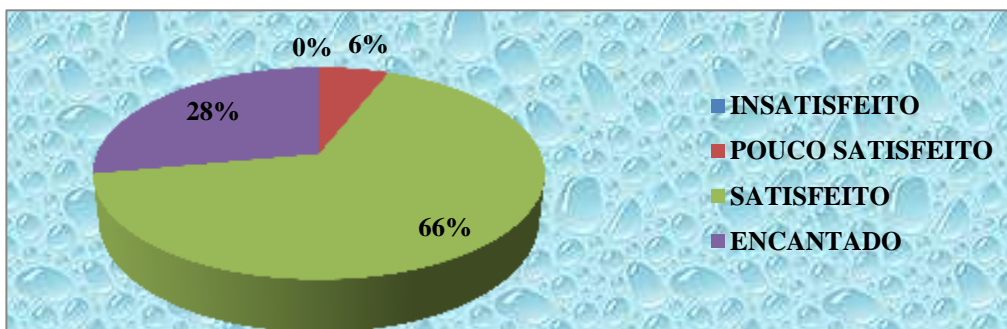


Fonte: Dados da pesquisa.

Neste quesito, na carteira de clientes destacam-se os empresários, funcionários do setor privado e público, que juntamente com profissionais autônomos constituem 71% dos compradores consultados, com predominância de (25%) dos funcionários do setor privado (Figura 5).

5.2 Questões relativas à satisfação do cliente

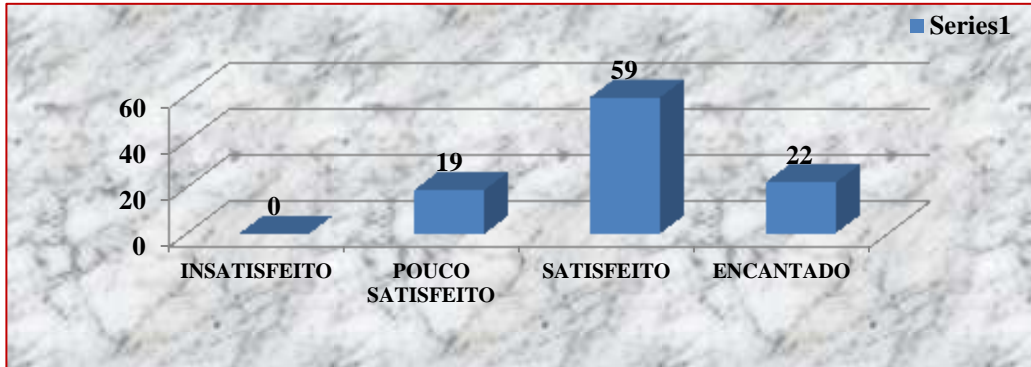
Figura 6 – Atendimento no supermercado



Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que nenhum cliente demonstra insatisfação com o atendimento e apenas 6% acusam estarem pouco satisfeitos (Figura 6).

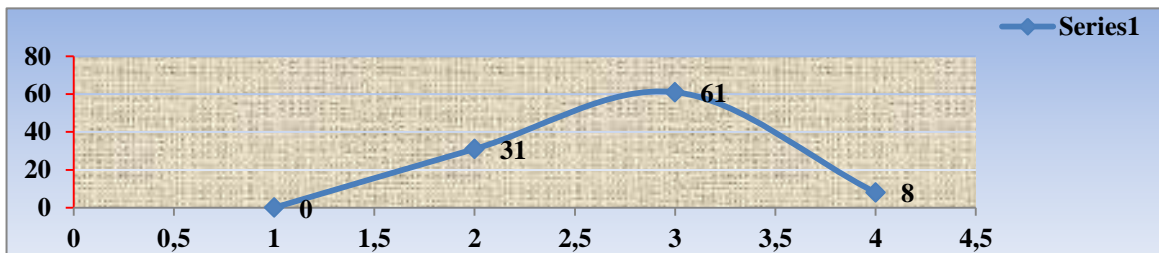
Figura 7 – Variedade dos produtos oferecidos



Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à variedade dos produtos vendidos, 19% dos clientes entrevistados se sentem pouco satisfeitos, nenhum reclamou de insatisfação, 59% estão satisfeitos e 22% estão encantados (Figura 7).

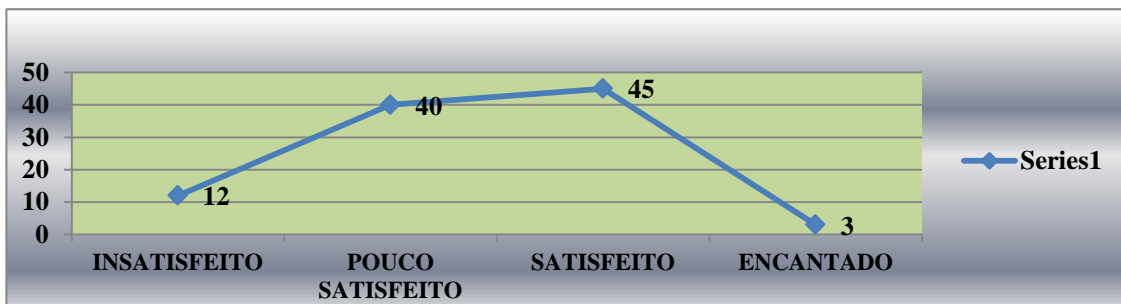
Figura 8 – Preços praticados no supermercado



Fonte: Dados da pesquisa.

Ninguém declara estar insatisfeito com os preços praticados no supermercado, mas 31% afirmaram estar pouco satisfeito, já 61% respondem estarem satisfeitos e por fim 8% encantados (Figura 8).

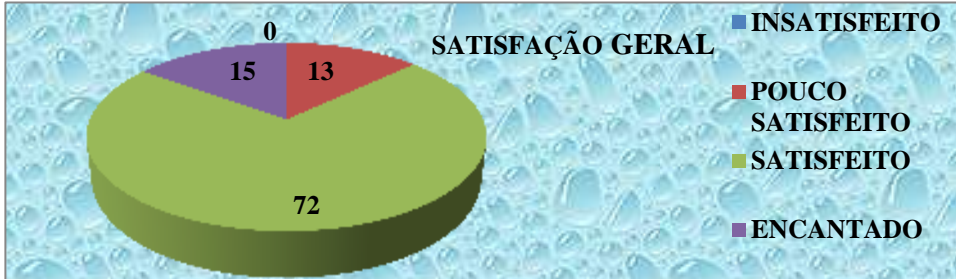
Figura 9 – Marketing de relacionamento com o cliente



Fonte: Dados da pesquisa.

Uma excessiva parcela (52%) dos consumidores enquadra-se como insatisfeita ou pouca satisfeita com o seu relacionamento comercial com o supermercado, já menos da metade 45% estão satisfeito e apenas 3% encantado (Figura 9).

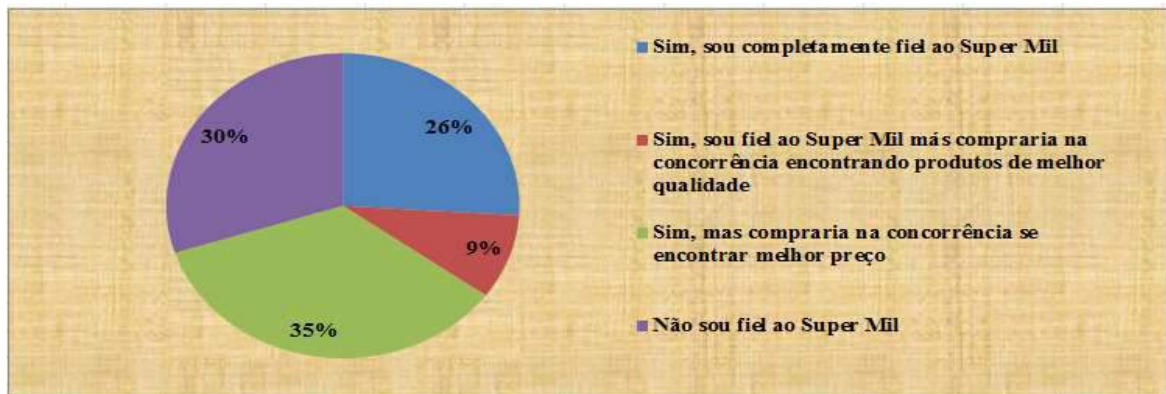
Figura 10 – Satisfação geral do cliente com o supermercado



Fonte: Dados da pesquisa.

No tocante ao grau de satisfação geral com os produtos e serviços oferecidos pelo supermercado, não houve cliente insatisfeito, não obstante em outros tópicos anteriormente apurados, relacionados à satisfação, tenha se registrado 13% de clientes pouco satisfeitos e 72% satisfeito e 15% encantado (Figura 10).

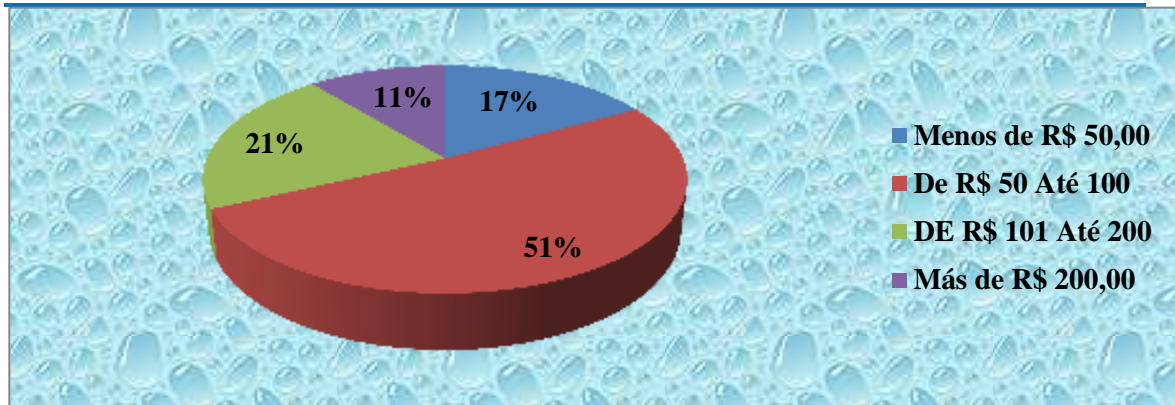
Figura 11 – Auto-avaliação sobre a fidelidade com o supermercado



Fonte: Dados da pesquisa.

Se manifestaram completamente fiel ao supermercado 26% dos consumidores abordados, porém 44% são fiéis, mas compariam na concorrência por encontrar melhor preço ou produto de melhor qualidade, concluindo esse quesito 30% dos clientes afirmam não serem fiéis ao supermercado (Figura 11).

Figura 12 – Valor médio gasto em cada visita ao supermercado



Fonte: Dados da pesquisa.

17% gastam até 50 reais, mas as compras nos valores entre 50 até 100 reais chegam a 51%, já as de 101 até 200 reais alcançam os 21% e uma fatia de 11% dos consumidores compram mais de 200 reais (Figura 12).

6 Considerações finais

Os resultados obtidos com a pesquisa realizada configuram um rico acervo de dados e informações como subsídio à tomada de decisão, de forma a que a empresa analisada prospere em relação à fidelização dos seus clientes. Nesse sentido, propõe-se a formulação de um plano estratégico, cujas principais ações sejam direcionadas, especialmente:

Homens e mulheres encontram-se equilibrados, já os clientes com menos de 20 anos de idade e aos com mais de 50 anos, demandam maior atenção, pois apareceram pouco entre os entrevistados. Em relação aos clientes graduados, com 14% dos analisados, aos consumidores que detêm uma renda acima de 05 salários mínimos, aos estudantes e aposentados ou pensionistas com 5% e 9% respectivamente, todos esses entrevistados que aparecem com menor percentual precisam de um plano atrativo de retenção de clientes por parte da empresa. Alcança-se assim o objetivo da identificação do perfil dos consumidores da empresa pesquisada.

Se tratando das questões de satisfação do consumidor, 66% dos clientes estão satisfeitos com o atendimento e 28% encantados. Às diversificações possíveis no mix de produtos oferecidos obtiveram 59% dos clientes satisfeitos e 22% encantados, mas ainda assim se faz necessária a contínua renovação e incrementação do mix para atender os demais clientes não satisfeitos.

À prática de preços mais atraentes e ao melhoramento da qualidade em todas as linhas, pode ser levada em conta, já que os clientes pouco satisfeitos chegaram a 31%. O marketing de relacionamento com os clientes está em baixa, e precisa ser trabalhado de forma a abranger os 52% de clientes que se manifestaram insatisfeito ou pouco satisfeito, fazendo merecer uma atenção maior por parte dos gestores, em focar ações para estreitar relacionamentos através da promoção ou propaganda, uns dos Ps do marketing.

Portanto, enfatiza-se a colocação de GRÖNROSS, no qual destaca que a meta do marketing de transação é conquistar clientes, enquanto a meta do marketing de relacionamento é manter clientes. É fundamental compreender essa diferença para se perceber que no marketing de relacionamento as ações devem ser montadas visando à manutenção dos clientes no médio/longo prazo.⁹⁹

⁹⁹ GRÖNROOS, Christian. “Marketing. gerenciamento e serviço”. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

Em termos de satisfação geral dos consumidores não há maiores problemas, já que 72% estão satisfeitos e 15% encantados, salientando também que 51% do total dos clientes compram de R\$ 50,00 a R\$ 100,00. Mas a questão chave da problemática levantada trata da possibilidade de identificar a fidelização dos clientes através da sua satisfação com os produtos e serviços oferecidos pelo supermercado, mostrando que se manifestaram completamente fiel ao supermercado 26% dos consumidores abordados, porém 44% são fiéis, mas comparariam na concorrência por encontrar melhor preço ou produto de melhor qualidade, concluindo esse quesito 30% dos clientes afirmam não ser fiel ao supermercado.

A problemática se dissolve, mostrando que com os 26% que se declaram fiel ao supermercado, mais os 44% que são fiéis, mas que poderiam comprar na concorrência, reforçada com os 72% que estão satisfeitos e 15% encantados de maneira geral. Os resultados da pesquisa vindo da opinião dos consumidores revelou que é possível identificar a fidelização através da satisfação, mas se revelou também, em função de alguns quesitos não apresentarem satisfação desejada por parte dos entrevistados, que é preciso seguir trabalhando com mais atenção nos mesmos, como por exemplo, o marketing de relacionamento e os preços praticados pelo supermercado.

Referências

- 1 COBRA, Marcos Henrique Nogueira. “Administração de vendas”. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- 2 PORTER, Michael. “Estratégia Competitiva”. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- 3 DRUCKER, Peter F. “Administrando em tempos de grandes mudanças”. São Paulo: Pioneira, 1995.
- 4 GIULIANI, Antônio Carlos. “Marketing em um ambiente globalizado”. 1. ed. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.
- 5 MAJEAU, Pedro Mizcci. “Fidelização de Clientes”. 2010. Disponível em <http://www.negocios-de-valor.com/fidelizacao_de_clientes.asp>. Acesso em 15 de março de 2015.
- 6 SANTOS, Daniela. “Fidelização de Clientes”. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/fidelizacao-de-clientes/20882/>> Acesso em 11 de julho. 2015.
- 7 GRAZZIOTIN, Gilson. “Varejo lucrativo”. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- 8 ROGERS, Len. “Administração de vendas e marketing”. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 2003.
- 9 JONES, Thomas O. “Fidelização de clientes medindo, gerenciando e criando valor”. Artigo. Do livro Putting The Service Chain to Work – HBR. disponível em <http://www.guiarh.com.br/p64.htm>. Acessado em 07 de agosto de 2015.

10 ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. "Projetos de estágio do curso de administração". 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

11 CARVALHO, Maria Cecília Maringoni de. "Construindo o saber: metodologia científica – fundamentos e técnicas". 24^o edição. Campinas/SP: Papyrus, 2011.

12 KÖCHE, José Carlos. "Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa". 25^o edição. Petrópolis/RJ: Vozes, 2008.

13 GRÖNROOS, Christian. "Marketing. gerenciamento e serviço". Rio de Janeiro: Campus, 1995.

OS IMPACTOS DA CONSCIENTIZAÇÃO AMBIENTAL NO ENSINO SUPERIOR: O PROJETO LIXO NO LIXO

MIREK ZÉLIA

zeliashirek@via-rs.net

SCHADECK MARISE

mariseschadeck@hotmail.com

RODRIGUES LUIS ADRIANO

luisadriano@bol.com.br

RESUMO

Com as grandes mudanças ocorridas na sociedade, principalmente as relacionadas ao meio ambiente, cresce cada vez mais a preocupação com o futuro ambiental. Empresas são levadas a programar ações socioambientais, visando o melhor aproveitamento dos processos e minimização dos impactos ambientais. Inserida nesse contexto a Cnec-IESA resgata essas preocupações com o projeto “Lixo no Lixo”, desenvolvido no período de junho de 2014 a junho de 2015. O projeto é uma iniciativa dos alunos ingressantes 2014 do curso de Ciências Contábeis do Instituto Cenecista de Ensino Superior de Santo Ângelo (CNEC/IESA Santo Ângelo), dos professores e coordenação do curso. As ações de conscientização são realizadas na comunidade da IES. Tem como objetivo conscientizar com ações teóricas e práticas estudantes, professores e comunidade em geral da importância de recolher, depositar e dar destino a resíduos sólidos. Metodologicamente é uma pesquisa exploratória, cuja estratégia é o estudo de caso, a qual contempla análise e interpretação de dados quantitativos, provenientes das ações desenvolvidas pelo projeto. Dentre os resultados destacam-se: a educação ambiental; as ações práticas de arrecadação e destinação dos resíduos; as discussões e debates na semana do meio ambiente e ativa participação dos acadêmicos na arrecadação do material destinado às entidades beneficiadas pelo projeto que obtiveram melhorias nas receitas e consequente minimização dos custos ao meio ambiente, contribuindo para a melhoria direta da qualidade ambiental.

INTRODUÇÃO

A palavra lixo ou resíduo sólido soa ainda com significado pejorativo, algo que carece de valor e de que existe uma necessidade de desfazer-se dele. Quando o útil nem sempre é necessário torna-se um incômodo, ainda mais quando causa problemas para entender o quanto o ser humano consome ou produz lixo e como faz para descartá-lo corretamente. É importante saber que os resíduos são definidos como um resultado do processo de um material que pode ser reciclado ou reutilizado noutro processo.

A elevada tecnologia na fabricação de produtos a preços muito inferiores e o consumo em massa, de todos os tipos de objetos, elevaram o acúmulo de resíduos e o descarte inadequado, o que é considerado como uma atitude antissocial, delituoso e antiambiental, caracterizando-se como um problema social.¹⁰⁰

¹⁰⁰ **SOUZA, Cleide Maria.** Descarte inadequado de lixo em áreas públicas urbanas.

Com base nessas constatações e ao que o Ministério do Meio Ambiente entende como educação ambiental, “[...] os processos por meio dos quais o indivíduo e a coletividade constroem valores sociais, [...] atitudes [...] voltadas para a conservação do meio ambiente, bem de uso comum do povo, essencial à sadia qualidade de vida e sua sustentabilidade¹⁰¹,” esse projeto objetiva envolver e conscientizar com ações teóricas e práticas comunidade acadêmica e em geral, da importância de recolher, depositar e dar destino correto ao lixo, implementando mecanismos para compor uma nova realidade ambiental indispensável para a melhoria da qualidade socioambiental e a transformação da sociedade.

Com a discussão, espera-se contribuir com o estreitar do campo teórico e aplicar ao que a CNEC-IESA¹⁰² tem como proposta de missão “Promover formação integral, com compromisso social” e de coordenar os esforços com a comunidade para ações educativas, culturais, assistenciais, de preservação ambiental, motivando-a a desempenhar ações, além de apontar possíveis caminhos que direcionem para um desenvolvimento sustentável.

Em termos metodológicos, com vistas a obter aproximação com o campo de investigação, optou-se pela pesquisa exploratória e orientado pelo paradigma interpretativo (MORGAN, 2005) de dados quantitativos, a estratégia de pesquisa foi o estudo de caso (YIN, 2001).

A pesquisa está organizada em cinco partes. A primeira consiste na introdução, seguida da segunda parte, na qual são apresentados os referenciais teóricos que dão suporte às análises. A terceira parte apresenta a metodologia, enquanto que, na quarta, são apresentadas as análises dos dados. E, por fim, apresentam-se as conclusões.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 A GÊNESE DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Em 1992, a comunidade internacional se reuniu no Rio de Janeiro, Brasil, para discutir formas de implementar o desenvolvimento sustentável. Durante a chamada Cúpula da Terra no Rio, os líderes mundiais adotaram a Agenda 21, com planos de ações específicas para o desenvolvimento sustentável em nível nacional, regional e internacional. Isto foi seguido em 2002 pela Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável, que aprovou o Plano de Aplicação de Johannesburgo. O Plano de Aplicação foi baseado nos progressos realizados e nas lições aprendidas desde a Cúpula da Terra, e previu uma abordagem mais focada, com objetivos e metas concretas e mensuráveis e prazos específicos (KOHLENER, 2003).

Em 2012, vinte anos após a Cúpula da Terra, os líderes mundiais se reúnem novamente no Rio de Janeiro para: 1) assegurar um compromisso político renovado para o desenvolvimento sustentável, 2) avaliar o progresso das lacunas de implementação no cumprimento dos compromissos acordados, e 3) abordar os desafios novos e emergentes. A Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, ou Cúpula da Terra, Rio + 20, concentrou-se em dois temas: 1) economia verde no contexto do desenvolvimento sustentável e da erradicação da pobreza e 2) o quadro institucional para desenvolvimento sustentável (KOHLENER, 2003).

¹⁰¹ Política Nacional de Educação Ambiental - Lei nº 9795/1999, Art 1º. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/educacao-ambiental/politica-de-educacao-ambiental>. Acessado em 3 de março de 2015.

¹⁰² <http://www.cneecsan.edu.br>.

2.2.1 O cenário atual do lixo

A tendência moderna é uma preocupação maior das pessoas com o destino dos resíduos produzidos em seus lares ou trabalho e de como tirar proveito desse material, quer seja, tornando-o resíduo reutilizável ou reciclável, momento em que o lixo começa a ser chamado de resíduo.

Sem ir muito longe, no Brasil mais de 3 milhões¹⁰³ de toneladas de resíduos são produzidos anualmente, o que significa que cada pessoa produz muito lixo por dia. Estudos apontam que o brasileiro produz em média 1,3 kg¹⁰⁴ de lixo por dia. A conta só cresce quando multiplicado o valor produzido pelo número de habitantes do planeta.

O problema do acúmulo de resíduos surge com a produção e consumo de todos os tipos de objetos de massa. Os hábitos da sociedade moderna estão causando mais e mais produtos descartáveis (recipientes, embalagens, etc.) e que são descartados de qualquer maneira. Isto é devido, em parte, a elevada tecnologia utilizada na fabricação de produtos que geram cada vez mais produtos e preços muito inferiores. Como consequência, o excesso de lixo e o descarte inadequado considerado uma atitude antissocial, delituoso e antiambiental, caracterizando-se como um problema social.¹⁰⁵

2.3 DA LEGISLAÇÃO

A Constituição Federal de 1988 estabeleceu a defesa do meio ambiente como um dos princípios a serem observados para as atividades econômicas em geral e incorporou o conceito de desenvolvimento sustentável no Capítulo VI dedicado ao meio ambiente.

De acordo com a Constituição Federal de 1988 “todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações”.

A comissão para o Desenvolvimento e Meio Ambiente estabeleceu que o desenvolvimento sustentável é aquele que atende as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras de atenderem às suas próprias necessidades.

A Constituição do Estado do Rio Grande do Sul, através da Emenda Constitucional 48/2005, no art 250, destaca que “o meio ambiente é bem de uso comum do povo, e a manutenção de seu equilíbrio é essencial à sadia qualidade de vida. ” E o artigo 251, atribui ao Poder Público, a responsabilidade de promover a educação ambiental em todos os níveis:

Art. 251 - Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo, preservá-lo e restaurá-lo para as

¹⁰³ Disponível em: <http://www.doeseulixo.org.br/ultimas-noticias/2838/>. Acesso em 11 de março de 2015.

¹⁰⁴ SANTOS, Hiara Silva dos, et al. **Percepção e conduta ambiental em relação ao lixo: um estudo com estudantes de ensino médio.** XI CONGRESSO NACIONAL DE MEIO AMBIENTE DE POÇOS DE CALDAS. 21 A 23 DE MAIO DE 2014 – POÇOS DE CALDAS – MINAS GERAIS.

¹⁰⁵ SOUZA, Cleide Maria. Descarte inadequado de lixo em áreas públicas urbanas.

Disponível em: <https://psiambiental.wordpress.com/o-que-e/comp-eco/dil/>. Acessado em 3 de março de 2015.

presentes e futuras gerações, cabendo a todos exigir do Poder Público a adoção de medidas nesse sentido.

§ 1º - Para assegurar a efetividade desse direito, o Estado desenvolverá ações permanentes de proteção, restauração e fiscalização do meio ambiente, incumbindo-lhe, primordialmente:

IV - promover a educação ambiental em todos os níveis de ensino e a conscientização pública para a proteção do meio ambiente.

O Decreto Federal 7.404/10 que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos e cria o Comitê Interministerial da Política Nacional de Resíduos Sólidos e o Comitê Orientador para a Implantação dos Sistemas de Logística Reversa, atribui aos “fabricantes, importadores, distribuidores, comerciantes, consumidores e titulares dos serviços públicos de limpeza urbana e de manejo de resíduos sólidos são responsáveis pelo ciclo de vida dos produtos” (art. 5º Decreto Federal 7.404/10), destacando no parágrafo único que a responsabilidade compartilhada será implementada de forma individualizada e encadeada.

Aos consumidores o artigo 6º do Decreto Federal, estabelece que estes “são obrigados, a acondicionar adequadamente e de forma diferenciada os resíduos sólidos gerados e a disponibilizar adequadamente os resíduos sólidos reutilizáveis e recicláveis para coleta ou devolução”.

O artigo 7º. do Decreto Federal 7.404/10, determina que é de responsabilidade do setor empresarial a “efetividade das ações voltadas para assegurar a observância da Política Nacional de Resíduos Sólidos e das diretrizes e determinações estabelecidas na Lei nº 12.305/10”. Cabe ainda às empresas observar, na gestão e no gerenciamento dos seus resíduos sólidos, a ordem de prioridade: não geração, redução, reutilização, reciclagem, tratamento dos resíduos sólidos e disposição final ambientalmente adequada dos rejeitos, conforme determina o Art. 35 do Decreto Federal.

Na análise da Política Nacional de Resíduos Sólidos, instituída pela Lei Federal 12.305/10, o art. 3º, item “VII” define a destinação final ambientalmente adequada para os resíduos sólidos, como:

Art. 3o Para os efeitos desta Lei, entende-se por:

VII - destinação final ambientalmente adequada: destinação de resíduos que inclui a reutilização, a reciclagem, a compostagem, a recuperação e o aproveitamento energético ou outras destinações admitidas pelos órgãos competentes do Sisnama, do SNVS e do Suasa, entre elas a disposição final, observando normas operacionais específicas de modo a evitar danos ou riscos à saúde pública e à segurança e a minimizar os impactos ambientais adversos;

A Lei n. 11.520/00, que institui o Código Estadual do Meio Ambiente no RS, atualizada pela Lei n.º 13.914/12, cita:

Art. 1º “ Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida impondo-se ao Estado, aos municípios, à coletividade e aos cidadãos o dever de defendê-lo, preservá-lo e conservá-lo para as gerações presentes e futuras, garantindo-se a proteção dos ecossistemas e o uso racional dos recursos ambientais...”.

Através deste artigo é repassada a coletividade a responsabilidade pela preservação do Meio Ambiente, como garantia de proteção do ecossistema, para garantir um ambiente ecologicamente equilibrado que assegure a qualidade de vida de todos os cidadãos.

2.4 ADMINISTRANDO MUDANÇAS NO AMBIENTE DE NEGÓCIOS

Para as empresas têm ocorrido inúmeras mudanças nos últimos anos. Antes vistas apenas como instituições econômicas com responsabilidades referentes à “o que produzir como produzir e para quem produzir” (DONAIRE, 1999, p.13), novos papéis surgem como a responsabilidade socioambiental.

As questões ambientais estão cada vez mais próximas. A globalização dos negócios, a inclusão da educação ambiental nas escolas e o maior conhecimento sobre a legislação ambiental são fatores que auxiliam na definição dessa nova realidade.

Para Donaire (1999), o fato de o meio ambiente sempre ter sido considerado um recurso abundante e classificado na categoria de bens livres, ou seja, bens para os quais não há necessidade de trabalho para sua obtenção dificultaram a possibilidade de estabelecimento de certo critério em sua utilização e tornou disseminada a poluição ambiental, passando a afetar a totalidade da população, através de uma apropriação socialmente indevida do ar, da água ou do solo.

As modificações nos anos 90 e os graves acidentes ambientais ocorridos nos últimos anos, forçaram estes profissionais a olhar para todos os níveis das organizações, na busca de novas ideias e de inovações tecnológicas, para tornar as empresas mais competitivas. Assim, “as organizações que tomarem decisões estratégicas integradas à questão ambiental conseguirão vantagens competitivas, quando não, redução de custos e incremento nos lucros a médio e longo prazo” (TACHIZAWA, 2009, p. 6).

2.4.1 Ecoeficiência e o processo de reutilizar e reciclar

A ecoeficiência é a oferta de bens, produtos e serviços com preços competitivos em atendimento às necessidades dos clientes e que contribuam na melhoria da qualidade de vida, com a minimização dos impactos e do uso de recursos. A redução dos custos e a melhoria ambiental estão intrinsecamente ligadas à adoção de ações preventivas.

Ao definir a ecoeficiência Hansen e Mowern (2003, p.565), afirmam que “as organizações podem produzir bens e serviços mais úteis enquanto simultaneamente reduzem os impactos ambientais negativos de consumo de recursos e custos”. E sendo os custos ambientais uma parcela dos custos operacionais da empresa, estes poderão ser reduzidos e/ou eliminados, através de uma maior eficiência e controle na gestão.

Os autores apresentam duas razões para a implantação da ecoeficiência nas empresas: a regulamentação ambiental e a percepção por parte das organizações de que é mais oneroso remediar uma situação ambiental do que prevenir a poluição. Afirmam ainda que as empresas ambientalmente corretas passam a ser as preferidas dos consumidores e trabalhadores, resultando em maior produtividade e fidelidade e na criação de vantagem competitiva. Donaire complementa (1999, p.34) que “atitudes de medidas racionais para proteger e conservar o meio ambiente tornam-se rapidamente condições sine qua non para bons negócios e para a própria sobrevivência da empresa no mercado”. E segundo Tachizawa (2009) a expansão da consciência coletiva com relação ao meio ambiente e à complexidade das atuais demandas ambientais que a sociedade repassa às organizações induz a um novo posicionamento por parte das organizações em face de tais questões.

Em clima de sustentabilidade e da procura de melhores resultados por parte das empresas, a redução no consumo, a separação dos resíduos e a reutilização dos materiais, torna-se o diferencial para o aumento da competitividade empresarial e ao mesmo tempo redução da pressão e do descarte de produtos e resíduos ao meio ambiente.

2.5 RECICLAR E REUTILIZAR

Mais que uma moda, a reciclagem é um ato de suma importância para a sobrevivência da sociedade (TACHIZAWA, 2009). A separação, coleta e reciclagem estão diretamente ligadas à ecoeficiência e ao conceito de sustentabilidade, implicando em que o ser humano deve ser capaz de utilizar os recursos que o planeta e a natureza proporcionam sem abusar e sem causar danos significativos ao meio ambiente natural.

A separação e a coleta de resíduos somada à reciclagem possibilitam uma noção muito importante no complexo da conservação do meio ambiente. É a partir dessas ações pode-se ajudar a limitar a poluição e também reutilizar os diferentes recursos de forma contínua. O aproveitamento dos descartes das atividades produtivas é a base da teoria da produção limpa. Qualquer processo produtivo poderá gerar resíduo e perdas. O resíduo na maioria dos casos representa uma perda na matéria-prima e ou insumos.

A reciclagem, em uma noção didática mais específica, refere-se ao ato pelo qual um objeto foi utilizado e é encaminhado para um processo de renovação, em vez de ser descartado. Especialistas na área acreditam que quase todos os elementos podem ser reciclados ou reutilizados em diferentes situações.

A adequação à legislação existente, a responsabilidade socioambiental das empresas exige uma análise das ações aplicadas no descarte dos resíduos, para a eficiência da prática de ações de sustentabilidade.

Uma comunidade ou uma nação realiza um processo de desenvolvimento sustentável se o desenvolvimento econômico vai acompanhado do humano -ou social- e do ambiental.

Nessa perspectiva, Conterato e Fillipi (2009, p.11) conceituam:

O desenvolvimento é um fenômeno de natureza social marcado pela controvérsia quanto às suas formas de concepção e de aferimento. Isso se deve basicamente ao fato de que o desenvolvimento só existe como tal na medida em que passa a ser percebido como uma situação que promove mudanças em determinada coletividade humana. Tais mudanças se dão graças a ações individuais e coletivas que podem produzir impactos positivos em seus meios de vida.

Entende-se que o desenvolvimento significa crescimento equitativo e em harmonia com a natureza. Não há mais espaços para ações individuais e simplistas, onde poucos participam e outros tantos não cooperam no constante processo de adaptação às situações relacionadas ao meio ambiente.

3 MÉTODOS E RESULTADOS DO PROJETO LIXO NO LIXO

O presente estudo configura-se numa pesquisa exploratória (GIL, 1995), com abordagem quantitativa de dados (MINAYO et al., 2010), cuja estratégia de pesquisa foi o estudo de caso (YIN, 2001), orientado pelo paradigma interpretativista (MORGAN, 2005). É um estudo exploratório, pois tem como propósito foi aproximar-se do campo e do objeto de investigação (GIL, 1995).

A abordagem dos dados é quantitativa em razão de trabalhar-se com dados obtidos durante a aplicação do projeto. Assim, trata-se de uma realidade na qual os seres humanos, inseridos, em uma formação e configuração social específica, são os agentes que dão vida e forma a essa realidade. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso investiga algo novo dentro de uma realidade quando não há limites claros entre *o quê* e *o onde* acontece a ação.

Os sujeitos participantes da pesquisa fazem parte da comunidade acadêmica do IES que é de aproximadamente 2.000 alunos, 90 professores e 40 colaboradores.

O projeto Lixo no lixo, iniciou com os ingressantes 2014 do curso de Ciências Contábeis e alcançou a toda a comunidade acadêmica e regional. Nesse período do projeto fez-se algumas palestras, debates, exposições e divulgações do projeto na comunidade acadêmica e na cidade.

4 O PROJETO LIXO NO LIXO

4.1 Surgimento do Projeto

O projeto Lixo no lixo surgiu de debates nas aulas que gerou a preocupação dos acadêmicos com o meio ambiente e da necessidade em desenvolver ações que pudessem em um primeiro momento, solucionar o descarte do lixo na IES. Após as constatações e o levantamento geral sobre os resíduos gerados, foi elaborado o projeto com o objetivo principal de conscientizar a comunidade acadêmica, com ações teóricas e práticas, da importância de recolher e depositar o lixo nos locais apropriados, possibilitando a reutilização e reaproveitamento destes resíduos.

Posteriormente o projeto foi apresentado à coordenação do curso e a direção da IES, com o propósito de institucionalizá-lo, adequando a logo marca à identificação do projeto.

4.2 Divulgação à comunidade

Tão logo implantado, o projeto teve ampla divulgação na comunidade acadêmica e regional. Na Semana do Meio Ambiente de 2014 o projeto foi lançado à comunidade santangelense, no brique da Praça e por meio de palestras a diversos órgãos, como: SENAI, SOS Vida, SMED.

A divulgação se deu através dos acadêmicos, que participavam dos principais eventos, fazendo a entrega de flyers explicativos e outras ações de conscientização à população. O jornal interno da IES "Vida Acadêmica" apresentou relatos da adesão da comunidade ao projeto Lixo no lixo. Os jornais locais, como O Mensageiro, Atribuna Regional e Missões publicaram matérias, destacando o desenvolvimento, execução e a importância do projeto Lixo no lixo.

4.3 Parcerias

Atualmente o projeto beneficia entidades regionais que vendem esse resíduo e transformam renda para as instituições. São elas:

Centro de Formação São José – conhecido como Lar da Menina, a entidade atende 125 meninas com idade entre 4 e 14 anos;

SOS Vida – Comunidade terapêutica que atende 65 pessoas;

Ecos do Verde - Cooperativa que recicla e dá sustento a 65 famílias.

4.4 Apoiadores

São apoiadores do projeto, órgãos e instituições de classe, como:
SEMAM – Secretaria do Meio Ambiente do município de Santo Ângelo.
Eco Global Missões – Associação que atua na preservação ambiental.

4.5 Material Recolhido e destinado às entidades

O quadro 1 demonstra o que foi recolhido durante o segundo semestre de 2014 e primeiro de 2015 coletados por alunos e parceiros do IESA – Instituto Cenequista de Ensino Superior de Santo Ângelo, sendo que é apenas representando o período letivo do IESA, com escala em unidades para o material coletado. Os materiais arrecadados foram latas de alumínio e embalagens plásticas.

Quadro 1: Arrecadação de material recicláveis 2014/2 e 2015/1

Mês	Coletas	M3	Mês	Coletas	M3
Junho/2014	2	2,4	Janeiro/2015	6	7,2
Julho/2014	6	7,2	Fevereiro/2015	5	6
Agosto/2014	8	9,6	Março/2015	24	28,8
Setembro/2014	8	9,6	Abril/2015	26	31,2
Outubro/2014	11	13,2	Mai/2015	26	31,2
Novembro/2014	10	12	Junho/2015	26	31,2
Dezembro/2014	9	10,8			
Total	54	64,8	Soma/Parcial	113	135,6

Fonte: Projeto Lixo no Lixo

A reciclagem do alumínio traz vários benefícios à sociedade e ao meio ambiente, sendo que para cada quilo de alumínio reciclado, são poupados cinco quilos de Bauxita, onde que para reciclar o alumínio ele consome somente 5% da energia utilizada para a produção primária do mesmo (SENAC, 2000). As latas e embalagens plásticas são utilizadas para a produção de produtos que com a sua venda os valores são revertidos para as instituições beneficiadas no projeto.

Desde a implantação do projeto em junho de 2014 até o mês de dezembro do mesmo ano, houve 54 coletas dos resíduos para a reciclagem, com um montante total de 64,8 m³ de volume, havendo uma média mensal no período de 9,26 m³. Ao analisar a progressão do volume coletado no Quadro 1, percebe-se que nos cinco primeiros meses aconteceu um contínuo crescimento da quantidade de materiais coletados. A média mensal de coletas foi de 7,7, havendo uma média de metros cúbicos por coleta de 1,2.

No segundo ano da implantação, considerando o período parcial dos meses de janeiro a junho, os valores em número de coletas e metros cúbicos arrecadados são bem maiores que no período anterior. O volume total no período é de 135,6 m³, havendo uma quantidade de coleta mensal de 19,37 m³, ou seja, um aumento geral de 63,2% e uma média mensal de coleta com aumento de 179,3%.

O total coletado foi 200,4 m³ de recicláveis até o encerramento do mês de junho de 2015, com um total de 167 coletas. A partir desses dados, pretende-se nos períodos seguintes aumentar tanto a quantidade de material coletado como a quantidade de coletas.

O projeto de recolhimento das tampinhas está indexado ao projeto Lixo no Lixo do IESA, como um incentivo aos alunos sob um aspecto social e interação com a sociedade. Santo Ângelo obteve 80 Kg de tampinhas em um período de 23 dias, no período de 2 de outubro a 25 de outubro de 2014. A coleta de tampinhas é parte integrante de um projeto

com ampla abrangência envolvendo o Mercosul, o quadro 2 demonstra a quantidade de tampinhas que foram coletadas pelas partes integrantes.

Quadro 2: Resultados da coleta do programa Caza-tapitas

Resultados da coleta do programa Caza-tapitas	
Cidade/Estado/País	Quantidade (Kg)
Buenos Aires/AR	239.016,5
Cipolleti/AR	23.914
Formosa Capital/AR	10.000
Paso de los Libres/AR	8.244
Tierra del Fuego/AR	5.500
Santo Ângelo RS/BR	80
Colômbia	190.468
Total	482.622,5

Fonte: Programa Caza-Tapitas

Após o recolhimento dessas tampinhas, trituração para a transformação em grânulos, prensagem e transformação em produtos para a venda, obteve-se um lucro de \$: 1.772.000,00 para a construção do novo Centro de Atención Integral del Paciente Oncológico del Garrahan, no qual o Projeto Lixo no lixo é parceiro.

4.6 Caça Tampinhas do Mercosul

No mês de outubro de 2014 o projeto Lixo no lixo, incorporou uma nova etapa. Foi lançado o Caça Tampinhas do Mercosul. Socialização junto a Escola Sepé Tiaraju, o projeto Caza Tapitas objetivou reunir o maior número de tampinhas plásticas. Em 23 dias foram arrecadadas 37 mil tampinhas.

O material arrecadado foi levado a Paso de Los Libres (AR), em uma campanha internacional em benefício a Fundação Garrahan. Com a arrecadação a fundação pode ser incluído no Guinness Book, com a arrecadação total de 477.172,5 kg de tampinhas.

Todo o material arrecadado no evento, foi transformado em utensílios como bacias, pás e baldes, depois de vendidos e os valores arrecadados serão revertidos para construção de um novo centro oncológico infantil, do Hospital Garrahan (Buenos Aires - Argentina) que atende gratuitamente crianças com problemas de câncer.

Quadro 3-Arrecadação de tampinhas

Acadêmicos e professores IESA	Alunos colégio Sepé	Empresas Ponto de coleta	Número de cidades participantes	Entidades parceira	Total 1º sem. 2015
2100	300	12	23	SMED 14ª SED SEMAN SOS VIDA	40.000

Fonte: Projeto Lixo no Lixo

No período de março a junho de 2015 já foram arrecadadas em torno de 40 mil tampinhas que foram recolhidas pelos acadêmicos do IESA, comunidade em geral, em 12 empresas que são ponto de coletas na cidade, mais 3 empresas em outras cidades do estado, bem como, de pessoas de outros estados do Brasil.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nestas épocas da pós-modernidade, em que se vive uma grande crise de valores e contradições próprias de profundas transformações sociais, que deram início já no século passado, pode-se dizer que pensar no meio ambiente é algo que se deve fazer coletivamente, mas as ações podem ser individuais. Cada vez mais essas premissas tornam-se verdadeiras.

Muito além de um tema político e econômico que transcende os debates sobre o descarte adequado de resíduos, a questão ambiental é um fenômeno tangível que está acarretando problemas como nunca se tinha visto antes e estão propiciando a proliferação de doenças. Há muito por fazer. Ações individuais contam muito para que se reduzam os impactos causados pelo desenvolvimento desenfreado. Assim, levando em conta esses impactos algumas soluções de pequenas ações podem ajudar a amenizar os danos praticados à natureza.

Dessa maneira, o projeto Lixo no lixo tem sido recebido pela comunidade acadêmica de forma solidária. Cada vez mais pessoas estão engajadas na proposta. O projeto retirou e continua a retirar do ambiente, materiais como vidro, papel e papelão, plástico, latas de alumínio e outros elementos.

O processo de reciclagem e reutilização varia, de entidade para entidade, dependendo da complexidade de alguns materiais. Todo o material reciclado é transformado em fonte de renda, de sobrevivência para diversas pessoas.

A conscientização ambiental é um compromisso que as atuais gerações têm para com as gerações futuras e a importância da coleta de resíduos encontra-se no fato de que os elementos reciclados representam uma menor incidência de materiais descartados ao ambiente, o que proporcionará um planeta mais limpo, com menor quantidade de lixo.

Assim o projeto Lixo no Lixo tem sido apresentado a instituições que desejam ser parceiros nesse processo de coleta adequada de resíduos e para outras que são beneficiadas com o descarte, recolhimento e destino correto.

Levando em conta todos os estudos, é possível concluir que ações do porte do Projeto lixo no lixo, vislumbram formas de amenizar os impactos negativos das ações de vida humana e no planeta. É urgente a necessidade de se pensar em alternativas mais concretas e que reduzam ou não mais causem danos. Algumas soluções podem ser tomadas para que se tenha o descarte adequado de resíduos: atitudes políticas, atitudes das indústrias e apoio e participação dos cidadãos, atitudes educacionais são de grande valia. Uma atitude não anula a outra e sim se complementam, porém, cada um na sua proporção.

As organizações são entidades vivas e em constantes transformações e adaptações, mas isso depende de como estão envolvidos e interagem os sujeitos que dela participam. A CNEC-IESA tem proporcionado, com ações práticas, aos seus acadêmicos, sujeitos partícipes de ações socioambientais a possibilidade de minimizar os impactos causados pelo descarte do lixo.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Gisele Silva. O desafio do desenvolvimento sustentável. **Revista Visões** 4ª Edição, Nº4, Volume 1 - Jan/Jun 2008.

BRASIL, **Constituição Federal**. LEI 9.795, 1999, art. 1º.

BRASIL. DECRETO FEDERAL 7.404/10, DE 23 DE DEZEMBRO DE 2010. Regulamenta a Lei no 12.305, de 2 de agosto de 2010, que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos, cria o Comitê Interministerial da Política Nacional de Resíduos Sólidos e o Comitê Orientador para a Implantação dos Sistemas de Logística Reversa, e dá outras providências.

Brasil. LEI FEDERAL 12.305/10, DE 02 DE AGOSTO DE 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei no 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências.

CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE O MEIO AMBIENTE E

CONTERATO, Marcelo Antônio. FILLIPI. Eduardo. **Teorias do desenvolvimento.**

Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.2, n.4, p.01-13, Sem II. 2008.

DONAIRE, Denis. **Gestão ambiental na Empresa.** São Paulo: Atlas, 1995.

DESENVOLVIMENTO, 1992, Rio de Janeiro. **Agenda 21.** Rio de Janeiro: Diário oficial da união, ago. 1994.

FERREIRA, Aracéli Cristina de Souza. **Contabilidade ambiental: uma informação para o desenvolvimento sustentável.** São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1995.

GRÜN, Roberto. Convergência das elites e inovações financeiras: a governança corporativa no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Sociais.** Vol, 20, n.58, junho/2005, p.67-90.

HANSEN, P. e MOWEN, M.M. 2003. **Gestão de custos: contabilidade e controle.** São Paulo, Editora Pioneira

KINDELL, Eunice Aita Isaia; FABIANO, Weber da Silva; MICAELA, Yanina.

Educação ambiental: vários olhares e várias práticas. 2ª ed. Curitiba-PR. Mediação, 2006.

KOHLER, M. C. M. **Agenda 21 Local: Desafios da sua implementação.** Experiências de São Paulo, Rio de Janeiro, Santos e Florianópolis. 2003. 176 f. Dissertação. (Mestrado em Saúde Ambiental) – Faculdade de Saúde Pública. Universidade de São Paulo (USP). São Paulo, 2003.

LOPES, Welersom; BISPO, Wellyda; CARVALHO, Janaina. Educação ambiental nas escolas: uma estratégia de mudança efetiva. Disponível em: http://www.catolica-to.edu.br/portal/portal/downloads/docs_gestaoambiental/projetos2009-1/1-periodo/Educacao_ambiental_nas_escolas_uma_estrategia_de_mudanca_efetiva.pdf

Acesso em: 30 de outubro de 2014.

MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 29. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

BRASIL. Política Nacional de Educação Ambiental - Lei nº 9795/1999, Art 1º. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/educacao-ambiental/politica-de-educacao-ambiental> Acessado em 3 de março de 2015.

SANTOS, Hiara Silva dos, et al. **Percepção e conduta ambiental em relação ao lixo: um estudo com estudantes de ensino médio.** XI CONGRESSO NACIONAL DE MEIO AMBIENTE DE POÇOS DE CALDAS. 21 A 23 DE MAIO DE 2014 – POÇOS DE CALDAS – MINAS GERAIS.

SOUZA, Cleide Maria. Descarte inadequado de lixo em áreas públicas urbanas.

Disponível em: <https://psiambiental.wordpress.com/o-que-e/comp-eco/dil/>. Acessado em 3 de março de 2015.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira/** Takeshy Tachizawa. São Paulo, Atlas 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001. Janeiro, 9(1):32- 33, 2000.

A REMUNERAÇÃO COMO FATOR DE INFLUÊNCIA NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

VIEIRA Andréa Bujnicki¹⁰⁶
andreabujnickivieira@gmail.com

WALTER Janice¹⁰⁷
Janice@sommacontabilrs.com.br

STEFFEN Tatiana Paula¹⁰⁸

RESUMO

O presente trabalho tem por finalidade estudar a remuneração variável como influência no comprometimento dos funcionários de uma empresa no ramo da construção civil. Buscou-se entender como a remuneração variável pode influenciar no comprometimento dos trabalhadores. Trata-se de uma área que vem enfrentando dificuldades, em função da alta rotatividade e falta de mão-de-obra qualificada. Por ser uma empresa prestadora de serviço, sabe-se que as pessoas, mais do que em qualquer outro ramo, são fundamentais, já que são elas que fazem da organização uma empresa de sucesso, qualidade e renome no mercado, isto vai depender de como se comprometem com seu trabalho. Primeiramente, para que o estudo tivesse sentido e cientificidade, analisou-se obras bibliográficas relacionadas aos assuntos abordados, como: as formas de remuneração, os prós e contras de cada uma, a motivação, o comprometimento, e a relação entre remuneração variável e comprometimento. Como são peças fundamentais neste complexo círculo que visa gerar lucros para as organizações, buscou-se analisar na visão dos funcionários como esta relação dos mesmos com a organização, se são comprometidos e quais as práticas que poderiam fazer com que se comprometessem mais com a empresa. Após a coleta dos dados, procedeu-se à análise dos mesmos articulada à fundamentação teórica, que embasa esta pesquisa, na busca por entender como funciona o comprometimento na organização.

Palavras-Chaves: comprometimento – remuneração variável – resultados

INTRODUÇÃO

Sabe-se que o ramo da construção civil, por se tratar de trabalhos que exijam muito esforço físico, vêm enfrentado cada vez mais dificuldades quanto à mão-de-obra

¹⁰⁶ VIEIRA, Andréa Bujnicki – Graduada em Administração pela Faculdade Senac-RS– Pós-graduada MBA em Gestão com Pessoas pela FEMA– Mestranda em Desenvolvimento – Gestão de Organizações e Desenvolvimento – UNIJUÍ. Professora do curso superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos FEMA. Email- andreabujnickivieira@gmail.com

¹⁰⁷ WALTER, Janice - Especialista em Gestão de Recursos Humanos. Orientadora. Professora do Curso de Gestão de Recursos Humanos. Faculdades Integradas Machado de Assis. janice@sommacontabilrs.com

¹⁰⁸ STEFFEN, Tatiana Paula – Graduada em Gestão de Recursos Humanos pelas Faculdades Integradas Machado de Assis.

qualificada, e torna-se desafiante conseguir manter os trabalhadores comprometidos com a organização.

Assim a pesquisa buscou estudar a influência da remuneração variável no comprometimento dos funcionários em uma empresa do ramo da construção civil, respondendo a seguinte questão: qual a influência da remuneração variável no comprometimento dos funcionários?

Cada vez mais as organizações buscam fazer com que os funcionários “vistam a camisa” da empresa, que se comprometam e queiram desenvolver-se junto com ela, no entanto isto não é possível se os mesmos não se sentirem reconhecidos, esperam algo em troca de seu esforço. Por isso, o estudo tornou-se pertinente para a organização, pois objetiva estudar qual a melhor forma de remuneração variável, que possa maximizar o comprometimento dos funcionários. E assim ambas as partes são beneficiadas, os trabalhadores com melhor remuneração e os empresários com maior produtividade.

A pesquisa caracterizou-se como de natureza aplicada, que tem por finalidade detectar um problema de forma prática, e encontrar uma possível solução para o problema apresentado. E a proposta da pesquisa foi encontrar uma solução que influencie no comprometimento dos trabalhadores da organização estudada.

As pesquisas apontam-se de forma qualitativas e quantitativas, na qual, se analisa cada situação a partir de dados descritivos e estatísticos, buscando identificar fatores que influenciam no tema proposto para o estudo.

Os dados foram coletados a partir de um questionário com perguntas abertas e fechadas, ou seja, todas as observações e análises foram descritas sem nenhuma interferência dos pesquisadores. Realizou-se com total discrição de forma que os pesquisadores não se fizeram presentes durante a aplicação dos questionários.

A pesquisa foi realizada através da técnica bibliográfica que buscou apresentar conceitos que se relacionem com os principais assuntos abordados durante a pesquisa, essa técnica de análise bibliográfica torna-se necessária para que se possa comprovar o que esta sendo descrito pelo autor da obra.

Também se realizou o método de estudo de caso, que objetivou um estudo detalhado e profundo de uma situação, em que buscou-se estudar a empresa no quesito remuneração variável e sua influência no comprometimento de seus funcionários.

Como as práticas de gestão estratégica são bastante discutidas nas organizações é importante, para o bom desenvolvimento das mesmas, que tenha-se um bom embasamento, e assim ao serem questionadas, possa-se comprovar sua funcionalidade, para isso, estudou-se vários autores acerca dos principais assuntos relacionados a pesquisa, como: gestão de pessoas, as formas de remuneração, motivação, a remuneração variável e sua relação com o comprometimento.

REFERENCIAL TEÓRICO

A Gestão de pessoas vem cada vez mais conquistando espaço no mercado de trabalho, tem se tornado uma área de suma importância nas organizações, a qual é responsável pelo planejamento e desenvolvimento humano das empresas.

Lacombe explica que as pessoas precisam ser administradas pelas organizações, mas que esta precisa entender, que seus recursos humanos têm outros vínculos além da organização, que os mesmos querem ser felizes e ter qualidade de vida. O autor também aponta que os objetivos das empresas e dos trabalhadores nunca são iguais, podem ser parecidos, mas nunca coincidirem exatamente (LACOMBE, 2011).

Sabe-se, portanto que não é o setor de Recursos Humanos sozinho que define uma boa gestão de pessoas, como explica Marras o RH norteia a empresa, “agregando valor aos resultados da organização por meio de políticas que efetivamente se traduzem em maior produtividade e qualidade graças a uma abordagem holística de gerenciamento e liderança” (MARRAS, 2011, p. 321).

O sucesso do desenvolvimento humano nas organizações são reflexos de uma série de aspectos culturais e tecnológicos da organização, que são pontos que o RH deve, com o auxílio da gerencia, desenvolver.

É um dos aspectos que precisa ser muito bem gerenciado pelo setor de recursos humanos é a remuneração, que vem se mostrando um fator importante nas organizações e requer muito cuidado, pois engloba a motivação e também regras legais que precisam ser observadas. A remuneração também esta ligada diretamente ao comprometimento organizacional, pois funcionários bem remunerados teoricamente trabalharão mais comprometidos e engajados com a organização.

Para Chiavenato a remuneração é constituída de três componentes principais: a remuneração básica que é o salário mensal ou por hora, os benefícios como, por exemplo, bônus e participações em resultados ou ainda comissões, e os benefícios, como seguro de vida, plano de saúde e refeições subsidiadas. A remuneração é entendida como a retribuição ao trabalho prestado pelo funcionário à organização (CHIAVENATO, 2010).

A remuneração, portanto, é paga aos trabalhadores em forma de retribuição pelos serviços que prestaram a organização, e engloba tudo o que o funcionário tem a receber na organização. Assim a remuneração pode ser dividida em três âmbitos, a remuneração fixa, a variável e a mista.

A forma de remuneração mais utilizada pelas empresas é a remuneração fixa, que é mais fácil de ser estruturada e mensurada, e normalmente é pré-fixada entre a empresa e seus trabalhadores.

Dutra explica que a remuneração fixa é um determinado valor que a empresa acerta com o trabalhador pelos serviços prestados a mesma, podendo ser paga mensal, semanal ou diariamente. O autor entende ainda que a remuneração fixa é um fator preocupante para as organizações, pois é por meio dela que as pessoas conseguem enxergar sua posição nas empresas e também no mercado de trabalho (DUTRA, 2009).

Entende-se, portanto, que a remuneração fixa, é uma forma de recompensa aos funcionários pelos serviços prestados a empresa, é estabelecida em contrato. É a forma mais simples de remuneração, na maioria dos casos não existem muitas regras e nem responsabilidades por parte da empresa, além das exigidas pela legislação, e não depende explicitamente do desempenho dos funcionários.

A outra forma de remuneração é a variável, cuja ideia é remunerar de acordo com o desempenho dos trabalhadores, baseado em algumas normas e metas propostas pelas empresas e seus funcionários.

Chiavenato entende remuneração variável como uma parcela da remuneração total, paga trimestral, semestral ou anualmente, para o trabalhador, no entanto esta depende de metas, estabelecidas pela organização, que devem ser cumpridas pelo próprio trabalhador ou sua equipe. (CHIAVENATO, 2010).

Entende-se então que a remuneração variável não é tão simples como a fixa, é mais dinâmica e exige um maior desempenho dos funcionários, para que possam receber a mesma.

Bittencourt afirma ainda que, a remuneração variável complementa a remuneração fixa, através de um conjunto de formas de recompensa, oferecidas por metas e resultados alcançados. (BITTENCOURT, 2008).

A remuneração variável, portanto, é mais maleável e depende muito de como cada trabalhador ou equipe, desenvolve seu trabalho. Geralmente ela vem a somar com a remuneração fixa, e beneficia ambas as partes envolvidas, pois no momento em que um funcionário trabalha melhor a empresa lucra e cresce mais rapidamente, e o funcionário em contrapartida recebe um *plus* por isso.

Nesse sentido Lacombe, explica que uma parte do salário é determinada pela remuneração funcional ou fixa, e a outra por um adicional em decorrência dos resultados obtidos, por exemplo, pelo indivíduo ou sua equipe. O autor observa ainda que, tem-se optado por esse método em função de poder remunerar de acordo com uma série de fatores considerados estratégicos, e também por proporcionar a empresa transformar custos fixos em variáveis, integrando a remuneração a algum possível plano estratégico da empresa. (LACOMBE, 2011).

A remuneração mista torna-se então uma maneira mais sutil de, por exemplo, introduzir um sistema de remuneração variável, pode se considerar um meio termo entre as duas formas de remuneração, já que não é uma mudança tão drásticas para empresas que tendem a resistir um pouco as novas mudanças, inclusive na forma de remunerar seus funcionários.

Existem diversas formas de remuneração variável, estudaremos aqui as quatro mais conhecidas e aplicadas pelas organizações, que são: a participação nas vendas, ou comissões como são mais conhecidas, a participação acionária, a distribuição dos lucros e a remuneração por resultados.

Uma forma de remuneração variável é a participação nas vendas, que nada mais é do que uma comissão paga pelo batimento de uma determinada meta de vendas, normalmente se aplica aos comércios.

Assim, Garrido afirma que essa forma de remuneração normalmente é utilizada para vendedores e líderes imediatos, sendo os valores pagos em forma de comissão, como recompensa por cotas e vendas atingidas. (GARRIDO, 1999).

Pode-se observar que a participação nas vendas, teoricamente, funciona como um impulso para que os vendedores tendem a vender mais para também obter mais retorno financeiro a partir de suas vendas, pois como explicam os autores acima, a participação nas vendas decorre da quantidade de vendas que os vendedores alcançarem, recebendo assim sua gratificação por isso. Gera uma satisfação, tanto na Organização, como, principalmente no trabalhador.

Outro modelo de remuneração variável é a participação acionária, que normalmente é usado como uma forma de gerar maior comprometimento com os objetivos da empresa, no entanto, ela se aplica mais para executivos.

Marras explica que a participação acionária é oferecida normalmente aos níveis estratégicos da organização, e consiste em oferecer ações como recompensa pelos resultados alcançados, fazendo com que esses executivos sejam com comprometidos com a empresa, uma vez que são sócios da organização. (MARRAS, 2011).

Dutra complementa a afirmação de Marras, afirmando que a remuneração acionária, aumenta o comprometimento desses funcionários estratégicos a longo prazo, entendendo que quando a empresa se desenvolvesse, teriam suas ações aumentadas. (DUTRA, 2009).

Como os autores explicam, a participação acionária é dirigida a executivos que já tenham um vínculo forte com a organização, pode ser simplesmente dada aos seus trabalhadores como forma de compensação por metas ou objetivos alcançados ou então vendidos a título de sociedade para que os mesmo se comprometam mais com a empresa.

O terceiro método de remuneração variável é o sistema de distribuição de lucros, trata-se de uma forma de remuneração variável utilizada pela maioria das empresas, adeptas desse plano, anualmente.

Marras explica que esse sistema permite contemplar com uma parcela em espécie a todos os funcionários da empresa, em função dos dados da lucratividade levantada pela empresa no fim de determinado período. Ou seja, se a empresa obteve lucro em certo período, parte dele será distribuído aos empregados equitativamente. (MARRAS, 2011).

Dessler ainda comenta que esse tipo de remuneração variável costuma aumentar o comprometimento, participação e parceria dos trabalhadores com a empresa. Pois estes uma parte do lucro da empresa a partir de seu desempenho na organização, podendo reduzir ainda a rotatividade, e encorajando os mesmo ao crescimento profissional. (DESSLER, 2003).

Em resumo, esse modelo de remuneração variável serve como forma de encorajar a participação dos trabalhadores com a organização, gerando um sentimento de comprometimento, pois ao receber uma parte dos lucros da organização, os mesmo se sentem motivados e valorizados.

A quarta, e ultima forma de remuneração variável estudada, é a remuneração por resultados, que consiste em pagar ao funcionário uma quantia pré-estipulada, conforme os objetivos propostos e o cumprimento dos mesmos.

Para Marras a remuneração por resultados objetiva vincular o desempenho á produtividade e á qualidade dos resultados organizacionais, estimulando o trabalhador na busca da otimização do seu resultado e das metas que se propôs a alcançar conjuntamente com a empresa. A empresa estabelece parâmetros mensuráveis de metas a serem atingidas e os empregados recebem uma gratificação periódica, em função do atingimento dessas metas, proporcionalmente. (MARRAS, 2011).

Está é a forma mais flexível de remuneração, pois metas são estipuladas e os trabalhadores precisam se comprometer em cumpri-las para poder receber sua gratificação, ou seja, o retorno para a empresa é maior, pois se subentende que a produtividade venha a aumentar ao mesmo tempo em que os trabalhadores sentem-se motivados a desenvolver suas atividades da melhor forma possível. Normalmente os mesmo tem maior liberdade de realizar suas funções desde que sejam bem realizadas. A empresa também precisa ter bem estruturados os indicadores de avaliação.

A remuneração variável é a forma de remuneração que teóricamente mais apresenta benefícios, pois ela recompensa tanto as organizações como os trabalhadores que dela participam.

Chiavenato apresenta como vantagens da remuneração flexível, o ajuste da remuneração conforme as diferenças individuais de desempenho e alcance de metas e objetivos, é uma forma de motivação intrínseca, pois enfatiza a auto realização, reconhece o bom desempenho e incentiva o excepcional, focaliza os resultados e o alcance de objetivos, possibilita a auto avaliação, funcionando como retroação, trata-se de uma remuneração adicional e contingencial, não impacta sobre os custos fixos da empresa. (CHIAVENATO, 2010).

Andrade e Vilas Boas ainda apontam como principal vantagem, o fato da remuneração variável se adaptar a possibilidade de pagamento da organização, faz com que os objetivos, metas e indicadores sejam revisados periodicamente, favorece a definição de estratégias, se bem aplicada pode fazer com o que os funcionários percebam que sua remuneração é justa, de acordo com as funções que desempenham. (ANDRADE; VILAS BOAS, 2009).

Essa forma de remuneração, como os autores citaram anteriormente, é a mais maleável a se trabalhar, fortalece o espirito de parceria e comprometimento entre a organização e os trabalhadores, além de incentivar os trabalhadores não impacta tanto nos custos fixos das empresas. Pode-se ainda, com esta forma de remuneração, criar programas de desenvolvimento, e estratégias para fazer com que os trabalhadores de

desenvolvam e tragam resultados cada vez mais satisfatórios para si e também para a organização.

Cada vez mais as empresas buscam maneiras de fazer com que seu quadro funcional produza, e principalmente que se sinta comprometido com a Organização e também se sinta valorizado no cargo que exerce.

Nesse sentido, Resende afirma que, [...] “os programas de remuneração variável propiciam mais justiça em relação à contribuição das pessoas e incentivam seu maior comprometimento e envolvimento com os resultados das empresas”. (RESENDE, 1991, p.71)

Compreendendo a busca das empresas pelo comprometimento de seus trabalhadores, Chiavenato, entende que um dos focos da remuneração são o comprometimento e engajamento do trabalhador com a organização, e algumas formas de remuneração variável auxiliam nesse processo, pois quanto mais o trabalhador se comprometer em desenvolver seu trabalho da forma mais rendosa possível, mais retorno ele terá (CHIAVENATO, 2010).

Entende-se, portanto que a remuneração por si só é importante no meio organizacional, e costuma gerar muita discussão neste meio. Porém, pode ser usado de forma estratégica, para buscar resultados positivos para a organização, e ainda visa o comprometimento e satisfação de seus clientes internos.

Não há como falar de remuneração variável e comprometimento, sem primeiro entender-se qual o significado de comprometimento dentro de uma organização, este é um dos fatores mais importantes em uma organização que visa garantir seu crescimento constante, nesse sentido Rezende observa que o comprometimento esta diretamente envolvido com os valores que as empresas cultuam em seu dia-a-dia, e estas, buscam cada vez mais saber como promover o comprometimento de seus funcionários com os objetivos da mesma. O autor coloca ainda que nos dias atuais o comprometimento se torna mais relevante ainda, pois as organizações precisam desenvolver produtos e serviços baseados em inovação, criatividade e conhecimento. (REZENDE, 2007).

Chiavenato em uma de suas obras observa que os funcionários podem se tornar parceiros da organização, comenta ainda, que as pessoas são capazes de conduzir a organização á excelência e ao sucesso, fazendo investimentos na empresa como esforço, dedicação, responsabilidades e comprometimento, e com isso também esperam retorno desses investimentos, como salários, incentivos, crescimento profissional, carreira, dentre outros. (CHIAVENATO, 2009).

Quando se fala em vantagem competitiva, o comprometimento também faz parte deste processo, como explica Lacombe, “o que distingue a empresa da concorrência é a capacidade, o conhecimento e o comprometimento dos que nela trabalham.” (LACOMBE, 2011, p.437).

Percebe-se, portanto que o comprometimento dos funcionários é de suma importância nas empresas, e que este fator depende muito das condições de trabalho que a empresa oferece aos seus empregados. Pois estes, se comprometidos com a empresa podem trazer mudanças positivas para empresa e fazer com que a empresa atenda os prazos e principalmente deixar os clientes satisfeitos.

A INFLUÊNCIA DE UM SISTEMA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NO COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO

Esta pesquisa foi realizada com 90% dos funcionários da empresa X, tendo garantido seu anonimato. Durante a pesquisa foram abordados questionários sobre a remuneração dos trabalhadores, os benefícios oferecidos, a motivação, treinamentos,

relações entre os funcionários e também com os gestores, e principalmente sobre o comprometimento.

Na pesquisa o primeiro item analisado foi o tempo em que cada funcionário está na organização, apontou-se que 28% dos trabalhadores estão a menos de um ano na organização, 24% entre um e dois anos, 24% estão na empresa entre dois e três anos e o restante, 24%, fazem parte a mais de três anos.

Pode-se observar que, portanto, boa parte dos funcionários é advinda de admissões recentes na empresa.

A seguinte questão tinha por finalidade observar o índice de realização dos funcionários em relação ao trabalho que desempenham, para esta questão 2% entendem que nunca sentem-se realizados com sua função, 33% acham que as vezes estão realizados, outros 39% quase sempre estão satisfeitos e ainda 26% gostam do que fazem e sentem-se bem com a função que desempenham.

Robbins, Judge e Sobral referem-se a satisfação com o trabalho, como “um sentimento positivo com relação ao trabalho, resultado de uma avaliação de suas características. Uma pessoa que tem um alto nível de satisfação no trabalho apresenta sentimentos positivos com relação a ele [...]”. ROBBINS, JUDGE; SOBRAL, 2010, p.70).

Com isso percebe-se que a maioria dos trabalhadores da organização gostam da função que exercem, e acreditam serem realizados na execução de suas tarefas, o que pode ser considerado um bom número. Porém é importante que este número aumente, pois para que os trabalhadores estejam engajados e comprometidos é bom que sintam-se realizados com suas funções dentro da empresa.

Quando questionados se a remuneração que os trabalhadores recebem é suficiente para suprir as necessidades dos mesmos, 20% afirmam que nunca é suficiente, 26% acham que às vezes, 45% entendem que quase sempre é possível e uma pequena minoria com 9% acreditam que seu salário sempre é suficiente, ou seja, vivem bem com a remuneração que recebem.

Dutra e Hipólito observam que é importante atentar principalmente para os cargos de níveis mais baixos da organização, pois a remuneração está ligada a capacidade da pessoa sobreviver na sociedade, é por meio dela que a pessoa se alimenta, estuda, busca moradia, enfim é importante que ele receba uma remuneração equivalente ao do mercado e que atenda ao máximo das necessidades do trabalhador, e assim ele não precise escolher entre se alimentar ou estudar por exemplo. (DUTRA; HIPÓLITO, 2012).

Por esta análise pode-se observar que a empresa possui um número alto de colaboradores insatisfeitos com seu salário, a pesquisa indica que quase metade dos entrevistados entendem que sua remuneração nem sempre atende as suas necessidades.

É importante que a remuneração atenda ao máximo possível as necessidades dos trabalhadores, caso contrário, subentende-se, que os mesmos não conseguem trabalhar de forma tranquila e desempenhar sua função da melhor forma possível, pois ficarão a pensar em formas de conseguir sanar as suas necessidades e de suas famílias. Assim, a empresa perde em produtividade, pois o tempo em que o trabalhador utiliza pensando nessas questões pessoais, poderia estar tranquilo e trazendo novas sugestões para a organização. Quanto aos benefícios que a organização oferece como vale mercado, vale transporte, convênio farmácia, convênio com posto de combustível e convênio odontológico, 45% entendem serem bons, 13% muito bons, 33% acham regulares e 9% caracterizaram como ruins.

Lacombe explica que os benefícios são necessários para manter a satisfação dos funcionários com a empresa, para isso é importante explicar aos mesmos as vantagens de todos os benefícios que são oferecidos. O autor coloca ainda que enquanto as pessoas

estiverem na organização elas precisam ser agradadas e os benefícios são uma boa ferramenta para isso. (LACOMBE, 2011).

Chiavenato complementa ainda que cada empresa deve adequar seu plano de benefícios às necessidades de seus funcionários e estes, devem satisfazer vários objetivos individuais, econômicos e sociais, os quais a empresa precisa estudar quando elabora seu plano de benefícios. (CHIAVENATO, 2010).

Com os dados apresentados percebe-se que a maior parte dos funcionários aprova os benefícios oferecidos pela empresa. Portanto a empresa deve continuar a investir nesses planos, pois conforme afirmam os autores acima, os benefícios servem para incentivar a satisfação dos trabalhadores, mas para isso é importante que se explique aos trabalhadores quais as vantagens que terão com o uso destes benefícios.

Referente aos treinamentos oferecidos pela empresa, os trabalhadores foram questionados se treinamentos são suficientes para o desempenho de suas funções, e as conclusões merecem uma certa atenção, já que, 44% dos entrevistados apontam que só as vezes atendem as necessidades dos mesmos, e 2% entendem que são poucos os treinamentos e que nunca atendem a demanda, já outros 30% defendem que quase sempre são suficientes e ainda 24% apontam que são totalmente suficientes.

Os treinamentos, para Marras, visam repassar ou então relembrar os elementos do CHA, conhecimentos, habilidades e atitudes, relacionados com as funções exercidas pelo empregado ou então a otimização dos trabalhos. O autor explica ainda que os principais objetivos genéricos dos treinamentos é o aumento da produtividade, qualidade, motivação, otimização pessoal e organizacional ou então atender exigências de alguma mudança. (MARRAS, 2011).

Nesse sentido Chiavenato explica que

Treinamento é o processo sistemático de alterar o comportamento dos empregados na direção do alcance dos objetivos organizacionais. O treinamento está relacionado com as atuais habilidades e capacidades exigidas pelo cargo. Sua orientação é ajudar os empregados a utilizar suas principais habilidades e capacidades para serem bem-sucedidas. (CHIAVENATO, 2010, p. 367).

A questão dos treinamentos oferecidos pela empresa precisa ser observada, já que, quase metade dos trabalhadores acham que os treinamentos não estão atendendo a demanda de desenvolvimento dos trabalhos prestados. É importante que a empresa busque mais formas de qualificar seus funcionários, para que se sintam mais preparados no desempenho de suas responsabilidades.

Os trabalhadores foram questionados sobre o seu comprometimento com os treinamentos que a empresa oferece, e os índices se mostraram satisfatórios, pois 78% dos funcionários sempre são comprometidos com os treinamentos 11% quase sempre e apenas 11% dizem que só às vezes se comprometem com os treinamentos.

Este é um número bom, pois se pode concluir que sob o ponto de vista dos funcionários, mesmo sendo poucos treinamentos, os mesmos se mostram muito comprometidos com os que são oferecidos. O que representa que se a empresa investir mais em treinamento obterá resultados favoráveis.

É importante para as organizações que os trabalhadores se comprometam com os treinamentos que a empresa ofereça. Pois assim estará investindo, em algo que lhe trará retorno. É interessante que a empresa, também busque oferecer treinamentos que sejam apropriados e realmente necessários ao trabalho de seus empregados, assim poderão perceber a relação entre os treinamentos e a sua aplicabilidade, facilitando a forma de como conseguirão colocar o que aprenderam em prática.

Ao serem questionados quanto ao seu comprometimento com a empresa, as respostas dos entrevistados foram satisfatórias já que 65% dos trabalhadores mostram-se sempre comprometidos com a organização, e 26% afirmam que quase sempre estão comprometidos. Somente uma pequena parcela de 7% colocam que às vezes são comprometidos e 2% nunca são comprometidos com a empresa.

Os autores Robbins, Judge e Sobral concluem que há três formas de comprometimento, o comprometimento afetivo, em que os funcionários têm uma ligação emocional com a organização e acreditam em seus valores; o comprometimento instrumental, em que os trabalhadores sentem a necessidade de permanecer na mesma, em função da compensação econômica; e a terceira forma de comprometimento é o comprometimento normativo, nesse, o funcionário permanece na empresa por razões morais ou éticas, pois pensa que se saísse a deixaria desamparada. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

O autor ainda explica que o comprometimento instrumental na verdade não é uma forma verdadeira de comprometimento, pois ao contrário do afetivo, que é uma aliança entre funcionário e organização, ou o normativo, que se trata de uma obrigação em permanecer na mesma, no comprometimento instrumental, o mesmo trabalha na empresa, somente por não encontrar um trabalho melhor. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

O comprometimento depende de alguma das três fontes citadas, e como um dos gráficos anteriores indica insatisfação com salário, e um deles que os funcionários gostam da função que exercem, o comprometimento dos mesmos pode ser considerado como comprometimento normativo, por pensarem que se saírem, seus colegas vão ficar desfalcados, ou por motivos emocionais, pois concordam com os valores da empresa. Independente, de qual fator influência no comprometimento, é importante que a empresa busque mais alternativas, para que esse comprometimento permaneça ou aumente.

A questão seguinte apresenta a influência do salário dos trabalhadores em seu comprometimento, 20% entendem que seu salário sempre influencia no comprometimento, 33% afirmam que quase sempre influencia, 26% afirma que às vezes e 21% acreditam que sua remuneração não influencia em nada no seu comprometimento.

Portanto, conclui-se que a metade dos trabalhadores acredita que o salário influencia sim no seu comprometimento. Com base nisso, observa-se que políticas de remuneração bem estruturadas e estratégicas, tendem a funcionar como influência no aumento do comprometimento dos mesmos. Contudo, sabe-se também que não são só as políticas salariais que contam nesse processo, e sim um bom ambiente de trabalho também é importante.

A motivação dos funcionários da empresa também é um aspecto que merece atenção, pois 35% dos trabalhadores estão na maior parte do tempo desmotivados, e outros 9% não estão nada motivados com a organização, 30% afirmam que quase sempre estão motivados e 26% sempre estão motivados.

Marras coloca que “a motivação é um processo endógeno nos indivíduos em que cada um desenvolve “forças motivacionais distintas em momentos distintos” e, também reconhecer que estas forças afetam diretamente sua maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas.” (MARRAS, 2011, p.279).

A motivação é um fator determinante nas empresas, pois tem grande influência no desempenho dos funcionários. E cada um tem uma forma de se motivar, nem todos se motivam da mesma forma, e este é um desafio dentro das organizações, fazer com que todos os funcionários estejam motivados a alcançar os objetivos propostos pela empresa. Por isso é importante encontrar várias formas de motivação para que assim todos possam identificar algo com que se motivem, e a empresa terá uma equipe engajada e altamente

competitiva com o mercado. Trazendo retornos positivos para a organização, e assim a mesma poderá buscar mais formas de motivar seus trabalhadores.

Existem hoje diversos programas de motivação, para motivar cada indivíduo em si, bem como toda a equipe, no entanto este deve ser um trabalho contínuo, para que não perca força na organização.

A próxima análise é relevante e muito discutida nas organizações, buscou-se analisar a relação entre colegas de trabalho e este se mostrou satisfatório, pois indica que 44% dizem que é muito boa, 54% que é boa, e apenas 2% julgam que é regular.

Sobre este assunto Albuquerque, Santiago e Fumes discorrem que

A satisfação no trabalho tem relação direta com as relações interpessoais. Portanto, uma satisfatória relação interpessoal no trabalho pode promover a diminuição de conflitos entre indivíduos, evita sofrimento pessoal, aumenta a capacidade para o trabalho, melhora a proteção de vida, bem-estar físico, biológico e nervoso, melhorando a produtividade do funcionário na empresa. (ALBUQUERQUE; SANTIAGO; FUMES, 2008, p.82).

Percebe-se que não há grandes conflitos ou problemas quanto a isso. Os trabalhadores tem um bom relacionamento entre si, trabalham em equipe e mostram-se unidos na realização das tarefas. Uma equipe com muitos conflitos, gera perda de processo e consequentemente desmotivação e menos produtividade.

A boa relação entre colegas de trabalho gera um melhor ambiente de trabalho, e consequentemente maior satisfação e produtividade. Conclui-se então que este fator é positivo na empresa. Também é importante para que o trabalho flua da melhor maneira possível, assim os trabalhadores trabalharão centrados em suas tarefas e não resolvendo possíveis desavenças, entre si. É importante também que a empresa sempre acompanhe este processo e não deixe que a boa relação entre colegas se perca.

Ao questionar sobre a relação dos funcionários com seus supervisores, os mesmos demonstram ter um bom relacionamento com seus supervisores, 37% afirmam que tem ótimo relacionamento, 52% observam que é bom, 9% acham que o relacionamento com seus chefes é regular, e apenas 2% acham ser ruim.

O que aponta um índice satisfatório de relacionamento indica que não há problemas entre funcionários e supervisores. O que é interessante, pois os funcionários confiam em seus supervisores e sentem-se confortáveis em conversar sobre possíveis problemas que surgem no dia-a-dia, ou então propor novas sugestões.

Outro aspecto que se mostra importante nesta pesquisa é o reconhecimento dos trabalhadores pelas empresas, e neste caso, os dados se mostram preocupantes, pois 59% dos funcionários apontam que seu trabalho nem sempre é reconhecido pela empresa, 2% que nunca é reconhecido, apenas 20% sentem-se quase sempre reconhecidos e outros 19% mostram totalmente satisfeitos com o reconhecimento que tem por seu trabalho.

O reconhecimento segundo Silverstein é um ponto crucial em uma organização, e não somente dos grandes feitos, mas também dos pequenos. Mesmo que grandes realizações mereçam elogios, somente os melhores irão receber. E o sucesso de uma organização é fruto de pequenos e constantes atos realizados por toda a equipe. E este reconhecimento nem sempre precisa ser advindo de recompensas, embora estas sejam importantes, o reconhecimento também pode ocorrer por meio de cartas, palavras privadas de agradecimentos ou elogios públicos, certificados, enfim, também de formas não-materiais. (SILVERSTEIN, 2009).

É importante, e pode ser realizado de forma simples, sem precisar impactar nas bases financeiras da organização, é interessante que a empresa reveja essa questão, pois

os índices se mostram insatisfatórios, já que o sentimento de reconhecimento dos trabalhadores pode resultar numa melhor produtividade.

Quando estes profissionais sentem-se reconhecidos pela empresa, teoricamente, tendem a ser mais participativos e empenhados em suas funções, pois sabem que seu trabalho é observado, e que além das críticas também será parabenizado, caso desenvolva um bom trabalho.

Quanto às ferramentas de trabalho, 35% afirmam que sempre são adequadas, 39% que quase obtêm boas ferramentas e 26% colocam que às vezes ou nunca são adequadas. Estes dados também são satisfatórios, levando-se em consideração o ramo de atividade da empresa, onde se torna mais vulnerável o cuidado e a manutenção dos mesmos. Este também é um aspecto que depende muito do cuidado e higienização por parte dos próprios trabalhadores, e também da aquisição qualificada de máquinas adequadas para a realização dos trabalhos, ação essa, realizada pela empresa.

É importante que a empresa adotem também medidas de segurança quanto as ferramentas de trabalho, que podem tornar-se perigosas, nesse sentido Moraes explica que “o empregador deve oferecer ferramentas adequadas para o trabalho que será realizado, isso inclui atender a requisitos de segurança e saúde. Um dos aspectos importante da escolha de uma ferramenta envolve aspectos ergonômicos”. (MORAES, 2014, p. 781).

Conclui-se, que não só as ferramentas de trabalho do setor de produção que devem ser averiguadas, mas também no setor administrativo, pois estas podem ocasionar danos ergonômicos, ou seja, causar danos à saúde dos colaboradores.

A pesquisa mostra também que os trabalhadores entendem ter liberdade de interagirem com a organização apresentando novas sugestões opinando quanto a questões relativas ao funcionamento da empresa. Nesse caso, 35% dos entrevistados mostram que sempre tem liberdade de opinar, 33% quase sempre, 28% entendem que só às vezes podem opinar e 4% acham que não tem direito a trazerem novas ideias para a empresa.

Este também é um índice satisfatório, pois os trabalhadores sabem que podem contribuir com novas sugestões para a empresa, o que é importante, pois, como são eles que estão diretamente ligados ao desenvolvimento das obras, e muitas vezes podem contribuir com ideias importantes para o melhor desempenho das atividades.

É importante que os trabalhadores saibam que tem liberdade de expor suas opiniões e pensamentos na empresa, pois assim, sentem-se como parte da organização, e que suas ideias são importantes e bem vindas à empresa. Porém deve ser encarado como um processo, sério e valoroso, que se bem administrado é capaz de trazer bons resultados para a organização.

Porém o gráfico a seguir mostra que apenas 22% dos funcionários sempre participam da empresa com sugestões e opiniões, 33% quase sempre, 37% somente às vezes contribuem e 8% nunca participam sugerindo novas ideias para a organização.

Observa-se, portanto, que falta iniciativa dos trabalhadores em participar mais ativamente nas decisões e sugestões de melhorias. Ou então, acreditam ter pouca aceitação de suas sugestões, o que precisa ser analisado, para ter melhor compreensão do motivo o qual á pouca participação dos trabalhadores.

Para as empresas é importante que os trabalhadores participem ativamente deste processo, pois podem trazer soluções simples, mas que muitas vezes não são vistas pela gerencia, soluções que podem fazer toda a diferença no processo, pois estes trabalhadores realizam no dia-a-dia dos processos, e assim conhecem bem como deve ser realizados os trabalhos.

Quando questionados sobre as formas de remuneração variável 33% acham muito bom, 37% dos trabalhadores observam ser boa essa forma de remuneração, 21% acham regular e 9% entendem ser ruim.

Pontes explica que a remuneração variável faz parte da remuneração estratégica, e esta vinculada com o desempenho dos trabalhadores, do setor, de uma equipe, e pode variar de um período para o outro. Trata-se de um ganha-ganha, no momento em que se propuser um adicional sobre o salário fixo, as empresas terão ações mais efetivas, das propostas de trabalho. Mas para que isto flua da maneira esperada, é importante que os objetivos sejam claros e capazes de serem alcançados, deve haver um acompanhamento constante e a forma de remuneração variável a ser utilizado deve atender as necessidades da organização a curto, médio e longo prazo. (PONTES, 2013).

Cada vez mais as empresas buscam formas da manter seus trabalhadores comprometidos, portanto, observa-se que esta seria uma importante ferramenta, já que a maioria dos funcionários se mostram interessados nessa forma de remuneração.

É interessante para as duas partes, tanto para os funcionários como para a empresa, pois ao tempo que os trabalhadores se comprometem em atender aos objetivos solicitados, para receber este adicional, a empresa ganha no produto final, no caso da organização estudada, os serviços, que serão realizados com mais qualidade o que deixa o cliente satisfeito e conseqüentemente traz retornos positivos para empresa.

CONCLUSÃO

As empresas do ramo da construção civil enfrentam diariamente dificuldades referentes a mão-de-obra, pois trata-se de trabalhos braçais e que exigem muito esforço físico, por isso precisam adaptar-se a este novo mercado de trabalho, cada vez mais exigente. E para que seus serviços sejam de qualidade, precisam que seus trabalhadores se comprometam no desempenho de suas funções. Porém em contrapartida, os funcionários esperam retornos por isso.

A remuneração vem se mostrando uma ótima ferramenta estratégica na gestão de recursos humanos, é importante que as empresas utilizem isso a seu favor. Nesse sentido o problema, que objetivou a realização deste estudo, foi encontrar uma forma de remuneração variável que maximizasse o comprometimento dos trabalhadores de uma empresa no ramo da construção civil.

Para a empresa, pensa-se, que foi muito pertinente a realização deste estudo, pois até então não se tinha dado a devida atenção a este ponto estratégico para a organização. Cabe agora a organização analisar os resultados das pesquisas e as recomendações propostas e averiguar se é viável para a empresa sua aplicação.

De maneira geral, foi muito importante a realização deste estudo, pois o conhecimento e a prática adquirida ao longo de seu desenvolvimento foram muito significativos para se desenvolver novas práticas a gestão de pessoas, para maximizar o desempenho dos funcionários em favor das organizações.

REFERÊNCIAS

1 Livros: ALBUQUERQUE, Alberto A.C.; SANTIAGO, Leonéa Vitória; FUMES, Neiza de Lourdes F. **Educação física, esporte e lazer: perspectivas luso-brasileiras**. Alagoas: ISMAI/UFAL, 2008. Disponível em: <books.google.com.br/books?isbn=8571774064>. Acessado em: 25 de mai. De 2014.

- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; VILAS BOAS, Ana Alica. **Gestão Estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro, ELSEVIER, 2009. Disponível em: <books.google.com.br/books?isbn=8535266496>. Acessado em: 31 de out. de 2013.
- BITTENCOURT, Dênia Falcão de. DUTRA, Ademar. **Gestão de Pessoas II**: livro didático. 2. ed. Palhoça: UnisulVirtual, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 7 ed. São Paulo: Manole, 2009.
- _____, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. 1. ed. 7ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.
- DUTRA, Joel S.; HIPÓLITO, José Antônio M. **Remuneração e Recompensas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. Disponível em: <books.google.com.br/books?isbn=8535263365>. Acessado em: 25 de abr. de 2014.
- GARRIDO, Laercio M. **Participação nos lucros/resultados**: manuais de instrução. São Paulo: Nobel, 1999. Disponível em: <books.google.com.br/books?isbn=8535266496>. Acessado em: 02 de nov. de 2013.
- LACOMBE, Francisco José Masset. HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Recursos Humanos**: Princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MORAES, Giovanni Araújo. **Normas Regulamentadoras Comentadas**. 11. ed. Rio de Janeiro: Gerenciamento Verde, 2014. Disponível em: <books.google.com.br/books?isbn=8599331310>. Acessado em: 03 de Jun. de 2014.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários**: carreiras e remuneração. 16. ed. São Paulo: LTr, 2013.
- RESENDE, Ênio. **Cargos, Salários e Carreira**: Novos Paradigmas Conceituais e Práticos. São Paulo: Summus, 1991. Disponível em: <books.google.com.br/books?isbn=8532303862>. Acessado em: 18 de nov. de 2013.
- REZENDE, Julio Francisco Dantas de. **Matrix e a administração transpessoal**. Rio de Janeiro: E-papers, 2007. Disponível em: <books.google.com.br/books?isbn=8576500884>. Acessado em: 26 de abr. de 2014>
- ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy A; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- SILVERSTEIN, Barry. **Motivação**: desperte o que há de melhor em sua equipe. 1. Ed. Rio de Janeiro: SENAC RIO, 2009. Disponível em: <books.google.com.br/books?isbn=8577560481>. Acessado em: 25 de mai. de 2014.

GRADO DE PREPARACIÓN DEL ALUMNADO DE LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE LA FACEA-UNI PARA SOMETERSE A ENTREVISTAS LABORALES, 2014.

AMARILLA PORTILLO LILIAN GABRIELA
lili2220092009@hotmail.com

VÁZQUEZ MONTIEL YSABEL MARIELA
ysabelmariela@hotmail.com

FAUSTINO SALVADOR GARAY FARÍAS
pastoral2002@hotmail.com

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ITAPÚA- FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS.

RESUMEN

El presente trabajo pretende brindar informaciones sobre el grado de preparación del estudiante en la presentación a una entrevista laboral. Se realizaron diferentes correcciones de la estructura del trabajo a medida que se iban presentando los avances correspondientes; corregidos éstos y terminado de recolectar toda la información posible referente al tema, se procedió a llevar a cabo una encuesta a los alumnos del 4to y 6to semestre de la carrera de Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Itapúa (FaCEA-UNI) y así también fue aplicado una encuesta a los docentes de la FaCEA-UNI. Los estudiantes respondieron preguntas que van desde que la ocupación laboral en la actualidad, hasta preguntas donde podían dar su punto de vista de acuerdo a que si las capacitaciones realizadas en su facultad sobre entrevistas laborales exitosas son suficientes, escasas o nulas. La mayoría de los alumnos se encuentran realizando algún tipo de trabajo en la actualidad. La malla curricular de la facultad tiene contenidos que forma al estudiante para tener un buen desempeño en la hora de una entrevista laboral y posteriormente obtener un trabajo.

Palabras claves: Entrevista, Formación profesional, Reclutamiento.

INTRODUCCIÓN

La entrevista de laboral es uno de los últimos pasos en un proceso de selección de personal. Generalmente sigue a la preselección de nuestro currículum y la superación de las posibles pruebas psicotécnicas. Representa un momento clave en el proceso de selección, por lo que hay que prepararla con tiempo. La entrevista de selección es una técnica tanto de observación (sistema de comunicación verbal y no verbal) como de evaluación (proceso de aceptación o rechazo de la persona candidata). El motivo principal es conocer más de la persona, detenerse en determinadas facetas de la preparación (académica y o profesional) y evaluar si se adapta al perfil buscado.

En este trabajo de investigación se hace un análisis sobre el grado de preparación que presentan los alumnos de la carrera de Licenciatura en Administración del 4to y 6to Semestre de la FaCEA-UNI periodo 2014 y de los aspectos críticos que hacen de una entrevista laboral exitosa. En el desarrollo de la misma se identifican si la formación que

recibieron en la institución es suficiente para poder desenvolverse satisfactoriamente en una entrevista laboral. También se hace una estimación de la cantidad de alumnos que ya pasaron por dicho proceso, cuáles fueron los aspectos que tuvieron en consideración al presentarse en las entrevistas; así como conocer de dónde obtuvieron información previa a la entrevista.

Diseño Metodológico.

Diseño de la Investigación

Investigación descriptiva: Se limita a observar y recolectar la información necesaria para responder a las interrogantes, describiendo la situación que existe sin intervenir en ella ni modificarla.

Tipo de Investigación

Tipo de investigación es el transeccional o transversal. Se recolectó datos en un solo momento y tiempo dado. Tiene como propósito describir variables y analizar su incidencia.

Enfoque o Paradigma:

La investigación es de tipo cualitativo- Positivo. Se pretende identificar las cualidades que presentan los alumnos de la carrera Licenciatura en Administración de la FaCEA-UNI para futuras entrevistas laborales.

Universo de Estudio:

La población o universo de esta investigación la constituyen 30 alumnos del 4to semestre y 43 alumnos del 6to semestre de la carrera de Licenciatura en Administración. Datos proporcionados por la secretaria académica de la FaCEA-UNI

Muestra:

Para la muestra se tomó a 8 alumnos del 4to semestre y 11 alumnos del 6to semestre totalizando 19 alumnos, que representa el 25% de la población.

Métodos:

El Método utilizado es analítico-sintético. En primer lugar, se determinó cuáles son los factores que benefician a los alumnos para presentarse a una entrevista Laboral. Posteriormente, para llegar a una conclusión clara acerca de si tienen la suficiente preparación para realizarla adecuadamente.

Herramientas y Técnicas para la recolección de datos

Teniendo en cuenta los objetivos se utilizó cuestionarios de preguntas abiertas y cerradas que se aplicaron de forma individual a cada individuo de la muestra seleccionada.

Plan de Análisis de Información:

Para analizar la información obtenida se utilizó herramientas informáticas estadísticas y los datos cualitativos fueron clasificados por categorías, determinando patrones sistematizados para llegar a una conclusión teórica más general sobre el grupo objeto de estudio y el comportamiento que tienen en común cada uno de los individuos del mismo.

Originalidad:

La originalidad del presente trabajo consiste en que no se ha realizado antes investigaciones que respondan a interrogantes del grado de preparación que tienen los los alumnos de la Licenciatura en Administración de la FaCEA-UNI para presentarse a entrevistas laborales muchas veces se toma por dado que tienen la preparación necesaria pero no se conoce las herramientas que se les brinda o que poseen.

Rol de postura de Investigación: Se ha tenido una postura totalmente imparcial y objetiva sin expresar criterios personales tampoco se ha realizado conclusiones premeditadas sobre el objeto de estudio.

RESULTADOS

Unidad de análisis N°1: estudiantes de 4to y 6to Semestre de la Carrera Licenciatura en Administración de la FaCEA-UNI periodo 2014.

De las informaciones obtenidas a través de las encuestas previo trabajo de tabulación y análisis de las mismas se pudo observar que los estudiantes de la carrera de Licenciatura en Administración 4to y 6to semestre, en su mayoría, ya se ha sometido a una entrevista laboral, por lo cual un porcentaje importante de estos se encuentran laboralmente ocupados.

Objetivo Especifico N° 1: Cuantificar la cantidad de alumnos que han pasado por entrevistas laborales del 4to y 6to Semestre de la Carrera Licenciatura en Administración de la FaCEA-UNI periodo 2014.

Del total de alumnos encuestados de la carrera de Licenciatura en Administración 4to y 6to semestre la gran mayoría afirmo provenir de la ciudad de Encarnación, los mismos en gran proporción ya se sometieron a por lo menos una entrevista laboral; observándose que muchos de ellos se encuentran laboralmente ocupados ya sea en el área administrativa, atención al cliente, ventas, auxiliar contable, entre otros.

Objetivo Especifico N° 2: Determinar los aspectos que han tenido en cuenta los alumnos a la hora de presentarse en entrevistas laborales del 4to y 6to Semestre de la Carrera Licenciatura en Administración de la FaCEA-UNI periodo 2014.

La mayoría de los encuestados afirmaron tener principal atención a la hora de acudir a una entrevista laboral en aspectos tales como:

Vestimenta adecuada: La primera impresión o el primer concepto que una persona desconocida va a tener sobre nosotros va a depender de nuestra apariencia física y, por tanto, de nuestra manera de vestir. La forma en que vamos vestidos habla de nosotros, transmite información. De ahí la importancia de ir vestido de manera adecuada según las circunstancias.

Manejo de expresiones corporales: Se refiere a la manera en que los individuos utilizan sus cuerpos, movimientos expresando ideas.

Informase acerca de la empresa a la que se presenta: se refiere al interés que muestra el individuo por pertenecer a la institución y el esmero que realice por saber sus datos históricos, normas, cultura de organización, entre otros datos que le brindará una visión de lo que se requiere para pertenecer a la misma

A su vez la totalidad de los encuestados cree que lo conocimientos previos para una entrevista laboral son importantes, ya que ellos brindan al entrevistado un mejor desenvolvimiento a la hora de presentarse a las entrevistas, además de poder responde las preguntas del entrevistador de forma adecuada y esto favorece a obtener mejores resultados.

Objetivo Especifico N° 3: Conocer las fuentes de información a las que acudieron los alumnos antes de presentarse a una entrevista laboral del 4to y 6to Semestre de la Carrera Licenciatura en Administración de la FaCEA-UNI periodo 2014.

La gran mayoría de los encuestados obtuvo una preparación especial para presentarse a una entrevista laboral, de estos un alto porcentaje no pudo especificar el tipo de instrucción que había adquirido, mientras que el resto afirmo asistir a cursos, talleres, charlas, así también tuvieron en cuenta algunos las experiencias ajenas. También se pudo constatar el grado de conformidad que tienen los alumnos con las capacitaciones que reciben de parte de la Facultad. Así también alumnos dieron como recomendación aumentar la cantidad de cursos y talleres, promover nuevas de forma de enseñanza para

la inclusión en el mercado laboral, dar capacitaciones ya desde el inicio de la carrera, y que existan capacitaciones específicas.

Unidad de análisis N°2: Docentes de la FaCEA-UNI de las carreras de Licenciatura en Administración.

Objetivo N°2 Determinar los aspectos que han tenido en cuenta los alumnos a la hora de presentarse en entrevistas laborales del 4to y 6to Semestre de la Carrera Lic. en Administración de la FaCEA-UNI periodo 2014.

Respecto a las consultas hechas a los docentes de la carrera de Lic. En Administración en relación a si consideraban que dentro de la malla curricular de la carrera, alguna de estos contribuye a la preparación requerida para tener una exitosa entrevista. Mayoritariamente manifestaron que no poseen materias que posean contenidos que brinden herramientas para la realización de entrevistas laborales, un porcentaje menor afirmaron que si existen materias dentro de la malla especificaron que es la de Administración de Recursos Humanos.

Los principales indicadores que creen los docentes de relevancia para una defensa oral son la coherencia y la expresión oral, así también aspectos como la seguridad, la postura, conocimiento del tema, vestimenta y forma de utilización del material de apoyo. La mayor dificultad que ven en los alumnos es la

Inseguridad para responder preguntas,

El uso de muletillas y

El poco contacto visual con los oyentes,

En porcentajes menores la mala postura

El manejo poco adecuado de las expresiones corporales y

La falta de planificación.

Por otra parte los mismos afirmaron poseer conocimiento sobre cursos, talleres, que proporciona la facultad para una inclusión laboral; aunque la mayoría de ellos piensan que no son suficientes. Las recomendaciones básicas que realizaron los docentes fueron aumentar la cantidad de talleres de capacitación, así también como cursos proactivos donde se practiquen las herramientas para entrevistas, y aumentar las materias relacionadas en la malla curricular de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la carrera de Lic. En Administración.

CONCLUSIÓN

Este trabajo tuvo como objetivo principal Indagar sobre el grado de preparación que presentan los alumnos de la carrera de Licenciatura en Administración del 4to y 6to Semestre de la FaCEA-UNI periodo 2014 para someterse a entrevistas laborales. Los estudiantes en su gran mayoría ya tuvieron la experiencia de pasar por una entrevista laboral sin embargo mencionan aspectos a mejorar dentro de su institución que les brindaría más seguridad y sería un complemento muy esencial a lo aprendido académicamente.

Podemos determinar que los alumnos de la carrera de Licenciatura en Administración tienen un grado de preparación básico. La facultad cuenta con capacitaciones y talleres que son optativos y los alumnos requieren capacitaciones periódicas y cursos prácticos, que ayudarían inclusive a mejorar su estima su capacidad laboral dándole la seguridad que precisan, porque consideramos que la entrevista es la puerta de entrada donde se refleja nuestra capacidad para lidiar con la presión, la incertidumbre pero en el campo laboral eso será constante y se necesitará de las mismas herramientas.

El proyecto nos ha demostrado además que los jóvenes a veces, se basan en aspectos muy superficiales y obvian muchos detalles que son cruciales, para luego preguntarse la razón,

podemos tener todas las características para un determinado puesto pero se debe conocer como demostrar que tiene las competencias necesarias para cubrir el cargo.

Recomendaciones.

Realizar cada año feria de empleos, para así ayudar a los estudiantes tanto que quieran cambiar de trabajo como a los que están en busca de ese primer empleo.

Agregar en la malla curricular como materia Oratoria para que los estudiantes estén lo suficientemente preparados para desenvolverse en público. Y esto le ayude a desenvolverse también en su ámbito laboral.

Promover nuevas formas de enseñanza para la inclusión en el mercado laboral, dar capacitaciones desde el inicio de la carrera, y que existan capacitaciones específicas con implementación de test.

BIBLIOGRAFÍA

Díaz F. y Rodríguez A. (2003). Selección y Formación de personal. Granada: Editorial de la Universidad de Granada.

Brändle, Á. (2013). Diseño de una entrevista de Evaluación del Desempeño por Competencias desde una perspectiva micro sociológica. España: Aposta.

Diccionario Enciclopédico Universal. 2da edición 2010. Cultural S.A. Madrid: España.

Puchol L. (2010). El Libro de la Entrevista de Trabajo. 5ta Edición. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Pineda E, de Alvarado E. (2008). Metodología de la Investigación. Tercera Edición. OPS. Washington, DC.

Miranda E. (2008). Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa. Segunda Edición. Asunción, Paraguay.

Breakwell G. (2000). Como realizar entrevista con éxito. Barcelona, España.

Marquéz M. (2006). ¿Qué es la entrevista?. Biblioteca Nueva. Madrid.

Friedrich H. (2005). Afrontar con éxito las entrevistas de trabajo. Tercera Edición. Madrid.

Grados J. (2001). Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de personal. El manual Moderno. México.

PODER E RESPONSABILIDADE: EXPLICAÇÕES TEÓRICAS UTILIZANDO O FILME “O
HOMEM ARANHA

LANES ARNILDO LUIZ

arnildolanes50@hotmail.com

DALLACORTE LEANDRO

dallacorte@marzari.com.br

YEGROS MARCO ANTONIO

yegros1@gmail.com

BARCELLOS OLINDA

barcellos.olinda@gmail.com

FACULDADE PALOTINA DE SANTA MARIA, RS, BRASIL.

RESUMO: Diante dos novos desafios tecnológicos os processos de ensino-aprendizagem tornam-se cada vez mais dinâmicos, um universo de possibilidades aparece a cada dia, as inovações trazem junto a necessidade de adaptação e de reelaboração dos métodos, nos quais os clássicos possam dialogar com o novo, com a tecnologia, com as infinidades de informações que a cada momento são compartilhadas nos mais diversos meios de comunicação. Neste contexto é primordial buscar meios que inovem a prática da análise e pesquisa acadêmica, e ao analisar os conceitos de poder e responsabilidade, verificou-se a possibilidade de promover a interação entre estes conceitos com a ludicidade, através da utilização do cinema e a análise dos personagens como ferramenta pedagógica e de metodologia comparativa, portanto, o presente artigo tem como objetivo refletir sobre as possibilidades de utilizar este recurso para discutir sobre os conceitos sociológicos de pensadores clássicos, estabelecendo o diálogo entre a ficção e a teoria, através da conexão entre o personagem do filme O Incrível Homem Aranha e o conceito de poder e de responsabilidade.

Palavras-chaves: poder, responsabilidade, relações, homem aranha, ludicidade, cinema.

SUMMARY: In the face of new technological challenges the teaching-learning processes become increasingly dynamic, a universe of possibilities appears every day, innovations bring together the need for adaptation and reworking of the methods in which the classics can dialogue with the new, with technology, with the myriad of information that every moment is shared in various media. In this context it is essential to seek ways to innovate the practice of analysis and scholarly research, and analyze the concepts of power and responsibility, there was the possibility of promoting the interaction between these concepts with the playfulness, through the use of film and the analysis the characters as a pedagogical tool and comparative methodology, therefore, the present article aims to reflect on the possibilities of using this feature to discuss the sociological concepts of classical thinkers, establishing dialogue between fiction and theory, through the connection between the character from the movie The Amazing Spider-Man and the concept of power and responsibility.

Keywords: power, responsibility, relationships, spider man, playfulness, cinema.

INTRODUÇÃO

Em um cenário de novas tecnológicas faz-se necessário a busca de novos métodos de construção dos saberes, diante de toda essa dinâmica de inovações, de desenvolvimento de informações novos desafios estão presentes a todo momento, por esta razão a relevância do tema suscita em promover de forma dinâmica e lúdica a análise dos conceitos utilizados na Administração, utilizando o cinema como ferramenta do ensino aprendizagem.

Este trabalho tem como objetivo convidar o leitor a refletir sobre as possibilidades de utilizar o cinema e a análise dos personagens para discutir sobre os conceitos sociológicos de pensadores clássicos estabelecendo o diálogo entre a ficção e a teoria, através da conexão entre o personagem homem aranha e o conceito de poder e de responsabilidade.

Para dinamizar o entendimento do tema o trabalho foi assim estruturado: Primeiramente foram apresentados os conceitos de poder segundo os pensadores clássicos, e de responsabilidade com base nos dicionários de Língua Portuguesa, na sequência foi estabelecida as relações entre poder e responsabilidade, a seguir estabeleceu-se a conexão entre o filme e os conceitos trabalhados, por fim as considerações finais.

Para realização do presente artigo foi utilizada pesquisa bibliográfica tendo como base os autores clássicos Max Weber, Karl Marx, Michel Foucault, Norberto Bobbio e outros autores contemporâneos, pesquisas na internet e a análise o filme O Incrível Homem Aranha.

1. PODER E RESPONSABILIDADE: Breves Considerações Teóricas

Diversas são as possibilidades de estabelecer a relação entre o poder e demais aspectos inerentes a condição humana de vida em sociedade. É possível estabelecer a relação entre política e poder, entre poder, força e violência; autoridade, coerção e persuasão, a relação entre governo e Estado, etc. Esta diversidade de possibilidades de relacionar poder com demais fatores da vida social faz-se necessário delimitar esta discussão, por isto neste estudo optamos por estabelecer uma relação entre poder e alguns conceitos, e suas várias formas de manifestações e aos princípios de legitimidade que foram adotados ao longo da história humana.

A legitimação do poder ao longo da história da humanidade se constituiu de formas diferentes de acordo com o tempo e espaço. Nas primeiras civilizações esta legitimação ocorreu na constituição dos Estados Teocráticos, o poder legítimo pela vontade divina. Nas monarquias hereditárias, foi passado de geração em geração e mantido pela força da tradição. Nos governos aristocráticos foi exercido apenas pelas elites, variando de acordo com o tipo de aristocracia: os mais ricos, com mais propriedades, de linhagem nobre, os mais fortes, até mesmo pelas elites do saber. Na democracia, o poder legítimo surge a partir da vontade do povo (ARANHA, MARTINS, 2009) [1].

Entender o processo de legitimação do poder é fundamental para compreender as dinâmicas existentes em suas diversas relações, e como estas se estruturam. Entre os diversos conceitos que definem poder pode-se destacar aquele que se refere ao poder como algo relacionado à ideia de posse de mecanismos que permitem obter vantagem de um homem (ou grupo) sobre os outros. A capacidade de alguém conseguir que outro faça o que não faria por si próprio e que, no entanto, faz conforme as ordens determinadas, ou seja, a possibilidade de impor sua vontade, mesmo que contra a vontade do outro, mostra claramente que a atitude de um depende do outro, e que esta é uma relação composta por vários recursos que permite o exercício de dominação de um sobre o outro (MAX WEBER, 2006) [2]

Estes recursos vão além do uso da força coercões físicas e morais, o uso do poder exige em grande medida a legitimidade para seu exercício. Sendo assim, o elemento específico para dar legitimidade ao exercício do poder provem do poder político. Este pode ser obtido das várias formas, forjadas nos meios de que se serve o sujeito ativo a relação para determinar o comportamento do sujeito passivo. É possível distinguir três grandes classes de um conceito muito amplo de poder, conforme a definição de Max Weber (2006)[2]:

Poder Econômico é o que se vale da posse de certos bens, necessários ou considerados como tais, numa situação de necessidade, para controlar aqueles que não os possuem. Quem possui abundância de bens é capaz de determinar o comportamento de quem não os tem pela promessa e concessão de vantagens.

Poder Ideológico se refere à influência que as ideias de uma pessoa investida de autoridade exercem sobre a conduta dos demais, deste tipo de conhecimento nasce a importância social daqueles que sabem, quer os sacerdotes das sociedades arcaicas, quer os intelectuais ou cientistas das sociedades evoluídas. É por estes, pelos valores que difundem ou pelos conhecimentos que comunicam que ocorre a socialização necessária à coesão e integração do grupo.

Poder Político se baseia na posse dos instrumentos (institucionais) com os quais se exerce a autoridade legal do uso da força. Em poder político, é preciso pensar em sua legitimação. Pode-se ter poderes políticos legitimados por vários motivos, como pela tradição (poder de pai, paternalista), despótico (autoritário, exercido por um rei, uma ditadura) ou aquele que é dado pelo consenso, sendo este último um modelo de governo esperado. O poder exercido pelo governante em uma democracia, por exemplo, dá-se pelo consenso do povo, da sociedade.

A possibilidade de recorrer à força distingue o poder político das outras formas de poder. A característica mais notável é que o poder político detém a exclusividade do uso da força em relação à totalidade dos grupos sob sua influência. Conforme Bobbio (2000, p. 163) [3], “o poder político, enfim, funda-se sobre a posse dos instrumentos através dos quais se exerce a força física (armas de todo tipo e grau): é o poder coativo no sentido mais estrito da palavra”. Ainda, destaca que não é apenas o uso da força, mas sim o modo como se exerce este tipo de força, ou seja, esta força é avalizada com o consentimento da sociedade organizada. Em outras palavras, será uma exclusividade de poder que pode ser exercida sobre um determinado grupo social, em determinado território.

Quando se fala em conceitos de poder não podemos deixar de destacar a proposta por Michel Foucault (1979) [4] que mudou o foco dos estudos e discussões sobre poder, além dos temas tradicionais ele propôs estudar as relações de poder nos hospícios, nas prisões, na forma como a sociedade regula a sexualidade das pessoas, na maneira que poder e o saber científico se relacionam.

Para Foucault (1979) [4], na sociedade moderna o poder está além daquele que é exercido por “pessoas que mandam em pessoas”, é muito mais complexo; as relações de poder são expressas de formas mais sutis, não estando ligado apenas à repressão, há novos arranjos institucionais que permitam o exercício do poder e dominação que são quase que imperceptíveis, pois envolvem aspectos culturais, psicológicos, emocionais, entre outros.

O poder está nas relações sociais, através da microfísica do poder manifestada na disciplina dos regulamentos, controles cotidianos, cada vez mais minuciosos e austeros, disseminados nas diversas relações pessoais, onde as pessoas refletem toda a estrutura de dominação, passando a serem seus próprios alvos: o professor sobre o aluno, o diretor sobre o professor, o vigia sobre visitante, o pai sobre o filho, irmão mais velho sobre mais novo, polícia sobre o suspeito, etc.

Outra característica na concepção de poder de Foucault (1979) [4] é o fato que o poder não é só algo que impede de fazer o que se quer, é também algo que molda e torna o que é,

chama atenção para presença do poder nas diferentes esferas da vida social, não estando presente somente no que é obvio, mas em uma infinidade de micro poderes que são exercidos nas escolas, nas mídias, nos saberes técnicos científicos, etc. Esses micro poderes são exercidos de modo imperceptível, impregnado nas relações do cotidiano e atingindo profundamente a formação e experiência dos indivíduos.

Neste sentido é possível entender o poder a partir da visão de Aranha (2009, p.267) [1] destaca que: “poder é a capacidade ou a possibilidade de agir, de produzir efeitos desejados sobre indivíduos ou grupos humanos”. O autor supõe a existência de dois polos para o poder, ou seja, aquele que está em condição de exercer o poder, e aquele o qual recebe o poder.

Conforme Max Weber (2006)[2] existem três tipos puro de dominação legítima; a tradicional, a carismática e a racional legal. Tradicional é legitimada pelos costumes e valores tradicionais e pela orientação habitual do conformismo. É exercida pelo patriarca ou príncipes patrimoniais. Carismática está fundamentada na autoridade do carisma pessoal, da confiança na revelação, do heroísmo ou de qualquer liderança individual. É exercida pelos profetas das religiões, líderes militares, heróis revolucionários e líderes de um partido. Racional legal é legitimada pela legalidade que decorre de um estatuto, da competência funcional e de regras racionalmente criadas. Está presente no comportamento dos servidores do Estado. Deste modo é possível identificar que o poder está intrínseco em todas formas de relações humanas formando redes que estabelecem as dinâmicas das relações sociais, políticas, econômicas e culturais, uma vez que, grandes poderes trazem grandes responsabilidades.

Entre as várias formas de relacionar o exercício do poder é necessário destacar a relação entre poder e responsabilidade uma vez que, o exercício do poder está diretamente relacionado ao exercício da responsabilidade. As relações sociais estão impregnadas de relações de poder, seguindo a perspectiva de Foucault (1982) [4], micro poderes, estas são diretamente as bases que compõem o caráter do indivíduo e em conjunto da sociedade, então se faz necessário estabelecer limites ao exercício do poder, sob pena de recair na máxima que “o poder tende a corromper”¹⁰⁹.

A coexistência entre o poder e responsabilidade perpassa todos os tipos de relações existentes, onde alguém ou algo exerce qualquer tipo de influência sobre o outro, este, está sobrecarregado de responsabilidade inerente ao tipo de influência que exerceu direta ou indiretamente. Por essa razão é preciso estabelecer relações em que os indivíduos formem redes ou teias, onde haja pontos de convergência formando o todo, em que o poder e a responsabilidade sejam divididos em proporções equivalentes. A necessidade de conciliar a ideia de poder e responsabilidade permite a participação efetiva de todos os indivíduos envolvidos na relação.

Ao monopolizar o poder, qualquer tipo de organização ou pessoa comete o mesmo engano daqueles que ao imprimir o autoritarismo nas suas relações, acabaram caindo no isolamento e conseqüentemente são levados ao fracasso. Por outro lado, ao dividir o poder e as responsabilidades, as relações estabelecidas ganham mais equilíbrio e conseqüentemente maior dedicação dos envolvidos, pois tanto o sucesso quanto o fracasso serão de todos, sendo assim quem ganha com esta situação é o coletivo.

Segundo Fernandes (2002) [9] , “O Homem define-se pela responsabilidade que assume em prol das gerações futuras”. Logo, estabelecer a relação entre o exercício do poder e

¹⁰⁹ Lord Emerich Edward Dalberg Acton (1834–1902), foi considerado um dos homens mais cultos de sua época, incomparável na extensão, profundidade e humanidade de seu conhecimento. Tornou-se famoso para as gerações seguintes pela observação – aprendida em muitos anos de estudo e por experiência própria – de que “o poder tende a corromper, e o poder absoluto corrompe absolutamente”.

responsabilidade é fundamental para desenvolvimento de estratégias que articulem todos os indivíduos, organizações ou instituições com a mesma intensidade e proporções.

A ideia de responsabilidade é muito complexa, podendo ser definida como a obrigação de responder sobre suas próprias ações ou pela de terceiros, porém neste caso, é interessante destacar a sua explicação etimológica:

res.pon.sa.bi.li.da.de *sf* (**responsável+i+dade**) **1** Qualidade de responsável. **2 Dir** Dever jurídico de responder pelos próprios atos e os de outrem, sempre que estes atos violem os direitos de terceiros, protegidos por lei, e de reparar os danos causados. **3** O dever de dar conta de alguma coisa que se fez ou mandou fazer, por ordem pública ou particular. **4** Imposição legal ou moral de reparar ou satisfazer qualquer dano ou perda. [...] **R. civil, Dir:** a que resulta de dano, direto ou indireto, ao patrimônio de alguém, por dolo, fraude ou falha funcional, exigindo reparação. **R. coletiva, Sociol:** obrigação reconhecida socialmente, assumida por grupo que aceita as consequências de atos praticados por qualquer um de seus membros. **R. criminal, Dir:** a que decorre de deliberação consciente ou omissão, sem intenção dolosa, prevendo ou não as consequências lesivas. [...] **Chamar à responsabilidade:** lembrar (a alguém) que é responsável por atos seus ou de outrem. **Tornar efetiva a responsabilidade** (a alguém): obrigar (alguém) a dar contas daquilo a que se obrigou ou que prometeu [5]

O significado da palavra responsabilidade está relacionada com a palavra em latim *respondere*, que significa "responder, prometer em troca"¹¹⁰. Assim, um indivíduo que tenha se responsabilizado por uma situação ou por algo, terá que responder caso não sai a contento ou de acordo com o combinado. Em nossa sociedade a responsabilidade é um aspecto fundamental nas relações, sendo característica especialmente requisitada em qualquer função na sociedade.

É possível exemplificar a relação entre poder e responsabilidade através da análise do filme Homem Aranha, pois o filme apresenta vários elementos que possibilitam estabelecer a conexão entre as ações do personagem com os conceitos apresentados.

2. HOMEM ARANHA: Ensinaamentos Sobre Poder e Responsabilidade [6]

Por se tratar de um super-herói no qual a natureza humana se destaca mais que a natureza heroica o homem aranha se caracteriza por fazer uso de suas habilidades e inteligência do que o uso dos poderes de herói adquiridos quando foi picado por uma aranha radioativa, assumindo uma posição sui generis em relação aos outros super-heróis. O jovem estudante Peter Parker é a face do herói sem máscara que como qualquer outro ser humano normal tem que administrar sua vida profissional e pessoal, lutando contra as situações comuns a todos moradores de uma grande cidade.

Peter Parker aprendeu com seu tio que "grandes poderes vêm acompanhados de grandes responsabilidades" e ao se confrontar com o drama do assassinato de seu tio e saber que o assassino foi o mesmo ladrão que ele momentos antes não havia impedido a fuga, fez com que a culpa e o remorso ajudassem a forjar seu caráter, porém a consciência de sua responsabilidade que o transformou em um super-herói de verdade. Assim como a escolha de Peter Parker teve consequências para sua vida duplamente, pessoal e secreta, homem aranha.

Ao se defrontar com seu inimigo, o Duende Verde, que na realidade é o empresário Norman Osborn, pai de seu melhor amigo que, após fazer parte de uma experiência em

¹¹⁰ <http://www.significados.com.br/responsabilidade/>

uma de suas empresas, foi exposto a um gás que lhe causou efeitos colaterais alterando sua personalidade e dando-lhe super poderes. Peter Parker teve que enfrentar o dilema de derrotar o pai de seu melhor amigo, que também lhe era muito querido e ainda a fúria de um filho que pensa que ele assassinou o pai.

Embora criado a mais de cinquenta anos por Stan Lee e Steve Ditko o personagem homem aranha exerce um verdadeiro fascínio e identificação com os jovens de qualquer tempo e classe social, pois Peter Parker é um típico *nerd*, que sofreu *bullying* na escola, teve muita dificuldade para conquistar sua primeira namorada e só sentiu autoconfiança ao constatar que havia adquirido super poderes, ao decidir fazer uso destes poderes, os usa para fazer a diferença no mundo com a sensatez de ter a noção exata de suas responsabilidades. (PETER PARKERMANN e SENHORINHO, 2014) [6].

A partir do filme, observar-se a presença das definições de Foucault (1979) [4] nas obras a Microfísica do Poder e Vigiar e Punir, as relações estabelecidas entre os personagens são caracterizadas pelas diversas manifestações de poder, seja pela coação ou coerção. O poder está nas relações sociais, através da microfísica do poder que se manifesta na disciplina dos regulamentos, no trabalho como fotografo, na universidade enquanto estudante, controles cotidianos, cada vez mais minuciosos e austeros, disseminados nas diversas relações pessoais, onde as pessoas refletem toda a estrutura de dominação, como por exemplo, o chefe da redação do Clarim Diário, jornal em que ele trabalha, o professor na universidade onde ele estuda, na família com os tios mais velhos.

Os aspectos da obra de Max Weber (2010) [7] se revelam no filme através das relações estabelecidas entre Peter Parker e sua família, com seus amigos e sua namorada. A presença dos conceitos weberianos ficam evidentes nas cenas que retratam a convivência com os tios que exercem a dominação tradicional e carismática simultaneamente. Por dominação carismática entende-se que é aquela baseada no carisma e emoção, qualidade tida como excepcional de liderança, que se manifesta como uma espécie de magnetismo, pessoal mágico e que leva a pessoa carismática a ter certa preponderância sobre as demais, por dominação tradicional compreende-se que é a autoridade investida por força do costume, é uma autoridade discricionária, não submetida a princípios fixos e formais, estando delegada aos laços tradicionais das famílias.

Com os amigos, em especial o empresário Norman Osborn, o Duende Verde, a relação se dá por meio dor poder econômico pois o mesmo se vale da posse de certos bens necessários ou considerados como tais, numa situação de necessidade, para controlar aqueles que não os possuem. Quem possui abundância de bens é capaz de determinar o comportamento de quem não os tem pela promessa e concessão de vantagens.

Já com os demais amigos e sua namorada Mary Jane as relações se estabelecem por meio da dominação carismática e do poder ideológico, pois compartilham dos sonhos e ideais comuns aos jovens de sua geração.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desafio de desenvolver um trabalho acadêmico que procurasse estabelecer o diálogo entre a teoria clássica através da pesquisa bibliográfica com a cinematografia e personagens fictícios foi inovador diante das novas perspectivas de utilização de métodos diferenciados que motivem os acadêmicos a desenvolverem a pesquisa científica de forma lúdica, contribuindo efetivamente para sua formação integral.

O presente trabalho possibilitou a realização deste desafio, promovendo a integração entre o clássico e o inovador, atendendo as expectativas iniciais do grupo, observou-se que o conceito de poder extrapola a visão simplista das relações de dominação e que o mesmo vem sempre carregado de responsabilidades, mesmo sem a leitura dos conceitos clássicos

de poder e a sua interligação com a responsabilidade através do filme verificou-se a presença dos mesmos, embora a intenção dos autores e diretores do filme não tenha sido está. Estes conceitos estão presentes intrinsecamente nas relações entre os indivíduos, na sociedade, na família, no trabalho, em fim em quais quer ambiente onde exista duas ou mais pessoas.

Portanto é fundamental buscar através da inovação metodológica novas formas de pesquisa, de ensino e de desenvolvimento intelectual do acadêmico, embora com limitações o presente artigo contribuiu para verificação que existem novas possibilidades que permitem abordar conceitos teóricos de forma lúdica e inovadora, servindo inclusive como motivação para o desenvolvimento de novos trabalhos que aprofundem o tema ou com novas abordagens e temáticas.

REFERÊNCIAS

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda, MARTINS, Maria Helena Pires. **Filosofando – Introdução à Filosofia**. São Paulo: Moderna, 2009.

WEBER, Max. **A Política como Vocação**. In: **Ciência e Política duas Vocações**. São Paulo: Cultix, 2006.

BOBBIO, Norberto. **Teoria geral da política: a filosofia política e as lições dos clássicos**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 717 p.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do Poder** / Michael Foucault; organização e tradução de Roberto Machado. Rio de Janeiro: Edições Graal, 3ª Ed. 1982.

_____. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 1995. 277 p.

MICHAELIS: *Moderno Dicionário Da Língua Portuguesa*. Editora Melhoramentos. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?> Acessado em: 19/06/2015.

[http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portuguesportugues &palavra=responsabilidade](http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portuguesportugues&palavra=responsabilidade)

BRYCE, Ian; ZISKIN Laura; RAIMI, Sam. **Spider-Man**. [Filme-vídeo]. Produção de Ian Bryce e Laura Ziskin, direção de Sam Raimi, Estados Unidos, Columbia Pictures, Marvel Entertainment, 01 de maio de 2002, DVD, cor.121 min.

PETER PARKERMANN, Juliana. A; SENHORINHO, Jean. **A Importância da Biografia de Stan Lee para as narrativas do Homem-Aranha**. Revista Temática – NAMID/UFPB, Paraíba, v.10, n.8, p. 47-71, ago. 2014.

WEBER, Max. **Conceitos Sociológicos Fundamentais**. Tradução Artur Mourão. Covilhã: Lusofia:Press,2010.p.36.

FERNANDES, Maria de Fátima Araújo. **“O Princípio Responsabilidade” de Hans Jonas; Em busca dos fundamentos éticos da educação contemporânea**. Dissertação de Mestrado em Filosofia da Educação apresentado à Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Porto: Portugal, 2002.

PERCEPCIÓN DE LOS COMERCIANTES SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DEL TREN ENCARNACIÓN-POSADAS EN EL MOVIMIENTO COMERCIAL

SCHEID ORTIZ ALICIA GISSEL

alischgil_03@hotmail.com

VALENZUELA PORTILLO NÉSTOR HUGO

nvalenzuela@uni.edu.py

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ITAPÚA - FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS.

RESUMEN

El presente trabajo buscó identificar la percepción de los comerciantes del circuito comercial de la ciudad de Encarnación respecto a la habilitación del tren Encarnación-Posadas, al movimiento comercial. Se tiene en cuenta la actitud de los comerciantes y la apreciación que tienen sobre las acciones de la municipalidad de la ciudad de Encarnación y la condición de la infraestructura del lugar. La investigación podría servir como base para implementar estrategias en función a las necesidades que fueron detectadas. El diseño metodológico fue no experimental, transversal y descriptivo, obteniendo las informaciones de encuestas, observaciones, indagaciones en literaturas e internet. El movimiento comercial aumentó después de la habilitación del tren. La actitud de los comerciantes frente a este nuevo medio de transporte es alentadora debido a que existe mucha expectativa sobre el incremento de las ventas y aumento de turistas. Falta mejorar algunos aspectos como la infraestructura y condiciones de acceso; también la gestión de las autoridades de la ciudad de Encarnación en cuanto a mejorar la condición de la infraestructura y otros aspectos que redunden en beneficios a los comerciantes y al movimiento comercial de la ciudad.

Palabras Claves:

Tren interurbano, ventas comerciales, movimiento comercial.

INTRODUCCIÓN

El tema central de esta investigación se basa en la importancia que genera al movimiento comercial y en la economía la habilitación del tren en el Circuito Comercial de la ciudad de Encarnación. Esto parte desde la percepción de los comerciantes teniendo en cuenta la actitud de estos frente a esta nueva realidad y la infraestructura del lugar.

Existen varios factores que influyen en el crecimiento de una región, es por eso que en este trabajo se enfoca en la importancia de la habilitación del tren interurbano en la frontera sobre las actividades comerciales. Si bien Encarnación es una ciudad que tuvo un auge en el turismo desde el 2010, es una ciudad comercial y los comerciantes son un componente clave de la economía de la ciudad. Es por ello que se busca conocer la percepción de los comerciantes sobre el efecto en el movimiento comercial la habilitación del tren entre la ciudad de Encarnación con la ciudad fronteriza de Posadas.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La tendencia global es la planificación de los sistemas de transportes para ciudades con importantes concentraciones demográficas (Clemente, 2013), en esto se considera los conceptos relacionados como la mejora de la calidad de vida, instalaciones, infraestructura, reducción de producción de contaminantes, atractivos turísticos y nueva expectativa de vida en lo que refiere al empleo.

Lo expuesto anteriormente lleva a preguntar:

¿Cuál es la percepción de los comerciantes sobre la habilitación del tren Encarnación-Posadas al movimiento comercial en la zona del circuito comercial de la ciudad de Encarnación?

Para responder a esta cuestión, se requiere contestar las siguientes preguntas específicas:

¿Cuál es la actitud de los comerciantes frente a esta nueva oportunidad de crecimiento en la zona?

¿Cuál es la condición de la infraestructura, en el circuito comercial de la ciudad de Encarnación, para el servicio a los visitantes?

¿Cuál es la percepción de las comerciantes sobre las acciones de la municipal para impulsar el crecimiento económico en el circuito comercial de la ciudad de Encarnación a través de la habilitación del transporte ferroviario?

OBJETIVO GENERAL

Determinar la percepción de los comerciantes sobre la habilitación del tren Encarnación-Posadas al movimiento comercial en la zona del circuito comercial de la ciudad de Encarnación.

Objetivos Específicos

1. Describir la actitud de los comerciantes frente a esta nueva oportunidad de crecimiento en la zona.
2. Identificar la condición de la infraestructura, en el circuito comercial de la ciudad de Encarnación, para el servicio a los visitantes.
3. Exponer la percepción de los comerciantes sobre las acciones de la municipalidad en el proceso de impulsar el crecimiento económico en el circuito comercial de la ciudad de Encarnación a través de la habilitación del transporte ferroviario.

DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación buscó determinar en qué medida la habilitación del tren Encarnación-Posadas influye sobre las ventas del circuito comercial de la ciudad de Encarnación, departamento de Itapúa, durante el periodo febrero-mayo del año 2015.

JUSTIFICACIÓN

Debido a la diferencia cambiaria muy desfavorable para los argentinos, no se produce la venida de los compradores, lo que tiene sumido al sector comercial en una profunda crisis, contrariamente a lo que ocurre en el resto de la ciudad, donde se observa un gran movimiento comercial en áreas de hotelería, transporte y servicios (Roa, 2014).

Con la habilitación del tren, las expectativas aumentaron, las cuestiones radican en conocer si la habilitación de este nuevo transporte ayuda realmente al auge del Circuito Comercial de la ciudad de Encarnación, puesto que el tren tiene su puerto en la entrada al Barrio San Isidro de la ciudad, en cercanía al Circuito Comercial.

Esta investigación pretende beneficiar a los comerciantes de la zona del circuito comercial, de modo que la información resultante podría servir para conocer la realidad del sistema ferroviario como medio de transporte aplicado a la función comercial, puesto que trae

consigo una mayor cantidad de visitantes. Además, sirve como información actualizada para las autoridades municipales para que conozcan cuales son las necesidades más urgentes a cubrir para la atención reconfortante a los visitantes. Y que esto se convierta así en un beneficio económico para los comerciantes y autoridades de la ciudad.

MARCO TEÓRICO

Transporte Interurbanos de Ferrocarril

Hernández, Álvarez, & Rodríguez (2011) afirman: El transporte interurbano de viajeros por ferrocarril es un servicio que pretende atender las necesidades de movilidad de las personas entre ciudades (p.12)

Enclaves Ferroviarios

La Administración de Infraestructura Ferroviaria (2008) señala: constituyen las instalaciones necesarias para el funcionamiento del ferrocarril en todas sus facetas y que según el nivel de prestación va recibir una u otra denominación.

Circuito Comercial de la Ciudad de Encarnación

El circuito comercial es un centro creado por la Entidad Binacional Yacyretá, para la relocalización de todos los comerciantes de la ex Zona Baja, entre ellos vendedores con locales comerciales propios, denominados dentro de la jerga: “propietarios”, y también, los que no lo eran, denominados “inquilinos”. (Existen también otro grupo que son los llamados “mesiteros”).

En ambos grupos, se conformaba una gran gama de actividades comerciales, que son la venta de ropa de vestir, jugueterías, mueblerías, electrodomésticos, electrónica, bazar, mercería, cotillón, peluquerías y salones de belleza, farmacias, remedios medicinales, y toda una serie de pequeños y grandes comerciantes que mantenían dicho centro comercial funcionando los 365 días del año.

Todos ellos o por lo menos una gran mayoría hoy día fueron trasladados al nuevo Circuito Comercial (ENCARNACIÓN.COM.PY, 2012).

Infraestructura del Circuito Comercial

El arquitecto Julio Fariña encargado de la construcción de los nuevos locales comerciales informo que se construirían 1.022 locales comerciales y que la EBY invirtió G 27.000 millones sólo en salones destinados a los más de mil mesiteros de la Ex Zona Baja, dicho salones cuentan con un salón de ventas, un lavatorio y un entrepiso al que se accede por una escalera metálica desde la planta baja (Just another WordPress.com site, 2014).

Unas 200 hectáreas que se extienden desde la feria municipal, conocido como “La Placita” en el barrio Buena Vista, hasta la cabecera del Puente Internacional comprende el nuevo circuito.

MARCO METODOLÓGICO

Descripción del lugar de investigación

La investigación se llevó a cabo en el circuito comercial de la ciudad de Encarnación que está situado sobre las calles; Avenida Moisés Bertoni, Padre Juan Von Winckel, Doña Juana María de Lara y Avenida 6.

Tipo de Investigación

Para esta investigación se ha elegido el diseño no experimental porque como expresa Hernández Sampieri (2010), no se manipuló ninguna variable, solo se observó la influencia de la habilitación del tren Encarnación-Posadas en lo que respecta al movimiento comercial, en el circuito comercial de la ciudad. Fue transversal porque los datos fueron recolectados en un tiempo único, los instrumentos fueron aplicados una vez. Los resultados de estos instrumentos han sido utilizados para describir las observaciones hechas. Fue descriptivo porque se buscó describir los aspectos más resaltantes de la investigación con relación a lo mencionado anteriormente. Y cuantitativa porque se

recolectaron datos a través de los instrumentos que luego fueron analizados estadísticamente para establecer los resultados.

Población

Comerciantes del circuito comercial de Encarnación divididos por sectores, aproximadamente 500 negocios dedicados a 24 ramos de negocios diferentes (Alonzo & Cáceres, 2013).

Muestra

Para esta investigación se ha seleccionado el tipo de muestra no probabilística, como señala Hernández Sampieri(2010) la elección de la muestra no dependerá de la probabilidad sino de las causas relacionadas con la características de la investigación. Por lo expuesto anteriormente las muestras seleccionadas fueron necesariamnete comerciantes del circuito comercial de la ciudad de Encarnación. Para esta investigación se tomó como muestra a 59 comerciantes para obtener un nivel de confianza de 95% y un margen de error del 5%.

Técnicas de Recolección de Datos

Se obtuvieron los datos a través de fuentes primarias, secundarias por medio de las encuestas que se realizaron a los comerciantes hechos en cuestionarios de preguntas cerradas y abiertas.

Fuentes de Información

Fuente Primaria:

Las informaciones se recaudaron aplicando las técnicas de recolección de datos, las cuales se realizaron a los comerciantes del circuito comercial de la ciudad de Encarnación.

Fuentes Secundarias:

Se extrajeron las informaciones y datos por vía internet de otros autores que han publicado informaciones similares respecto al tema de investigación.

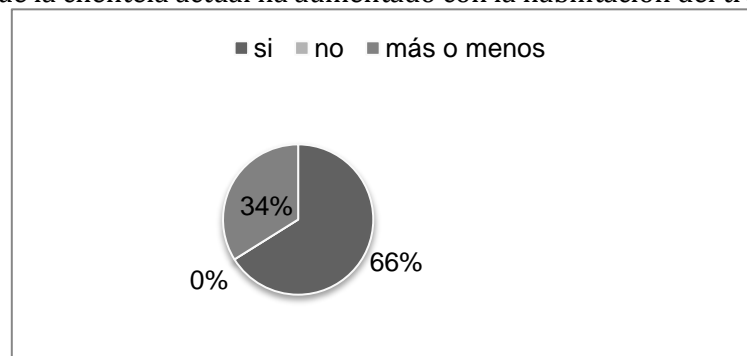
Instrumento de Recolección de Datos.

Se emplearon preguntas hechas en cuestionario con preguntas cerradas dicotómicas, selección múltiple y preguntas abiertas.

MARCO ANALÍTICO

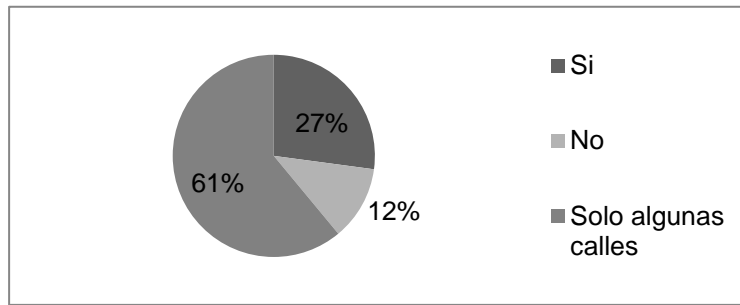
A continuación se presenta en forma de gráficos estadísticos las respuestas obtenidas de las preguntas aplicadas a los comerciantes.

1. ¿Cree usted que la clientela actual ha aumentado con la habilitación del tren?



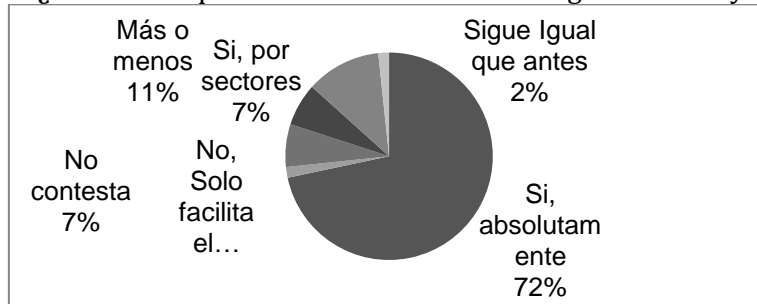
En el gráfico siguiente podrá apreciar que el 66% de los encuestados ha señalado que la clientela actual ha aumentado considerablemente luego de la habilitación del tren. El 34% restante ha considerado que la clientela ha aumentado pero que aún faltan más compradores.

2. ¿El acceso al circuito comercial se encuentra respaldado por los carteles que indican los nombres de las calles?



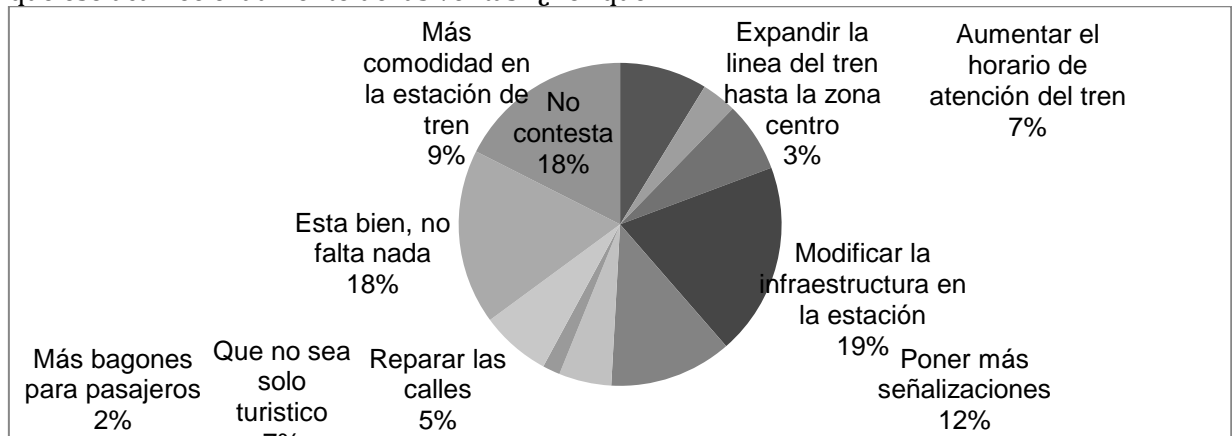
La mayoría de los encuestados (61%) han señalado que solo algunas calles principales son las que se encuentran señalizadas y que las demás calles no cuentan con ninguna señalización, y que los visitantes solo llegan preguntando a los locales que desean. El 27% menciona que todas las calles están asignadas con sus respectivos nombres y un 12% sostiene que no existe ninguna referencia en las calles.

3. ¿Cree usted que la habilitación del tren ha generado mayores ingresos?



La pregunta anterior fue hecha de forma abierta para que los comerciantes expresen su opinión. Como se puede observar en la gráfica el 72% señaló que sí, que sus ingresos han aumentado luego de la habilitación del tren, incluso algunos comentaron que si no era por la habilitación del tren muchos ya iban a “agonizar de hambre”. El 11% consideró que si aumentaron los ingresos pero no tanto. Un 7% consideró que si aumentaron los ingresos pero solo en algunos sectores del circuito. Así también hay un porcentaje de 7% que decidió no contestar esa pregunta. Y un pequeño porcentaje de 1% considera que la habilitación del tren solo sirve para el paso fronterizo entre las dos ciudades.

4. ¿Cree usted que faltaría mejorar algunos aspectos respecto a la habilitación del tren Encarnación-Posadas para que impulse de manera positiva la venida de más visitantes y que eso acarree el aumento de las ventas? ¿Por qué?



Esta pregunta también fue realizada en forma abierta. Varias fueron las opiniones, muchos coincidieron en que falta modificar la infraestructura en la parte de la estación del tren, hermosear, poner más comodidades (sillas, techos, boleterías, señalizaciones). Un 18% de los encuestados cree que la estación de tren está bien. En menores porcentajes se puede observar que las personas también hacen referencia a; reparar las calles, que el tren no sea solo para transporte turístico, expandir la línea del tren hasta la zona céntrica y aumentar el horario de atención del tren. También un 18% no opino nada sobre esta pregunta.

Conclusión

Los comerciantes están muy conformes con la habilitación del tren porque aumentó la cantidad de visitantes, cosa que no ocurría meses anteriores a la apertura del tren. Según lo observado en la zona de la estación ferroviaria las instalaciones son bastantes precarias y no hay señalizaciones suficientes que indiquen dicha estación. El circuito comercial necesita reparaciones en cuanto a calles, baños públicos, carteles indicadores de bloques, hermosear la estación de tren entre otros. La mayoría de los comerciantes están disconformes con las acciones de la municipalidad y que necesitan más apoyo para refacciones y mejoras en la zona.

La habilitación del tren influye de manera positiva sobre el movimiento comercial en la zona. Esto acarrea consigo una contribución social en cuanto al aumento del trabajo y por ende a creación de nuevos puestos de trabajo, como contratación de más personales para servicio al cliente, y por supuesto la contribución económica para los comerciantes y su entorno.

BIBLIOGRAFÍA

Alonzo, J., & Cáceres, V. (Octubre de 2013). Impacto Económico que Ocasiona la depreciación del peso argentino en el Circuito Comercial de la Ciudad de Encarnación. Encarnación, Itapúa, Paraguay.

Cena, J. C. (24 de Junio de 2010). El Ferrocarril es una Cuestión Nacional, su importancia Geoeconómica II parte. Recuperado el 25 de Marzo de 2015, de <http://www.argenpress.info>: <http://www.argenpress.info/2010/06/el-ferrocarril-es-una-cuestion-nacional-24.html>.

CET. (28 de octubre de 2014). Un día para recordar la historia del ferrocarril en España. Recuperado el 10 de marzo de 2015, de <http://www.revista80dias.es/>: <http://www.revista80dias.es/2014/10/24/9027/un-dia-para-recordar-la-historia-del-ferrocarril-en-espana/>

Clemente, J. (2013). Situación Actual de Metros y Ferrocarriles de América Latina. Recuperado el 10 de marzo de 2015, de <http://www.cepal.org/>: http://www.cepal.org/Transporte/noticias/bolfall/0/51850/FAL_326.pdf

ENCARNACIÓN.COM.PY. (2014). Historia y Gobierno. Recuperado el 2015 de 04 de 13, de www.encarnacion.com.py: <http://www.encarnacion.com.py/historia-y-gobierno/>

ENCARNACIÓN.COM.PY. (2012). Nuevo Circuito Comercial. Recuperado el Abril de 13 de 2015, de www.encarnacion.com.py: <http://www.encarnacion.com.py/2012/12/02/nuevo-circuito-comercial-2/>

Ferrovial, A. d. (2008). Conceptos Básicos Ferroviarios. Recuperado el 03 de Abril de 2015, de <http://www.adif.es/>: http://www.adif.es/es_ES/conoceradif/oferta_de_empleo_publico/doc/08_fc_ConceptosFerroviarios.pdf

Hernández Sampieri, R. (2010). Metodología de la Investigación (Quinta edición ed.). Perú: McGRAW-HILL/ Interamericana Editores, S.A.

Janssen, J. (12 de Octubre de 2014). Tren de Pasajeros Posadas-Encarnación. Recuperado el 03 de Abril de 2015, de [www.skyscrapercity.com: http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=1762116](http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=1762116)

Just another WordPress.com site. (2014). El Nuevo Circuito Comercial. Recuperado el 13 de Abril de 2015, de [https://lahistorianosehundeniseentierra.wordpress.com: https://lahistorianosehundeniseentierra.wordpress.com/el-nuevo-circuito-comercial/](https://lahistorianosehundeniseentierra.wordpress.com/el-nuevo-circuito-comercial/)

Pastrana, S. (s.f.). La Revolucion de los Transportes. Recuperado el 9 de marzo de 2015, de <http://pastranec.net/historia/ciencia/xxtransporte.htm>: <http://pastranec.net>

Roa, J. A. (22 de Febrero de 2014). Buscarán Revertir la Crisis en el Circuito Comercial de Encarnación. ABC Color .

OPINIÃO DOS USUÁRIOS DO SUS QUANTO AO SERVIÇO DE SAÚDE PÚBLICA EM UM MUNICÍPIO DA REGIÃO CENTRAL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL.

PADILHA JUSSINANDA DE FÁTIMA TATSCH

jussinanda@gmail.com

LANES ROSÂNGELA OLIVEIRA SOARES

pro_rosangela@hotmail.com

COSTA ALESSANDRO XARÃO

xaraoc@gmail.com

INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA, CÂMPUS JÚLIO DE CASTILHOS, RS.
JUSSINANDA DE FÁTIMA TATSCH PADILHA¹¹¹

RESUMO: A avaliação do grau de satisfação dos usuários do sistema de saúde é um importante indicador a ser considerado no planejamento das ações. O objetivo deste estudo foi avaliar o grau de satisfação dos usuários dos serviços de saúde pública municipal quanto a qualidade e eficiência dos serviços prestados pelo Sistema Único de Saúde (SUS). Visando atingir o objetivo proposto foram selecionadas de forma aleatória 40 pessoas que utilizam os serviços da unidade central do SUS de um município localizado na região central do estado do Rio Grande do Sul. para preencher um questionário com 23 questões sobre o tema em questão. Foi percebido entre os respondentes, um grau significativo de insatisfação com o serviço em função da demora no atendimento. A utilização do serviço de saúde apenas por falta de opção ou mesmo a recusa em utilizá-lo, não contribui para a melhoria do serviço. Uma solução para o problema seria maior participação da sociedade em ações que possam auxiliar na melhoria do serviço de saúde pública.

Palavras-chave: Avaliação em saúde, Satisfação dos Consumidores, Serviços de Saúde.

INTRODUÇÃO

A pesquisa de satisfação do usuário do Sistema Único de Saúde (SUS) torna possível a análise da qualidade, eficácia e eficiência do serviço público de saúde disponibilizado, através de aspectos qualitativos e/ou quantitativos, os quais podem auxiliar na solução de problemas visando à melhoria do sistema como um todo. Como os usuários do SUS avaliam a saúde pública em Júlio de Castilhos? Como percebem o funcionamento e a qualidade dos serviços oferecidos?

O presente estudo visa dar respostas a esses questionamentos, para uma melhor compreensão de como está funcionando a saúde pública em Um município da região central do estado do Rio Grande do Sul e quais seriam as possíveis medidas a serem tomadas para atender as necessidades dos usuários.

¹¹¹ Acadêmico do Curso de Bacharelado em Administração, do Instituto Federal Farroupilha, *Câmpus* Júlio de Castilhos.

O Ministério da Saúde (2009) [1] define saúde como “um direito universal e fundamental do ser humano, firmado na Declaração Universal dos Direitos Humanos e assegurado pela Constituição Federal de 1988”. Com a constituição de 1998 e a criação do Sistema Único de Saúde (SUS) tem aumentado cada vez mais a preocupação com a qualidade dos serviços de saúde e os incentivos à participação da população em decisões que auxiliam na melhoria dos serviços de saúde no Brasil.

Analisar a satisfação do usuário auxilia o mapeamento dos processos que ainda geram insatisfação e as medidas necessárias para melhorar o serviço. Observando que a satisfação é um componente indireto de avaliação da qualidade da atenção, se mostra um instrumento para a avaliação e planejamento dos serviços de saúde. A partir da satisfação do usuário é possível perceber as falhas existentes nos serviços, bem como a relação do usuário com os mesmos. Para a melhoria dos serviços de saúde é indispensável conhecer a satisfação dos usuários. (VÉRAS, 2005) [2].

Com isso surge a importância de saber qual a situação da saúde pública neste município localizado na região central do estado do Rio Grande do Sul, do ponto de vista dos usuários sobre a qualidade dos serviços oferecidos pelo SUS para um melhor conhecimento sobre o que deve ser melhorado para que sejam sanadas as necessidades da população. Tendo por objetivo avaliar o grau de satisfação dos usuários dos serviços de saúde pública municipal quanto à qualidade e eficiência dos serviços prestados pela unidade central do SUS no município.

Para isso, o estudo está desenvolvido na seguinte estrutura: introdução, onde se apresentam o problema, justificativa e os objetivos da pesquisa; referencial teórico, que traz as afirmações que dão suporte à pesquisa; metodologia; resultados e conclusão.

1 AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS DE SAÚDE

A avaliação dos serviços é de grande importância para que seja possível a identificação e melhora de problemas relacionados aos serviços de saúde. Para Cintra et al. (2012, p. 4)[5] é possível elencar três razões para se tiver como indicador a satisfação: importante medida sobre resultados e estado de saúde; centra-se na avaliação da comunicação entre o profissional de saúde e o usuário; e ao fato de que a partir da avaliação, existe a possibilidade de exame da provisão de cuidados de saúde (SISSON et al., 2011 apud CINTRA et al., 2012)[3]. Assim, verifica-se que na saúde, a pesquisa avaliativa tem múltiplas e variadas dimensões, mas destina-se, em geral, a fazer julgamentos sobre a política, programas e serviços de saúde (QUEIROZ et al., 2007 apud CINTRA et al., 2012) [5].

Um dos autores pioneiros em estudos sobre avaliação em saúde foi Donabedian [14], o autor desenvolveu estudos e trabalhos na área de qualidade na prestação de saúde e de saúde pública. Em 1966, propôs o modelo de “teoria sistêmica simples” para mensurar qualidade, elaborou um quadro conceitual que dividia os componentes do sistema em estrutura, processo e resultado, correspondentes às noções da Teoria Geral de Sistemas: *input-process-output*. (DONABEDIAN 1980 apud VÉRAS, 2005) [2].

A estrutura equivale aos recursos físicos, humanos, materiais e financeiros necessários para a assistência médica. (DONABEDIAN 1980 apud VÉRAS, 2005) [2]. Para Carvalho, Rosemburg e Buralli (2000 apud Verás 2005, p. 22) [2], a estrutura dos serviços trata dos equipamentos, facilidades físicas, qualidade dos profissionais, conhecimento biomédico e habilidade para utilização do conhecimento. A avaliação estrutural sugere que garantindo as condições mínimas de funcionamento de um serviço de saúde obtêm-se melhores resultados.

O processo refere-se às atividades que envolvem a utilização dos recursos (DONABEDIAN apud VÉRAS, 2005) [2]. A avaliação do processo analisa o que acontece com o usuário. Visto

que na estrutura devem ser fornecidos os insumos básicos e o conteúdo técnico, no processo ocorre a interface entre o usuário, a instituição e os profissionais. Ocorre neste componente a avaliação da prática da atenção em toda sua extensão. A relação existente entre profissional-paciente é analisada através da utilização dos insumos estruturais (físicos, equipamentos, material de consumo, organização e profissionais) (DONABEDIAN, 1981; CARVALHO; ROSEMBURG; BURALLI apud VERÁS, 2005, p. 23) [2].

Quanto à oferta e ao recebimento de serviços, Starfield apud Véras (2005, p. 23) [2] inclui tudo o que os médicos e outros provedores da atenção fazem pelos pacientes, assim como a habilidade com que desenvolvem estas ações, bem como o que o paciente pode fazer por si mesmo.

O Resultado corresponde ao que se obtém para o paciente. Um resultado supõe uma mudança no estado de saúde, seja para melhor ou não. O resultado inclui também o conhecimento sobre a enfermidade, mudanças de comportamentos que conduz à saúde e a satisfação da clientela (DONABEDIAN apud Véras, 2005 p. 23) [2].

Cintra et al. (2012 p. 4) conclui que conhecer o ponto de vista dos usuários acerca da satisfação, no que concerne aos serviços recebidos, torna-se eixo reestruturante das práticas e do cuidado à saúde (QUEIROZ et al., 2007 apud CINTRA et al. 2012) [5]. Os estudos sobre a satisfação do usuário são importantes, pois avaliam a “qualidade dos serviços de saúde, sob a sua ótica, fornecendo subsídios para aqueles que administram tais serviços e para a equipe que presta os cuidados, possibilitando a superação das limitações detectadas” (ROBLES; GROSEMAN; BOSCO, 2008, p. 44) [6].

1.1 QUALIDADE DA ATENÇÃO EM SAÚDE

A qualidade da atenção é um componente indispensável para a operacionalização dos serviços. Há um crescente aumento do interesse de instituições públicas ou privadas em avaliar aspectos relacionados à qualidade dos serviços. A avaliação sobre a qualidade da atenção à saúde, de acordo com Kloetzel, Bertoni e Irazoqui (1998 apud Véras 2005 p. 25) [2], pode ser feita através de critérios objetivos (determinantes do produto) e subjetivos (usuários). A partir dos critérios objetivos podem-se obter informações sobre número de profissionais para realizar as atividades, carga horária, número de procedimentos realizados periodicamente, sistema de informações, entre outros parâmetros de avaliação. O critério subjetivo é avaliado a partir do usuário, onde o mesmo pode apontar as falhas no sistema. De acordo com os autores Rosa et al (2000) [7], o critério subjetivo de maior importância, visto a necessidade cada vez maior de satisfazer às expectativas do usuário mediante um serviço de melhor qualidade.

De acordo com Donabedian (1990 apud Véras 2005 p. 25) [2], existem três componentes da atenção à saúde: 1) Atenção técnica, 2) Relação interpessoal e 3) O ambiente físico em que se desenvolve o processo de atenção. O que determina aceitável ou não no ambiente físico depende da cultura da sociedade. Um bom relacionamento entre paciente e o provedor da atenção é influenciado também pelas características culturais.

Ao analisar a questão de qualidade nos cuidados à saúde, Donabedian (1990 apud Cintra et al., 2012 p. 5) [5] estabelece sete atributos a investigar: eficácia, efetividade, eficiência, otimização, aceitabilidade, legitimidade e equidade. Na concepção de Lopes et al (2009) [8], dentre estes conceitos, a aceitabilidade e legitimidade são os que diretamente se relacionam com as expectativas e satisfação dos beneficiários. Assim, o conceito de aceitabilidade refere-se à adaptação do cuidado aos desejos, expectativas e valores dos pacientes e de suas famílias, e a legitimidade é a aceitabilidade do cuidado na forma como é vista pela comunidade ou a sociedade em geral. (CINTRA et al., 2012) [5].

Para Starfield (2002 apud Verás 2005) [2,9], no contexto da efetividade e equidade, a qualidade da atenção significa o quanto as necessidades de saúde, existentes ou potenciais,

estão sendo atendidas pelos serviços de saúde de forma otimizada. O termo qualidade da atenção tem sido usado também para refletir a satisfação com os serviços de saúde.

A QUALIDADE DA ATENÇÃO DO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE NO BRASIL

Verás cita que a preocupação com a qualidade dos serviços de saúde no Brasil iniciou-se na década de 70 com o movimento de reforma sanitária, seguido pelas décadas de 80 e 90 com a implementação da reforma e a implantação do Sistema Único de Saúde, respectivamente. Na década de 80, de acordo com Mendes (1999 apud Véras 2005 p. 27) [2, 10] ocorreu o mais importante evento político-sanitário da época: a VIII Conferência Nacional de Saúde. Esta conferência diferenciou-se das anteriores por significativa participação da sociedade civil e pela realização de pré Conferências Municipais e Estaduais, até chegar a Nacional.

No relatório final da VIII Conferência Nacional de Saúde, 1986, o conceito de saúde da Organização Mundial de Saúde (OMS) [12] foi redefinido de forma mais abrangente, no qual a saúde é resultante de alguns requisitos básicos, tais como alimentação, renda, educação, trabalho, meio-ambiente, lazer, transporte, emprego, entre outros. Mendes (1999) [2, 10], afirma que a conferência propôs uma reforma no Sistema Nacional de Saúde, com a implantação de um Sistema Único de Saúde que tivesse como princípios: a universalidade, integridade e descentralização, aliado à participação popular.

As propostas do movimento de reforma sanitária elaborada na VIII Conferência foram determinantes para garantir a criação do Sistema Único de Saúde (SUS), incluído na Constituição de 1988, representando o início de muitos avanços na qualidade da atenção à saúde no país.

Para Marques (2008) [11], os fatores relevantes que levaram os constituintes a proporem uma grande transformação foi o consenso na sociedade sobre a inadequação e fragilidade do sistema de saúde. Os aspectos que foram determinantes para a formação e modificação foram:

- A presença de doenças de todos os tipos, entre elas as parasitárias, que estavam condicionadas ao tipo de desenvolvimento social e econômico do país e que a saúde não conseguia solucionar;
- Má distribuição dos serviços de saúde, visto que estes estavam presentes em determinadas regiões e ausentes em outras;
- O serviço era extremamente centralizado;
- Recursos financeiros insuficientes para investimentos no setor da saúde;
- Desperdício de recursos destinados à saúde, estimado nacionalmente em pelo menos 30 %;
- Baixa cobertura assistencial à população;
- Falta de definição clara das competências entre os órgãos, e as instâncias político-administrativas do sistema;
- Desempenho descontínuo não só dos órgãos públicos, mas também dos privados;
- Insatisfação dos profissionais de saúde;
- Baixa qualidade dos serviços oferecidos, relacionado aos equipamentos e serviços profissionais;
- Ausência de critérios e de transparência dos gastos públicos;
- Falta de participação da população na formulação e gestão das políticas de saúde;
- Falta de mecanismos de acompanhamento, controle e avaliação dos serviços;
- Grande insatisfação e preocupação da população com o atendimento à saúde; (MARQUES, 2008) [11].

A Organização Mundial de Saúde(OMS), como forma de estabelecer o acesso universal à saúde, promove uma série de atividades, por meio da cooperação técnica em conjunto com seus membros, orientadas para melhorias no saneamento; na saúde familiar; na capacitação de trabalhadores na área de saúde; no fortalecimento dos serviços médicos; na formulação de políticas de medicamentos e pesquisa biomédica; e principalmente, na luta contra as doenças. Como exemplo disso, a OMS é uma das Agências da ONU a compor o Programa Conjunto das Nações Unidas sobre HIV/AIDS (UNAIDS), criado para combater e pesquisar a AIDS (SIDA), a maior epidemia do momento [12]. A OMS também é responsável por liderar questões de saúde globais, por definir a agenda de pesquisa em saúde, por estabelecer normas e padrões, por articular opções políticas baseadas em evidências, por fornecer apoio técnico aos países e por monitorar e avaliar as tendências de saúde [12].

O Sistema Único de Saúde (SUS) nasceu referendado por uma inédita mobilização social, impulsionada pelo Movimento da Reforma Sanitária, que buscava tecer as bases de um projeto de País, pautado na justiça, na igualdade e nos direitos sociais. O SUS teve e tem por objetivo melhorar a saúde da população, cuidar de todos de forma integral com a qualidade e a complexidade que os problemas requerem e a população merece; adotou a participação social promovendo a democracia participativa como fundamento para a sua gestão. Nestes 27 anos o SUS avançou e acumulou conquistas, especialmente se considerarmos a situação da saúde no período de sua criação. Entretanto, estamos muito distantes da situação ideal, os avanços alcançados não podem mascarar os problemas intrínsecos do SUS e nem aqueles extrínsecos, oriundos de setores da sociedade que boicotam a sua consolidação (Tese do Cebes para a 15ª Conferência Nacional de Saúde, 2015 ¹¹²) [13].

As mudanças ocorridas na estrutura do sistema foram acompanhadas de um crescimento de avaliações relacionadas aos avanços ocorridos desde sua implantação. Nos últimos anos, estudos de avaliações estão sendo centrados, nos resultados, como ocorre na maioria dos países. O aspecto relacionado à satisfação da clientela, citado por Donabedian [14] vem sendo bastante explorado em pesquisas realizadas junto aos setores públicos e privado de saúde. Conhecer a opinião dos usuários dos serviços é fator fundamental para melhorar a qualidade da atenção.

2 METODOLOGIA

O presente trabalho tem por finalidade avaliar o grau de satisfação dos usuários dos serviços de saúde pública municipal quanto a qualidade e eficiência dos serviços prestados pela unidade central do Posto de Saúde em um município da região central do estado do Rio Grande do Sul.

Trata-se de um estudo de abordagem quantitativa descritiva. Segundo Gil (2010) [15], a pesquisa quantitativa descritiva é aquela que tem por objetivo “estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, estado de saúde física e mental, entre outros” (GIL, 2010 p. 42) [15].

Foi dividido em duas etapas:

Utilizou-se como instrumento para a coleta de informações, um questionário com 23 perguntas dirigido aos usuários da unidade central do Posto de Saúde, que atende pelo SUS no município. A população do estudo se constituiu de uma amostra aleatória simples

¹¹² ““No final de novembro de 2015 ocorrerá a 15ª Conferência Nacional de Saúde e terá como tema “Saúde Pública de qualidade para cuidar bem das pessoas” e como eixo: “ DIREITO DO POVO BRASILEIRO” com o objetivo de debater diretrizes e propostas sobre o que necessita ser mudado e o que pode e deve ser feito para que o Sistema Único de Saúde.

com 40 cidadãos, com idade a partir de 18 anos, residentes no município que utilizam o serviço de saúde pública. A coleta de informações ocorreu em diversos dias e turnos variados, ora pelo turno da manhã, ora no turno da tarde.

Foi realizada uma entrevista com um recepcionista ¹¹³para coleta de informações sobre número de consultas ofertadas por dia, facilidade de acesso ao local, estrutura e serviços prestados pelo SUS.

A primeira etapa do estudo foi realizada em novembro de 2014, visando uma análise da satisfação dos usuários sobre o atendimento no local. Os respondentes foram selecionados aleatoriamente, considerando melhor facilidade de acesso (VERGARA, 2010, p. 46) [16]. A segunda etapa, a entrevista com o recepcionista, foi realizada logo após, visando a busca de dados sobre o atendimento no Posto de Saúde Central do SUS no município em questão.

RESULTADOS DA PESQUISA

3.1 INFORMAÇÕES SOBRE A UNIDADE CENTRAL DO SUS NO MUNICÍPIO

A partir da entrevista realizada com um dos recepcionistas do SUS foram coletados dados que podem auxiliar na compreensão dos resultados da pesquisa com os usuários.

De acordo com o recepcionista, são oferecidas 37 fichas por dia no SUS, 12 para consultas com pediatra e 25 para o clínico geral. O respondente avalia a segurança no local como regular e, em relação às condições de higiene, instalações e comodidade do local, o recepcionista avalia como boas. Quanto à acessibilidade, o entrevistado considera o local da unidade acessível para todos.

Também foi mencionado pelo respondente que existe um sistema de ouvidoria voltado à unidade, onde o usuário pode utilizar o serviço entrando em contato com a Prefeitura Municipal pelo telefone, ou através do site.

3.2 PERFIL DOS USUÁRIOS

A população pesquisada é constituída em sua maioria por pessoas do sexo feminino (60%), 66% dos respondentes possuem de 31 a 50 anos ou mais.

A análise da escolaridade dos usuários mostrou que 8% não tinham cursado o ensino fundamental completo; 35% tinham concluído o ensino médio, cerca de 28% tinham o ensino superior e 31% tinham o ensino fundamental completo e o ensino médio incompleto.

3.3 UTILIZAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO DE SAÚDE:

A maioria dos respondentes (83%) afirmou que utilizam o serviço de saúde pública raramente ou apenas quando estão com algum problema de saúde. Os motivos da utilização do serviço de saúde foram: Exames (43%), receber medicamento (33%) e o restante respondeu que utiliza o serviço para tratamento e prevenção de doença (26%).

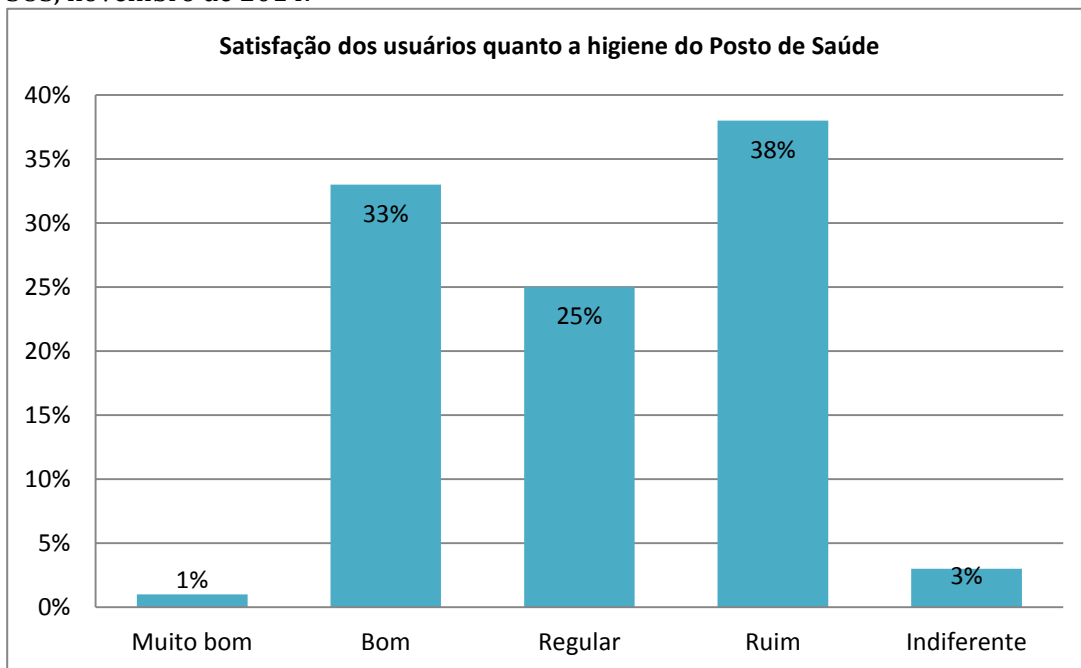
O tempo de espera para um atendimento é um dos itens que comumente está associado à satisfação ou insatisfação dos usuários com os serviços de saúde. Para mais da metade dos respondentes, o tempo de espera gasto no SUS foi considerado insatisfatório (68%). As principais razões apontadas pelos usuários sobre a razão da demora para o atendimento foi poucos profissionais para atender (40%) e em seguida o grande número de pessoas para serem atendidas (15%). Os problemas relacionados aos processos técnicos demorados ficaram em torno de (5%), problemas administrativos (13%) e falta de equipamento ou material (3%). Deste modo, os usuários percebem que a agilidade do

¹¹³ Na unidade trabalham duas pessoas como recepcionistas

atendimento está mais relacionada com a quantidade de profissionais/pacientes do que com a burocracia que antecede a consulta. Quanto ao horário de atendimento a maioria (78%) mostrou-se satisfeita.

Em relação a recepção do SUS, 48% consideram-se satisfeitos, enquanto 35% consideram regular e apenas 15% estão insatisfeitos. Quanto às condições de higiene do local, um pouco mais da metade dos respondentes (63%) considera ruim ou regular conforme mostrado no gráfico 1.

Gráfico 1. Satisfação dos usuários quanto às condições de higiene da unidade central do SUS, novembro de 2014.



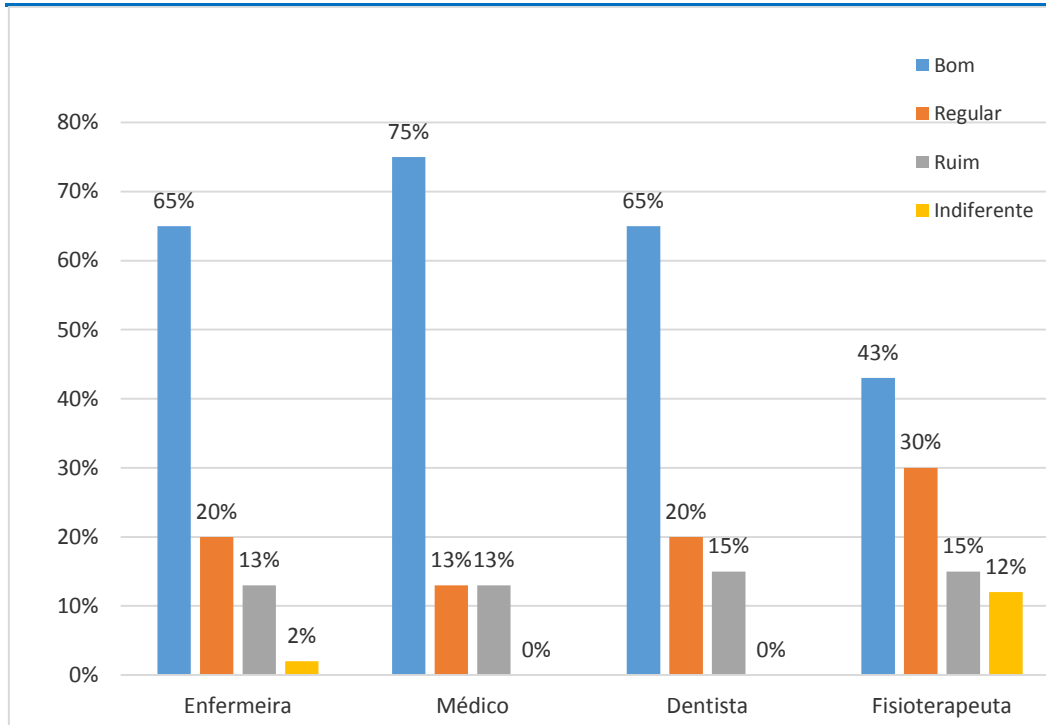
Fonte: Dados elaborados pelo autor.

3.4 SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS DO SUS QUANTO A CONSULTA

Mais da metade dos usuários (55%) considera-se insatisfeita com o agendamento da consulta e a maioria deles (80%) mostra-se satisfeita quanto à qualidade da consulta médica, porém metade deles relata que não foi examinado durante a consulta.

Em relação aos profissionais da saúde, grande parte dos pesquisados considera-se satisfeita. Conforme mostrado no gráfico 2.

Gráfico 2. Satisfação dos usuários em relação aos profissionais da unidade central do SUS, novembro de 2014.



Fonte: Dados elaborados pelo autor.

Dentre os usuários, 48% obtiveram todos os remédios receitados e 62% obteve alguns ou nenhum. Entre os que obtiveram alguns ou nenhum, 20% não encontrou o medicamento na farmácia do serviço, enquanto 15% não achou necessário adquirir o medicamento. Mais da metade (68%) consideram correto o tratamento indicado e 32% não acharam correto ou não tinham conhecimento sobre o tratamento.

Mais da metade dos usuários voltariam ao serviço de saúde por falta de opção (73%), enquanto apenas 28% voltariam espontaneamente. A utilização do serviço de saúde apenas por falta de opção ou mesmo a recusa em utilizá-lo, não contribui para a melhoria do serviço. Por outro lado, uma maior participação do cidadão/usuário no controle social da saúde, exigindo mais qualidade na prestação dos serviços e buscando valer o seu direito a um sistema de saúde com qualidade, poderá estar estimulando mudanças necessárias ao serviço de saúde.

CONSIDERAÇÕES

A pesquisa mostra uma grande insatisfação dos usuários pela demora no atendimento, o que, na opinião deles é consequência da falta de profissionais e muitos pacientes para atender, uma solução seria aumentar o número de profissionais ou reduzir o número de consultas disponíveis por dia. Também foi possível observar que a maioria dos pesquisados procura o serviço de saúde para fazer exames e receber medicamentos, e poucos utilizam para prevenção.

Quanto à recepção, ainda há uma quantidade significativa que está insatisfeita e outros que ainda não estão totalmente satisfeitos. De acordo com o Ministério da Saúde (2009, p. 43) [1] muitos municípios operam suas ações e serviços de saúde em condições desfavoráveis, caracterizados pela insuficiência de recursos financeiros e equipes para atender às demandas dos usuários, seja em volume, seja em complexidade – resultado de uma conjuntura social de extrema desigualdade. Nessas situações, a gestão pública em

saúde deve adotar uma condução técnica e administrativa compatível com os recursos existentes e criativa em sua utilização. Deve estabelecer critérios para a priorização dos gastos, orientados por análises sistemáticas das necessidades em saúde, verificadas junto à população.

A maioria dos respondentes afirmou que utiliza o serviço apenas por falta de opção. A utilização do serviço de saúde apenas por falta de opção ou mesmo a recusa em utilizá-lo, não contribui para a melhoria do serviço. Por outro lado, uma maior participação do cidadão/usuário no controle social da saúde, exigindo mais qualidade na prestação dos serviços e buscando valer o seu direito a um sistema de saúde com qualidade, poderá estar estimulando mudanças necessárias ao serviço de saúde. Deve haver então uma troca de informações entre os fornecedores do serviço e os clientes, no caso, os pacientes, sejam através de pesquisas, reclamações ou campanhas que influenciem as pessoas a participar dessas ações. Também seria importante informa-los sobre a existência do sistema de ouvidoria para que haja uma maior participação do público.

REFERÊNCIAS

1. BRASIL, **Ministério da Saúde**. O SUS no seu município garantindo saúde para todos. Brasília, ed. 2, 2009. Disponível em: <http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/sus_municipio_garantindo_saude.pdf> Acesso em: 10. 03. 2015.
2. VÉRAS, Mirella "A satisfação dos usuários do SUS com o Serviço de ouvidoria em saúde de Fortaleza-CE". Fortaleza, 2005. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/participacao/images/dissertacaomirellaveras.pdf>>. Acesso em: 31.10.2014.
3. SISSON, M. C.; OLIVEIRA, M. C.; CONILL, E. M.; PIRES, D.; BOING, A. F.; FERTONANI, H. P. Satisfação dos Usuários na Utilização de Serviços Públicos e Privados de Saúde em Itinerários Terapêuticos no Sul do Brasil. **Interface - Comunic., Saúde, Educ.**, v.15, 2011.
4. QUEIROZ, M. V. O.; JORGE, M. S. B.; MARQUES, J. F.; CAVALCANTE, A. M.; MOREIRA, K. A. P. Indicadores de Qualidade da Assistência ao Nascimento Baseados na Satisfação de Puérperas. **Texto Contexto - Enferm [online]**, Florianópolis, v. 16, 2007.
5. CINTRA, Renato et al. "A Satisfação dos Usuários sobre os Serviços do Sistema de Saúde Pública Brasileiro: um Estudo no Hospital Universitário Federal". Salvador, 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/enapg/enapg_2012/2012_enapg426.pdf> Acesso em: 10. 03. 2015.
6. ROBLES, A. C. C.; GROSSEMAN, S.; BOSCO, V. L. Satisfação com o atendimento odontológico: estudo qualitativo com mães de crianças atendidas na Universidade Federal de Santa Catarina. **Ciênc. Saúde Coletiva [online]**, v. 13, 2008.
7. ROSA, M.C.R.; LAGE, M.C.A.; ROCHE, R.G.; MIRANDA, R.J. Evaluación de la Calidad de La Atención Médica en el Subsistema de Urgencias del Municipio 10 de Octubre, 1997. **Rev.Cubana Salud Pública**. V.24 (2), 2000
8. LOPES, J. L.; CARDOSO, M. L. A. P.; ALVES, V.L. S.; INNOCENZO, M. Satisfação de Clientes sobre Cuidados de Enfermagem no Contexto Hospitalar. **Acta Paul Enferm**, 2009
9. STARFIELD, B. **Atenção Primária: Equilíbrio entre necessidades de saúde, serviços e tecnologia**. Brasília: UNESCO, Ministério da Saúde, 2002.
10. MENDES, E. V. O Processo social de distritalização da saúde In: MENDES, E. V. (Org.). **Distrito sanitário: o processo social de mudança das práticas sanitárias do Sistema Único de Saúde**. São Paulo: HUCITEC; Rio de Janeiro: ABRASCO, 1999. cap.2, p. 93-158.
11. MARQUES, Lucimara. **A saúde pública e o Direito Constitucional brasileiro**. Revista Âmbito Jurídico. Rio Grande, 2008. Disponível em: < [\[www.conlad.fce.unam.edu.ar\]\(http://www.conlad.fce.unam.edu.ar\)
conlad.fceunam@gmail.com](http://www.ambito-

</div>
<div data-bbox=)

juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=4643> Acesso em: 10.03.2015.

12. OMS - **Organização Mundial da Saúde**. Disponível em: < <http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/Table/OMS-Organiza%C3%A7%C3%A3o-Mundial-da-Sa%C3%BAde/>> Acesso em 10.03.2015.

13. CEBES – Centro Brasileiro de estudos em Saúde. Convocada a 15ª Conferência Nacional de Saúde. Disponível em: < <http://cebes.org.br/2014/12/convocada-a-15a-conferencia-nacional-de-saude/>> Acesso em 25.03.2015.

14. DONABEDIAN, A. Garantía y Monitoría de la Calidad de la Atención Médica. **Perspectivas em Salud Pública**, México, Instituto Nacional de Salud Publica, 1990.

DONABEDIAN, A. La Dimensión internacional de la evaluación y garantía de la calidad. **Salud Pública de México**, v. 32, 1990.

DONABEDIAN, A. **Explorations in quality assessment and monitoring**. Michigan: Health Administration Press, 1980.

15. GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

16. VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa e administração**. 12ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SOBRE EL DISCURSO PYME RSE DESDE UNA MIRADA INTERNA

SIMONETTA, CARLOS DAVID.

simonetta@econ.unicen.edu.ar

VINSENNAU, DANIEL JOSÉ.

vinsennau@econ.unicen.edu.ar

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS. UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DE LA PCIA. DE BS.AS.

Resumen

Dentro del estudio de la Responsabilidad Social Empresaria, está ampliamente generalizada la aceptación de los grandes temas a resolver por la organización empresaria: la convivencia entre los objetivos económicos, los impactos ambientales y los impactos sociales. Al respecto, la inexistencia de una concepción única sobre el fenómeno que supone la *Responsabilidad Social* como concepto asociado a esa problemática, reconoce la necesidad de rastrear el origen y la visión que sobre la misma tienen los distintos grupos de interés con el propósito de entender la estructura del discurso RSE. En ese sentido nuestro trabajo de investigación propone en esta oportunidad, explorar la visión que sobre la misma tienen empresarios y trabajadores como “mirada interna” de la RSE enfocada en empresas Pyme.

Al respecto, se plantea relevar las definiciones predominantes del discurso Pyme RSE a partir de la percepción que sobre las mismas tienen distintas dirigencias empresariales y sindicales de la ciudad de Tandil -asumidas como “mirada interna”- con el propósito de explorar diferentes estadios de su evolución conceptual en términos de coincidencias y disidencias existentes.

Palabras clave. RSE; grupos de interés internos; concepción del trabajo; valores empresariales; discurso Pyme RSE.

INTRODUCCIÓN**Problema**

La inexistencia de una concepción única sobre el fenómeno de la Responsabilidad Social Empresaria (en adelante RSE) reconoce la necesidad de rastrear el origen y la visión que sobre la misma tienen los distintos grupos de

interés con el propósito de entender la estructura del discurso RSE. En esta oportunidad lo haremos a partir de la visión interna de quienes conviven a diario bajo el funcionamiento de una Pyme en sus roles de empresarios y trabajadores.

En tal sentido cabe aclarar que hemos recurrido a distintos niveles dirigenciales que agrupan a empresarios y trabajadores en el entendimiento que, por tratarse de instituciones sometidas a ejercicios democráticos de participación, representan y sintetizan las visiones, los valores e intereses de sus miembros. Alternativa que, a nuestro criterio, resulta suficiente dado el carácter cualitativo de la investigación. De modo que en adelante se constituyen en la “mirada interna de la empresa”.

Hecha esta observación, el tema a investigar se puede sintetizar en el siguiente interrogante: ¿Cuáles son las coincidencias y disidencias que sobre el discurso Pyme RSE tienen, en carácter de mirada interna, las distintas dirigencias empresariales y sindicales de la ciudad de Tandil, sede del rectorado de la Universidad Nacional del Centro de la provincia de Buenos Aires y su Facultad de Ciencias Económicas?

Objetivos

General

Relevar las definiciones predominantes del discurso Pyme RSE, desde una mirada interna de la empresa, a partir de la percepción que sobre las mismas tienen distintas dirigencias empresariales y sindicales de la ciudad de Tandil, con el propósito de explorar diferentes estadios de su evolución conceptual.

Específicos

- Describir consensos y disensos que desde la mirada interna de la empresa se tiene sobre la perspectiva social interna de la empresa, la perspectiva social externa de la empresa, la perspectiva medio ambiental y la perspectiva económica de la empresa.
- Clasificar las perspectivas precedentes en un cuadro que sintetice y permita dar sentido al estado evolutivo del discurso Pyme RSE en la ciudad de Tandil desde las coincidencias y disidencias entre las miradas de distintas dirigencias empresariales y sindicales.

Justificación

Tradicionalmente, la perspectiva interna de la organización se ha visto atravesada por dos discursos en conflicto. Por un lado el discurso empresario, y por el otro el discurso laboral o sindical. Las coincidencias y disidencias entre ambas perspectivas impactan en la construcción de un ideario complejo y colectivo, tal como lo es la definición de lo que es o no es RSE.

Dentro del estudio de la RSE, está ampliamente generalizada la aceptación de los grandes temas a resolver por la organización empresaria: la convivencia entre los objetivos económicos, los impactos ambientales y los impactos sociales. A

ellos, debe sumarse la propia mirada interna de la RSE que incluye tanto a empresarios como a los empleados de la firma. Dentro de cada tópico, podemos encontrar distintas definiciones, que de alguna manera dan forma al estadio evolutivo actual de la RSE.

El estudio se circunscribe a la ciudad de Tandil, donde tiene injerencia la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Resulta de interés destacar que al abarcar una ciudad, el estudio permite circunscribir las definiciones de los actores y lograr una identificación general del discurso de la localidad acerca de la RSE. Posteriormente el mismo estudio podría compararse con otras localidades de similar estructura socio económica y cultural.

MARCO TEÓRICO

El debate sobre la RSE es siempre sobre la sociedad que queremos construir y sobre cómo contribuyen las empresas a esa construcción. Asimismo, se trata de un debate sobre qué tipo de empresa queremos y necesitamos, y sobre qué nos hace falta social y culturalmente para lograrlo.

Josep M. Lozano (1)
Universitat de Barcelona-2005

Fundamentación

Las cuestiones que involucran a una conceptualización sobre RSE tienen una diversidad tal que reflejan una serie de enfoques de carácter pluralista luego de reconocer que la rentabilidad no debe ser el único móvil de la empresa moderna. En efecto, diversas representaciones de la relación empresa / sociedad conducen a postular la existencia de visiones alternativas a las sostenidas tradicionalmente por las teorías funcionales de la organización.

El rol de los paradigmas como formas de ver la realidad social fue explorada por Burrell y Morgan (2) quienes sostuvieron que la teoría social en general, y la teoría de las organizaciones en particular, podía ser analizada en términos de cuatro grandes formas de ver el mundo: el funcionalista, el interpretativo, el humanista radical y el estructuralista radical; los que reflejan un entorno de escuelas de pensamiento relacionadas, con diferentes abordajes y perspectivas, pero compartiendo presupuestos fundamentales sobre la naturaleza de la realidad que estudian [Morgan (3)].

Las características básicas de estas cuatro representaciones de la relación empresa / sociedad pueden observarse en las siguientes visiones de cada una de ellas [Burrell y Morgan (2); Morgan (3)]

- *Una visión constructivista* cuyo propósito es dilucidar la construcción mutua entre empresa y sociedad
- *Una visión socio política* que da cuenta de las relaciones de fuerza entre la empresa y la sociedad
- *Una visión cultural* enfocada en los valores compartidos entre la empresa y la sociedad
- *Una visión funcionalista* enfocada en la regulación de la relación empresa / sociedad

No obstante considerar esta diversidad de perspectivas, el enfoque dominante en el estudio de las organizaciones, tal como se ha señalado, sigue siendo - mayoritariamente- el del *paradigma funcionalista*. Ha sido posible observar que los temas por los que se ha preocupado este modelo de análisis han girado

alrededor de la mejora del desempeño organizacional, el control eficaz sobre el comportamiento en el lugar de trabajo, la creación y administración de las culturas organizacionales, la identificación de los liderazgos, los objetivos de la organización y los fines individuales, los centros de poder, las jerarquías y las influencias, por dar cuenta de algunas de las dimensiones más importantes que hacen a la vida organizacional desde este enfoque.

El paradigma funcionalista ha proporcionado las bases de la mayor parte de la teoría e investigación moderna sobre el tema de las organizaciones... La perspectiva... nos alienta a entender la función de los valores como una variable independiente en el proceso de investigación... La teoría funcionalista típicamente ha considerado a las organizaciones como un fenómeno problemático y ha visto el problema de la organización como sinónimo del problema de la "eficiencia" y, en fechas más recientes, de la "eficacia" [Morgan, 1990, 15 en Pfeffer, 243 (4)].

Sin embargo, una variante metodológica de investigación denominada "*naturalista*" comenzó a instalarse en el campo de las organizaciones hacia la década de 1970. Un paradigma asociado a la idea que existen múltiples realidades construidas por quienes participan de las organizaciones, constituyéndose las mismas en objeto de análisis de la disciplina, por encima de considerar la búsqueda de una supuesta verdad subyacente a todas ellas [Burrell y Morgan (2); Morgan (3); Pfeffer (4); López Yáñez (5); Vinsennau y Simonetta a (6), b (7) y c (8)].

Al respecto, hay teorías críticas que sostienen que muchos de quienes han llevado a cabo estudios organizacionales desde el enfoque *funcionalista*, se han ido convirtiendo en "servidores del poder" [Baritz, 1960 en Pfeffer, 244 (4)]. Reflexiones como estas no resultan en observaciones aisladas. Dan cuenta de una creciente aparición de diversas variantes de teorías críticas para cuestionar las representaciones convencionales de las organizaciones y proponer otros puntos de vista teóricos a efectos de entenderlas. Alternativa que invita a ampliar la visión e ir más allá del paradigma *funcionalista*.

Los teóricos de las organizaciones no mencionan la mayor parte de las características indeseables de la sociedad capitalista moderna y presentan la apariencia de neutralidad de los valores, cuando en realidad encubren una tendencia política conservadora. Esto pone en peligro la función social del campo hasta el punto en que la teoría de la organización sirve primordialmente al interés dominante del capital, en lugar de a la sociedad en su conjunto [Jermier, 1982, 204 en Pfeffer, 244 (4)].

De modo que profundizando los fundamentos de expandir la visión, y no obstante haber sido el *paradigma funcionalista* el de mayor invocación para el estudio de las organizaciones, existen otras alternativas que permiten ampliar el foco de atención.

El paradigma interpretativo cuestiona la certidumbre del punto de vista funcionalista, "*demonstrando que el orden en el mundo social... se basa en una red precaria, construida socialmente, de relaciones simbólicas que continuamente se negocian... afirman o cambian*" [Morgan, 1990, 18 y 19 en Pfeffer, 20 (4)].

Morgan sostuvo que el paradigma humanista radical *‘se ocupa de entender la manera en que los seres humanos construyen un mundo que a menudo perciben como limitado... y de buscar las formas en que ellos pueden ejercitar control sobre sus propias construcciones, que les permiten expresar y desarrollar su naturaleza en tanto seres humanos* [Morgan, 1990, 21 en Pfeffer, 20 (4)].

El paradigma estructuralista radical, que tiene raíces en la teoría marxista, destaca la importancia del cambio autogenerado y la lógica de la acción [Pfeffer, 20 (4)].

Aunque Morgan (3) admitió la incomparabilidad inherente de estos diversos paradigmas teóricos, defendió los beneficios de la diversidad paradigmática: *“La interpretación de la diversidad como oportunidad... celebra la posibilidad de obtener ideas nuevas y entender mejor. Los paradigmas establecidos... se reconocen como proveedores, en el mejor de los casos, de modos parciales de entendimiento que pueden complementarse, e incluso reemplazarse por los de los nuevos paradigmas... Se considera que el desafío de la diversidad estriba en el potencial que ofrece para crear nuevos modos de comprender el fenómeno de la organización”* (Morgan, 1990, 13 y 14 en Pfeffer, 20 (4)).

Lo expuesto merece la atención de esta investigación, razón por la que la revisión teórica -a efectos de enfocar conceptualmente la RSE desde el fenómeno organizacional- se proyecta sobre el *paradigma crítico*, o también denominado *del conflicto*, de la organización.

Cabe aclarar que las ideas críticas, interaccionistas o del conflicto con relación a las ideas tradicionales conocidas como funcionales o del consenso, responden básicamente a dos tradiciones en franca oposición teórica y práctica ya que se sostienen en distintas concepciones de ser humano, divergentes teorías de sociedad y diferentes filosofías de ciencia. El paradigma del conflicto tiene su origen en las teorías alternativas de organización formuladas por las ciencias sociales las que, a su vez, se fundamentan en los principios sobre economía política de Marx, en las propuestas sobre el existencialismo de Sartre -asociado al idealismo de Kant y de Hegel-, en las cuestiones concernientes a la fenomenología de Husserl, y en el planteo anárquico de Proudhon. En este contexto, el paradigma del conflicto logra levantar como propósito una función de concientización y otra de interpretación crítica de la realidad, promover el logro de la emancipación humana, y fomentar la transformación cultural de las estructuras de la organización y de la sociedad a la que pertenece. Para lograr estos objetivos, los planteos del conflicto tienden a ser críticos, reflexivos, interpretativos y dialécticos; lo que supone un tratamiento menos formal y más abierto de las crisis producidas por eventuales cambios. Estas teorías críticas que constituyen el paradigma interaccionista y que han tenido más influencia sobre marcos teóricos que sobre la práctica de la gestión, han cuestionado profundamente las perspectivas tradicionales por su neutralidad frente a los fenómenos del poder, de la ideología, del cambio y de las contradicciones producidas en contextos de grandes transformaciones socio culturales [Sander, 237-264 (9)]

Los trabajadores como grupo de interés más directo

Existe un dilema clásico acerca de como lograr que las organizaciones sean eficientes pero que, a la vez, sean un ámbito donde las personas alcancen mayores niveles de felicidad. Acorralados por organizaciones que se focalizan cada vez más en resultados y en mecanismos que tratan de optimizar cada vez más los recursos para lograr cada vez más beneficios y menores costos, las personas viven realidades que les impiden espacios para la ilusión, la convivencia, y la oportunidad para compartir entre humanos [Etzioni (10)].

El hecho de que buena parte de nuestro bienestar social y material, y de nuestra propia vida, estén inextricablemente unidos a las organizaciones, implica que es importante comprender cómo funcionan y de qué modo analizarlas; para ello es relevante estudiar la manera en que las organizaciones afectan los sistemas sociales en los que están arraigadas [Stern y Barley, 146-162 (11)]

Pongo en tela de juicio el supuesto de que la eficiencia puede estudiarse examinando la supervivencia, la legitimidad, el crecimiento o las utilidades, con lo que se desentiende a los múltiples interesados dentro de la organización y fuera de ella [Perrow,371 (12)].

Tomando este breve marco como referencia, es posible considerar que uno de los principales grupos de interés de la empresa está conformado, entonces, por sus empleados. Si bien en los principios clásicos de la administración la concepción del trabajador se asemejaba metafóricamente a un engranaje de una gran máquina, en la actualidad se entiende que la organización debe respetar y cumplir con todas las reglamentaciones inherentes a la relación laboral. Pero aún así, debe ir más lejos: debe preocuparse por el concepto de salud en su versión más amplia; lo que supone propender al desarrollo de la persona, su crecimiento, el respeto por sus derechos básicos -que trascienden a los laborales- y el logro de ambientes de trabajo más plurales y más participativos que posibiliten mejores condiciones de salud física, psíquica, emocional y mental. Desarrollar puestos de trabajo que no sean producto de una doble moral empresaria cuyas consecuencias enfrenta en el día a día, el trabajador, en nombre de la empresa, y de cara a otros grupos de interés.

Existe entonces, una relación estrecha, pero no unidireccional, entre el proceso de trabajo y la salud. Afirmamos que la vida y la salud de los trabajadores están fuertemente condicionada, e incluso determinada, por las condiciones y medio ambiente de trabajo. [Neffa (13)].

Esto modifica no solamente la concepción de la empresa, sino de las relaciones laborales y de lo que los “recursos humanos” significan en el paradigma empresario tradicional. La racionalidad social no solo es una realidad, sino que de sus tensiones con la racionalidad económica, se desarrolla un marco de consensos y acuerdos que evolucionan permanentemente y que son la base de lo que el empresario, el trabajador y la sociedad van comprendiendo como “responsabilidad” de la empresa [Schvarstein (14)].

Este marco de referencia, en constante evolución, es vital para la toma de decisiones bajo el paradigma de la RSE y resulta ser el fundamento que permite llevar a cabo un análisis del discurso vigente cuya estructura resulta de interés para esta investigación desde la perspectiva de uno de los grupos de interés más

directos como es el que constituyen los trabajadores en conjunto con la perspectiva de los propios empresarios.

Antecedentes

Una reseña evolutiva de RSE conduce a identificar al respecto tres posiciones bien definidas: en primer lugar, se encuentra la *posición radical*, propia de los economistas liberales, que rechazan la posibilidad de extender los compromisos empresariales más allá de la función económica y del compromiso con los accionistas; en segundo lugar, aparece la *actitud contraria* que sostiene la necesidad de contar con políticas públicas restrictivas que regulen las responsabilidades sociales de las empresas para asegurar una disminución de los desajustes socio-económicos; finalmente, existe una *tercera opción* que acepta la responsabilidad de compromisos sociales y la conveniencia de adoptar estrategias de autorregulación y acciones de libre decisión para definir los alcances máximos de sus iniciativas sociales.

A la conjugación de factores constitutivos de la responsabilidad social empresarial se agregó después el de los grupos de interés (o grupos de actores). Este enfoque ha llenado todos los procesos de estudio que se han realizado sobre el tema desde los años ochenta hasta nuestros días. El punto de partida es entender que las empresas son entre otras cuestiones un conjunto de intereses y relaciones; es decir que son la expresión de intereses relacionados y de relaciones interesadas. Por lo tanto, el problema no sería tener intereses (porque ellos son legítimos) sino esconder, disimular, manipular o intimidar con los intereses. En dicho marco se plantea que las empresas se conviertan en catalizadoras para que los intereses se hagan transparentes y para que se armonicen en un ámbito de valores éticos y de capacidades humanas [Guedez (15)].

Esa idea de los grupos de interés se ha ampliado como derivación de la propia evolución de la responsabilidad social empresarial. Primero, dentro del marco de la acepción de *Milton Friedman* se pensó que sólo los accionistas y/o los dueños eran los grupos de interés. Luego, se estableció que eran *todas aquellas personas y grupos sin los cuales sería imposible que la empresa funcionara*. Se incluyó entonces a los trabajadores, proveedores, distribuidores y clientes que, además de los accionistas y/o dueños, eran indispensables. Más tarde, bajo la conceptualización ofrecida por *Edward Freeman*, se habló de que los grupos de interés estaban constituidos por aquellas *personas o grupos que afectan o son afectados por la operatoria de la empresa*. Por esta razón se incluyó a los socios, sindicatos, entidades de gobierno, medios de comunicación, asociaciones de consumidores, comunidad, entre otros interesados. Pero, después de los sucesos de Enron, Arthur Andersen y WorldCom se expandió el concepto para entender que grupo de interés *es todo aquel con el cual la empresa tiene una obligación moral*. Dentro de esta acepción, pasan a ser de interés nuevas entidades y actores como los relacionados con el ambiente, la sociedad y las generaciones futuras [RIU-RSE (16)].

Simultáneamente con el proceso de esclarecimiento en torno a la definición de los grupos de interés, en 1986 *Peter Drucker* planteó la tesis de las fronteras de la gerencia. Específicamente sostenía que la responsabilidad social empresarial debía integrar el núcleo duro de la gerencia, en tanto que las empresas son instituciones sociales basadas en las relaciones de confianza entre todos los actores involucrados y que sus activos más importantes eran el capital humano, el

capital social y la reputación corporativa. Estos son precisamente tres de los aspectos clave que se conjugan para asegurar un buen desempeño social de las organizaciones [Drucker (17)].

Después, en 1994 *Charles Fombrun* consolidó y divulgó sus conclusiones sobre la reputación de las empresas en el marco de sus vinculaciones con los grupos de interés. Estas ideas se conjugaron con una iniciativa del Financial Times para producir informes anuales sobre las empresas de mejor reputación. Por supuesto que el desempeño social de las empresas ocupaba un lugar dentro de los factores que integraban dichos índices [RIU-RSE (16)]

Con una preocupación análoga, encontramos la insistencia de *Bernardo Kliksberg* para asociar la responsabilidad empresarial con el capital social, en el marco de la recuperación expansiva y abarcadora de la conducta ética [Kliksberg (18)]

Como parte de estos desenvolvimientos no puede dejar de mencionarse los aportes de *C. K. Prahalad* y *S. L. Hart* (19) quienes han expuesto la idea de un “capitalismo inclusivo” que consiste en producir y distribuir bienes adaptados a las culturas y posibilidades de los sectores menos favorecidos. Sobre esta base, apuntan la conveniencia de promover capacidades humanas que permitan la incorporación de esos sectores como proveedores y socios periféricos.

También ilustra este recorrido, la proliferación y sistematización de estándares e indicadores de responsabilidad social empresarial que, en sus expresiones más recientes, están representados por la tercera versión del *GRI (Global Reporting Initiative)* en 2006 y por la aparición de la *guía ISO-26000*.

El recorrido encuentra un punto culminante en diciembre del año 2006, cuando *Michael E. Porter* y *Mark R. Kramer* (20) publican en *Harvard Business Review*, un artículo titulado “El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa”. Luego de sostener que cuando los enfoques predominantes de responsabilidad social corporativa se desconectan de los negocios oscurecen las mejores oportunidades para beneficiar a la sociedad, finalizan por insistir en la necesidad de vincular la responsabilidad social de la empresa con cada una de las fases que se articulan en la cadena de valor. Esta idea se corona con la afirmación de que la responsabilidad social más estratégica se concreta cuando una empresa añade una dimensión social a su propuesta de valor, es decir, cuando convierte el impacto social en una parte sustantiva de su estrategia.

En ese contexto, la racionalidad económica sigue impulsando la consecución de la supervivencia y de la competitividad de las empresas, la obtención de más beneficios, el logro de mayores márgenes e, incluso, la generación de estrategias que limiten la competencia.

Desde los enfoques tradicionales del desarrollo, el papel de la empresa ha sido considerado a partir de una perspectiva puramente económica al entender y valorar su capacidad para generar inversiones, incentivar el consumo, atraer tecnologías o generar empleo. En ese sentido, y a pesar de los desequilibrios sociales, ambientales o culturales que es posible producir, resulta evidente que las firmas pueden hacer una valiosa aportación a la mejora de la situación económica de los países en donde operan. De hechos los gobiernos suelen luchar por atraer inversión extranjera directa como un camino para crecer económicamente [J.Félix Lozano y Jordi Peris, 80 (21)]

Por fortuna hay otra mirada que se ha enfocado sobre un conjunto de conceptos que chocan contra la racionalidad puramente económica tales como organización vivible, organización sustentable, requerimientos sociales, requerimientos medio ambientales. Perspectivas estas que, para ser más claros, nos permite reflexionar sobre la legitimación de una empresa en términos sociales entendida no solo desde el plano jurídico sino también desde el ámbito ético y moral. Es cuando entonces la administración toma contacto con otra racionalidad que le es distante por su génesis económica. En efecto, existe otra racionalidad en franca confrontación. Se trata de la racionalidad social.

Todo agente o actor que genere un impacto en la vida de otras personas, habrá de responder acerca de dicho impacto. Una empresa moderna y responsable debe ir más allá del marco jurídico y atenerse al marco posconvencional de justicia [J. Félix Lozano, 21 (22)]

Dicha confrontación es producto de las diferentes valoraciones de la realidad y consecuentemente de la divergencia de criterios de decisión. La racionalidad social se basa en otra mirada de los grupos humanos. Se centra en las personas, en su convivencia, en sus necesidades de desarrollo, en sus necesidades de seguridad, de protección, en sus necesidades de evolución como grupos, como organizaciones y como sociedades. Es una lógica que evalúa exactamente lo mismo que la racionalidad económica (analiza, diseña y gestiona organizaciones humanas) pero desde parámetros totalmente diferentes. La racionalidad social no tiene por fin último el despegue de los resultados económicos de la empresa mediante un “recurso humano motivado y en condiciones propicias”, sino que la finalidad última es el bienestar de la persona, del grupo y del tejido social más allá de los resultados económicos [Schvarstein (10 y 23); Heler (24); Kliksberg (25)].

Premios Nobel de Economía como Amartya Sen (2000) o Joseph Stiglitz (2002) reclaman una forma diferente de entender el desarrollo basado en la idea de que la economía no es un fin en sí misma, sino que habrá de estar al servicio de las personas. Así, lo importante no serían tanto el conjunto de datos derivados del análisis económico de un país, sino cómo tales datos se plasman en oportunidades reales que los individuos tienen para lograr la vida que desean... oportunidades educativas, atención médica, cobertura de necesidades básicas (alimentación, agua, vivienda, salubridad), el medio ambiente o las libertades políticas y civiles [J.Félix Lozano y Jordi Peris, 80, (21)].

Descriptas estas dos racionalidades que operan en la realidad organizacional, ahora tiene sentido real hablar de cuestiones como responsabilidad social y legitimación social ya que supone una mirada ética más allá de los modelos administrativos. Es una ética o una moral que se discute desde contradicciones, conflictos, razones y sinrazones.

De lo expuesto estamos en condiciones de aproximar una forma de analizar alternativas de evolución hacia distintos estadios de RSE pyme en función del carácter que adquieran sus situaciones sociales internas y externas, su relación con el medio ambiente y sus perspectivas ética y económica (Ver cuadro 1).

Cuadro 1: Estadios evolutivos de la RSE

<p>Estadios de RSE Dimensiones</p>	<p>Una aproximación de RSE pre capitalista</p>	<p>Una aproximación de RSE capitalista</p>	<p>Una aproximación de RSE voluntaria</p>	<p>Una aproximación de RSE como factor de progreso social</p>
--	--	--	---	---

Social interna	El trabajo como recurso	El trabajo como conflicto	El trabajo como desafío	El trabajo como progreso
Social externa	La empresa elude todos los riesgos y abusa de todas las ventajas	La empresa como eje central del modelo capitalista de producción	La empresa co-evoluciona con la sociedad	La empresa como eje del progreso colectivo
Medio ambiental	La empresa abusa de los recursos para maximizar beneficios	La empresa aprovecha al máximo la explotación de los recursos y abusa de los que no están regulados	La empresa respeta la protección de los recursos y regenera daños producidos	La empresa no necesita marco regulatorio para respetar el medio ambiente
Económica	Objetivo: Rentabilidad sobre el capital invertido. Eficiencia	Objetivo: Máxima rentabilidad sobre el capital invertido. Eficiencia + calidad	Objetivo: Rentabilidad como fuente de derrame social precede a los objetivos sociales. Eficiencia + calidad + flexibilidad	Objetivo: Rentabilidad para mantener la consistencia interna y asegurar un “sistema vivible” para sus grupos de interés

Fuente: Vinsennau y Simonetta, c (8)

METODOLOGÍA

Se optó por una *metodología cualitativa*, de tipo fenomenológico orientada a considerar al conocimiento generado como el resultado de una dialéctica entre el objeto de investigación y sus actores tomando como base el modelo preconcebido de la evolución del concepto de RSE. Modelo que fue comparado con las respuestas obtenidas por parte de los participantes con el propósito de hallar los fundamentos y el estado de evolución del discurso RSE Pyme en la ciudad de Tandil.. Dado el carácter cualitativo de la investigación no se ha buscado la existencia de relaciones invariantes ni contemplado análisis estadístico alguno sino más bien se han explorado singularidades del fenómeno estudiado, razón por la que la investigación no pretende generalizar los resultados a otros casos.

Para llevar adelante el estudio se procedió a utilizar como *instrumento entrevistas guionadas* con una duración de aproximadamente 60 minutos cada una. Los participantes fueron introducidos en el tema de la Responsabilidad Social de la Empresa en general y su probable aplicación para el caso de las Pyme en particular; como así también se les participó de los objetivos de la investigación. Se les explicó, además, la importancia de su rol en el estudio para luego comenzar con preguntas guiadas a través de las cuatro perspectivas del trabajo (categorías de investigación): Perspectiva Social Interna, Perspectiva Social Externa, Perspectiva Medio Ambiental y Perspectiva Económica. Las entrevistas fueron llevadas a cabo en la ciudad de Tandil durante los meses de marzo, abril y mayo de 2014.

Cada perspectiva de las mencionadas cuenta con sus *variables y dimensiones* a partir de una pre comprensión modelizante diseñada a efectos de la investigación que responde a la siguiente estructura:

Perspectiva social interna:

- Variables: Definición del trabajo, Definición del clima laboral ideal, y definición de valores empresariales ideales (relacionados con los trabajadores).
- Dimensiones: El trabajo es concebido como un recurso, El trabajo es concebido como un conflicto, El trabajo es concebido como un desafío, y El trabajo es concebido como progreso.

Perspectiva social externa:

- Variables: Definición del cliente, Definición de éxito empresario, Relación entre la empresa y la calidad de vida de la comunidad.

- Dimensiones: La empresa que elude todos los riesgos y abusa de todas las ventajas, La empresa como eje central del modelo capitalista de producción, La empresa co-evolucionando con la sociedad, La empresa como eje del progreso colectivo.

Perspectiva medio ambiental:

- Variables: Tratamiento de los impactos generados en el entorno por parte de la empresa, Grado de armonía entre crecimiento empresario y medio ambiente.

- Dimensiones: La empresa abusa de los recursos para maximizar beneficios, La empresa aprovecha al máximo la explotación de los recursos y abusa de los que no están regulados, La empresa respeta la protección de los recursos y regenera daños producidos, La empresa no necesita marco regulatorio para respetar el medio ambiente.

Perspectiva económica:

- Variables: Grado en que se comparte la rentabilidad, Grado en que la inversión se planea teniendo en cuenta a los grupos de interés.

- Dimensiones: Rentabilidad basada en Eficiencia, Rentabilidad basada en Eficiencia y Calidad, Rentabilidad basada en Eficiencia – Calidad – Derrame Social, Rentabilidad basada en un sistema vivible para sus grupos de interés.

Una vez obtenida la información se procedió a su reducción a efectos de extraer afirmaciones para cada una de las variables establecidas que fueron puestas a consideración de los entrevistados en una segunda instancia (utilizando email y/o teléfono en los tres casos), momento en el que también se aprovechó a solicitar la opinión de los mismos sobre una frase que resultara contrapuesta al ideal de RSE, para cada una de las variables, siendo que no habían sido emergentes en la primera instancia de entrevista. Esto último tuvo el fin de clarificar posibles coincidencias y disidencias acerca de lo que definitivamente se excluye del discurso ideal de RSE, o visto de otro modo, constituye el estadio menos evolucionado del discurso RSE.

Las pautas seguidas se orientaron a examinar la cotidianeidad y la realidad observables para interpretarlas y, de ese modo, poder darles significado tratando de entrelazar relatos y teorías, escenas y conceptos, sentires y pensamientos en torno al tema de estudio del discurso RSE en ámbitos Pyme.

La muestra se compone de tres actores pertenecientes al sindicalismo (CGT de alcance local) y de dos actores representantes de las cámaras que agrupan a empresarios de Tandil. Una de las cámaras con representación sobre empresas comerciales, de servicios y del sector agropecuario; y otra de las cámaras con representación sobre empresas industriales. Para la configuración de dicha muestra se utilizó como criterio el de elegir por conveniencia para poder acceder a la lógica del discurso de empresarios y trabajadores -a través de los representantes elegidos en sindicatos y asociaciones empresarias- de una forma simplificada.

RESULTADOS

Perspectiva social interna.

Las respuestas verbales de los entrevistados han sido agrupadas en los siguientes items.

1. Definición conceptual de trabajo.
2. Definición conceptual de Clima Laboral

3. Definición conceptual de valores empresariales ideales.

Definición conceptual de trabajo.

Los relatos entre los entrevistados poseen muchas similitudes, aunque también algunas diferencias. El entrevistado representante de los empresarios comerciales, entiende el trabajo como **“un talento que hay que desarrollar y que integra a las personas a su comunidad”**. Por su parte los representantes sindicales al igual que el representante de los industriales, consideran que el trabajo **“es un medio para que la persona logre su desarrollo”** -esta frase pertenece al representante de los industriales, pero fue ratificada por los representantes sindicales que se expresaron en términos muy similares. En las tres entrevistas surgió por parte de los entrevistadores la pregunta de si el trabajo puede concebirse solo como un recurso necesario para explotar otros recursos. Esto último fue para los tres entrevistados el concepto más alejado de la definición de trabajo.

Definición de clima laboral.

Para el representante de la cámara empresarial el clima laboral ideal **“debe surgir de parte de los empleados sin intervención ni control por parte de los propietarios”**. En este punto existe una nueva coincidencia entre representantes sindicales y representantes industriales. Ambos relatos coinciden en que el clima laboral ideal **“se sustenta en formas reguladas de participación de las personas en el marco de algunas decisiones que se toman la organización”**. Agotado el tema del clima laboral en la entrevista, los entrevistadores solicitaron opinión sobre si el clima laboral ideal podría ser aquel en el que el propietario fija las reglas de recompensa y castigo. Los tres entrevistados aseguraron que aquella definición es la más alejada del ideal del clima laboral.

El representante de la cámara empresarial, agrega además que las características del clima laboral dependen del tipo de actividad de que se trate. Cita un ejemplo, aludiendo a que una metalúrgica debería ser más respetuosa de la jerarquía (menos autorregulada) que una empresa de software.

Definición de los valores empresariales ideales.

Para el representante de la cámara empresarial los valores empresariales ideales **“son los que generan la integración de los objetivos de las personas con los objetivos de la organización”**. Mientras que encontramos una nueva coincidencia entre representantes sindicales y representantes industriales ya que consideran que los valores empresariales ideales **“son aquellos que resguardan las salud física, emocional y psíquica del trabajador”**. Los entrevistadores preguntaron acerca de los valores empresariales que se ligan principalmente a la eficiencia y eficacia. Los tres entrevistados aseguraron que dichos conceptos no se relacionan con los valores empresariales ideales.

Perspectiva social externa.

Las respuestas verbales de los entrevistados han sido agrupadas en los siguientes items.

1. Definición de Cliente.
2. Definición de éxito empresario
3. Relación entre empresa y calidad de vida de la comunidad.

Definición de Cliente

Los representantes empresarios, del comercio y la industria, coinciden en que **“cliente es todo aquel al que la empresa sirve antes, durante y después de la venta de**

un producto o un servicio". Por su parte los representantes sindicales afirman que el cliente es **"toda persona que busca la mejor relación precio -calidad"**, entendiendo que la empresa debe satisfacer ambas condiciones al mismo tiempo. Consultados todos acerca de un concepto muy básico de cliente, como aquella persona que simplemente busca comprar un producto del menor precio posible para satisfacer sus necesidades, los entrevistados aseguraron que esa definición es muy incompleta, y optaron por desestimarla.

Los tres entrevistados también incluyeron algunos comentarios que tienden a relativizar la definición de cliente, de acuerdo al tipo de producto o servicio que se esté brindando por parte de la empresa.

Definición de éxito empresario.

Difieren los tres entrevistados respecto de este tópico de análisis.

"El éxito empresario es el éxito de la comunidad" (representante de la cámara empresaria).

"El éxito empresario es el éxito de la empresa y las organizaciones relacionadas directamente con ellas" (representante del empresariado industrial).

"El éxito empresario consiste en cumplir los objetivos compartidos de la empresa" (representantes sindicales).

Los tres entrevistados fueron preguntados sobre el tradicional concepto de éxito empresario, que gira alrededor del constante aumento de la rentabilidad de los propietarios. Los representantes empresarios desestimaron la importancia de esa definición, mientras que los representantes sindicales se abstuvieron de opinar al respecto.

Relación entre empresa y calidad de vida de la comunidad.

Los representantes sindicales y de la cámara comercial coinciden en que la empresa **"mediante su conducta, sus acciones y sus productos generan una reflexión y un impacto permanente de la ética de la comunidad"**. La frase precedente, originalmente enunciada por el representante de la cámara empresaria, fue similar en su contenido a los conceptos que el representante sindical indicó; leída a éste como posible síntesis de sus ideas, ratificó su coincidencia. El representante de los industriales, consideró que **"la empresa, mediante su accionar, puede mejorar la calidad de vida de su entorno"**. Los entrevistados fueron preguntados acerca de la posibilidad de concebir a la empresa como una organización que no influye en la calidad de vida de su entorno. Las tres respuestas coincidieron en que dicha concepción no se relaciona con su entendimiento de la relación entre empresa y calidad de vida de la comunidad.

Perspectiva del medio ambiente.

Las respuestas verbales de los entrevistados han sido agrupadas en los siguientes items.

1. Impacto del accionar empresario.
2. Crecimiento empresario en armonía con su comunidad.

Impacto del accionar empresario.

El representante de la cámara empresaria entiende que **"los objetivos económicos del empresario encuentran su límite en la ley y en aquellos aspectos no regulados pero que impactan negativamente en el medio ambiente"**. Para el representante de los industriales y los representantes sindicales, el empresario debe incluir entre sus objetivos

centrales el cuidado del medio ambiente *“desechando negocios rentables que impacten negativamente en el entorno”*. Esta frase, enunciada por el representante industrial, coincidió con las opiniones sindicales; leída como síntesis a estos últimos, estuvieron de acuerdo con la misma. Los entrevistadores preguntaron si existe la posibilidad de que la empresa solo se responsabilice por lograr beneficios económicos perseguidos. Los tres entrevistados manifestaron su desacuerdo con esta concepción.

Crecimiento empresario en armonía con su comunidad.

Todos los entrevistados han coincidido en que el crecimiento en armonía consiste en mejorar a través del desarrollo de las condiciones productivas al mismo tiempo que mejoran las condiciones del medio ambiente que rodea su actividad. Del mismo modo hay coincidencia en desestimar que la empresa ha logrado obtener ganancias adecuadas prescindiendo del entorno en el que se desempeña.

Perspectiva económica

Las respuestas verbales de los entrevistados han sido agrupadas en los siguientes ítems.

1. Rentabilidad y grupos de interés.
2. Inversión y grupos de interés.

Rentabilidad y grupos de interés.

Las representaciones empresariales coinciden en que la rentabilidad debe compartirse con todos los grupos de interés, incluidas aquellas organizaciones que atienden necesidades sociales no cubiertas por el Estado. Por su parte los representantes sindicales entienden que la rentabilidad debe ser compartida con los empleados a través de premios y salarios, y con los clientes, a través del precio y la calidad de los productos. Todos coinciden en desechar el concepto tradicional objetivo financiero de máxima rentabilidad posible para los propietarios.

Inversión y grupos de interés.

Como en el punto anterior, existe una conclusión compartida entre los representantes empresarios. Para ellos la inversión empresarial debe trascender el ámbito interno de la empresa para abarcar a la sociedad en su conjunto. Para los representantes sindicales la inversión empresarial se justifica por la obtención de un mayor grado de bienestar de los grupos de interés relacionados directamente. Todos coinciden en desechar la idea de la inversión como gestora de mayor beneficio posible en el menor lapso de tiempo posible, que fue introducida por los entrevistados como una especie de contrapunto de las afirmaciones recogidas.

Interpretación

En este apartado se ordenan las frases que se han recogido y simbolizan el discurso ante las distintas variables estudiadas, de acuerdo a la tabla de la evolución de la RSE. Los espacios en blanco significan que ninguno de los entrevistados ha enunciado frases que simbolizen esos cuadrantes. Ver Tabla 2.

Tabla 2: Niveles de evolución por variable y por actor

Estadios de Evolución / Dimensiones	Una Aproximación a la RSE Pre - capitalista	Una Aproximación a la RSE capitalista	Una Aproximación a la RSE voluntaria	Una Aproximación de RSE como factor del progreso social
-------------------------------------	---	---------------------------------------	--------------------------------------	---

<p>Social Interna</p>	<p>El trabajo como recurso</p>	<p>El trabajo como conflicto</p>	<p>El trabajo como desafío El trabajo "es un medio para que la persona logre su desarrollo" (Sindicales e Industriales) El clima laboral "se sustenta en formas reguladas de participación de las personas en el marco de algunas decisiones que se toman la organización" (Sindicales e industriales) Los valores empresariales ideales "son los que generan la integración de los objetivos de las personas con los objetivos de la organización" (CET)</p>	<p>El trabajo como progreso El trabajo es "un talento que hay que desarrollar y que integra a las personas a su comunidad" (CET) El clima laboral "debe surgir de parte de los empleados sin intervención ni control por parte de los propietarios" (CET) Los valores empresariales ideales "son aquellos que resguardan las salud física, emocional y psíquica del trabajador" (sindicales e industriales)</p>
<p>Social externa</p>	<p>La empresa alude todos los riesgos y abusa de todas las ventajas Nota: los representantes sindicales se abstuvieron de opinar sobre la idea de éxito empresario limitado al aumento continuo de rentabilidad.</p>	<p>La empresa como el eje central del modelo capitalista de producción "El éxito empresario consiste en cumplir los objetivos compartidos de la empresa" (Sindicales)</p>	<p>La empresa evoluciona con la sociedad El cliente es "toda persona que busca la mejor relación precio - calidad" (sindicales) El éxito empresario "es el éxito de la empresa y las organizaciones relacionadas directamente con ellas" (Industriales) Sobre la relación empresa - comunidad: "la empresa, mediante su accionar, puede mejorar la calidad de vida de su entorno" (Industriales).</p>	<p>La empresa como eje del progreso colectivo El cliente es "cliente es todo aquel al que la empresa sirve antes, durante y después de la venta de un producto o un servicio" (CET e industriales) El éxito empresario "es el éxito de la comunidad" (CET) Sobre la relación empresa - comunidad, las empresas "mediante su conducta, sus acciones y sus productos generan una reflexión y un impacto permanente de la ética de la comunidad" (CET y Sindicales).</p>
<p>Medio ambiental</p>	<p>La empresa abusa de todos los recursos para maximizar beneficios</p>	<p>La empresa aprovecha al máximo la explotación de los recursos y abusa de los que no están regulados.</p>	<p>La empresa respeta la protección de los recursos y regenera daños producidos Sobre el impacto de la empresa en el medio ambiente, "los objetivos económicos del empresario encuentran su límite en la ley y en aquellos aspectos no regulados pero que impactan negativamente en el medio ambiente" (CET)</p>	<p>La empresa no necesita marco regulatorio para respetar el medio ambiente Sobre el impacto de la empresa en el medio ambiente, ésta maneja "desechando negocios rentables que impacten negativamente en el entorno" (Sindicales e Industriales) Todos los entrevistados han coincidido en que el crecimiento en armonía consiste en mejorar a través del desarrollo de las condiciones productivas al mismo tiempo que mejoran las condiciones del medio ambiente que rodea su actividad. (CET, Industriales, Sindicales).</p>
<p>Económica</p>	<p>Eficiencia</p>	<p>Eficiencia más calidad</p>	<p>Derrame social: eficiencia, calidad, flexibilidad. La rentabilidad debe ser compartida con los empleados a través de premios y salarios, y con los clientes, a través del precio y la calidad de los productos. (Sindicales). La inversión empresarial se justifica por la obtención de un mayor grado de bienestar de los grupos de interés relacionados directamente. (Sindicales)</p>	<p>Mantiene la consistencia interna y asegura un sistema vivible para la comunidad La rentabilidad debe compartirse con todos los grupos de interés, incluidas aquellas organizaciones que atienden necesidades sociales no cubiertas por el Estado. (CET e Industriales) La inversión empresarial debe trascender el ámbito interno de la empresa para abarcar a la sociedad en su conjunto. (CET e Industriales).</p>

Fuente: elaboración propia

La Tabla 3 y el Gráfico 1 muestran el discurso de los empresarios industriales

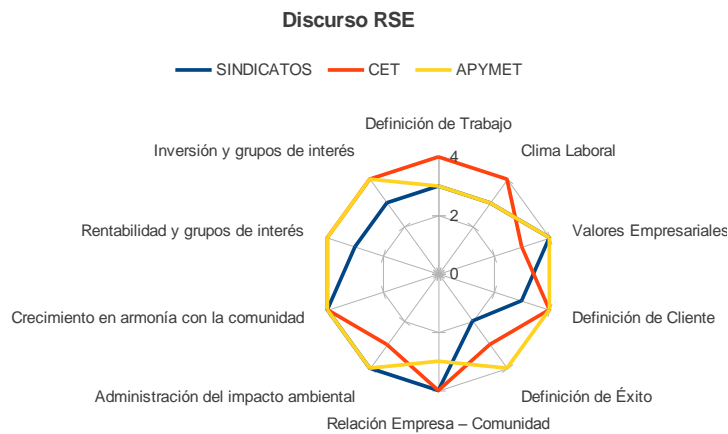
(APYMET), los empresarios comerciales (CET) y los representantes sindicales (SINDICATOS), indicando el grado de evolución de la RSE presente en ellos.

Tabla 3: Evolución del discurso RSE en Tandil

Perspectiva	Variable	Sindicatos Nivel	CET Nivel	APYMET Nivel
Social Interna	Definición de trabajo	3	4	3
	Clima laboral	3	4	3
	Valores empresariales	4	3	4
Social Externa	Definición de cliente	3	4	4
	Definición de Éxito	2	3	4
	Relación Empresa-Comunidad	4	4	3
Medio ambiental	Administración del impacto ambiental	4	3	4
	Crecimiento en armonía con la comunidad	4	4	4
Económica	Rentabilidad y grupos de interés	3	4	4
	Inversión y grupos de interés	3	4	4

El centro del gráfico tipo “telaraña” representa el discurso más primitivo sobre RSE, y a medida que las opiniones se acercan a los extremos, se visualiza la evolución del discurso. De tal manera que los bordes de la telaraña muestran los puntos más evolucionados de RSE.

Gráfico 1: Evolución del discurso RSE en Tandil



Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

A continuación, a modo de cierre del trabajo se exponen algunas conclusiones a las que se ha arribado luego de analizar el discurso sobre la RSE desde los actores que representan a empresarios y trabajadores y, por ende, significan el discurso de la propia empresa dentro del ámbito de la ciudad de Tandil. Debajo de las consideraciones se expresan algunas proposiciones que pueden utilizarse de guía para futuros estudios o para poder replicar este estudio en otros ámbitos locales y regionales.

- Los estadios evolutivos que predominan en el discurso de los tres actores son los de “Una aproximación a la RSE voluntaria” y “Una aproximación de RSE como factor de progreso

social”.

Proposición 1: el discurso de los actores representantes de los miembros internos de la empresa en Tandil han incorporado la RSE desde un entendimiento evolutivamente avanzado, incorporando nociones de integración entre la empresa y la comunidad en lo interno, en lo externo, en lo medio ambiental y en lo económico.

- La inclusión de la parte sindical intentó clarificar posibles contradicciones en dicho discurso. Sin embargo, como se ha expuesto, el nivel de desencuentro entre los discursos es muy menor, o por lo menos no existen contrapuntos extremos.

Proposición 2: Si bien la parte empresarial y la sindical representan habitualmente puntos conflictivos -con la empresa como escenario de dicho conflicto-, en este caso el discurso de ambas partes tiene puntos de alta compatibilidad, sobre todo entre empresarios industriales y representantes sindicales.

- El máximo grado de coincidencia de los discursos ocurre entre los representantes sindicales y los representantes de empresarios industriales. Entre ellos hay coincidencia en 5 variables. El menor grado de coincidencia entre los discursos ocurre entre los representantes sindicales y los representantes de empresarios comerciales, con solo dos variables que coinciden de forma exacta.

Proposición 3: Los representantes sindicales y los industriales tienen una compatibilidad que podría provenir de una concepción similar de la empresa; en este caso la empresa del clásico modelo industrial. Por el contrario el discurso de la empresa comercial podría estar más actualizado y más adaptado al dinamismo de la economía comercial y de servicios y a los requerimientos sociales y ambientales.

- La variable “crecimiento en armonía con la comunidad” es la variable en la cuál todos los discursos de los actores coinciden.

Proposición 4: Muchos estudios han demostrado al alto grado de penetración del cuidado ambiental en diversos actores y organizaciones sociales. En el discurso de la empresa puede verse este punto en la coincidencia absoluta de los tres actores entrevistados en este punto que tiene que ver con el medio ambiente. Las exigencias de este tipo y las presiones pueden ayudar a que el discurso de la empresa adapte esas exigencias sin ningún tipo de divergencia entre los actores comprendidos.

- La significación del éxito empresario es, quizá, el punto de mayor disidencia entre representantes sindicales y empresarios. Los primeros contestan que el éxito de la empresa es simplemente cumplir sus objetivos, sin mención de los grupos de interés ni de la comunidad en general. Los empresarios contestan abarcando a los grupos de interés y a la comunidad en lo que es el éxito empresario. Los representantes sindicales se abstuvieron de opinar cuando se les preguntó acerca de la noción de rentabilidad económica para los propietarios como única medida de éxito para la empresa.

Proposición 5: La persecución del éxito por parte del empresario, su contenido y los significados de dicho éxito son el punto que más conflicto desata en el discurso. Puede haber desconfianza respecto de los objetivos finales del empresario por parte de los sindicalistas derivado de múltiples factores.

- Dentro de la perspectiva económica hay otra divergencia entre representantes empresarios y representantes sindicales. Mientras los empresarios incluyen como objetivos de inversión y distribución de la rentabilidad a toda la comunidad, los representantes sindicales solo incluyen a los grupos de interés directamente relacionados con la empresa (entre ellos, sus representados, los trabajadores).

Proposición 6: La postura discursiva de los representantes sindicales hace prevalecer el valor de compartir rentabilidad e inversión de una manera que beneficie el

presente y el futuro de los trabajadores, por sobre la idea de una RSE ampliada y más evolucionada hacia la idea de compartir rentabilidad e inversión con toda la comunidad. Los empresarios incorporan la noción de comunidad a ambos tópicos dentro de la perspectiva económica.

Finalmente, según la tabla que se introdujo en el marco teórico del presente trabajo, los escenarios posibles para este discurso, dentro de la perspectiva ética, son el de Filantropía y el de Proyecto comunitario

El próximo trabajo del grupo de investigación girará en torno a la interpretación de la acción que acompaña a este discurso y al hallazgo de posibles causales de desajuste entre este evolucionado discurso y ciertas prácticas que podrían contradecirlo y con las cuales los ciudadanos de Tandil conviven a diario.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(1) Lozano Josep, Albareda Laura, Ysa Tamyko, Roscher Heike y Marcuccio Manila: “Los Gobiernos y la Responsabilidad Social de las Empresas. Políticas Públicas Más Allá de la Regulación y la Voluntariedad”. España: Ediciones Granica. España. 2005.

(2) Burrell, Gibson y Morgan, Gareth: “Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life”. Ashgate Publishing. UK. 1979.

(3) Morgan, Gareth: “Paradigmas, metáforas y resolución de problemas en teoría de la organización”, en *Administrative Science Quarterly*/605. 1980.

Disponible

en:<http://www.redunirse.org/files/Paradigmas%20met%C3%A1foras%20y%20resoluci%C3%B3n%20de%20problemas.pdf>

Página visitada el 30 de Junio de 2014.

(4) Pfeffer, Jeffrey: “Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades”. OXFORD University Press. México D.F. 2000.

(5) López Yáñez, Julián (2006): “¿A dónde va la Teoría de la Organización?” Profesorado: Revista de Curriculum y Formación del Profesorado. Vol. 10. Núm. 2, Pág. 1-28. 2006.

(6) a) Vinsennau Daniel José y Simonetta Carlos David: “Perspectiva funcionalista sobre la RSE –experiencias derivadas de casos”. Revista de ADENAG (Asociación de Docentes Nacionales en Administración General), vol. n°3, p 16 – 29, issn 1853-7367. 2013.

(7) b) Vinsennau Daniel José y Simonetta Carlos David: “La matriz de viabilidad empresaria RSE, Aplicación al caso de las empresas mineras de Tandil ante cambios de contexto”, Bahía Blanca, Buenos Aires, XXIX Congreso Anual de ADENAG (Asociación de Docentes Nacionales en Administración General), vol.1 n° 1, p1 - 15. issn 1853-0796. 2013.

(8) c) Vinsennau Daniel José y Simonetta Carlos David: RSE Pyme y Teorías críticas de Administración, Río Cuarto, Córdoba, Iº Encuentro Iberoamericano de Responsabilidad Social. 2013.

(9) Sander; Benno. 1994. “Gestión educativa y calidad de vida”. *La Educación: Revista Interamericana de Desarrollo Educativo*. Vol. 38, N° 118, 237-264.

(10) Etzioni, Amitai: “Organizaciones modernas”. UTHEA -Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana- México DF México. 1965.

(11) Stern Robert y Barley Stephen :“Organizations and social systems: organization theory's neglected mandate”, *Administrative Science Quarterly*, 41. Cornell University. Pág. 146-162. New York. 1996.

- (12) Perrow, Charles. 1991. "Sociología de las organizaciones". Madrid. Mc Graw Hill. Madrid. 1991.
- (13) Neffa, Julio César: "Las condiciones y medio ambiente de Trabajo (CyMAT). Presentación de la concepción dominante y de una visión alternativa". Buenos Aires, CyMAT n°1, Programa de investigaciones económicas sobre Tecnología, Trabajo y Empleo. 1995.
- (14) Schvarstein, Leonardo: "La inteligencia social de las organizaciones". Editorial Paidós. Buenos Aires. 2003.
- (15) Guedez, Víctor: "Ser confiable. Responsabilidad social y reputación empresarial". Editorial Planeta. Venezuela. 2008.
- (16) Red Iberoamericana de Universidades por la RSE: IV Programa de Formación de Formadores en Responsabilidad Social Empresarial, que consta de tres módulos. Módulo I, Unidades 1 y 2. 2010.
- (17) Drucker, Peter: "Las fronteras de la administración. Donde las decisiones del mañana cobran forma hoy". Editorial Sudamericana. Buenos Aires. 1986.
- (18) Kliksberg, Bernardo: "Escándalos éticos". Editorial Temas. Buenos Aires. 2011.
- (19) Prahalad, C. K. y Hant, S. L.: "La fortuna está en la base de la pirámide". Revista Corresponsable N° 1. España. Abril 2006.
- (20) Porter, Michael y Kramer, Mark: "Creating Shared Value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth" Harvard Business Review, Pág. 1-17. 2011. Disponible en:
http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/fellows/N_Lovegrove_Study_Group/Session_1/Michael_Porter_Creating_Shared_Value.pdf
Página visitada el 23 de Junio de 2014.
- (21) Lozano, J. Félix y Peris, Jordi: "Empresas y desarrollo humano: el potencial de las compañías transnacionales para el desarrollo humano" en Responsabilidad Social Empresaria, coords. Raufflet, E., Lozano Aguilar, J-F., Barrera Duque, E. y de la Torre, C, Pág. 77 a 89, Cap.6, Pearson, México D.F. 2012.
- (22) Lozano, J. Félix: "Ética y filosofía de la responsabilidad social empresarial" en Responsabilidad Social Empresaria, coords. Raufflet, E., Lozano Aguilar, J-F., Barrera Duque, E. y de la Torre, C, Pág. 15 a 27, Cap. 2, Pearson. México D.F. 2012.
- (23) Schvarstein, Leonardo: "Enfoques de la Administración en lo social y político en tiempo de crisis". Presentación en el XXVIº Encuentro anual de ADENAG -Asociación de docentes en administración general de la República Argentina-, Junio 2010. La Plata. Argentina. 2010.
- (24) Heler, Mario: "La dimensión ético-política de la convivencia humana". Inédito. 1996.
- (25) Kliksberg, Bernardo: "Ética para empresarios. Por qué las empresas y los países ganan con la RSE". Ediciones Ética y Economía. Buenos Aires. 2013.



CARACTERISTICAS DE LAS PYMES EXPORTADORAS DE LA REGIÓN DE VILLA MARÍA

BELTRAMINO NICOLAS SALVADOR
nico_beltra@hotmail.com

INGARAMO JUAN MARCELO
yngaramo@eco.unc.edu.ar

GAZZANIGA LILIA CARINA
carinagazzaniga@hotmail.com

UNIVERSIDAD NACIONAL DE VILLA MARIA

RESUMEN

El estudio pretende determinar las características competitivas que poseen las empresas para ser competitivas en el contexto internacional y a su vez compararlas con sus pares de iberoamérica, tratando de establecer aquellas variables en las cuales las empresas analizadas pueden tener diferenciales favorables con respecto a sus colegas iberoamericanas.

PALABRAS CLAVES: Pymes Exportadoras - Estrategias - Competitividad

CONCLUSIONES:

Las empresas exportadoras analizadas se caracterizan por:

Poseen más de 10 empleados

Su gerencia está profesionalizada

Son dirigidas por hombres en su mayoría

Exportan a un solo mercado

Tienen una antigüedad de más de 10 años

Poseen una estructura desarrollada

Manejan adecuadamente las TIC'S.

Ofrecen productos de mejor calidad que sus competidores

Disponen de procesos internos más eficientes.

Se Adaptan mejor a los cambios

Ser más rentables y tener tasas de crecimiento más elevada que la de sus competidores.

Tener empleados más satisfechos y motivados.

UNA MIRADA EXTERNA SOBRE EL DISCURSO PYME RSE

SIMONETTA, CARLOS DAVID
simonetta@econ.unicen.edu.ar

VINSENAU, DANIEL JOSÉ
vinsennau@econ.unicen.edu.ar

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS. UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DE LA PCIA. DE BS.AS.

Resumen

A partir de la incorporación de las concepciones orgánicas a las teorías de la organización parte del estudio de las organizaciones se enfocó en aquellos factores del entorno que resultaban claves para la supervivencia. Sin embargo no fue hasta la aparición del concepto de Responsabilidad Social que se amplió el espectro de actores del entorno que resultan importantes para la empresa. Al orientar mejor la lente para pasar de la supervivencia a la responsabilidad, nuevos actores comienzan a cobrar interés en el estudio de las organizaciones tales como ambientalistas, organizaciones no gubernamentales, partidos políticos e instituciones públicas, entre otros. Estos, a su vez, se suman a un grupo tradicional de estudio como es el de los clientes. Todos los actores mencionados en general, incluidos en asociaciones o instituciones diversas, resultan claves para definir la responsabilidad de la empresa desde el punto de vista de su propio entorno.

Al respecto, el trabajo propone relevar las definiciones predominantes del discurso Pyme RSE desde una “mirada externa” de la empresa a partir de la percepción que sobre las mismas tienen distintas representaciones de espacios ambientalistas, de espacios de defensa del consumidor, y de espacios políticos a nivel institucional de la ciudad de Tandil, con el propósito de explorar distintos estadios de su evolución conceptual en términos de coincidencias y disidencias existentes.

Palabras clave. RSE; grupos de interés externos; éxito empresario; rentabilidad; inversión social.

INTRODUCCIÓN

Problema

La inexistencia de una concepción única sobre el fenómeno de la Responsabilidad Social Empresaria (en adelante RSE) reconoce la necesidad de rastrear el origen y la visión que sobre la misma tienen los distintos grupos de interés con el propósito de entender la estructura del discurso RSE. En esta oportunidad lo haremos a partir de una mirada externa proveniente de representaciones del entorno ambiental (organizaciones defensoras del medio ambiente), del ámbito de los consumidores (organizaciones de defensa del consumidor) y del ámbito político (en representación de la sociedad).

En tal sentido cabe aclarar que hemos recurrido a distintos niveles de representaciones que agrupan a ambientalistas, consumidores y a la sociedad en general en el entendimiento que, por tratarse de instituciones sometidas a ejercicios democráticos

de participación, reproducen y sintetizan las visiones, los valores e intereses de sus representados. Alternativas que, a nuestro criterio, resultan suficientes dado el carácter cualitativo de la investigación. De modo que en adelante se constituyen en la “mirada externa sobre la empresa”.

Hecha esta observación, el tema a investigar se puede sintetizar en el siguiente interrogante: ¿Cuáles son las coincidencias y disidencias que sobre el discurso Pyme RSE tienen, en carácter de mirada externa, las distintas representaciones de espacios ambientalistas, de espacios de defensa del consumidor y de la sociedad de la ciudad de Tandil en general, sede del rectorado de la Universidad Nacional del Centro de la provincia de Buenos Aires y su Facultad de Ciencias Económicas?

Objetivos

General

Relevar las definiciones predominantes del discurso Pyme RSE desde una mirada externa de la empresa, a partir de la percepción que sobre las mismas tienen distintas representaciones de espacios ambientalistas, de espacios de defensa del consumidor, y de espacios políticos institucionales de la ciudad de Tandil, con el propósito de explorar distintos estadios de su evolución conceptual.

Específicos

- Describir consensos y disensos que desde la mirada externa sobre la empresa se tiene acerca de la perspectiva social interna de la empresa, la perspectiva social externa de la empresa, la perspectiva medio ambiental y la perspectiva económica de la empresa

- Clasificar las perspectivas precedentes en un cuadro que sintetice y permita dar sentido al estado evolutivo del discurso Pyme RSE en la ciudad de Tandil desde las coincidencias y disidencias entre las miradas de distintas representaciones de espacios ambientalistas, de espacios de defensa del consumidor, y de la sociedad de la ciudad de Tandil en general.

Justificación

A partir de las concepciones orgánicas, el estudio de las organizaciones hizo hincapié en aquellos factores del entorno que resultaban claves para la supervivencia. Sin embargo no fue hasta la aparición del concepto de Responsabilidad Social que se amplió el espectro de actores del entorno que resultan importantes para la empresa. Al agrandar el lente de la supervivencia para pasar a la responsabilidad, nuevos actores interesan al estudio de las organizaciones: ambientalistas, organizaciones no gubernamentales, partidos políticos, instituciones públicas, entre otros. Estos se suman a un grupo tradicional de estudio, como es el de Clientes. Todos los actores mencionados, en general incluidos en asociaciones o instituciones diversas, resultan claves para definir la responsabilidad de la empresa desde el punto de vista de su propio entorno.

Dentro del estudio de la RSE, está ampliamente generalizada la aceptación de los grandes temas a resolver por la organización empresaria: la convivencia entre los objetivos económicos, los impactos ambientales y los impactos sociales. A ellos, debe sumarse la propia perspectiva interna de la RSE que incluye a los empleados de la firma. Dentro de cada tópico, podemos encontrar distintas definiciones, que de alguna manera dan forma al estadio evolutivo actual de la RSE.

El estudio se circunscribe a la ciudad de Tandil, donde tiene injerencia la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. El estudio, al abarcar una ciudad, permite circunscribir las definiciones de los actores y lograr una identificación general del discurso de la localidad acerca de la RSE. Posteriormente el mismo estudio podría compararse con otras localidades.

MARCO TEÓRICO

El debate sobre la RSE es siempre sobre la sociedad que queremos construir y sobre cómo contribuyen las empresas a esa construcción. Asimismo, se trata de un debate sobre qué tipo de empresa queremos y necesitamos, y sobre qué nos hace falta social y culturalmente para lograrlo.

Josep M. Lozano (1)
Universitat de Barcelona-2005

Fundamentación

Las cuestiones que involucran a una conceptualización sobre RSE tienen una diversidad tal que reflejan una serie de enfoques de carácter pluralista luego de reconocer que la rentabilidad no debe ser el único móvil de la empresa moderna. En efecto, diversas representaciones de la relación empresa / sociedad conducen a postular la existencia de visiones alternativas a las sostenidas tradicionalmente por las teorías funcionales de la organización.

El rol de los paradigmas como formas de ver la realidad social fue explorada por Burrell y Morgan (2) quienes sostuvieron que la teoría social en general, y la teoría de las organizaciones en particular, podía ser analizada en términos de cuatro grandes formas de ver el mundo: el funcionalista, el interpretativo, el humanista radical y el estructuralista radical; los que reflejan un entorno de escuelas de pensamiento relacionadas, con diferentes abordajes y perspectivas, pero compartiendo presupuestos fundamentales sobre la naturaleza de la realidad que estudian [Morgan (3)].

Las características básicas de estas cuatro representaciones de la relación empresa / sociedad pueden observarse en las siguientes visiones de cada una de ellas [Burrell y Morgan (2); Morgan 3)]

- *Una visión constructivista* cuyo propósito es dilucidar la construcción mutua entre empresa y sociedad
- *Una visión socio política* que da cuenta de las relaciones de fuerza entre la empresa y la sociedad
- *Una visión cultural* enfocada en los valores compartidos entre la empresa y la sociedad
- *Una visión funcionalista* enfocada en la regulación de la relación empresa / sociedad

No obstante considerar esta diversidad de perspectivas, el enfoque dominante en el estudio de las organizaciones, tal como se ha señalado, sigue siendo -mayoritariamente- el del *paradigma funcionalista*. Ha sido posible observar que los temas por los que se ha preocupado este modelo de análisis han girado alrededor de la mejora del desempeño organizacional, el control eficaz sobre el comportamiento en el lugar de trabajo, la creación y administración de las culturas organizacionales, la identificación de los liderazgos, los objetivos de la organización y los fines individuales, los centros de poder, las jerarquías y las influencias, por dar cuenta de algunas de las dimensiones más importantes que hacen a la vida organizacional desde este enfoque.

El paradigma funcionalista ha proporcionado las bases de la mayor parte de la teoría e investigación moderna sobre el tema de las organizaciones... La perspectiva... nos alienta a entender la función de los valores como una variable independiente en el proceso de

investigación... La teoría funcionalista típicamente ha considerado a las organizaciones como un fenómeno problemático y ha visto el problema de la organización como sinónimo del problema de la “eficiencia” y, en fechas más recientes, de la “eficacia” [Morgan, 1990, 15 en Pfeffer, 243 (4)].

Sin embargo, una variante metodológica de investigación denominada “*naturalista*” comenzó a instalarse en el campo de las organizaciones hacia la década de 1970. Un paradigma asociado a la idea que existen múltiples realidades construidas por quienes participan de las organizaciones, constituyéndose las mismas en objeto de análisis de la disciplina, por encima de considerar la búsqueda de una supuesta verdad subyacente a todas ellas [Burrell y Morgan (2); Morgan (3); Pfeffer (4); López Yáñez (5); Vinsennau y Simonetta a (6), b (7) y c (8)].

Al respecto, hay teorías críticas que sostienen que muchos de quienes han llevado a cabo estudios organizacionales desde el enfoque *funcionalista*, se han ido convirtiendo en “servidores del poder” [Baritz, 1960 en Pfeffer, 244 (4)]. Reflexiones como estas no resultan en observaciones aisladas. Dan cuenta de una creciente aparición de diversas variantes de teorías críticas para cuestionar las representaciones convencionales de las organizaciones y proponer otros puntos de vista teóricos a efectos de entenderlas. Alternativa que invita a ampliar la visión e ir más allá del paradigma *funcionalista*.

Los teóricos de las organizaciones no mencionan la mayor parte de las características indeseables de la sociedad capitalista moderna y presentan la apariencia de neutralidad de los valores, cuando en realidad encubren una tendencia política conservadora. Esto pone en peligro la función social del campo hasta el punto en que la teoría de la organización sirve primordialmente al interés dominante del capital, en lugar de a la sociedad en su conjunto [Jermier, 1982, 204 en Pfeffer, 244 (4)].

De modo que profundizando los fundamentos de expandir la visión, y no obstante haber sido el *paradigma funcionalista* el de mayor invocación para el estudio de las organizaciones, existen otras alternativas que permiten ampliar el foco de atención.

El paradigma interpretativo cuestiona la certidumbre del punto de vista funcionalista, “*demonstrando que el orden en el mundo social... se basa en una red precaria, construida socialmente, de relaciones simbólicas que continuamente se negocian... afirman o cambian*” [Morgan, 1990, 18 y 19 en Pfeffer, 20 (4)].

Morgan sostuvo que el paradigma humanista radical *‘se ocupa de entender la manera en que los seres humanos construyen un mundo que a menudo perciben como limitado... y de buscar las formas en que ellos pueden ejercitar control sobre sus propias construcciones, que les permiten expresar y desarrollar su naturaleza en tanto seres humanos* [Morgan, 1990, 21 en Pfeffer, 20 (4)].

El paradigma estructuralista radical, que tiene raíces en la teoría marxista, destaca la importancia del cambio autogenerado y la lógica de la acción [Pfeffer, 20 (4)].

Aunque Morgan (3) admitió la incomparabilidad inherente de estos diversos paradigmas teóricos, defendió los beneficios de la diversidad paradigmática: “*La interpretación de la diversidad como oportunidad... celebra la posibilidad de obtener ideas nuevas y entender mejor. Los paradigmas establecidos... se reconocen como proveedores, en el mejor de los casos, de modos parciales de entendimiento que pueden complementarse, e incluso reemplazarse por los de los*

nuevos paradigmas... Se considera que el desafío de la diversidad estriba en el potencial que ofrece para crear nuevos modos de comprender el fenómeno de la organización” (Morgan, 1990, 13 y 14 en Pfeffer, 20 (4)).

Lo expuesto merece la atención de esta investigación, razón por la que la revisión teórica -a efectos de enfocar conceptualmente la RSE desde el fenómeno organizacional- se proyecta sobre el *paradigma crítico*, o también denominado *del conflicto*, de la organización.

Cabe aclarar que las ideas críticas, interaccionistas o del conflicto con relación a las ideas tradicionales conocidas como funcionales o del consenso, responden básicamente a dos tradiciones en franca oposición teórica y práctica ya que se sostienen en distintas concepciones de ser humano, divergentes teorías de sociedad y diferentes filosofías de ciencia. El paradigma del conflicto tiene su origen en las teorías alternativas de organización formuladas por las ciencias sociales las que, a su vez, se fundamentan en los principios sobre economía política de Marx, en las propuestas sobre el existencialismo de Sartre -asociado al idealismo de Kant y de Hegel-, en las cuestiones concernientes a la fenomenología de Husserl, y en el planteo anárquico de Proudhon. En este contexto, el paradigma del conflicto logra levantar como propósito una función de concientización y otra de interpretación crítica de la realidad, promover el logro de la emancipación humana, y fomentar la transformación cultural de las estructuras de la organización y de la sociedad a la que pertenece. Para lograr estos objetivos, los planteos del conflicto tienden a ser críticos, reflexivos, interpretativos y dialécticos; lo que supone un tratamiento menos formal y más abierto de las crisis producidas por eventuales cambios. Estas teorías críticas que constituyen el paradigma interaccionista y que han tenido más influencia sobre marcos teóricos que sobre la práctica de la gestión, han cuestionado profundamente las perspectivas tradicionales por su neutralidad frente a los fenómenos del poder, de la ideología, del cambio y de las contradicciones producidas en contextos de grandes transformaciones socio culturales [Sander, 237-264 (9)]

Antecedentes

Existe un dilema clásico acerca de como lograr que las organizaciones sean eficientes pero que, a la vez, sean un ámbito donde las personas interesadas en ellas alcancen mayores niveles de felicidad. Acorralados por organizaciones que se focalizan cada vez más en resultados y en mecanismos que tratan de optimizar cada vez más los recursos para lograr cada vez más beneficios y menores costos, las personas viven realidades que les impiden espacios para la ilusión, la convivencia, y la oportunidad para compartir entre humanos [Etzioni (10)].

El hecho de que buena parte de nuestro bienestar social y material, y de nuestra propia vida, estén inextricablemente unidos a las organizaciones, implica que es importante comprender cómo funcionan y de qué modo analizarlas; para ello es relevante estudiar la manera en que las organizaciones afectan los sistemas sociales en los que están arraigadas [Stern y Barley, 146-162 (11)]

Pongo en tela de juicio el supuesto de que la eficiencia puede estudiarse examinando la supervivencia, la legitimidad, el crecimiento o las utilidades, con lo que se desentiende a los múltiples interesados dentro de la organización y fuera de ella [Perrow,371 (12)].

Una reseña evolutiva de RSE conduce a identificar al respecto tres posiciones bien definidas: en primer lugar, se encuentra la *posición radical*, propia de los economistas

liberales, que rechazan la posibilidad de extender los compromisos empresariales más allá de la función económica y del compromiso con los accionistas; en segundo lugar, aparece la *actitud contraria* que sostiene la necesidad de contar con políticas públicas restrictivas que regulen las responsabilidades sociales de las empresas para asegurar una disminución de los desajustes socio-económicos; finalmente, existe una *tercera opción* que acepta la responsabilidad de compromisos sociales y la conveniencia de adoptar estrategias de autorregulación y acciones de libre decisión para definir los alcances máximos de sus iniciativas sociales.

A la conjugación de factores constitutivos de la responsabilidad social empresarial se agregó después el de los grupos de interés (o grupos de actores). Este enfoque ha llenado todos los procesos de estudio que se han realizado sobre el tema desde los años ochenta hasta nuestros días. El punto de partida es entender que las empresas son entre otras cuestiones un conjunto de intereses y relaciones; es decir que son la expresión de intereses relacionados y de relaciones interesadas. Por lo tanto, el problema no sería tener intereses (porque ellos son legítimos) sino esconder, disimular, manipular o intimidar con los intereses. En dicho marco se plantea que las empresas se conviertan en catalizadoras para que los intereses se hagan transparentes y para que se armonicen en un ámbito de valores éticos y de capacidades humanas [Schvarstein (13), Guedez (14)].

Esa idea de los grupos de interés se ha ampliado como derivación de la propia evolución de la responsabilidad social empresarial. Primero, dentro del marco de la acepción de *Milton Friedman* se pensó que sólo los accionistas y/o los dueños eran los grupos de interés. Luego, se estableció que eran *todas aquellas personas y grupos sin los cuales sería imposible que la empresa funcionara*. Se incluyó entonces a los trabajadores, proveedores, distribuidores y clientes que, además de los accionistas y/o dueños, eran indispensables. Más tarde, bajo la conceptualización ofrecida por *Edward Freeman*, se habló de que los grupos de interés estaban constituidos por aquellas *personas o grupos que afectan o son afectados por la operatoria de la empresa*. Por esta razón se incluyó a los socios, sindicatos, entidades de gobierno, medios de comunicación, asociaciones de consumidores, comunidad, entre otros interesados. Pero, después de los sucesos de Enron, Arthur Andersen y WorldCom se expandió el concepto para entender que grupo de interés *es todo aquel con el cual la empresa tiene una obligación moral*. Dentro de esta acepción, pasan a ser de interés nuevas entidades y actores como los relacionados con el ambiente, la sociedad y las generaciones futuras [RIU-RSE (15)].

Simultáneamente con el proceso de esclarecimiento en torno a la definición de los grupos de interés, en 1986 *Peter Drucker* planteó la tesis de las fronteras de la gerencia. Específicamente sostenía que la responsabilidad social empresarial debía integrar el núcleo duro de la gerencia, en tanto que las empresas son instituciones sociales basadas en las relaciones de confianza entre todos los actores involucrados y que sus activos más importantes eran el capital humano, el capital social y la reputación corporativa. Estos son precisamente tres de los aspectos clave que se conjugan para asegurar un buen desempeño social de las organizaciones [Drucker (16)].

Después, en 1994 *Charles Fombrun* consolidó y divulgó sus conclusiones sobre la reputación de las empresas en el marco de sus vinculaciones con los grupos de interés. Estas ideas se conjugaron con una iniciativa del Financial Times para producir informes anuales sobre las empresas de mejor reputación. Por supuesto que el desempeño social de las empresas ocupaba un lugar dentro de los factores que integraban dichos índices [RIU-RSE (15)]

Con una preocupación análoga, encontramos la insistencia de *Bernardo Kliksberg* para asociar la responsabilidad empresarial con el capital social, en el marco de la recuperación expansiva y abarcadora de la conducta ética [Kliksberg (17)]

Como parte de estos desenvolvimientos no puede dejar de mencionarse los aportes de *C. K. Prahalad* y *S. L. Hart* (18) quienes han expuesto la idea de un “capitalismo inclusivo” que consiste en producir y distribuir bienes adaptados a las culturas y posibilidades de los sectores menos favorecidos. Sobre esta base, apuntan la conveniencia de promover capacidades humanas que permitan la incorporación de esos sectores como proveedores y socios periféricos.

También ilustra este recorrido, la proliferación y sistematización de estándares e indicadores de responsabilidad social empresarial que, en sus expresiones más recientes, están representados por la tercera versión del *GRI (Global Reporting Initiative)* en 2006 y por la aparición de la *guía ISO-26000*.

El recorrido encuentra un punto culminante en diciembre del año 2006, cuando *Michael E. Porter* y *Mark R. Kramer* (19) publican en *Harvard Business Review*, un artículo titulado “El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa”. Luego de sostener que cuando los enfoques predominantes de responsabilidad social corporativa se desconectan de los negocios oscurecen las mejores oportunidades para beneficiar a la sociedad, finalizan por insistir en la necesidad de vincular la responsabilidad social de la empresa con cada una de las fases que se articulan en la cadena de valor. Esta idea se corona con la afirmación de que la responsabilidad social más estratégica se concreta cuando una empresa añade una dimensión social a su propuesta de valor, es decir, cuando convierte el impacto social en una parte sustantiva de su estrategia.

En ese contexto, la racionalidad económica sigue impulsando la consecución de la supervivencia y de la competitividad de las empresas, la obtención de más beneficios, el logro de mayores márgenes e, incluso, la generación de estrategias que limiten la competencia.

Desde los enfoques tradicionales del desarrollo, el papel de la empresa ha sido considerado a partir de una perspectiva puramente económica al entender y valorar su capacidad para generar inversiones, incentivar el consumo, atraer tecnologías o generar empleo. En ese sentido, y a pesar de los desequilibrios sociales, ambientales o culturales que es posible producir, resulta evidente que las firmas pueden hacer una valiosa aportación a la mejora de la situación económica de los países en donde operan. De hechos los gobiernos suelen luchar por atraer inversión extranjera directa como un camino para crecer económicamente [J. Félix Lozano y Jordi Peris, 80 (20)]

Por fortuna hay otra mirada que se ha enfocado sobre un conjunto de conceptos que chocan contra la racionalidad puramente económica tales como organización vivible, organización sustentable, requerimientos sociales, requerimientos medio ambientales. Perspectivas estas que, para ser más claros, nos permite reflexionar sobre la legitimación de una empresa en términos sociales entendida no solo desde el plano jurídico sino también desde el ámbito ético y moral. Es cuando entonces la administración toma contacto con otra racionalidad que le es distante por su génesis económica. En efecto, existe otra racionalidad en franca confrontación. Se trata de la racionalidad social.

Todo agente o actor que genere un impacto en la vida de otras personas, habrá de responder acerca de dicho impacto. Una empresa moderna y responsable debe ir más allá del marco jurídico y atenerse al marco posconvencional de justicia [J. Félix Lozano, 21 (21)]

Dicha confrontación es producto de las diferentes valoraciones de la realidad y consecuentemente de la divergencia de criterios de decisión. La racionalidad social se basa en otra mirada de los grupos humanos. Se centra en las personas, en su convivencia, en sus necesidades de desarrollo, en sus necesidades de seguridad, de protección, en sus necesidades de evolución como grupos, como organizaciones y como sociedades. Es una lógica que evalúa exactamente lo mismo que la racionalidad económica (analiza, diseña y gestiona organizaciones humanas) pero desde parámetros totalmente diferentes. La

racionalidad social no tiene por fin último el despegue de los resultados económicos de la empresa mediante un “recurso humano motivado y en condiciones propicias”, sino que la finalidad última es el bienestar de la persona, del grupo y del tejido social más allá de los resultados económicos [Schvarstein (13 y 22); Heler (23); Kliksberg (24)].

Premios Nobel de Economía como Amartya Sen (2000) o Joseph Stiglitz (2002) reclaman una forma diferente de entender el desarrollo basado en la idea de que la economía no es un fin en sí misma, sino que habrá de estar al servicio de las personas. Así, lo importante no serían tanto el conjunto de datos derivados del análisis económico de un país, sino cómo tales datos se plasman en oportunidades reales que los individuos tienen para lograr la vida que desean... oportunidades educativas, atención médica, cobertura de necesidades básicas (alimentación, agua, vivienda, salubridad), el medio ambiente o las libertades políticas y civiles [J.Félix Lozano y Jordi Peris, 80, (20)].

Descriptas estas dos racionalidades que operan en la realidad organizacional, ahora tiene sentido real hablar de cuestiones como responsabilidad social y legitimación social ya que supone una mirada ética más allá de los modelos administrativos. Es una ética o una moral que se discute desde contradicciones, conflictos, razones y sinrazones.

De lo expuesto estamos en condiciones de aproximar una forma de analizar alternativas de evolución hacia distintos estadios de RSE pyme en función del carácter que adquieran sus situaciones sociales internas y externas, su relación con el medio ambiente y sus perspectivas ética y económica (Ver cuadro 1).

Cuadro 1: Estadios evolutivos de la RSE

Estadios de RSE	Una aproximación de RSE pre capitalista	Una aproximación de RSE capitalista	Una aproximación de RSE voluntaria	Una aproximación de RSE como factor de progreso social
Social interna	El trabajo como recurso	El trabajo como conflicto	El trabajo como desafío	El trabajo como progreso
Social externa	La empresa elude todos los riesgos y abusa de todas las ventajas	La empresa como eje central del modelo capitalista de producción	La empresa co-evolucionaria con la sociedad	La empresa como eje del progreso colectivo
Medio ambiental	La empresa abusa de los recursos para maximizar beneficios	La empresa aprovecha al máximo la explotación de los recursos y abusa de los que no están regulados	La empresa respeta la protección de los recursos y regenera daños producidos	La empresa no necesita marco regulatorio para respetar el medio ambiente
Económica	Objetivo: Rentabilidad sobre el capital invertido. Eficiencia	Objetivo: Máxima rentabilidad sobre el capital invertido. Eficiencia + calidad	Objetivo: Rentabilidad como fuente de derrame social precede a los objetivos sociales. Eficiencia + calidad +	Objetivo: Rentabilidad para mantener la consistencia interna y asegurar un “sistema vivible” para sus grupos

			flexibilidad	de interés
--	--	--	--------------	------------

Fuente: Vinsennau y Simonetta, c (8)

METODOLOGÍA

Se optó por una *metodología cualitativa*, de tipo fenomenológico orientada a considerar al conocimiento generado como el resultado de una dialéctica entre el objeto de investigación y sus actores tomando como base el modelo preconcebido de la evolución del concepto de RSE. Modelo que fue comparado con las respuestas obtenidas por parte de los participantes con el propósito de hallar los fundamentos y el estado de evolución del discurso RSE Pyme en la ciudad de Tandil. Dado el carácter cualitativo de la investigación no se ha buscado la existencia de relaciones invariantes ni contemplado análisis estadístico alguno sino más bien se han explorado singularidades del fenómeno estudiado, razón por la que la investigación no pretende generalizar los resultados a otros casos.

Para llevar adelante el estudio se procedió a utilizar como *instrumento entrevistas guionadas* con una duración de aproximadamente 60 minutos cada una. Los participantes fueron introducidos en el tema de la Responsabilidad Social de la Empresa en general y su probable aplicación para el caso de las Pyme en particular; como así también se les participó de los objetivos de la investigación. Se les explicó, además, la importancia de su rol en el estudio para luego comenzar con preguntas guiadas a través de las cuatro perspectivas del trabajo (categorías de investigación): Perspectiva Social Interna, Perspectiva Social Externa, Perspectiva Medio Ambiental y Perspectiva Económica. Las entrevistas fueron llevadas a cabo en la ciudad de Tandil durante los meses de marzo, abril y mayo de 2014.

Cada perspectiva de las mencionadas cuenta con sus *variables y dimensiones* a partir de una pre comprensión modelizante diseñada a efectos de la investigación que responde a la siguiente estructura:

Perspectiva social interna:

- Variables: Definición del trabajo, Definición del clima laboral ideal, y definición de valores empresariales ideales (relacionados con los trabajadores).
- Dimensiones: El trabajo es concebido como un recurso, El trabajo es concebido como un conflicto, El trabajo es concebido como un desafío, y El trabajo es concebido como progreso.

Perspectiva social externa:

- Variables: Definición del cliente, Definición de éxito empresario, Relación entre la empresa y la calidad de vida de la comunidad.
- Dimensiones: La empresa que elude todos los riesgos y abusa de todas las ventajas, La empresa como eje central del modelo capitalista de producción, La empresa co-evolucionando con la sociedad, La empresa como eje del progreso colectivo.

Perspectiva medio ambiental:

- Variables: Tratamiento de los impactos generados en el entorno por parte de la empresa, Grado de armonía entre crecimiento empresario y medio ambiente.
- Dimensiones: La empresa abusa de los recursos para maximizar beneficios, La empresa aprovecha al máximo la explotación de los recursos y abusa de los que no están regulados, La empresa respeta la protección de los recursos y regenera daños producidos, La empresa no necesita marco regulatorio para respetar el medio ambiente.

Perspectiva económica:

- Variables: Grado en que se comparte la rentabilidad, Grado en que la inversión se planea teniendo en cuenta a los grupos de interés.
- Dimensiones: Rentabilidad basada en Eficiencia, Rentabilidad basada en Eficiencia y Calidad, Rentabilidad basada en Eficiencia – Calidad – Derrame Social, Rentabilidad basada en un sistema vivible para sus grupos de interés.

Una vez obtenida la información se procedió a su reducción a efectos de extraer afirmaciones para cada una de las variables establecidas que fueron puestas a consideración de los entrevistados en una segunda instancia (utilizando email y/o teléfono en todos los casos), momento en el que también se aprovechó a solicitar la opinión de los mismos sobre una frase que resultara contrapuesta al ideal de RSE, para cada una de las variables, siendo que no habían surgido en la primera instancia de entrevista. Esto último tuvo el fin de clarificar posibles coincidencias y disidencias acerca de lo que definitivamente se excluye del discurso ideal de RSE, o visto de otro modo, constituye el estadio menos evolucionado del discurso RSE.

Las pautas seguidas se orientaron a examinar la cotidianeidad y la realidad observables a efectos de interpretarlas y, de ese modo, poder darles significado tratando de entrelazar relatos y teorías, escenas y conceptos, sentires y pensamientos en torno al tema de estudio del discurso RSE en ámbitos Pyme.

La muestra se compone de un actor en representación de las organizaciones medioambientales (defensa de las sierras de Tandil); de un actor en representación de la organización de defensa del consumidor; de un actor en representación del ejecutivo municipal (secretario de desarrollo local) y de tres actores pertenecientes a las fuerzas políticas locales con representación en el Concejo Deliberante de la ciudad. Para la configuración de dicha muestra se utilizó como criterio el de elegir por conveniencia para poder acceder a la lógica del discurso de distintos grupos de interés externos a la empresa -a través de los representantes elegidos democráticamente en cada institución requerida- de una forma simplificada.

RESULTADOS

Perspectiva social interna

Las respuestas verbales de los entrevistados han sido agrupadas en los siguientes ítems.

1. Definición conceptual de trabajo.
2. Definición conceptual de Clima Laboral
3. Definición conceptual de valores empresariales ideales.

Definición conceptual de trabajo

Los tres concejales entrevistados mostraron coincidencia con la idea que, principalmente, **“el trabajo es un medio para que la persona logre su desarrollo”**. Esta frase fue propuesta por los entrevistadores a cada uno de los entrevistados para que indiquen su acuerdo o desacuerdo, y había sido recogida en etapas previas del estudio. La representante de defensa del consumidor, en cambio, opinó que el trabajo **“es uno de los más importantes factores de producción”**. El funcionario municipal responsable de desarrollo local, y la representante de la Asociación ambientalista en defensa de las sierras, coincidieron con el trabajo como la posibilidad de que las personas se desarrollen en el sentido amplio. Preguntados si la frase **“el trabajo es un medio para que la persona logre su desarrollo”** representa una definición ajustada al concepto de trabajo, ambos

respondieron afirmativamente. Todos los precedentes fueron preguntados acerca de si el trabajo podría entenderse como un factor que debe ser remunerado para explotar otros; en este sentido las respuestas fueron negativas, indicando de diversas formas que esa definición no se ajusta al concepto de trabajo.

El concejal 1, aclara que ***“el trabajo hace a la dignidad de las personas, y debe ser bien remunerado”***. La representante de la Asociación en defensa de las sierras, aclara que el trabajo debe integrar a las personas a la comunidad. A propósito de esta aclaración, se le preguntó si estaba de acuerdo con una definición previa que se había obtenido en la investigación: ***“El trabajo es un talento que hay que desarrollar y que integra las personas a la comunidad”***. Respondió que estaba de acuerdo y que era la otra parte de la definición que había plasmado de forma precedente.

Definición de clima laboral

El concejal 1, el concejal 2 y la representante de defensa del consumidor, coinciden en formas de participación en la toma de decisiones, en un sentido limitado, como algo ideal. Se reprodujo la frase recogida en pasos previos de la investigación: ***“el clima laboral ideal se compone de formas reguladas de participación de las personas dentro de algunas decisiones que se toman en la organización”***, y los tres entrevistados mostraron su acuerdo. Para la representante de defensa de las sierras, el concepto va aún más allá de tomar ciertas decisiones, y pasa por la autonomía del trabajador. Preguntada si la frase recogida previamente ***“el clima laboral ideal surge cuando los empleados se autorregulan, sin la intervención ni el control de los propietarios”*** coincidía con la definición de clima ideal, respondió afirmativamente. Para el concejal 3, el respeto por la jerarquía es, quizá, el elemento distintivo de una clima ideal en lo laboral. Expresó que ***“el clima laboral ideal significa que cualquier conflicto encuentra su solución respetando los niveles jerárquicos de la empresa”***. Para el funcionario de desarrollo local, el clima laboral ideal ***“es la construcción conjunta de todas las personas, sean empleados o empresarios”***.

Cabe destacar que aquella definición a la cual adhería la representante de la Asociación de defensa de las sierras, (***“el clima laboral ideal surge cuando los empleados se autorregulan, sin la intervención ni el control de los propietarios”***) significó también la definición más alejada de la realidad para la representante de defensa del consumidor y para el concejal 3. Esto marca un interesante contrapunto entre estos entrevistados.

Definición de los valores empresariales ideales

El concejal 2 cree que los valores empresariales ideales ***“son aquellos que giran en torno a la eficacia de la empresa y del propio empleado, y por ende llevan a un aumento de la productividad constante a partir del rendimiento de cada empleado”***. Para el concejal 1 y la representante de defensa del consumidor, los valores ideales de la empresa son los que permiten que todos los empleados y propietarios cumplan sus objetivos y se sientan integrados en una misma visión. Fueron preguntados acerca de la frase recogida previamente, que indicaba que los valores empresariales ideales ***“son los que generan la integración de los objetivos de las personas con los objetivos de la organización”***, y manifestaron su acuerdo. La representante de la Asociación de defensa de las sierras, el concejal 3 y el funcionario de desarrollo local coincidieron en destacar el cuidado del empresario para con el trabajador. Se les preguntó si coincidían con que los valores empresariales ***“son aquellos que resguardan la salud física, emocional y psíquica del trabajador”*** y respondieron los tres afirmativamente.

Perspectiva social externa

Las respuestas verbales de los entrevistados han sido agrupadas en los siguientes items.

1. Definición de Cliente.
2. Definición de éxito empresario
3. Relación entre empresa y calidad de vida de la comunidad.

Definición de Cliente

Todos los entrevistados, enumeraron la importancia de considerar la atención, la venta de productos y servicios de calidad y el seguimiento de la satisfacción del cliente. Se utilizó durante dichas entrevistas la frase ***“cliente es todo aquel al que la empresa sirve antes, durante y después de la venta de un producto o un servicio”*** para determinar si esa definición se ajustaba a lo que estaban explicando, y respondieron todos afirmativamente. La representante de la Asociación en defensa de las sierras, explicó además que el cliente siempre busca satisfacer la relación precio – calidad de lo que está comprando y la empresa debería cumplir ese requerimiento.

Definición de éxito empresario

Los entrevistados coinciden en la mayoría de los conceptos acerca del éxito. En general estiman que no puede haber un éxito empresario sin un éxito de la comunidad. Y que ambas cosas están estrechamente relacionadas. Se les leyó la frase ***“El éxito empresario es el éxito de la comunidad”*** y todos coincidieron, exceptuando el concejal 3, que definió el éxito empresario como el éxito de la propia empresa y sus organizaciones relacionadas por su actividad, entre ellas, clientes y proveedores. Este concejal prefirió identificarse con otra de las frases recogidas previamente, ***“el éxito empresario es el éxito de la empresa y las organizaciones relacionadas directamente con ellas”***.

Todos los entrevistados fueron preguntados sobre el tradicional concepto de éxito empresario, que gira alrededor del constante aumento de la rentabilidad de los propietarios. En todos los casos contestaron que dicha definición no coincide con lo que ellos consideran éxito empresario.

Relación entre empresa y calidad de vida de la comunidad

El concejal 1, el concejal 3 y la representante de la Asociación en defensa de las sierras definieron la relación entre empresa y comunidad como una relación que se retro alimenta permanentemente. Se les preguntó si la definición enunciada previamente en la investigación, acerca de que la empresa ***“mediante su conducta, sus acciones y sus productos generan una reflexión y un impacto permanente de la ética de la comunidad”*** era una definición que se ajustaba a su visión, y todos respondieron afirmativamente. Para la representante de defensa del consumidor, en cambio, ***“la empresa al ser productiva logra mejores precios, y eso lleva a la mejora de la calidad de vida de la población”***. El concejal 2 y el funcionario de desarrollo local aceptaron como posible el impacto del accionar empresario en la calidad de vida de la comunidad. Se les leyó entonces la frase recogida previamente: ***“la empresa, mediante su accionar, puede mejorar la calidad de vida de su entorno”***. Ambos estuvieron de acuerdo con dicha frase. Los entrevistados fueron preguntados acerca de la posibilidad de concebir a la empresa como una organización que no influye en la calidad de vida de su entorno. Todas las respuestas coincidieron en que dicha concepción no se relaciona con su entendimiento de la relación entre empresa y calidad de vida de la comunidad.

Perspectiva del medio ambiente

Las respuestas verbales de los entrevistados han sido agrupadas en los siguientes ítems.

1. Impacto del accionar empresario.
2. Crecimiento empresario en armonía con su comunidad.

Impacto del accionar empresario

Todos los entrevistados, exceptuando al concejal 3, manifiestan que el cuidado del medio ambiente debería ser un objetivo más de las empresas. Algunos manifiestan que deberían desecharse ganancias u objetivos económicos si se generan impactos negativos en el medio ambiente, por pequeños que sean. Los entrevistadores contaban con una frase brindada en pasos anteriores por otros entrevistados, que establecía que la empresa debe administrarse **“desechando negocios rentables que impacten negativamente en el entorno”**, y todos los entrevistados, exceptuando el concejal 3, han afirmado que es una definición adecuada. El concejal 3, por su parte, señala que **“los objetivos económicos del empresario tienen su límite en las disposiciones legales sobre el cuidado del medio ambiente”**, y al mismo tiempo señala que la definición anterior que acordaron los otros entrevistados, es la que menos coincide con su criterio de cómo manejar el impacto del accionar empresario. Este contrapunto es interesante de subrayar, ya que ambas posturas también representan puntos de vista distantes en el concepto evolutivo de la RSE.

Crecimiento empresario en armonía con su comunidad

Creer en armonía con la comunidad significa, para la mayoría de los entrevistados, que la empresa logró sus objetivos, procurando minimizar los daños e impactos producidos en el medio ambiente. Una vez ubicados los conceptos centrales de sus definiciones, se les leyó una frase recogida previamente: **“el crecimiento en armonía consiste en mejorar a través del desarrollo de las condiciones productivas al mismo tiempo que mejoran las condiciones del medio ambiente que rodea su actividad”**. Hubo respuestas dispares. Mientras el concejal 1, la representante de defensa del consumidor, el concejal 2 y el funcionario de desarrollo local respondieron que estaban de acuerdo con esa definición, la representante de la Asociación en defensa de las sierras manifestó que **“Mejorar las condiciones del medio ambiente no es posible. Siempre la actividad económica genera un daño, por lo tanto estoy de acuerdo pero cambiando la última parte hacia la idea de minimizar los daños producidos”**. Casi idéntica aclaración realizó el concejal 2, pero igualmente mostró acuerdo con la frase. Finalmente el concejal 3 volvió a marcar otro interesante contrapunto manifestando que la empresa crece en armonía con la comunidad si **“pudo cumplir con todas las obligaciones legales e incrementar el capital y su capacidad productiva”**.

Perspectiva económica

Las respuestas verbales de los entrevistados han sido agrupadas en los siguientes ítems.

1. Rentabilidad y grupos de interés.
2. Inversión y grupos de interés.

Rentabilidad y grupos de interés.

El concejal 3 indica que la preocupación del empresario debe ser **“lograr la máxima rentabilidad posible para sí mismo y para sus socios o accionistas”**. La representante de defensa del consumidor, la representante de la Asociación en defensa de

las sierras y el funcionario responsable de desarrollo local, en cambio, van más allá de los propietarios y enumeran a empleados, clientes, proveedores como personas que se deberían tener en cuenta para que la rentabilidad sea compartida. Se les leyó entonces la frase previamente recogida **“La rentabilidad debe ser compartida con los empleados a través de premios y salarios, y con los clientes, a través del precio y la calidad de los productos”**. Responden afirmativamente, pero los tres entrevistados subrayan la inclusión de los proveedores de la cadena donde la empresa participa como beneficiarios del sentido de “compartir” la rentabilidad. El concejal 1 y el Concejal 2 van aún más allá y aseguran que la empresa debe generar capacidades de ayuda en problemas sociales donde el Estado no llega, o es ineficiente, o no visualiza los mismos. Se les leyó la frase previamente recogida **“La rentabilidad debe compartirse con todos los grupos de interés, incluidas aquellas organizaciones que atienden necesidades sociales no cubiertas por el Estado”**. Ambos indicaron que es una definición adecuada de lo que estaban explicando.

La representante de la Asociación en defensa de las sierras realizó una aclaración importante. Para ella lo ideal sería un compromiso de la empresa con toda la comunidad, y que comparta su rentabilidad pero indicó lo siguiente: **“solo cuando sea por solidaridad, porque cuando ayuda a la comunidad para comprar licencia social, es peor que si no se comprometiera en nada”**.

Esta variable, sin duda, ha generado un notable contrapunto entre las posiciones más clásicas acerca de la rentabilidad y aquellas más adaptadas al discurso de la responsabilidad inherente a la empresa, que va más allá de las necesidades de sus propietarios.

Inversión y grupos de interés

Todos los concejales y la representante de la Asociación en defensa de las sierras coinciden en que la inversión se justifica a partir de los impactos positivos en la sociedad, como por ejemplo comedores escolares, fundaciones, organizaciones no gubernamentales. La representante de la Asociación en defensa de las sierras, no obstante, realiza similares aclaraciones que en la variable anterior, esto es que está de acuerdo con estas ideas **“solo cuando sea por solidaridad, porque cuando ayuda a la comunidad para comprar licencia social, es peor que si no se comprometiera en nada”**. La representante de defensa del consumidor y el funcionario de desarrollo local apuntan en el mismo sentido, aunque de forma más acotada. Incluyen clientes y empleados como grupos de interés a tener en cuenta y que justifican las inversiones empresariales.

Interpretación

En la Tabla 2 se ordenan las frases que se han recogido y frases previas que se han ofrecido como síntesis por los entrevistadores, y que simbolizan el discurso ante las distintas variables estudiadas, de acuerdo a la tabla de la evolución de la RSE. Los espacios en blanco significan que ninguno de los entrevistados ha enunciado frases que simbolicen esos cuadrantes.

Tabla 2: Niveles de evolución por variable y por actor

Estadios de Evolución / Dimensiones	Una Aproximación a la RSE Pre -	Una Aproximación a la RSE capitalista	Una Aproximación a la RSE voluntaria	Una Aproximación de RSE como factor del progreso social

	capitalista			
Social Interna	El trabajo como recurso	<p>El trabajo como conflicto</p> <p>El trabajo "es uno de los más importantes factores de producción" (defensa del consumidor)</p> <p>El clima laboral: "el clima laboral ideal significa que cualquier conflicto encuentra su solución respetando los niveles jerárquicos de la empresa" (Concejal 3)</p> <p>Los valores empresariales ideales "son aquellos que giran en torno a la eficacia de la empresa y del propio empleado, y por ende llevan a un aumento de la productividad constante a partir del rendimiento de cada empleado" (Concejal 2)</p>	<p>El trabajo como desafío</p> <p>El trabajo "es un medio para que la persona logre su desarrollo" (Concejales 1, 2 y 3, Funcionario desarrollo, defensa de las sierras) ... "hace a la dignidad de las personas y debe ser bien remunerado" (Concejal 1)</p> <p>El clima laboral "se sustenta en formas reguladas de participación de las personas en el marco de algunas decisiones que se toman la organización" (Concejal 1, 2 y Defensa del consumidor).... "es la construcción conjunta de todas las personas, sean empleados o empresarios". (Funcionario de Desarrollo)</p> <p>Los valores empresariales ideales "son los que generan la integración de los objetivos de las personas con los objetivos de la organización" (Concejal 1 y defensa del consumidor)</p>	<p>El trabajo como progreso</p> <p>El trabajo es "un talento que hay que desarrollar y que integra a las personas a su comunidad" (Defensa de las sierras)</p> <p>El clima laboral "debe surgir de parte de los empleados sin intervención ni control por parte de los propietarios" (Defensa de las sierras)</p> <p>Los valores empresariales ideales "son aquellos que resguardan las salud física, emocional y psíquica del trabajador" (Concejal 3, Funcionario de Desarrollo, Defensa de las sierras)</p>
Social externa	La empresa alude todos los riesgos y abusa de todas las ventajas	<p>La empresa como el eje central del modelo capitalista de producción</p> <p>Sobre la relación empresa - comunidad: "la empresa al ser productiva logra mejores precios, y eso lleva a la mejora de la calidad de vida de la población" (Defensa del consumidor)</p>	<p>La empresa evoluciona con la sociedad</p> <p>El cliente es "toda persona que busca la mejor relación precio - calidad" (Defensa de las sierras)</p> <p>El éxito empresario "es el éxito de la empresa y las organizaciones relacionadas directamente con ellas" (Concejal 3)</p> <p>Sobre la relación empresa - comunidad: "la empresa, mediante su accionar, puede mejorar</p>	<p>La empresa como eje del progreso colectivo</p> <p>El cliente es "cliente es todo aquel al que la empresa sirve antes, durante y después de la venta de un producto o un servicio" (Todos los entrevistados)</p> <p>El éxito empresario "es el éxito de la comunidad" (Todos los entrevistados excepto concejal 3)</p> <p>Sobre la relación empresa - comunidad, las empresas "mediante su conducta, sus acciones y sus productos generan</p>

			<i>la calidad de vida de su entorno” (Concejal 2 y Funcionario de Desarrollo).</i>	<i>una reflexión y un impacto permanente de la ética de la comunidad” (Concejal 1, Concejal 3 y Defensa de las sierras).</i>
Medio ambiental	La empresa abusa de todos los recursos para maximizar beneficios	La empresa aprovecha al máximo la explotación de los recursos y abusa de los que no están regulados. Sobre el impacto de la empresa en el medio ambiente: <i>“los objetivos económicos del empresario tienen su límite en las disposiciones legales sobre el cuidado del medio ambiente” (Concejal 3)</i> El crecimiento en armonía ocurre cuando el empresario <i>“pudo cumplir con todas las obligaciones legales e incrementar el capital y su capacidad productiva” (Concejal 3)</i>	La empresa respeta la protección de los recursos y regenera daños producidos	La empresa no necesita marco regulatorio para respetar el medio ambiente Sobre el impacto de la empresa en el medio ambiente , ésta debe administrarse <i>“desechando negocios rentables que impacten negativamente en el entorno” (Todos los entrevistados excepto el concejal 3)</i> El crecimiento en armonía consiste en mejorar a través del desarrollo de las condiciones productivas al mismo tiempo que mejoran las condiciones del medio ambiente que rodea su actividad. (Concejal 1, Concejal 2 Funcionario de Desarrollo, Defensa del consumidor) ... <i>“No se pueden mejorar las condiciones del medio ambiente...”</i> es decir hay que minimizar el impacto (Defensa de las sierras)
Económica	Eficiencia La preocupación del empresario es <i>“lograr la máxima rentabilidad</i>	Eficiencia más calidad	Derrame social: eficiencia, calidad, flexibilidad. La rentabilidad debe ser compartida <i>“...con los empleados a través de premios y salarios, y con los clientes, a través del precio y la calidad de los</i>	Mantiene la consistencia interna y asegura un sistema viable para la comunidad La rentabilidad <i>“debe compartirse con todos los grupos de interés, incluidas aquellas organizaciones que atienden necesidades sociales no cubiertas por el Estado”. (Concejal 1 y Concejal 2)</i> Este esto sería ideal pero... <i>“solo cuando sea por</i>

	<p>posible para sí mismo y para sus socios o accionistas". (Concejal 3)</p>		<p>productos"... "Compartir incluyendo a los proveedores" (Defensa del consumidor, Defensa de las sierras, Funcionario de desarrollo).</p>	<p>solidaridad, porque cuando ayuda a la comunidad para comprar licencia social, es peor que si no se comprometiera en nada" (Defensa de las sierras) La inversión empresarial debe trascender el ámbito interno de la empresa para abarcar a la sociedad en su conjunto. (Todos los entrevistados)... pero "solo cuando sea por solidaridad, porque cuando ayuda a la comunidad para comprar licencia social, es peor que si no se comprometiera en nada" (Defensa de las sierras)</p>
--	---	--	--	---

Fuente: elaboración propia

La Tabla 3 muestra el discurso de los tres concejales, la representante de Defensa del consumidor, la representante de la Asociación en Defensa de las Sierras, y el Funcionario de Desarrollo Local. Posteriormente en el Gráfico 1 se muestran los dos discursos más distantes entre sí, que en este caso pertenecen a la representante de la Asociación en Defensa de las Sierras y al Concejal 3. El centro del gráfico tipo "telaraña" representa el discurso más primitivo sobre RSE – o podemos decir, el discurso de RSE ausente-, y a medida que las opiniones sobre cada variable se acercan a los extremos, se visualiza la evolución del discurso. De tal manera que los bordes de la telaraña muestran los puntos más evolucionados de RSE en el discurso, de acuerdo a los entrevistados.

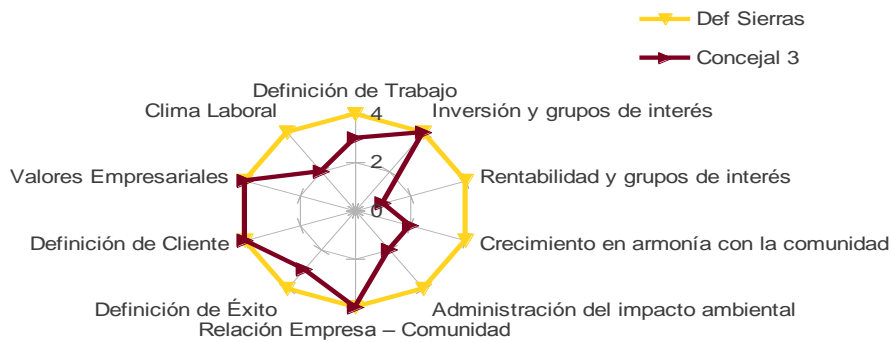
Tabla 3: Niveles de evolución por variable y por actor

Perspectiva	Variable	Concejal 1 Nivel	Def Cons Nivel	Def Sierras Nivel	Concejal 2 Nivel	Concejal 3 Nivel	Funcionario Nivel
Social Interna	Definición de trabajo	3	2	4	3	3	3
	Clima laboral	3	3	4	3	2	3
	Valores empresariales	3	3	4	2	4	4
Social Externa	Definición de cliente	4	4	4	4	4	4
	Definición de Éxito	4	4	4	4	3	4
	Relación Empresa-	4	2	4	3	4	3

	Comunidad						
Medio Ambiente	Administración del impacto ambiental	4	4	4	4	2	4
	Crecimiento en armonía con la comunidad	4	4	4	4	2	4
Económica	Rentabilidad y grupos de interés	4	3	4	4	1	3
	Inversión y grupos de interés	4	4	4	4	4	4

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1: Discurso RSE. Disonancias más acentuadas.



Fuente: elaboración propia

La representante de la Asociación en Defensa de las Sierras, enunció un discurso muy evolucionado compatible con lo que en el marco teórico se catalogó como un escenario de RSE como factor de progreso social, y por ello su discurso siempre recorre los límites de la “telaraña”. Por el contrario, el discurso del concejal 3 en tres variables distintas se muestra cercano al centro del gráfico, lo cual se acerca a un discurso de RSE capitalista, y en una variable incluso llega al escenario de RSE pre capitalista.

CONCLUSIONES

A continuación, a modo de cierre del trabajo se exponen algunas conclusiones a las que se ha arribado luego de analizar el discurso sobre la RSE, desde los actores que representan una mirada externa a la organización y que significan el discurso del entorno dentro del ámbito de la ciudad de Tandil. Debajo de las consideraciones se expresan algunas proposiciones que pueden utilizarse de guía para futuros estudios o para poder replicar este estudio en otros ámbitos locales y regionales.

- Las distintas opiniones de actores que tienen que ver con una mirada externa de las organizaciones poseen muchos puntos de divergencia y otros de convergencia. Estas

divergencias no fueron tan marcadas cuando se entrevistaron a empresarios y representantes de los trabajadores.

Proposición 1: el discurso del entorno acerca de la RSE de una empresa presenta menor punto de desacuerdo que entre los grupos de interés que conviven en la realidad diaria de la empresa (empresarios y trabajadores) que entre los grupos externos a la organización.

- La RSE medida desde la posibilidad y/o el deber de compartir la rentabilidad con los grupos de interés y con la comunidad es la variable que más rango de divergencia presenta.

Proposición 2: La rentabilidad empresarial es una variable muy sensible y que genera mucho rango de divergencia dentro del discurso externo de la RSE.

- El sentido de la divergencia en el discurso externo se evidencia también en otras 6 de las 10 variables que poseen discursos distanciados por al menos 2 niveles evolutivos (todos entre escenarios nivel 2 “RSE Capitalista” y escenarios nivel 4 “RSE como factor de progreso social”).

Proposición 3: El discurso externo de la RSE de la empresa en Tandil reconoce alta heterogeneidad, donde 7 de las 10 variables recorren desde escenarios poco evolucionados a escenarios altamente evolucionados.

- Muchos entrevistados han respondido con distintos niveles evolutivos a dos o tres variables de la misma perspectiva.

Proposición 4: El discurso se concentra más en las variables independientemente de la perspectiva a la que pertenezcan, de forma que dentro de una misma perspectiva el nivel de evolución de las variables puede ser muy desparejo aún dentro de las opiniones de un mismo entrevistado.

- Las variables “definición de éxito empresario”, “Definición de cliente” y sentido de la “Inversión respecto de los grupos de interés” son las variables que menos divergencias presentan en el discurso. Las dos primeras pertenecen a la perspectiva social externa y la última a la perspectiva económica. Dentro de la perspectiva económica también incluye a la variable con mayor divergencia en el discurso.

Proposición 5: En un análisis desde las perspectivas de la RSE, mientras que la perspectiva social externa presenta entre sus variables alto nivel de convergencia hacia niveles avanzados de RSE, en la perspectiva económica se presentan notables contradicciones entre inversión y RSE -donde no hay grandes divergencias- y rentabilidad y RSE donde se presentan altos grados de divergencia entre niveles de evolución.

- Uno de los entrevistados puso la lupa sobre el discurso enunciado y sus verdaderas finalidades. Introdujo de esta manera la discusión vigente en la literatura de RSE acerca del sentido que la misma posee. Este entrevistado optó por destacar el nivel más avanzado de discurso, es decir aquel que pone a la empresa en función del progreso social, pero al mismo tiempo aclaró “solo cuando sea por solidaridad, porque cuando ayuda a la comunidad para comprar licencia social, es peor que si no se comprometiera en nada”.

Proposición 6: La discusión acerca de las finalidades últimas de las acciones de RSE por parte de las empresas es un tópico presente en el discurso social externo de la RSE. En este sentido algunos actores opinan que el sentido real y útil para la sociedad es el de la RSE sin otras intenciones que la ayuda a otras organizaciones y a la comunidad en general. Cualquier doble intención desvirtúa el concepto real de RSE y lo transforma en la compra de una licencia social que compensa daños o impactos negativos hacia la comunidad.

No puede decirse que exista un escenario evolutivo que se destaque por sobre otro en términos del discurso RSE. No obstante, el trabajo pretende aportar interrogantes para futuras investigaciones que aborden la acción empresarial y sus divergencias con el discurso en materia de RSE.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(1) Lozano Josep, Albareda Laura, Ysa Tamyko, Roscher Heike y Marcuccio Manila: "Los Gobiernos y la Responsabilidad Social de las Empresas. Políticas Públicas Más Allá de la Regulación y la Voluntariedad". España: Ediciones Granica. España. 2005.

(2) Burrell, Gibson y Morgan, Gareth: "Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life". Ashgate Publishing. UK. 1979.

(3) Morgan, Gareth: "Paradigmas, metáforas y resolución de problemas en teoría de la organización", en *Administrative Science Quarterly*/605. 1980.

Disponible

en:<http://www.redunirse.org/files/Paradigmas%20met%C3%A1foras%20y%20resoluci%C3%B3n%20de%20problemas.pdf>

Página visitada el 30 de Junio de 2014.

(4) Pfeffer, Jeffrey: "Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades". OXFORD University Press. México D.F. 2000.

(5) López Yáñez, Julián (2006): "¿A dónde va la Teoría de la Organización?" Profesorado: Revista de Curriculum y Formación del Profesorado. Vol. 10. Núm. 2, Pág. 1-28. 2006.

(6) a) Vinsennau Daniel José y Simonetta Carlos David: "Perspectiva funcionalista sobre la RSE -experiencias derivadas de casos". Revista de ADENAG (Asociación de Docentes Nacionales en Administración General), vol. n°3, p 16 – 29, issn 1853-7367. 2013.

(7) b) Vinsennau Daniel José y Simonetta Carlos David: "La matriz de viabilidad empresarial RSE, Aplicación al caso de las empresas mineras de Tandil ante cambios de contexto", Bahía Blanca, Buenos Aires, XXIX Congreso Anual de ADENAG (Asociación de Docentes Nacionales en Administración General), vol.1 n° 1, p1 - 15. issn 1853-0796. 2013.

(8) c) Vinsennau Daniel José y Simonetta Carlos David: RSE Pyme y Teorías críticas de Administración, Río Cuarto, Córdoba, Iº Encuentro Iberoamericano de Responsabilidad Social. 2013.

(9) Sander; Benno. 1994. "Gestión educativa y calidad de vida". *La Educación: Revista Interamericana de Desarrollo Educativo*. Vol. 38, N° 118, 237-264.

(10) Etzioni, Amitai: "Organizaciones modernas". UTHEA -Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana- México DF México. 1965.

(11) Stern Robert y Barley Stephen : "Organizations and social systems: organization theory's neglected mandate", *Administrative Science Quarterly*, 41. Cornell University. Pág. 146-162. New York. 1996.

(12) Perrow, Charles. 1991. "Sociología de las organizaciones". Madrid. Mc Graw Hill. Madrid. 1991.

(13) Schvarstein, Leonardo: "La inteligencia social de las organizaciones". Editorial Paidós. Buenos Aires. 2003.

(14) Guedez, Víctor: "Ser confiable. Responsabilidad social y reputación empresarial". Editorial Planeta. Venezuela. 2008.

- (15) Red Iberoamericana de Universidades por la RSE: IV Programa de Formación de Formadores en Responsabilidad Social Empresarial, que consta de tres módulos. Módulo I, Unidades 1 y 2. 2010.
- (16) Drucker, Peter: "Las fronteras de la administración. Donde las decisiones del mañana cobran forma hoy". Editorial Sudamericana. Buenos Aires. 1986.
- (17) Kliksberg, Bernardo: "Escándalos éticos". Editorial Temas. Buenos Aires. 2011.
- (18) Prahalad, C. K. y Hant, S. L.: "La fortuna está en la base de la pirámide". Revista Corresponsable N° 1. España. Abril 2006.
- (19) Porter, Michael y Kramer, Mark: "Creating Shared Value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth" Harvard Business Review, Pág. 1-17. 2011. Disponible en:
http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/fellows/N_Lovegrove_Study_Group/Session_1/Michael_Porter_Creating_Shared_Value.pdf
Página visitada el 23 de Junio de 2014.
- (20) Lozano, J. Félix y Peris, Jordi: "Empresas y desarrollo humano: el potencial de las compañías transnacionales para el desarrollo humano" en Responsabilidad Social Empresaria, coords. Raufflet, E., Lozano Aguilar, J-F., Barrera Duque, E. y de la Torre, C, Pág. 77 a 89, Cap.6, Pearson, México D.F. 2012.
- (21) Lozano, J. Félix: "Ética y filosofía de la responsabilidad social empresarial" en Responsabilidad Social Empresaria, coords. Raufflet, E., Lozano Aguilar, J-F., Barrera Duque, E. y de la Torre, C, Pág. 15 a 27, Cap. 2, Pearson. México D.F. 2012.
- (22) Schvarstein, Leonardo: "Enfoques de la Administración en lo social y político en tiempo de crisis". Presentación en el XXVIº Encuentro anual de ADENAG -Asociación de docentes en administración general de la República Argentina-, Junio 2010. La Plata. Argentina. 2010.
- (23) Heler, Mario: "La dimensión ético-política de la convivencia humana". Inédito. 1996.
- (24) Kliksberg, Bernardo: "Ética para empresarios. Por qué las empresas y los países ganan con la RSE". Ediciones Ética y Economía. Buenos Aires. 2013.

DISCURSO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA EN ALUMNOS Y GRADUADOS DE CIENCIAS ECONÓMICAS

SIMONETTA CARLOS DAVID

davidsimonetta@gmail.com

VINSENNAU DANIEL JOSÉ

vinsennau@econ.unicen.edu.ar

DEVINCENTI MARINA

marinadevincenti@gmail.com

RESUMEN

Los temas de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) pueden agruparse, básicamente, en cuestiones ambientales, cuestiones sociales y aspectos económicos. Dentro de las cuestiones sociales, aunque con menor difusión, se desarrollan aspectos sociales internos, basados en concepciones sobre el trabajo, el clima laboral y los valores internos de la organización. Aunque pueda creerse que la RSE es un concepto actual, en realidad no lo es; sí puede decirse que actualmente ha evolucionado hacia perspectivas más inclusivas, o más comprometidas desde el punto de vista social. Es interesante preguntarse si los alumnos y graduados de ciencias económicas poseen un discurso más o menos evolucionado de la RSE. En este sentido el trabajo trata de describir el estadio evolutivo del discurso de alumnos y graduados de ciencias económicas evaluando al mismo tiempo el impacto de la edad, la carrera elegida, y el conocimiento sobre RSE que se posea. Este análisis permitirá conocer el impacto que los profesionales de ciencias económicas tienen y/o tendrán sobre el discurso de las empresas sobre las cuales intervienen o intervendrán; también permitirá comparar el discurso con el de las empresas y el del entorno, evaluado en trabajos anteriores presentado en el mismo Congreso, el pasado año.

PALABRAS CLAVE: Discurso RSE, Evolución de la RSE, estudio crítico de la RSE, RSE en ciencias económicas, RSE y alumnos de Ciencias Económicas.

INTRODUCCION

Problema

El estudio sobre la responsabilidad social empresaria no reconoce, hasta el momento, una visión única y mucho menos una forma de interpretación convergente, ni en el estudio, ni en la enseñanza, ni en la práctica. Si bien un disparador de referencia en el tema se dio por los años `70 del pasado siglo, con el debate acerca de si las empresas deben o no deben invertir dinero más allá de lo que redunde en beneficio a sus accionistas, existen incluso visiones anteriores del significado de responsabilidad de una empresa. Antes de la sociedad industrial, también existía un sentido y un significado de la responsabilidad, que estaba expresamente ligado a la moral del dueño de la explotación, de la empresa, o del emprendimiento. ⁱⁱ Sin duda no existe un punto de vista unívoco, ni una interpretación teórica establecida de lo que la RSE es, o lo que significa. Es más, las visiones en desencuentro, una funcional y otra crítica, conspiran contra una teoría normativa.ⁱⁱⁱ

De esta manera cobra importancia la evolución del significado y el concepto que se le otorga a los componentes del discurso de la RSE. En trabajos anteriores, los autores del presente artículo describieron las características del discurso sobre la Responsabilidad

Social Empresaria (RSE), tanto en la visión interna de la empresa como en la visión externa sobre la empresa. ^{iv v} Dicha revisión se organizó teniendo en cuenta las características del discurso en diez variables centrales, cuyos resultados podían conducir a cuatro escenarios evolutivos distintos. Se presentaron algunos puntos de acuerdo y de desacuerdo. El punto de vista interno mostró un escenario discursivo con menor grado de contrapuntos, mientras que el punto de vista externo mostró mayor nivel de contrapuntos. Lo interesante es que la RSE evoluciona como concepto pero sigue habiendo quienes resaltan que no debiera existir; en la investigación además, algunos conceptos que parecen ligados a la RSE, terminan abonando la involución de su significado toda vez que reafirman que las responsabilidad principal de la empresa es la ganancia del accionista, como afirman Porter y Kramer (2006) ^{vi}, al centrar y dirigir los esfuerzos de RSE hacia la consecución de objetivos estratégicos de la compañía y la mejora de su valor competitivo. En este punto resulta interesante aportar evidencias sobre la posición discursiva de aquellas personas que impactan e impactarán sobre la gestión de las empresas, de una forma significativa. Es decir ¿Qué grado de evolución del discurso se presenta en los estudiantes y graduados de ciencias económicas? Secundariamente, ¿tiene algo que ver la carrera elegida con las características del discurso? ¿Y el rango etario? ¿Y el conocimiento y/o práctica de la RSE por parte de estudiantes y graduados cómo impacta?

Objetivos Generales

Aportar evidencia de la predominancia de algún nivel evolutivo de la RSE en el discurso de los estudiantes y graduados de ciencias económicas por sobre los otros niveles de evolución, todo en el ámbito de Tandil y la región, tomando información de los estudiantes y graduados de las carreras de ciencias económicas de la UNCPBA.

Evaluar si la edad, la carrera elegida dentro de las ciencias económicas o el nivel de conocimiento sobre la RSE impactan sobre el nivel evolutivo del discurso de la RSE en estudiantes y graduados de ciencias económicas de la región de la UNCPBA.

Justificación

El ámbito de incumbencia de los profesionales de ciencias económicas incluye la actividad empresarial, especialmente, en los temas de asesoramiento a la gestión. En la ciudad de Tandil, se encuentra la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. En dicha Facultad se dictan dos carreras de grado, Contador Público Nacional y Licenciatura en Administración, más un título intermedio de Auxiliar administrativo contable. Además se dicta un postgrado de Magíster en Administración de Negocios y un Doctorado en Administración, este último más volcado a la actividad de investigación.

Los profesionales actuales y futuros de las carreras de ciencias económicas sin duda desarrollan y desarrollarán un papel primordial en la gestión de las empresas de Tandil y la zona. De forma que una vez relevados en trabajos anteriores los discursos de RSE desde una mirada interna y desde una mirada externa, se vuelve primordial conocer la evolución de la RSE en el discurso de los profesionales que actúan como uno de los principales consejeros de la gestión, es decir, los profesionales de la administración, la contabilidad, y en general de la gestión.

La influencia en la toma de decisiones de los profesionales en ciencias económicas es innegable, y aunque en ocasiones suela argumentarse que dichos aportes son solamente técnicos y alejados de conceptos de RSE, ciudadanía responsable o moral en la toma de decisiones, vale acotar que dicho argumento no es válido. Toda decisión técnica en el fondo incluye la prevalencia de algunos objetivos por sobre otros, y entonces, sea de forma explícita o implícita, contiene un orden que le otorga significado a la responsabilidad que se asume. Aun en los casos en los que los administradores creen optimizar técnicamente una decisión, la noción de optimización se circunscribe al respeto por ciertos límites y

ciertas prioridades. Esos límites y prioridades expresan la prevalencia, la conjugación o la convivencia entre cuestiones económicas, sociales y ambientales. De forma que, por ejemplo, en diferentes culturas gerenciales es posible que *lo técnico* incluya nociones intrínsecas de cuestiones ambientales, mientras que en otras culturas gerenciales *lo económico y utilitario* es la única razón de optimización de decisiones.^{vii} Este ejemplo sencillo, ya importa un sinnúmero de consecuencias para la aplicación y práctica de la RSE, y por supuesto para el delineamiento de su discurso.

Es necesario entonces, conocer es el estadio evolutivo que muestra el discurso RSE en los estudiantes y profesionales de ciencias económicas de la ciudad de Tandil, que impactan e impactarán en las decisiones empresarias actuales y futuras.

MARCO TEORICO

La RSE dentro de la administración

Es necesario destacar que la RSE se ha ido incorporando al estudio de la administración con algunas dificultades, incluyendo comprensiones distintas y multidisciplinarias que necesariamente evidencian contrapuntos interesantes. En tal sentido es útil repasar los aportes de Burrell y Morgan^{viii}, en el sentido de entender que dichos contrapuntos no provienen solo de distintos modos de estudiar la administración, sino ciertamente de distintos puntos de vista paradigmáticos sobre la organización, y por ende, sobre la administración. Estos paradigmas se resumen en 4 mega perspectivas, que representan implicancias profundas y complementarias para la RSE.

Una visión constructivista cuyo propósito es dilucidar la construcción mutua entre empresa y sociedad

Una visión socio política que da cuenta de las relaciones de fuerza entre la empresa y la sociedad

Una visión cultural enfocada en los valores compartidos entre la empresa y la sociedad

Una visión funcionalista enfocada en la regulación de la relación empresa / sociedad

La perspectiva funcionalista ha predominado ampliamente en el estudio de la administración, y por cierto, también en el estudio de la RSE. Esto en parte es debido a ciertos autores que han abonado la teoría funcionalista, que en el fondo implica una subordinación de los objetivos ambientales y sociales a los objetivos económicos. Autores como Porter y Kramer (2011)^{ix} promueven este tipo de visión, que en un sentido general no difiere de aquella derivada de la revolución industrial, donde la empresa es el actor clave en la consecución de mejoras productivas, aumento de rentabilidad para sus dueños, y toda decisión debe ser funcional a esos principios. Sin embargo otros autores como Handy (2002)^x, evidencian notables diferencias culturales que implican distintas formas de concebir la responsabilidad en las relaciones empresarias. En EEUU las empresas se financian mediante bancos, en Europa se acostumbra el financiamiento entre proveedores y clientes; el segundo caso despierta un sentido de responsabilidad compartido hacia el negocio de la empresa cliente, pero eso no sucede en el primer caso. La diferencia puede evidenciarse desde el estudio de la perspectiva cultural. En cuanto a la perspectiva socio política, autores como Kliksberg (2013)^{xi} destacan la importancia de la relación entre un Estado activo y el sentido ético del empresariado, como una relación que puede promover el bienestar general de la población. Por último la visión constructivista implica que los actores de una sociedad van delineando la crítica ética, y por lo tanto la evaluación del comportamiento en un juego de permanentes equilibrios, desequilibrios, debates, pujas entre visiones siempre en conflicto. Bajo esta perspectiva no es la empresa la que diseña un programa de RSE; es más bien un actor entre otros ayudando a construir un sentido ético social.

Los estadios del discurso

El estudio se basa en cuatro estadios que implican instancias evolutivas de la RSE. En este caso se estudia el discurso, pero también podría mediante el mismo modelo estudiarse la acción efectiva.

Los dos primeros escenarios (*RSE pre capitalista* y *RSE capitalista* respectivamente) remiten necesariamente a una concepción funcional de la empresa; dicha funcionalidad implica necesariamente la consecución de resultados económicos por sobre cualquier otro objetivo. En el primer escenario, se representa la situación en la que ni siquiera la ley actúa como parámetro. En este primer estadio aún no se concibe siquiera la modernidad como reguladora de los estados, las actividades sociales, las actividades empresariales, la ciudadanía, etc. En este primer escenario quizá la palabra *explotación* defina mejor al concepto de empresa, y existe un concepto de responsabilidad que se acota a obtener máximo beneficio al menor costo eludiendo toda obligación que no forme parte de la moral del propietario o patrón (Bedoya Ramírez, 2009). En el segundo escenario se representa el sistema capitalista en su apogeo, es decir, la modernidad y la ley que regula la convivencia. En este sentido se puede pensar el siglo 20 como paradigma de prosperidad de este escenario; las luchas sociales, las reivindicaciones, la empresa como eje del desarrollo social con sus conflictos a cuesta, el Estado como regulador de las relaciones y las grandes instituciones (Bauman, 2002)^{xii}. Y por supuesto la responsabilidad principal de cumplir la ley, como única obligación exigible a la empresa.

El tercer y el cuarto escenario (*RSE Voluntaria* y *RSE Progreso Social* respectivamente) implican la aparición de la discusión sobre la RSE, en un sentido crítico no funcionalista. En el tercer estadio la empresa expande el nivel de responsabilidad más allá de lo que la ley le solicita y se transforma en un actor que puede mejorar las condiciones de su entorno, de sus empleados, de sus clientes y sus proveedores sin que le haya sido exigido. No lo hace por un afán de rentabilidad sino porque percibe que la ley es insuficiente y en lugar de aprovechar la situación, complementa con su accionar el bienestar de sus grupos de interés ligados más estrechamente. Sea por cuestiones culturales (Molthan Hill, 2014 , Handy, 2002) –desde una visión cultural-, por presiones del entorno (Margolis y Walsh, 2003) –desde una visión socio política- o por iniciativa propia para mejorar su entorno directo o su aspecto social interno, expresando algún tipo de ideal ^{xiii}, -visión constructivista- la empresa realiza acciones y lleva adelante políticas más complejas que lo que le es exigible. En el cuarto escenario la empresa lleva las cosas *un paso más adelante*. Su acción depende de una función superior que es el bienestar de la comunidad. Sus políticas se focalizan en fines sociales integrados a la actividad empresarial. La empresa es un actor fundamental en la construcción ética del entorno que la rodea. Este estadio es la visión constructivista más pura, y también la etapa más evolucionada del discurso y la práctica de la RSE. El bienestar que la empresa busca va más allá de sus intereses y de los intereses de sus grupos de interés más allegados, para abarcar a la comunidad. En este punto la organización desecha negocios rentables cuando visualiza que la consecuencia sería un desequilibrio en la comunidad, aunque no le sean recriminables en términos jurídicos o no dañen a sus grupos de interés más allegados.

Las categorías y las variables dentro de cada estadio

Para todos los estadios, el discurso contiene distintas categorías que agrupan distintas variables. (Simonetta y Vinsennau, 2014 -a-, -b-). Las categorías son en realidad las perspectivas de la RSE y son cuatro: *la perspectiva social interna*, referida a los aspectos de bienestar que se generan o no dentro del ámbito de decisiones de la empresa y repercuten en su personal; *la perspectiva social externa*, referida a la concepción y significado sobre los impactos y las relaciones de la empresa en el entorno y el sentido de la acción hacia otros actores de la comunidad; *la perspectiva medio ambiental*, referida a la evaluación y

decisión empresaria sobre los impactos ambientales que la acción empresaria origina, tomando en cuenta todo tipo de degradación, impacto visual, contaminación, o utilización de recursos no renovables; y finalmente *la perspectiva económica*, referida a la toma de decisiones empresaria respecto de su rentabilidad y sus inversiones, que van otorgando significado en la acción mediante la inclusión o no de sus grupos de interés y de sus actividades comunitarias.

Cada perspectiva contiene variables que la caracterizan, y mediante las cuales puede observarse un nivel de evolución determinado. La *perspectiva social interna* contiene tres variables; la primera denominada de forma abreviada “trabajo” evalúa cuatro niveles evolutivos acerca del concepto del trabajo, desde un nivel primitivo donde solo es un recurso, al nivel más avanzado donde representa la clave para la integración de las personas a la comunidad; la segunda denominada “clima” hace referencia a la forma de regulación de las personas dentro de una empresa, desde una forma primitiva donde lo ideal es el cumplimiento de los planes de la dirección, hasta una forma evolucionada donde las personas autorregulan sus acciones y comportamientos individual y organizacionalmente; finalmente la variable de “valores” que en su punto menos evolucionado implica aquellos valores que aumentan la productividad de los trabajadores y en su punto más evolucionado implican aquellos valores que resguardan la salud física, mental y emocional de los trabajadores. La *perspectiva social externa* contiene tres variables; la primera denominada “cliente” en su punto menos evolucionado considera que el cliente es quien necesita lo que la empresa vende, y en su punto más evolucionado implica que el cliente es todo aquel al que se sirve antes, durante y después de la venta; la segunda se denomina “éxito empresario” y evalúa lo que se considera el éxito de la empresa, pasando del estado menos evolucionado donde el significado es la obtención de rentabilidad al máximo posible, hasta el estado más evolucionado donde el éxito empresario es el éxito de la comunidad; la tercera se denomina “relación con la comunidad”, en su punto menos evolucionado la relación existe solo porque la empresa obtiene recursos de la comunidad, y en su aspecto más evolucionado la empresa es un actor clave que junto a otros forma parte de la crítica ética permanente sobre la comunidad y sobre sí misma. La perspectiva medio ambiental posee dos variables; la primera se denomina “medio ambiente”, su estado menos evolucionado implica que la empresa toma todos los recursos que puede, eludiendo otra responsabilidad que no sea transformar esos recursos para obtener rentabilidad, y en su aspecto más evolucionado implica que la empresa desecha cualquier negocio que signifique un daño al medio ambiente y trata de minimizar permanentemente su impacto; la segunda variable se denomina “armonía” implica el grado de convivencia y diálogo con la comunidad, y en su aspecto menos evolucionado implica que la empresa solo se responsabiliza por los resultados económicos, mientras que en el aspecto más evolucionado la empresa se preocupa a la par por objetivos medio ambientales y económicos. Finalmente, *la perspectiva económica* contiene dos variables; la primera, “grupos de interés” en su punto de vista menos evolucionado implica que la empresa no comparte con nadie sus beneficios ni las bondades de sus decisiones, siendo los accionistas los únicos destinatarios de la rentabilidad, mientras que en su punto más evolucionado el empresario comparte su rentabilidad apuntalando a la comunidad en aquellos puntos donde el estado no llega; y la segunda se denomina “inversión”, y en un extremo menos evolucionado implica que el empresario solo invierte cuando obtiene ganancias, mientras que en un extremo más evolucionado significa que el empresario se preocupa de favorecer cuestiones comunitarias con su inversión. Por supuesto, los extremos mencionados de cada valor que pueden tomar las variables representan características del estadio 1 (menos evolucionado) y estadio 4 (más evolucionado), y además es útil aclarar que cada variable

puede tomar dos valores de tipo intermedio que se relacionan con los estadios 2 y 3. A efectos de aclarar los estadios intermedios, para no extender el comentario, se sugiere leer el anexo con la encuesta donde aparecen los indicadores con distintos valores de variables. El conjunto de respuestas de los encuestados refleja las características evolutivas de su discurso de RSE. Numerosos artículos evidencian los estadios, aunque no en conjunto, ni en un mismo esquema. Para no extender el comentario pueden revisarse Simonetta y Vinsennau (2014, -a- y -b-) Bedoya Ramírez (2009), Aguinis y Glavas (2012)^{xiv}, Schvarstein (2003)^{xv}.

Estadios de RSE Dimensiones	Una aproximación de RSE pre capitalista	Una aproximación de RSE capitalista	Una aproximación de RSE voluntaria	Una aproximación de RSE como factor de progreso social
Social interna	El trabajo como recurso	El trabajo como conflicto	El trabajo como desafío	El trabajo como progreso
Social externa	La empresa elude todos los riesgos y abusa de todas las ventajas	La empresa como eje central del modelo capitalista de producción	La empresa co-evoluciona con la sociedad	La empresa como eje del progreso colectivo
Medio ambiental	La empresa abusa de los recursos para maximizar beneficios	La empresa aprovecha al máximo la explotación de los recursos y abusa de los que no están regulados	La empresa respeta la protección de los recursos y regenera daños producidos	La empresa no necesita marco regulatorio para respetar el medio ambiente
Económica	Objetivo: Rentabilidad sobre el capital invertido. Eficiencia	Objetivo: Máxima rentabilidad sobre el capital invertido. Eficiencia + calidad	Objetivo: Rentabilidad como fuente de derrame social precede a los objetivos sociales. Eficiencia + calidad + flexibilidad	Objetivo: Rentabilidad para mantener la consistencia interna y asegurar un "sistema vivible" para sus grupos de interés

Cuadro 1: las perspectivas del discurso RSE en cada estadio evolutivo

Fuente: propia. (Simonetta y Vinsennau, 2014 -a- y -b-)

Para finalizar, se propone analizar la evidencia acerca de *dos hipótesis centrales*;
H1: existe un estadio evolutivo del discurso de la RSE entre los estudiantes y graduados de ciencias económicas que prevalece sobre otros estadios.

H2: la edad, la carrera elegida dentro de las ciencias económicas y el conocimiento y/o práctica adquirida en temas de RSE se relacionan con la evolución del discurso de la RSE que poseen alumnos y graduados de ciencias económicas.

METODOLOGIA

Analizar cuestiones del discurso parece a simple vista un tema puramente cualitativo, tal como los mismos autores desarrollaron en artículos anteriores (Simonetta y Vinsennau, 2014 -a- y -b-). Sin embargo en esta oportunidad se contaba con una lista de variables y valores de variables derivadas de aquellos estudios puramente cualitativos. Es posible entonces clasificar el discurso de alumnos y graduados de ciencias económicas respecto de aquellas matrices de resultados cualitativos. Para ello una metodología cualitativa es adecuada, ya que puede evaluar la pertinencia de una teoría enunciada aunque no probada.

Se optó entonces por una metodología de tipo cuantitativa. La primera de las hipótesis se analizará por estadística descriptiva, y la segunda hipótesis mediante el armado de un modelo de regresión que permita visualizar las relaciones estipuladas, y otorgar algún grado de significancia estadística.

Para tomar los datos se diseñó una encuesta con 10 variables que se enunciaron en el marco teórico, y cada variable podía tomar alguno de los 4 estados posibles que se correspondían con los estadios evolutivos del discurso RSE. Cuando el encuestado se volcaba al estado menos evolucionado de la variable, se otorgaba 1 punto en esa variable; si contestaba a favor del segundo estado 2 puntos, y así hasta otorgar 4 puntos si le daba a la variable el sentido más evolucionado desde el punto de vista del discurso de la RSE.

Se tomaron 72 muestras, aleatorias, y los alumnos y graduados debieron responder también dentro de qué rango de edad estaban y cuál era la carrera que habían estudiado o de la cual se habían graduado, o la cual se encontraban actualmente cursando. No importaba en este caso si eventualmente hubieren abandonado los estudios. Los rangos etarios fueron hasta 25 años, desde 26 a 35 años, de 36 a 45 años, y no se registraron muestras de otras edades. Sobre el nivel de conocimiento sobre RSE, se tabularon las muestras en 4 categorías; la primera era nula formación o conocimiento en RSE, la segunda implicaba poco conocimiento y no sistematizado, la tercera significaba algún momento formativo, sea en la carrera o fuera de la misma, en torno a la RSE, y la cuarta implicaba que la persona estaba activamente involucrada en aspectos de RSE.

Las encuestas fueron distribuidas en listas de emails poseídas por los investigadores, y publicada en perfil de Facebook de uno de los investigadores. La encuesta fue diseñada en plataforma de google drive, y los resultados se recibieron en forma online, en julio de 2015.

RESULTADOS

Descripción del discurso de la RSE en estudiantes y graduados de ciencias Económicas

A continuación se muestran los resultados en el Gráfico 1, que resume los valores tomados por cada variable, de acuerdo a la frecuencia de respuestas, teniendo en cuenta que dentro de cada variable el estadio era expresado por una frase representativa del mismo, dentro de la variable dada. Para más detalles sugerimos ir al formulario de la encuesta.

El resultado del estudio arrojó una fuerte presencia de los conceptos y significados discursivos del estadio 3, es decir la *RSE Voluntaria*. En siete de las diez variables este estadio obtiene frecuencia superior al resto de los estadios. Esas siete variables son *clima laboral* y *valores* de la perspectiva social interna, *éxito empresario* y *relación con la*

comunidad de la perspectiva social externa, acción empresaria en el medio ambiente de la perspectiva del medio ambiente, y atención a grupos de interés e inversión empresarial de la perspectiva económica.

En las restantes variables, el estadio dominante es el más evolucionado, es decir el discurso de la RSE como Progreso Social. Esas variables son trabajo - significado de la relación laboral - de la perspectiva social interna, significado de cliente de la perspectiva social externa, y armonía en la relación con la sociedad de la perspectiva de medio ambiente.

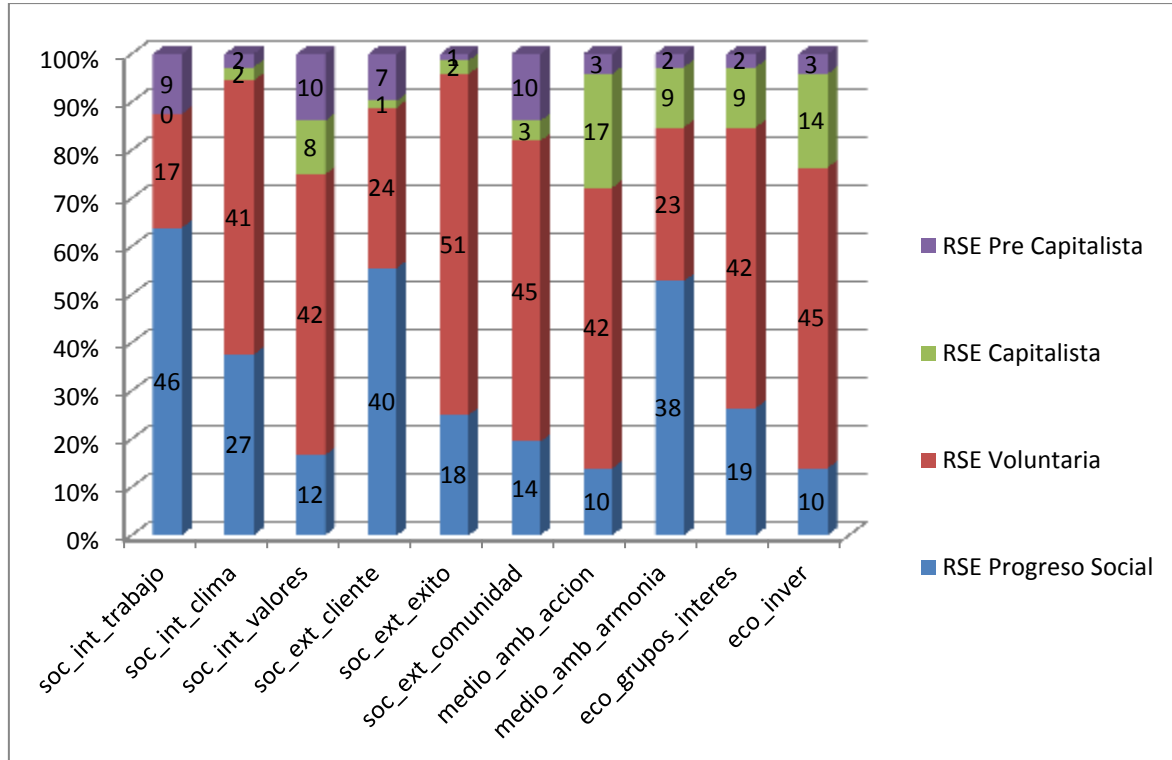


Gráfico 1- Frecuencia de discurso por estadio evolutivo y por variable

Fuente: Propia.

En este estudio el discurso de la RSE converge hacia un estadio de RSE voluntaria, lo que nos remite a la etapa de debate en los años `70, aunque también presenta algunos aspectos más evolucionados. Para caracterizar el discurso lo más fielmente posible de acuerdo a los cuestionarios realizados, podemos agregar el siguiente detalle:

El discurso de la RSE entre estudiantes y graduados de ciencias económicas dentro de la perspectiva interna considera al trabajo como un factor de integración de la persona a la comunidad; el clima laboral ideal consiste en mecanismos de participación regulados y los valores que deben prevalecer son aquellos que permiten integrar los objetivos personales a los organizacionales.

El discurso RSE entre los estudiantes y graduados de ciencias económicas dentro de la perspectiva social externa, se caracteriza por considerar al cliente como aquel que se atiende antes, durante y después de una venta; la idea de éxito empresario hace referencia al logro del bienestar de todos los grupos de interés ligados estrechamente a la empresa, como proveedores trabajadores y clientes. Finalmente la empresa puede ser un actor que mejore la calidad de vida de su entorno.

El discurso RSE entre los estudiantes y graduados de ciencias económicas dentro de la perspectiva del medio ambiente, supone que la empresa debe abstenerse de realizar

acciones que dañen al medio ambiente, aunque no estén prohibidas por el marco regulatorio y además, debe preocuparse en igual medida por la rentabilidad que por el impacto de su accionar en el medio ambiente.

El discurso RSE entre los estudiantes y graduados de ciencias económicas dentro de la perspectiva económica propone que el empresario debe compartir su rentabilidad con los grupos de interés más allegados, es decir trabajadores, clientes y proveedores, y destinar parte de la inversión a esos mismos destinatarios.

Los discursos pre capitalista y capitalista no han cosechado muchas adhesiones en este estudio. Sin embargo es preciso destacar un detalle importante. En la perspectiva social interna, y en la social externa (excepto en una de las variables “éxito empresario”) el discurso pre capitalista supera al capitalista. Mientras que en el resto de las perspectivas, medio ambiente y económica, tomando todas las variables de cada perspectiva, el discurso capitalista supera en adhesiones al pre capitalista. Entre aquella parte de la muestra que posee un discurso menos evolucionado, la perspectiva social interna y la social externa son aún más involucradas que la medio ambiental y la económica en el discurso RSE.

Llegado este punto es necesario establecer que existe en este estudio evidencia de la predominancia del discurso RSE en su estadio evolutivo de RSE voluntaria entre sujetos estudiantes graduados de ciencias económicas. Con esto estamos en condiciones de aceptar la hipótesis H1.

Edad, carrera y grado de conocimiento y participación en RSE.

El armado de un modelo de regresión permite conocer algunos detalles, entre ellos, el nivel de impacto de las variables independientes sobre la dependiente mediante la estimación de un coeficiente por cada variable independiente, el grado de significatividad de ese coeficiente lo que confirmaría que ese impacto está siempre presente con un nivel de confianza determinado y la bondad de ajuste del modelo de regresión, que de alguna manera muestra el porcentaje de variación de la variable dependiente que puede explicarse mediante el modelo elaborado. Dentro de estos aspectos, se decidió elaborar un modelo de regresión donde la variable dependiente fuera el discurso con el objetivo principal de obtener evidencia del impacto de la edad, la carrera y el grado de conocimiento / práctica de la RSE sobre el discurso de la RSE. Es decir, el interés no está centrado en los coeficientes, como modo de pronosticar impactos de la edad, la carrera o el conocimiento / práctica de la RSE, sino en su significatividad estadística que permitiría hallar pruebas de la relación de estas variables con el discurso.

El discurso es una variable que suma los puntajes otorgados por cada muestra a cada una de las variables, y es la variable dependiente en este caso. Edad, carrera y conocimiento son variables cualitativas, que se han transformado en un set de dummy para poder elaborar el modelo. Para esta operación se utilizó el software Stata, versión 12. Los resultados arrojados son los siguientes:

Variable	Modelo1
_cons	16.062***
h35	0.115
h45	-2.947
OtrasCa	8.938*
CP	4.121
LA	4.190
poco_con	10.885**
mod_con	10.741**
buen_con	11.962**
N	72
r2	0.207
r2_a	0.106

legend: * p<.1; ** p<.05; *** p<.01

Cuadro 2. Modelo de regresión. Elaboración propia.

Las variables tomadas como base fueron los encuestados hasta 25 años (h25, variable de edad), los estudiantes y egresados de la carrera de Auxiliar administrativo contable (Auxiliar, variable de carrera) y los encuestados que nunca habían leído o se habían interiorizado sobre la RSE (no_con, variable de conocimiento / práctica de la RSE). Estas variables bases no aparecen en el modelo. En cambio aparecen las siguientes variables; en cuanto edad h35 (estudiantes y egresados desde 26 a 35 años), h45 (estudiantes y alumnos desde 36 a 45 años)¹¹⁴; en cuanto a carrera LA (estudiantes y graduados en Licenciatura en Administración), CP (estudiantes y graduados en Contador Público) y OtrasCa (estudiantes y graduados en otras carreras de ciencias económicas); respecto del conocimiento / práctica sobre RSE aparecen poco_con (aquellos estudiantes y egresados que han tomado contacto informalmente con la RSE, por medio de lecturas, artículos, etc, y conocen el significado), mod_con (aquellos estudiantes y egresados que han tomado contacto con la RSE en cursos, materias o espacios dedicados al efecto) y buen_con (estudiantes y egresados que participan activamente en temas de RSE).

El cuadro precedente (ver cuadro 2), muestra que las variables ligadas al conocimiento y práctica de la RSE son estadísticamente significativas asumiendo un 5% de probabilidades de cometer el error de rechazar la hipótesis nula, siendo esta última verdadera. En síntesis se hallaron evidencias estadísticas de la influencia de la formación en RSE, que en este caso impactan positivamente sobre la evolución del discurso de la RSE. Vale recordar que el discurso crecía en puntaje a medida que evolucionaba de estadío. De esta manera el signo positivo del coeficiente de las tras variables implica una relación positiva de la formación con la evolución del discurso.

Siguiendo el mismo análisis, no pueden hallarse pruebas estadísticamente significativas de que la edad o la carrera estén relacionadas a la evolución (o involución) del discurso de la RSE. Solo puede mencionarse que estudiando otras carreras (no LA ni CP) existe la posibilidad de obtener prueba significativa de una relación positiva con la evolución del discurso RSE, al 10% de significancia. Es decir, aceptando mayor grado de riesgo que en el caso de las variables de conocimiento / práctica. En el modelo detallado (ver anexo) y tomando un riesgo aún mayor del 16% aproximadamente, podría afirmarse que el rango de edad desde los 36 a los 45 años tiene una relación negativa con la evolución del discurso de la RSE.

¹¹⁴ No se registraron observaciones de personas mayores a 45 años, y por lo tanto los rangos 46 a 55 años y 55 años en adelante no fueron tenidos en cuenta.

En cuanto al modelo en general, r^2 (bondad de ajuste) indica la proporción de variación del discurso que es explicada por las variables del modelo. En este caso alrededor del 20% de variación es explicado por el modelo, sin embargo, el hecho de incluir muchas variables ha producido un castigo sobre r^2_a (bondad de ajuste ajustada por la cantidad de variables que se incluyen). La “ r cuadrada ajustada” establece una bondad de ajuste de alrededor del 10%. No se considera malo el coeficiente, ya que un 20% en algo tan complejo como el discurso sobre un tema, es interesante e importante.

Para finalizar, y sintetizar los hallazgos sobre la hipótesis 2 (H2), puede decirse que existe evidencia estadísticamente significativa acerca de que la formación en RSE promueve la evolución del discurso de RSE, mientras que no puede afirmarse que exista evidencia acerca de que la edad o la carrera ejerzan influencia en la evolución del discurso de la RSE. Respecto de la carrera, si la significancia aumenta al 10% puede decirse que no estudiar CP ni LA ni Auxiliar administrativo contable, es decir, estudiar otras carreras de ciencias económicas puede tener una relación significativa y positiva con la evolución del discurso de la RSE. Nada significativo puede informarse de las carreras de CP, LA ni Auxiliar aunque los coeficientes indicarían un relación positiva en esos casos. Si se está dispuesto a aceptar una posibilidad de significancia al 16%, puede decirse que la franja etaria desde 36 a 45 años se relaciona negativamente con la evolución del discurso de la RSE. Nada puede afirmarse respecto de los otros rangos etarios.

CONCLUSIONES

El discurso de los estudiantes y graduados de ciencias económicas converge en general al estadio evolutivo de RSE voluntaria, es decir el tercer escenario evolutivo. Siete de diez variables estudiadas presentan las frecuencias más altas en ese escenario. Las tres variables restantes tienen frecuencias superiores en el escenario más evolucionado, es decir la RSE como Progreso Social. Trabajo como una forma de integración de la persona a la comunidad, la atención antes durante y después de la venta al cliente, y poner a la par objetivos medio ambientales con objetivos económicos a la hora de tomar decisiones son los tres aspectos más evolucionados del discurso que tienden a la RSE como progreso social.

La formación y el conocimiento en RSE tiene un impacto significativo y positivo sobre la evolución del discurso de la RSE en estudiantes y alumnos de ciencias económicas. Este dato refleja la importancia de la sensibilización sobre los temas de RSE, que repercute en una evolución hacia comprensiones más progresistas de las perspectivas sociales (interna y externa) la perspectiva del medio ambiente y también la perspectiva económica. Sobre la edad, hay débiles indicios que el rango etario desde 36 a 45 años se relaciona negativamente con la evolución del concepto de RSE y además hay indicios de que cursar carreras de ciencias económicas que no sean CP, LA, ni auxiliar administrativo contable, supone una relación positiva con la evolución del discurso. No hay indicios significativos sobre las otras carreras, aunque en principio se trataría de relaciones también positivas, que no llegan a ser estadísticamente significativas (ver anexo).

El discurso de los estudiantes y graduados de ciencias económicas muestra un estadio evolutivo comparable con el de industriales y sindicatos, evidenciados en anteriores trabajos de los autores (Simonetta y Vinsennau, 2014 -a- y -b-), y levemente más involucionados que los empresarios comerciales, y entidades ambientalistas.

A pesar de estas conclusiones es necesario tener en cuenta serias limitaciones del presente trabajo. Una de ellas reside en que aquellos estudiantes y graduados que tenían interés en temas de RSE hayan contestado el cuestionario en mayor medida que aquellos que no les interesaba el tema. Este fenómeno de autoselección es una limitación para suponer que estas evidencias son definitivas. Además, el análisis cuantitativo del discurso no siempre es conveniente. En esta ocasión la restricción del discurso a un conjunto de frases

representativas de cada estadío, para cada variable, se limita a presentar la evolución del discurso de los estudiantes y graduados de ciencias económicas respecto de frases representativas de los estudios anteriores, de corte netamente cualitativo (Simonetta y Vinsennau, 2014 -a- y -b-). En ese sentido, defendemos la utilización de métodos cuantitativos para este caso particular, conociendo la limitación que implica encuadrar este análisis dentro de resultados de estudios previos.

En futuros estudios podrá ampliarse la cantidad de variables a estudiar, o podrá optarse por nuevos estudios cualitativos que puedan detallar mejor cada perspectiva y su discurso, y también otros estudios podrán investigar sobre la práctica efectiva de la RSE y las brechas de esta práctica con el discurso evidenciado.

Finalmente, no son pocas las observaciones que muestran niveles de discurso RSE precapitalista y capitalista, alejados del significado y comprensión que la RSE posee hoy en día. Sin embargo, vale la pena recordar que la aceptación de la RSE por parte de la administración no es total; aún la docencia, la práctica y la investigación guardan sectores que no comparten la crítica moral y/o ética que los temas de RSE invocan y propagan sobre la gestión. De ello también se ha encontrado evidencia.

ANEXO.

Encuesta a estudiantes y graduados de ciencias económicas

¿En que rango de edad te encuentras?*Obligatorio

Hasta 25 años

Desde 26 hasta 35 años

Desde 36 hasta 45 años

Desde 46 hasta 55 años

56 o más años

¿Qué carrera estudiaste?*Obligatorio

Licenciatura en Administración

Contador Público Nacional

Auxiliar Administrativo Contable

Otras carreras

¿Qué tanto has conocido, estudiado o investigado el tema de la Responsabilidad Social Empresaria?*Obligatorio

Solo lo he escuchado nombrar

Solo he leído algunos artículos y notas

He visto el tema en cursos o materias o espacios

Estoy involucrado activamente en temas de RSE

Significado del TRABAJO, de la relación laboral y de lo que el trabajador significa en una empresa ¿Qué opción seleccionarías?*Obligatorio

El trabajo es un recurso complejo para administrar

El trabajo es una fuente habitual de conflicto

El trabajo es un talento que hay que desarrollar

El trabajo es la clave para la integración de las personas a la comunidad

Indicanos cuál sería el CLIMA LABORAL ideal en una empresa.*Obligatorio

Es cuando se cumple el comportamiento planeado por la dirección

Es cuando los problemas se solucionan respetando las jerarquías

Es cuando las personas participan de forma regulada de las decisiones de la empresa

Es cuando las personas logran autorregularse sin ningún control

Sobre los VALORES que deben guiar a una empresa ¿Qué opción se acerca más a tu opinión? *Obligatorio

- Son aquellos valores que originan productividad en el empleado y en la firma
- Son aquellos que hacen que los objetivos de la organización se realicen
- Son aquellos que integran los objetivos personales con los organizacionales
- Son aquellos que resguardan la salud física, mental y emocional de los trabajadores

Sobre la definición de CLIENTE de una empresa, ¿Qué opción se acerca más a tu opinión? *Obligatorio

- Cliente es todo aquel que necesita lo que la empresa vende
- Cliente es todo aquel que compra evaluando precio y calidad
- El cliente es el factor determinante de las actividades de la empresa
- El cliente es aquel al que se sirve antes, durante y después de la venta

Sobre lo que significa el EXITO EMPRESARIO. ¿Qué opción se acerca más a tu opinión? *Obligatorio

- Es obtener la máxima rentabilidad posible
- Es superar a los competidores, ser distintivo y superior en algo.
- Es lograr el bienestar de todos los involucrados directamente a la empresa (trabajadores, clientes, proveedores, etc)
- Es el éxito de toda la comunidad

Sobre la RELACION CON LA COMUNIDAD. ¿Cuál es la opción que más se acerca a tu opinión? *Obligatorio

- La comunidad es importante porque es la que provee de recursos a la empresa
- La empresa al ser productiva logra mejores precios, y eso lleva a la mejora de la calidad de vida de la población
- La empresa, mediante su accionar, puede mejorar la calidad de vida de su entorno
- La empresa mediante su conducta genera una reflexión y un impacto permanente de la ética de la comunidad

En cuanto a las decisiones empresarias y su impacto en el MEDIO AMBIENTE, seleccioná la respuesta más acorde a tu opinión. *Obligatorio

- La empresa debería aprovechar y explotar los recursos del medio ambiente, ya que eso marca el rumbo del progreso
- La empresa debería explotar los recursos, teniendo por límite lo que prohíbe la ley
- La empresa debería abstenerse de explotar recursos que dañan el medio ambiente, aunque la ley no lo prohíba
- La empresa debería desechar negocios rentables si es que dañan el medio ambiente

En cuanto al concepto de convivencia en ARMONÍA con la comunidad, indícanos la opción que más se acerca a tu opinión. *Obligatorio

- Armonía ocurre cuando la empresa solo se responsabiliza por los resultados económicos para lo cual que fue creada
- Armonía ocurre cuando la empresa, respetando la ley, logra rentabilidad y mejora de los procesos productivos
- Armonía ocurre cuando la empresa obtiene rentabilidad e incluye algunos objetivos de preservación del medio ambiente

Armonía consiste en que la empresa se preocupa en igual medida por su rentabilidad como por la reducción del impacto ambiental

Sobre los GRUPOS DE INTERES de la empresa y la rentabilidad ¿Cuál es la opción que más se acerca a tu opinión?*Obligatorio

El empresario debe enfocarse en obtener la máxima rentabilidad posible para él y para los accionistas

El empresario debe utilizar la rentabilidad para favorecer aquellos grupos de interés que le generan más rentabilidad futura

El empresario debe compartir parte de la rentabilidad con los grupos directamente relacionados que ayudan a conseguirla; trabajadores, clientes y proveedores

El empresario debería compartir parte de la rentabilidad para cubrir necesidades sociales que el Estado no llega a cubrir

En cuanto a la INVERSIÓN empresaria ¿Cuál es la opción que más se acerca a tu opinión?*Obligatorio

La inversión se debe realizar cuando el empresario visualiza que va a ganar dinero

La inversión debería realizarse cuando es posible obtener ganancias a largo plazo, pagando todo lo que legalmente corresponde

La inversión empresaria debería incluir aspectos de mejora de sus grupos de interés (trabajadores, clientes, proveedores)

La inversión empresaria debe pensarse desde la mejora de cuestiones comunitarias

Modelo1 de regresión.

Source	SS	df	MS	Number of obs =	72
Model	149.788481	8	18.7235601	F(8, 63) =	2.05
Residual	575.19763	63	9.13012111	Prob > F =	0.0544
				R-squared =	0.2066
				Adj R-squared =	0.1059
				Root MSE =	3.0216
Total	724.986111	71	10.211072		

discurso	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
h35	.1147348	.9541555	0.12	0.905	-1.791993 2.021462
h45	-2.947198	2.04506	-1.44	0.155	-7.033924 1.139529
OtrasCa	8.938068	4.658462	1.92	0.060	-.3711259 18.24726
CP	4.121058	3.608116	1.14	0.258	-3.089187 11.3313
LA	4.189612	3.634978	1.15	0.253	-3.074312 11.45353
poco_con	10.88527	4.378431	2.49	0.016	2.13567 19.63486
mod_con	10.74136	4.481446	2.40	0.020	1.785902 19.69681
buen_con	11.96201	4.573678	2.62	0.011	2.822244 21.10178
_cons	16.06193	5.552602	2.89	0.005	4.965943 27.15792

ⁱ Margolis J. y Walsh J. “Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business” Administrative Science Quarterly June 2003 vol. 48 no. 2 268-305

ⁱⁱ Bedoya Ramírez, J. “Fundamentos económicos y políticos del concepto de responsabilidad social empresarial en Latinoamérica” Revista tendencias y retos. N° 14. 2009. 15-31.

ⁱⁱⁱ Simonetta, C. “RSE en debate” Vº Jornada de Administración del NEA y IIIº Encuentra Internacional de Amdinistración de la Región Jesuítico Guaraní. 3 y 4 de Septiembre de 2013. Posadas, Argentina.

^{iv} Simonetta C. y Vinsennau D. “SOBRE EL DISCURSO PYME RSE DESDE UNA MIRADA INTERNA”, 1º Congreso Latinoamericano de Administración. 8 y 9 de Septiembre de 2014. Posadas,

Argentina. (a)

^v Simonetta C. y Vinsennau D. “UNA MIRADA EXTERNA SOBRE EL DISCURSO RSE PYME”, 1º Congreso Latinoamericano de Administración. 8 y 9 de Septiembre de 2014. Posadas, Argentina. (b)

^{vi} Porter, M. y Krmaer, M. “Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”. Harvard Business Review. Diciembre 2006.

^{vii} Molthan Hill, P. “The moral muteness of managers: An anglo-American phenomeno? German and British managers and their moral reasoning about enviromental sustainability in business”. International Journal of Cross Cultural Management (2014). Vol. 14 (3) 289-305

^{viii} Burrell, Gibson y Morgan, Gareth: “Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life”. Ashgate Publishing. UK. 1979

^{ix} Porter, Michael y Kramer, Mark: “Creating Shared Value. How to reinvent capitalism –and unleash a wave of innovation and growth” Harvard Business Review, Pág. 1-17. 2011.

^x Handy, C. “¿Para qué son los negocios?” Harvard Business Review. Vol 80 N°12, 2002, P. 41-46.

^{xi} Kliksberg, Bernardo: “Ética para empresarios. Por qué las empresas y los países ganan con la RSE”. Ediciones Ética y Economía. Buenos Aires. 2013

^{xii} Bauman, Z. (2002). *Modernidad líquida*. Fondo de cultura económica.

^{xiii} Nota periodística. “Cuál es la empresa que nunca echó un empleado”. La Nación online.

<http://www.lanacion.com.ar/1801180-cual-es-la-empresa-que-nunca-echo-a-ningun-empleado>. Última entrada 29/07/2015.

^{xiv} Aguinis, H. y Glavas, A. “What We Know and Don’t Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda” Journal of Management, July 2012 vol. 38 no. 4 p. 932-968

^{xv} Schvarstein, L. “La inteligencia Social de las Organizaciones” Editorial Paidós. (2003).