



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS



TOMO I Enero-Diciembre 2017
ISSN 2451-6589



ANALES **2017**
IV° CONGRESO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN
VII° ENCUENTRO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN
DE LA REGIÓN JESUÍTICO GUARANÍ

**Lema “Administración: el Administrador como gestor estratégico del
conocimiento sin fronteras”**

ISSN2451-6589

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Equipo Editorial

Mg. Elsa Ibarra

Dra. Nilda Tañski

Lic. Marcos Daniel Benitez

Periodicidad Anual

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Teléfono: 0376 - 4480006. Fax. 0376 - 4480988

Correo Electrónico: conlad.fceunam@gmail.com; conlat@fce.unam.edu.ar

www.conlad.com.ar



CONTENIDOS DEL TOMO I - ISSN – 2451-6589

	Págs.
INTRODUCCIÓN	3
EXPERIENCIAS EN ESTRATEGIAS DIDACTICAS EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS. ADAMS JUAN. DE LUCA ANABELLA. DOMINGUEZ GUILLERMO	4
LEY DE APOYO AL CAPITAL EMPRENDEDOR: NUEVOS DESAFÍOS PARA LOS LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN. Roko Lilian. Czubarski Ana María. Bedoya Mariela	9
COMPETITIVIDAD EMOCIONAL EN LA UNIVERSIDAD - DENDA ELENA MARGARITA	16
RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA. DICEN LOS NO DOCENTES. - ECHEVERRÍA, VIRGINIA .KENT PATRICIA y SENDÍN MARÍA ELENA.	25
INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL INSTITUTO DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIOANL DE TUCUMÁN (UNT). GARCÍA JAVIER ANTONIO MEDINA GALVÁN MARCELO ENRIQUE. PONCE ROSA	33
ESTRATEGIA Y FORMALIDAD EN LAS PYMES: Algún aspecto olvidado a tener en cuenta para el desarrollo en el largo plazo. Luis M. Ghiglione.	43
EL JEFE INMEDIATO - GÓNGORA NORBERTO HUGO. PEREZ RUFFA ANDRÉS GERMÁN .GELONCH GUILLERMO FRANCISCO.	50
UNA CADENA DE VALOR PARA LOS SERVICIOS - Manzi Gabriel Alberto	62
LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN LAS PYMES DE MISIONES. UN ANÁLISIS PRELIMINAR DE SUS CARENCIAS Y LIMITACIONES - MONTINI ALDO DARÍO. ESQUIVEL GRACIELA ROSA. RUEDA ZIENIEWICZ ROMINA S.	69
LA RSE EN PYMES DE BAHIA BLANCA - Estrategias de intervención - Ortiz, Raúl F.	80
ANALISIS DE LA EXPERIENCIA PILOTO DEL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO EN LA CIUDAD DE POSADAS. CZUBARSKI ANA MARÍA. PAPROCKI LETIZIA .RAMIREZ ALEJANDRA MARIA LORENA.	91
ANÁLISIS INTEGRAL DEL COMPORTAMIENTO DEL ENTORNO: EL CASO DE LAS EMPRESAS AGROINDUSTRIALES DE LA REGIÓN DE AZUL Reina Rubén J. Lorenzo Ma. Natalia. Díaz Héctor R. Durante, Mario O.	99
LA ADMINISTRACIÓN EN LAS PERSONAS JURÍDICAS PRIVADAS: REGULACIÓN LEGAL, PRECISIONES Y PROPUESTAS - LOPEZ RUBEN IGNACIO. ROKO LILIAN	110
VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA DE EMPRESAS RECUPERADAS EN LA PROVINCIA DE MISIONES - LUCAS GABRIEL SOLÍS	120
PATRONES DE ACTITUD ANTE ANTE EL ESTUDIO DE ALUMNOS DEL PRIMER AÑO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. SOSA NORA MABEL. SUREDA SILVIA CRISTINA. TAZZIOLI JULIANA	128
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL y RSE PYME. VINSENNAU Daniel José. SIMONETTA Carlos David.	136
ASIGNATURAS DE INTEGRACION DE GRADO: EXPERIENCIA DE CASO - VINSENNAU Daniel José. SIMONETTA Carlos David	149
LOS EVENTOS Y CONGRESOS SUSTENTABLES/VERDES: UNA TENDENCIA CRECIENTE: UNA PROPUESTA PARA EL ADMINISTRADOR ESTRATÉGICO. Ibarra Elsa	162

INTRODUCCIÓN

La cuarta Edición del ConLad, llevada a cabo el 11 y 12 de septiembre 2017, ha sido aprobada por R. C. D. n° 001/17 de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones (UNaM). Iniciativa incluida como un proyecto anual dentro del Plan Departamental 2016/2019.

Este evento académico como “**IV Congreso Latinoamericano de Administración y VII Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní**”, continúa con sus objetivos para seguir respuestas a las demandas de:

- a) intercambios y experiencias en el campo de la Administración a un nivel nacional e internacional;
- b) fortalecimiento y promoción de la carrera de grado de Administración,
- c) y este año, el ConLad es una de las actividades que se suma para los festejos de los 50 años de la enseñanza de la Administración en la Provincia de Misiones y en el mes del Administrador Latinoamericano (fecha fija es el 09 de septiembre), por lo tanto esta cuarta edición es en homenaje y conmemoración de dichos años.

El **ConLad** es un espacio de difusión para compartir los avances logrados en la investigación y experiencias enriquecedoras del ámbito organizacional, profesional, empresarial y académico de 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.

En el contexto de un evento académico integral, el lema del IV ConLad relaciona nuestra disciplina con el capital humano, su capacidad de dirección y liderazgo y las competencias necesarias. En esta edición la dedicamos específicamente a la “**Administración: el Administrador como gestor estratégico del conocimiento sin fronteras**” con la finalidad de enfatizar en la formación del Licenciado en Administración/de Empresas como un graduado-profesional con valores humanos, conocimientos, capacidades y herramientas necesarias para hacer frente a los retos (amenazas) y transformarlas en oportunidades.

Para concluir el IV ConLad 2017, se realiza el Encuentro Regional de Administración General **contribuyendo al desarrollo sin fronteras** con ADENAG (Asociación de Docentes de Administración General de la República Argentina) sumándose a los festejos académicos de los 50 años de la carrera de Administración y finalizar un año especial para ésta Casa de Altos Estudios, e ir concretando objetivos que fijados en ADENAG, compatibles con los del ConLad ayudando a la mejora continua de la enseñanza y carrera de Administración.



**EXPERIENCIAS EN ESTRATEGIAS DIDACTICAS
EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

ADAMS JUAN adamsjuanariel@gmail.com

DE LUCA ANABELLA anydeluca86@gmail.com

DOMINGUEZ GUILLERMO cpguillermodomininguez@gmail.com

Facultad de Ciencias Económicas- Universidad Nacional de Misiones

Resumen:

Este artículo tiene por objeto describir el proceso de selección de material de estudio que se ha aplicado en la materia ARI III.

Para ello se ha elaborado un ranking de importancia de los casos utilizado en clase, pero la metodología aplicada podría también ser usada para otros elementos de estudio como selección de libros, ejemplos didácticos, ejercicios de resolución, invitación a charlas de expertos, etc.

Se pretende con dicho trabajo poder ayudar a diseñar las estrategias a trabajar en las diferentes materias donde la opinión del alumno es valorada, ya que es a través de los diferentes mecanismos los que ayudaran a construir el proceso de aprendizaje y dicho mecanismo se construye mejor cuando el contenido es significativo para el alumno tal como sostiene la autora Diaz Barriga Arceo (2003).

Se determinó que si bien, docentes y alumnos coinciden en criterios, hay un grupo de los mismos que no son relevantes para los docentes y sí para los alumnos, los cuales deben tenerse en cuenta.

Palabras claves: Estrategia didáctica- planificación curricular- aprendizaje significativo- elección de estrategias- ejes curriculares.

Introducción:

De la lectura de los planes de estudio de la carrera de Administración de Empresas de la FCE-UNaM se desprende que en sus reformas curriculares se planteó la creación de nuevos espacios integradores del conocimiento teórico-práctico.

De la necesidad de integrar las aplicaciones prácticas y los conocimientos teóricos en la formación universitaria se han creado asignaturas que cumplen la tarea de “nexos” del conocimiento.

La materia en cuestión. Área Integrada III ha sido creada para que el alumno, aplicando conocimientos obtenidos en otras materias, resuelva problemas de Ciencias de la Administración en empresas simuladas a la realidad de la región utilizando estrategias didácticas. Dichas estrategias son diseñadas teniendo en cuenta aquellos ejes curriculares de relevancia para los docentes de la materia.

Por lo tanto en este trabajo se plantea el problema de que si los criterios más significativos para los docentes que son aquellos que se utilizan para diseñar las herramientas pedagógicas (en este caso son estrategia de casos de estudios) a utilizar, son los mismos que los alumnos consideran de relevancia.

La razón de conocer la importancia que los alumnos le asignan los casos ya trabajados se debe a la necesidad de prácticas pedagógicas significativas. Es decir que para que exista aprendizaje, las prácticas deben ser ajustadas a las necesidades del alumno y el contexto (Díaz Barriga Arceo, 2003). De esta manera, el alumno relaciona lo nuevo con lo que ya sabe y así se construye su conocimiento.

A su vez Anijovich y Mora (2010) en su libro “Estrategias de Enseñanza. Otra mirada al quehacer en el aula” sostienen que la buena enseñanza es aquella en la que un docente, apelando a ideas o a recursos nuevos o existentes, encuentra un sentido, un para qué de ese hacer, lo lleva a la práctica y recupera de modo reflexivo lo que ocurrió, si hubo construcción e interés por parte de los alumnos, y puede pensar en mejorar sus futuras acciones.

Objetivos del trabajo:

Los objetivos que se han planteado en el presente trabajo son:

- Conocer el orden e importancia de los diferentes casos dados en ARI III bajo diferentes criterios.

- Identificar, en los casos analizados, que importancia tienen los criterios definidos para fortalecer la contribución de ARI III en la formación profesional de los estudiantes de LAE.
- Conocer las características o perfil que deben tener los nuevos casos a ser seleccionados en ARI III apoyados en la experiencia de los casos analizados por esta técnica multi criterio.

Metodología

Para poder recolectar los datos se utilizó dos tipos de cuestionarios, uno para los docentes y otro para los alumnos. Se prefirió esta técnica ya que consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir, en este caso los criterios que determinan la materia y el diseño de los casos de estudio, y por otro los casos en sí.

Se encuestó a la población total de docentes y alumnos. Cinco docentes y doce alumnos en total cursados en el año 2016 del Segundo cuatrimestre.

Luego se analizó la información obtenida a través de diferentes herramientas (Excell, Matlab entre otras).

Resultados y Análisis:

Antes de pasar al análisis de los datos recolectados es necesario hacer hincapié a los criterios o ejes curriculares utilizados para evaluar la importancia de los casos de estudio a seleccionar como material de trabajo para el dictado de la asignatura están explicados en la Tabla 1.

Tabla 1

Criterios Utilizados para la Evaluación de los Casos Didácticos

Denominación	Significado del Acrónimo
EG	Entrenamiento Gerencial por Medio de la Aplicación de Herramientas Aprendidas
RPP	Grado de realismo de los casos, es decir similitud con la realidad de la región, para luego ser usados en la práctica profesional
ICA	Integración de los conocimientos aprendidos en otras materias
ITE	Importancia del Desempeños en Trabajo en Equipo

Se elaboró la matriz de comparación y de esa matriz se calcularon los autovalores y auto vectores.

Tabla de pesos prioritarios de criterios según encuesta de evaluación pareada para el caso de los docentes de la materia.

Tabla 2

critérios	EG	ITE	RPP	ICA	
Profe1	0.18	0.09	0.40	0.33	
Profe2	0.27	0.15	0.47	0.10	
Profe3	0.39	0.20	0.28	0.14	
Profe4	0.50	0.08	0.27	0.15	
Profe5	0.25	0.17	0.38	0.19	
	0.32	0.14	0.36	0.18	1.00

Esta tabla muestra que los criterios que mayor importancia tienen son RPP y EG. Ambos determinan el diseño de los casos. De la relación entre ambos valores, se deduce la importancia que ambos tienen en la contribución a la formación académica del estudiante de Área Integrada III para el profesor en cuestión.

Es decir, que para los profesores los casos deben presentar un alto grado de realismo tanto en situaciones reales o situaciones simuladas. Se puede suponer que para ellos el alumno debería presentar un entrenamiento que lo acerque más al mundo real una vez que finalice sus estudios.

Así como también que el entrenamiento gerencial es prioridad, es decir que los casos diseñados, así como cualquier otra estrategia, puedan brindar a los alumnos la posibilidad de aplicar herramientas gerenciales.

Se podría estimar que los docentes priorizan el aprendizaje de herramientas para la toma de decisiones por su experiencia gerencial o de consultoría externa lo que les genera un conocimiento de empresas reales y sus problemas.

También se puede explicar esta inclinación a la valoración dada por dichos docentes, a que las empresas de la región son fundamentalmente pymes, donde se privilegia el manejo interpersonal y la capacidad de resolución de problemas aplicando conocimientos prácticos antes que la formación académica.

Con respecto a los mínimos tanto los criterios ITE como ICA son para los docentes los criterios que menor importancia tienen. A la hora de diseñar los casos importa menos si éstos posibilitan el desarrollo de actitudes de trabajo en equipo, así como también si los casos cumplen con el criterio de Integración de los conocimientos, el cual es el motivo de creación de la materia, “nexo”.

Análisis de Evaluación de los Casos por los Alumnos en base a los criterios

El curso de Área Integrada III del año 2016 contó con 12 alumnos y se trabajó a lo largo del cuatrimestre con cinco casos.

Caso1: Entrevista a un Administrador. Los alumnos entrevistaron a una persona que se ocupe cargo como administrador, o sea emprendedor/gerente de una empresa con el fin de averiguar sobre funciones laborales, temas de índole de la profesión (FODA en el puesto).

Caso2: Gestión de proyectos (tipos de financiamiento). Los alumnos tuvieron que buscar programas de financiamiento a través de la página de Ministerio de Producción, elegir uno, explicar y a aplicar a una empresa con el fin de resolver un problema a través de dicho programa.

Caso3: Un vistazo a los servicios. Los alumnos trabajaron con dos casos reales de empresas turísticas brindadas por los docentes y en base a las herramientas de gestión de la calidad “Best Practices” tuvieron que elegir una, desarrollar y aplicar a un caso. Aquí ellos aprendieron sobre la administración en los servicios y gestión de la calidad.

Caso4: Análisis de sectores industriales y productivos. Los alumnos eligieron un sector de producción y tuvieron que investigar dicho sector. Con el fin de conocer nuevos sectores productivos.

Caso5: Trabajo final Diagnóstico de una Empresa. Los alumnos eligieron una empresa de la ciudad y luego de hacer las visitas y entrevistas correspondientes realizaron un diagnóstico utilizando una nueva herramienta, escala Likert, y determinaron la situación actual/real de la empresa y brindar solución.

Para este análisis se entrevistaron a los alumnos para que ponderen los cinco casos trabajados en base a los criterios de la materia (RPP, EG, ICA, ITE)

De estas encuestas y luego de hacer los cálculos correspondientes para obtener los autovectores, los que fueron ponderados por los pesos de los criterios obtenidos de los juicios de los profesores, se llegaron a la siguiente tabla.

La Tabla 3 muestra el ranking de los casos según importancia para los alumnos.

Casos más valiosos de mayor a menor:

Casos	puntaje
CASO 5	3.17
CASO 4	2.27
CASO 3	2.27
CASO 2	2.20
CASO 1	2.09

De esta tabla se puede deducir que el Caso 5 “Diagnóstico de una Empresa” fue el caso de mayor importancia para los alumnos. Se asume que como aprendieron una herramienta nueva y visitaron una empresa para luego resolver un problema a través de esa herramienta, dichos conocimientos aprendidos en el caso fueron los que mayor significancia tuvieron.

En la misma línea, el Caso 3 “Un vistazo a los servicios” obtuvo el segundo puesto en importancia, también por motivos similares. Fue un tema nuevo, donde a través de nuevas herramientas aplicaron a empresas reales.

Mientras que el caso de menor relevancia fue el Caso 1 “Entrevista a un Administrador” ya que se puede suponer que si bien el caso implicó una interacción con administradores a través de entrevistas, al no tener que aplicar ninguna herramienta para resolver problema alguno no significó de gran importancia para los alumnos.

Es decir que aquellos casos donde exijan la aplicación de métodos/herramientas/conocimientos para resolver problemas reales, son los casos que mayor peso han tenido.

Por otro lado en base a las encuestas y el análisis pertinente se obtuvo cuáles fueron las ponderaciones que tuvo cada criterio en base a los casos trabajados por los alumnos. Para comparar el análisis de los profesores así como el de los alumnos, analizar en base a los casos ponderados cuáles fueron los criterios que para los alumnos tuvieron mayor relevancia.

Para el criterio EG: los casos donde este criterio significó más fue en el caso 5 para ocho alumnos de los doce encuestados. Se podría pensar que debido a las consignas del caso, “Diagnostico de una empresa”, el entrenamiento gerencial fue un criterio que ponderó más en este caso para la mayoría de los estudiantes que en los otros cuatro casos trabajados. Aunque se observa que en el Caso 3 “Un vistazo a los servicios” al igual que el Caso 2 “Gestión de proyectos” y Caso 4 “Sectores productivos”, también este criterio fue significativo pero para una pequeña minoría de alumnos.

Para el criterio ITE: a diferencia de la ponderación que los docentes le han dado, se observa que en la mayoría de los casos trabajados el mismo fue importante para los alumnos. Es decir que el trabajo en equipo fue necesario para la solución y desarrollo de los casos.

En el caso del criterio RPP: este criterio se puede analizar que para los cinco casos trabajados fue significativo para los doce alumnos. Si bien algunos casos más que en otros, por ejemplo para el alumno 8 fue un criterio importante para todos los casos menos para el caso 1 “entrevista a un administrador”, mientras que para otro alumno lo fue. Por ende se podría llegar a la conclusión que el criterio de Grado de realismo para la práctica profesional es vital para formular casos de estudio en la materia.

Criterio ICA: al igual que los casos anteriores, este criterio fue importante para los alumnos en distintos casos, con una ponderación alta demuestra que para los doce alumnos la integración de conocimientos anteriormente aprendidos es de suma relevancia para el diseño de los casos.

Por lo tanto en el análisis se puede apreciar que para los profesores, los cinco coinciden en que el criterio de mayor relevancia es RPP (Grado de realismo del caso con la práctica profesional).

Para los alumnos se verifica que, más allá de que todos los criterios son importantes, el criterio RPP es el de mayor consenso e importancia en todos los casos trabajados, situación que coincide con el análisis de los docentes.

Con el tema de los casos trabajados, los alumnos concuerdan en que el caso de mayor importancia fue el caso 5 “Diagnóstico de una empresa”, en el cual ellos tuvieron que visitar una empresa, realizar entrevistas y observaciones donde a través de una herramienta nueva realizaron el diagnostico de la empresa elegida. A su vez, en dicho caso el criterio que tuvo una mayor jerarquía fue el criterio anteriormente mencionado, RPP.

En base a lo planteado se puede afirmar que para este caso, el criterio elegido como el de mayor relevancia por docentes coincide con el de los alumnos.

Pero es necesario hacer hincapié en que para los alumnos los criterios de Trabajo en Equipo (ITE) e Integración de Conocimientos Aprendidos (ICA) también son criterios de importancia, en cambio para los docentes fueron ambos, los que menor relevancia tuvieron. Dependiendo la consigna de los casos, si obliga a buscar información o relevar datos por fuera de los medios de comunicación, el trabajo en equipo posee mayor relevancia que aquellos en donde los alumnos resuelven los casos desde sus casas. Y para el criterio de Integración de Conocimiento, los docentes no lo consideraron como un criterio de gran peso, pero para los alumnos poder integrar a través de las diferentes estrategias de aprendizaje, temas aprendidos en materias correlativas anteriores es muy importante y valiosos como sucedió por ejemplo con los casos 5, 4 y 2.

Por lo tanto, en base a lo analizado se puede proponer que los casos futuros a desarrollar deben te-

ner en cuenta no sólo la voluntad de los docentes sino también la opinión de los alumnos ya que ellos fijan los conocimientos cuando en el proceso de aprendizaje interviene las emociones como el interés en el tema y motivación (Díaz Barriga Arceo, 2003)

Conclusiones:

Para finalizar cabe aclarar que tanto los alumnos como los docentes estuvieron predispuestos a responder los cuestionarios.

Después del análisis de los resultados se puede observar como primer punto que:

Si la materia área integrada III fue creada exclusivamente para ser un nexo, una integración entre la teoría que vienen estudiando y aprender aplicar a la parte practica, entonces las estrategias que se utilicen deben diseñarse teniendo en cuenta que deben buscar ser disparadores y motivadores del interés de los estudiantes. Así como cumplir el rol de nexos, ya que para los docentes el criterio ICA (Integración de Conocimientos Aprendidos) no es significativo en cuanto para los alumnos sí así como también es el propósito de la materia.

Otro punto a tener en cuenta es que cuanto más real sea la estrategia utilizada, cuanto mayor sea la interacción del alumno en el mundo real para poder solucionar los problemas presentados como así mayor la aplicación de los conocimientos aprendidos en otras materias, y, a su vez el aprendizaje en la adaptabilidad de trabajar con los demás compañeros para desarrollar herramientas gerenciales, mayor será el interés de ellos, y mayor la construcción del conocimiento (toma de decisiones, solución de problemas, juicio crítico, etc.)

Se sabe que el aburrimiento, la ausencia de sorpresa y la lejanía de las propias necesidades de los alumnos suelen asociarse a la apatía y a la falta de disposición afectiva positiva para el aprendizaje significativo, que al fin al cabo es el aprendizaje que perdura (2010)

Y por último se recomienda en base a lo estudiado que los docentes deberían para cumplir con lo anteriormente mencionado crear problemas similares al caso 5, caso 3 y caso 4 buscando en ellos que los cuatro criterios sean de igual ponderación.

Bibliografía:

ALCALÁ, María Teresa. (2010) .El conocimiento del profesor y enfoques didácticos. Universidad Nacional del Nordeste. Corrientes. Argentina, 1-30.

ANIJOVICH Rebeca y MORA Silvia (2010) - Estrategias de enseñanza: otra mirada al quehacer en el aula. 1a ed. la reimp. - Buenos Aires. Aique Grupo Editor. P:124

CORONAS , T. T. (2012). Aprendizaje reflexivo en la educación superior. Madrid: Ediciones Morata. Colección: Manuales de Pedagogía'Brookbank, Anne e Ian McGill. Unipluriversidad, 2(2), 75-78.

DÍAZ BARRIGO ARCEO, F. (2003). Cognición situada y estrategias para el aprendizaje significativo. Revista electrónica de investigación educativa, 5(2), 1-13.

DE MIGUEL DÍAZ, Mario (2006). Metodologías para optimizar el aprendizaje. Segundo objetivo del espacio Europeo de educación superior. Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado. España.

SAMPIERI R. H., COLLADO C. F., LUCIO, P. B., & PÉREZ, M. D. L. L. C. (2006). Metodología de la investigación. Cuarta edición. México: McGraw-hill, p. 882

**LEY DE APOYO AL CAPITAL EMPRENDEDOR: NUEVOS DESAFÍOS PARA LOS
LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN**

Roko Lilian roko@fce.unam.edu.ar

Czubarski Ana María anaczubarski@hotmail.com

Bedoya Mariela bedoya@fce.unam.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones.

RESUMEN

Uno de los temas del presente Congreso es el EMPRENDEDURISMO. Este trabajo, trata la novedosa figura jurídica creada por la ley nacional 27.349: la Sociedad por Acciones Simplificada la cual junto a otros institutos creados en la ley tienen por objeto apoyar la actividad emprendedora en el país, su expansión internacional, y la generación de capital emprendedor en el país.

La norma expresa que el Poder Ejecutivo Nacional reglamentará la misma (art.67).

Las remisiones a la necesaria reglamentación exhiben la necesidad de su dictado, para efectivizar el otorgamiento de beneficios por parte de jurisdicciones locales y viabilizar las instituciones creadas.

En el contexto de un proyecto de investigación en esta Facultad de Ciencias Económicas, pretendemos exhibir la necesidad de aunar esfuerzos y articular posiciones y opiniones en aras de dinamizar y simplificar todos los aspectos operativos y reglamentarios necesarios en los diferentes estamentos del Estado y en sus diferentes niveles (Nacional-Provincial y Municipal), para el apoyo al capital emprendedor de nuestro país.

Sin el aporte de los licenciados en administración, será compleja la implementación de la ley de apoyo al capital emprendedor.

Palabras Claves: Sociedades por Acciones Simplificadas. Emprendedor. Ley de Apoyo al Capital Emprendedor. Sociedades por Acciones Simplificadas. Otros Institutos: régimen legal.

Bajo la consigna de Apoyo al Capital Emprendedor, el 29 de marzo de 2017, fue sancionada la Ley 27.349, que fue publicada en el Boletín Oficial de la Nación el 12 de abril de 2017 (B.O. N° 33604). El art. 1 de la citada norma expresa que las mismas tienen por objeto apoyar la actividad emprendedora en el país y su expansión internacional, y la generación de capital emprendedor en la República Argentina.

Puede decirse que es una ley marco de apoyo para las micro, pequeñas y medianas empresas, y que convive con todo el universo de normas: leyes, decretos, resoluciones, disposiciones, etc, que rigen para el sector.

Argentina no tenía una ley específica, un régimen propio de incentivo a las iniciativas emprendedoras, de modo tal que esta ley que incorpora nuevos institutos ayudará a ir sistematizando e integrando las numerosas medidas de apoyo al sector.

En particular, la norma establece que se promoverá el desarrollo de capital emprendedor considerando la presencia geográfica de la actividad emprendedora en todas las provincias del país, de modo de fomentar el desarrollo local de las distintas actividades productivas, y se fija que el Organismo de Aplicación es la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa, dependiente del Ministerio de Producción.

Dentro de esta ley, las Sociedades por Acciones Simplificadas –en adelante S.A.S- integran junto a otros institutos, las medidas de apoyo y estrategias legales de apoyo a emprendedores y de fomento al empleo.

Las S.A.S, son un nuevo TIPO SOCIETARIO, con una regulación específica, aunque supletoriamente se establece que se aplicarán las normas de la ley General de Sociedades (Ley 19.550 texto según ley 26.994)

El objetivo ambicioso tenido en mira es la creación de nuevas empresas y apoyo expreso a través del otorgamiento de medidas protectorias al capital emprendedor del país.

En el mensaje de elevación de la ley se expresó que entre los objetivos tenidos en cuenta para la creación de la figura societaria han sido:

- ✓ Abaratar el costo inicial de la constitución societaria.
- ✓ Búsqueda de modelos inspirados en una rápida inscripción.

- ✓ Simplificar la operación jurídica y comercial de estos entes, revitalizando, la figura de las sociedades unipersonales.

La S.A.S como nuevo tipo societario, comparte con las sociedades de responsabilidad limitada (S.R.L) y las sociedades por acciones (S.A), la siguiente característica: sus integrantes responden en forma limitada, hasta el límite de la integración del capital que han suscripto.

La ley las regula en el Título III, capítulo I, y el **art. 33** textualmente dice: “Créase la sociedad por acciones simplificada, identificada en adelante como SAS, como un nuevo tipo societario, con el alcance y las características previstas en esta ley. Supletoriamente, serán de aplicación las disposiciones de la ley General de Sociedades, 19.550, t.o. 1984, en cuanto se concilien con las de esta ley”.

Dentro de los principales aspectos técnico-jurídicos que tiene el nuevo tipo societario se mencionan:

- ✓ Constitución por una o varias personas humanas o jurídicas, y el objeto societario debe ser siempre mercantil, aunque amplio o múltiple.
- ✓ Posibilidad de constitución por medios electrónicos o digitales según reglamentación dictada a tal efecto. Uso de la firma digital y de notificaciones electrónicas. El objetivo es tratar de bajar los costos de constitución.
- ✓ Los Registros Públicos deben establecer modelos de constitución para facilitar la celeridad del proceso constitutivo, en un plazo de veinticuatro horas (24) cuando se utilicen los estatutos “tipo”, permitiendo un capital mínimo de dos salarios mínimos vital y móvil, o realizando aportes de bienes en dinero o no dinerarios. Se mantiene en consecuencia la exigencia de publicidad (1 día en Boletín Oficial) e inmediata registración).
- ✓ La Obligación para las S.A.S de que todos los registros contables que deba llevar la sociedad, a excepción del libro de Inventarios Balances, se individualicen por medios electrónicos ante el Registro Público.
- ✓ Posibilidad de apertura de cuentas bancarias y de obtención de CUIT, sin acreditar o probar el domicilio de la sociedad al momento de iniciar el trámite, sino dentro de los doce meses de constituida la sociedad.
- ✓ El estatuto de la sociedad debe establecer los derechos y obligaciones de los integrantes, el régimen de administración y los acuerdos que, salvo exigencia legal que se establezca expresamente, pueden establecer libremente, a modo de desregulación societaria.
- ✓ Los administradores y gerentes generales de la sociedad, responderán solidariamente de los daños y perjuicios que causen a los accionistas y a terceros por falta de vigencia de la información que debe estar en el Registro Público. Es importante señalar que el Estatuto establecerá los medios de comunicación entre la sociedad y los accionistas, debiendo la misma garantizar seguridad y fidelidad. Si el Estatuto nada establece, se debe usar “correo certificado”, término que se considera poco preciso e inclusive indeterminado, que dará lugar a algunos cuestionamientos.
- ✓ El régimen de administración y gobierno de la sociedad no está fijado de manera expresa, aunque la norma refiere a “Junta de Accionistas”. Se otorga plena libertad y autonomía a la voluntad de los socios para establecer el régimen que consideren apropiado. En caso de conflictos, disputas o diferencias en el ámbito interno, serán resueltas por medio de Arbitraje, lo que exhibe la voluntad del legislador de evitar judicializar los conflictos.
- ✓ El capital no podrá ser inferior al importe equivalente a 2 veces el salario mínimo, vital y móvil.

Como sostiene el Dr. Favier Dubois ⁽¹⁾, la Ley de Emprendedores 27.349, creó la “Sociedad por Acciones Simplificada” o “S.A.S”, como un nuevo tipo social y con una reglamentación autónoma fuera de la ley general de sociedades, en un nuevo y trascendente paso de flexibilización del derecho societario, y considera que es una institución que podemos calificar como “revolucionaria” en varios sentidos, fundamentándolo en los siguientes aspectos:

- “Privatiza” el derecho de las sociedades cerradas, al anteponer la voluntad de los socios sobre las normas de la ley 19.550 y sacarlas del área de la autoridad de contralor (art.33);
- “Desjudicializa”, al procurar la resolución de los conflictos fuera de los tribunales (art. 57);

c) “Digitaliza” al derecho societario al prever no solo el uso de los TICS para la constitución, registros y comunicaciones, sino para la propia gestión societaria (art. 44); y

d) Es “expansiva”, en tanto la ley prevé que las sociedades preexistentes pueden ser transformadas en S.A.S. para aprovechar sus grandes ventajas (art. 61), lo que ya ocurrió en otras latitudes. ⁽¹⁾

Otros institutos de apoyo presentes en la Ley de apoyo al capital emprendedor

Sostiene Miguel Raspall, que la Ley 27.349 de emprendedores, además de las especificaciones legales de las SAS, tiene desarrollados institutos propios que también están contemplados en otras legislaciones comparadas.

A saber:

Capital emprendedor: que puede funcionar como capital semilla, capital ángel, financiamiento colectivo, el que está conformado por persona jurídica pública, privada o mixta, fondo o fideicomiso –público, privado o mixto, que invierta recursos propios o de terceros en instituciones de capital emprendedor. La persona humana que realice aportes propios o instituciones de capital emprendedor; La persona humana que en forma directa realice aportes propios a emprendimientos.

Capital semilla: conformado por fondos públicos (nacionales, provinciales o municipales) o de organismos no gubernamentales (ONG), creando el FONDCE (Fondo Fiduciario de Capital Emprendedor). Esos fondos pueden ser de aportes en empresas públicas o privadas, nacionales o extranjeras que decidan el desarrollo del capital emprendedor.

Análisis de marcos de Financiamiento: los préstamos, los aportes no reembolsables (ANR), aportes de capital en los emprendimientos o en las instituciones de Capital emprendedor y otros financiamientos en el marco de capital semilla, sumado a la creación del Programa Fondo Semilla que dependerá de la SEPYME dependiente del Ministerio de la Producción.

Este Organismo, será el encargado de analizar y evaluar los proyectos, para el otorgamiento de la asistencia financiera, considerando, entre otros aspectos: la calidad innovadora, la posibilidad de generación de empleo, de valor y el lugar de radicación del emprendimiento (por ejemplo, provincias más afectadas).

Sistema de financiamiento colectivo (crowdfunding). Este sistema está pensado para fomentar la “industria del capital emprendedor”.

Actuará bajo el control de la Comisión Nacional de Valores, con posibilidad de que exista un mercado secundario de circulación de los títulos emitidos por las sociedades y la generación de plataformas de financiamiento colectivo. ⁽²⁾

Resolución Conjunta General (AFIP - IGJ) 4098-E/2017

Por esta norma se establece la utilización de servicios web y la interacción entre la Administración Federal de Ingresos Públicos y la Inspección General de Justicia, en el ámbito de sus respectivas competencias, con relación al procedimiento registral y a la asignación de la clave única de identificación tributaria:

- ✓ Las solicitudes de inscripción de las Sociedades por Acciones (SAS), con domicilio legal en la jurisdicción de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, se realizarán ante la Inspección General de Justicia a través de un formulario disponible en un servicio web vinculado a la plataforma de Trámites a Distancia (TAD).
- ✓ En el formulario se consignará la información de la sociedad en formación, de los socios que la integrarán, la adhesión al domicilio fiscal electrónico y la designación de un Administrador de Relaciones (AR), conforme a las normas dispuestas por la AFIP. (R.G. AFIP 3713).
- ✓ Verificada la información y documentación recibida para la inscripción, la IGJ remitirá a través de un servicio web, la solicitud a la Administración Federal de Ingresos Públicos a efectos de su verificación y asignación de la clave única de identificación tributaria (CUIT) a la sociedad, a excepción de las constituciones que se realicen a través del instrumento modelo que aprobará la Inspección General de Justicia, en cuyo caso el Sistema de Gestión Documental Electrónica efectuará la solicitud a la Administración Federal de Ingresos Públicos en forma automática.
- ✓ La Administración Federal de Ingresos generará la clave única de identificación tributaria y asimismo, informará a la Inspección General de Justicia la clave única de identificación

tributaria (CUIT) asignada a efectos de su comunicación al solicitante junto con la finalización del trámite de inscripción, mediante el mismo servicio web que utilizó para requerir la inscripción.

- ✓ La adecuación a los procedimientos que se disponen en esta norma conjunta deberá realizarse a partir de la entrada en vigencia de la reglamentación dictada por la Inspección General de Justicia, es decir, el 1 de setiembre de 2017.

Por último, en su artículo 6° invita a los organismos registrales de las jurisdicciones provinciales a dictar en forma conjunta con la Administración Federal de Ingresos Públicos las normas que permitan implementar un procedimiento similar al dispuesto precedentemente, en materia de inscripción ante el respectivo Registro Público y de asignación de la clave única de identificación tributaria (CUIT), con relación a las Sociedades por Acciones (SAS) con domicilio legal en dichas jurisdicciones.

La Ciencia de la Administración como aporte ineludible a las S.A.S.

Sostiene Rosa Marina López-Calleja Serrano que las escuelas clásicas del comportamiento cualitativo y cuantitativo de la administración, se han concentrado en los aspectos de la organización, de los cuales los administradores pueden influir directamente.

Sin embargo –sostiene- han subestimando el ambiente externo, y considera que en el momento actual, las organizaciones han de tener en cuenta los efectos que sus acciones producen en la calidad de vida asumiendo la responsabilidad ante la comunidad más numerosa y heterogénea.

Considera además que “es muy poco lo que cualquier administrador puede hacer en una organización que no esté en cierta forma vinculado y con frecuencia específicamente controlado por una ley o reglamento. Se espera que conozcan las restricciones y requisitos legales aplicables a sus acciones”⁽³⁾. Lo expresado precedentemente tiene su correlato e importancia en la nueva regulación que la República Argentina ha sancionado en apoyo al capital emprendedor.

Y es por ello que consideramos ineludible la participación de los Licenciados en Administración en la implementación y asesoramientos en los alcances, regulación y aplicación de la normativa.

A título de ejemplo mencionamos la importancia que tiene la interpretación del art. 2 de la normativa, al definir de manera expresa la figura del Emprendimiento y del Emprendedor, a saber:

Artículo 2°- Emprendimiento. Emprendedores.

“A los efectos de esta ley, se entenderá por:

1. “Emprendimiento”: a cualquier actividad con o sin fines de lucro desarrollada en la República Argentina por una persona jurídica nueva o cuya fecha de constitución no exceda los siete (7) años.

Dentro de la categoría “Emprendimiento”, se considera “Emprendimiento Dinámico” a una actividad productiva con fines de lucro, cuyos emprendedores originales conserven el control político de la persona jurídica, entendido éste como los votos necesarios para formar la voluntad social, elegir a la mayoría de los miembros del órgano de administración y adoptar decisiones en cuanto a su gestión. La calidad de “Emprendimiento” se perderá en caso que se deje de cumplir alguno de los requisitos mencionados.

2. “Emprendedores”: a aquellas personas humanas que den inicio a nuevos proyectos productivos en la República Argentina, o desarrollen y lleven a cabo un emprendimiento en los términos de esta ley.

En el caso de las personas humanas no registradas ante la Administración Federal de Ingresos Públicos y que no realicen aportes a la seguridad social, se instruye al Poder Ejecutivo nacional a adoptar un plan de regularización tendiente a favorecer la inclusión de estas personas y la posibilidad de gozar de los beneficios de esta ley y el acceso al financiamiento en igualdad de condiciones.

Esta norma junto a las instituciones establecidas en el art. 3° (Instituciones de capital emprendedor e inversores en capital emprendedor), cuya definición deberá ser precisada por la reglamentación vigente – a la fecha no se ha sido dictada- como también los “inversores en capital emprendedor” no podrá efectuarse sin el aporte de los licenciados en administración.

Por su parte, la creación del Registro de Instituciones de Capital Emprendedor, donde deberán registrarse o asentarse las instituciones de capital emprendedor, los administradores de dichas entidades, en caso de existir, y los inversores en capital emprendedor, interesados en acogerse a los beneficios previstos en esta ley, quienes deberán informar al registro los compromisos y efectivos

aportes efectuados, así como también los emprendimientos invertidos, en las formas y condiciones que también establezca la reglamentación, **no podría llevarse a cabo o implementarse con el aporte de la ciencia de la Administración.**

CONCLUSIONES

El ordenamiento jurídico Argentino, en sus diversos estamentos: Nacional. Provincial y Municipal y entes administrativos o autárquicos contemplan en sus ordenamientos específicos diversas normas de incentivo y apoyo al capital emprendedor y si esta ley constituye un moderno instrumento que ha contemplado diversos instrumentos que se utilizan en el derecho comparado, y le otorga un marco especial, específico con una serie de medidas de apoyo e institutos novedosos en nuestra legislación.

Uno de esos instrumentos es la Sociedad por Acciones Simplificada, el financiamiento colectivo y el otorgamiento de beneficios fiscales.

Ahora bien, para que esos instrumentos sirvan de vehículo para el cumplimiento de los objetivos previstos en la norma se requiere no sólo de la voluntad política dictando el decreto reglamentario, sino que cada una de las provincias dicte en su territorio la normativa legal y reglamentaria para hacerlos efectivos.

Es importante destacar que la ley nacional 27.349 en su art. 7 y siguientes, contempla el tratamiento impositivo estableciendo los beneficios, la forma de instrumentación del mismo, su vigencia, los deberes de información, las sanciones entre otras cosas.

Por otro lado crea el Fondo Fiduciario para el Desarrollo de Capital Emprendedor (FONDCE), donde se fija su objeto, los recursos y los instrumentos de aplicación.

Y tal vez sea el art. 21 in fine uno de los más importantes, al establecer: “...se invita a las provincias y a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires a adherir a la exención de todos los tributos aplicables en sus jurisdicciones en sus jurisdicciones en iguales términos a los establecidos en el párrafo anterior”.

Como bien expresan Brandt y Castro, estas medidas constituyen un gran paso para apoyar al capital emprendedor, pero es solo el comienzo o puntapié inicial para promoverlo ya que se necesita el compromiso de las provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, para acompañar la iniciativa, ya sea para establecer los beneficios impositivos a nivel local o simplificar los trámites para facilitar el camino a los emprendedores que poseen escasos recursos en sus inicios.⁽⁴⁾

Otro avance sobre el tema, -que necesitará mayor difusión y acompañamiento fundamentalmente por parte Consejo profesional de Ciencias Económicas, tanto a nivel Nacional como provincial- es la normativa dictada por la Inspección General de Justicia de la Nación (Resolución General IGJ 6/2017).

La normativa contempla las cuestiones relativas a la inscripción registral de la SAS y otros actos y documentos derivados de su funcionamiento, que determinan la intervención del Organismo.

Prevé el mecanismo de creación e inscripción registral de la SAS por medios electrónicos y con firma digital indicando los distintos pasos a seguir, y requisitos formales de constitución.

Consignan además los actos que se inscriben y los documentos digitales registrables y su publicación, y otros aspectos operativos y atinentes al capital social, y régimen de administradores y representantes.

Es valioso el aporte, expresado en los considerandos de la norma cuando consigna que la misma debe interpretarse armónicamente y en la medida que sus normas se concilien con la letra y las finalidades de la N° 27.349.

En la provincia de Misiones, la Dirección de Personas Jurídicas ha sancionado la Disposición 243/2017 (Boletín Oficial de la provincia N° 14.484 del 19 de julio de 2017). En la misma estableció los modelos de tipo de instrumento constitutivo para las sociedades por acciones simplificadas las que figuran como Anexo I y Anexo II.

No deja de tenerse presente que en uno de los considerandos de la Disposición citada se expresa que el modelo tipo propuesto **deberá** ser consensuado con los Registros Públicos de Comercio (sic) a fin de lograr la simplificación aludida.

Cabe señalar que a tenor del nuevo Código Civil y Comercial de la Nación el Registro Público de Comercio pasó a denominarse REGISTRO PÚBLICO.

En la provincia de Misiones, en fecha 23 de Febrero de 2.016, por Acordada N° 6 publicada en el Boletín Oficial N° 14.150, el Superior Tribunal de Justicia de la provincia de Misiones, DISPUSO esa reglamentación sobre el Registro Público, que REGIA “por un periodo de prueba de tres meses a partir de la comunicación del mismo” (sic) (VER: SEGUNDO pág.28 B.O 14150).

A la fecha se desconoce el dictado de una nueva reglamentación, o bien prórroga de la misma como tampoco normas sobre la inscripción de S.A.S.

Se deduce del considerando de la Disposición N° 243/17 de la Dirección de Personas Jurídicas de Misiones, que por el uso del verbo “Deberá” ser consensuado, a la fecha de sanción de la misma (julio 2017), no había posición alguna, sobre los modelos tipo de instrumento constitutivo de S.A.S en los Registros Públicos de la provincia de Misiones, que dependen del Poder Judicial.

Se estima que por ser la SAS el único sujeto beneficiario de los sistemas de financiación creados por la ley de Emprendedores 27.349, préstamos y asistencias de las “instituciones de capital emprendedor”, del fondo fiduciario “FONDCE” y de los “Fondo semilla”, es imperiosa la necesidad de dotarla de un marco reglamentario eficaz.

Como expresan Brandt y Castro “un marco regulatorio eficaz para el desarrollo del ecosistema emprendedor no solo debe apoyar y promover, a través de medidas concretas, la inversión a estos proyectos, sino que debe remover las barreras burocráticas que asfixian su desarrollo”.

Consideramos que el Licenciado en Administración dentro de su perfil profesional posee el carácter esencialmente emprendedor, generador de proyectos, toda vez que son ellos quienes tienen la experticia para evaluar e implementar políticas, asumiendo perspectivas, y actitudes científicas en el tratamiento de la temática y problemática organizacional, la productividad y la eficiencia.

Sostiene Ortíz (2008), que en la reflexión histórica de la administración encontramos la necesidad del ser humano de vivir en comunidad para sobrevivir a entornos hostiles y de emprender la búsqueda organizada de recursos y hacerlos productivos.

Compartimos plenamente que la administración es una ciencia que posee un conjunto de conocimientos organizados sistemáticamente; también es una técnica porque se constituye en un conjunto de procedimientos validados por el conocimiento y la experiencia, y también es un arte porque cuenta con la virtud, disposición y personalidad para construir un escenario favorable en una organización.⁽⁵⁾

Los Licenciados en Administración tienen el rol relevante de aportar conocimientos, técnicas, estrategias en aras de lograr efectividad y concreción a los objetivos de la ley de apoyo al capital emprendedor.

Este congreso Latinoamericano de Administración y VII Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní, invita a pensar y a divulgar la necesidad de encontrar los mecanismos necesarios para articular políticas de apoyo para las Organizaciones que comprendan a las Instituciones del Estado, los emprendedores, y la Universidad, como modo de surcar un camino hacia Organizaciones sustentables y sostenibles.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA Y UTILIZADA

- (1) FAVIER DUBOIS, Eduardo Mario (h) “La sociedad por acciones simplificada y el sistema societario: cuatro preguntas y el miedo a la libertad” en Revista La Ley Suplemento Actualidad del 29 de mayo de 2017.
- (2) RASPALL, Miguel Angel “Introducción al régimen de los emprendedores” En Revista Estudios de Derecho Empresario. Pág. 48/85 ISSN 2346-9404 en <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/esdeem/article/download/17416/17196>
- (3) López-Calleja Serrano, Rosa Marina “Administración: Responsabilidad social y Etica” en www.binasss.sa.cr/revistas/rcafss/v3n11995/art4.pdf página consultada el 20 de julio de 2017).
- (4) BRANDT, María I. CASTRO, Daiana “Alcance de los nuevos beneficios tributarios para el ecosistema emprendedor”. Doctrina Tributaria Errepar. Tomo XXXVIII pág. 551. Junio de 2017.
- (5) ORTIZ, Luis Fernando Valeriano. “La Administración como ciencia, técnica y arte”. Revista de Investigación Gestión en el Tercer Milenio. Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas. UNMSM (Volumen 11 N° 22, Lima, Diciembre de 2008).
- (6) LEY 27.349.

- (7) Resolución General IGJ 6/2017 Inspección General de Justicia de la Nación.
- (8) Disposición 243/2017 Dirección Personas Jurídicas Provincia de Misiones.
- (9) FAVIER DUBOIS, Eduardo Mario (h) ¿Cuál es el tipo social más adecuado para las Pymes: las S.R.L. la Sociedad Anónima o la nueva Sociedad por acciones Simplificada? En www.favierduboisspagnolo.com
- (10) FAVIER DUBOIS, Eduardo Mario (h) “La sociedad por acciones simplificada y el sistema societario: cuatro preguntas y el miedo a la libertad” en Revista La Ley Suplemento Actualidad del 29 de mayo de 2017.
- (11) FAVIER DUBOIS, Eduardo Mario (h) “Un nuevo tipo societario permite al pequeño empresario jugar en las grandes ligas: la sociedad por acciones simplificada”. En www.favierduboisspagnolo.com
- (12) IRIGOYEN, Horacio “Sociedades por acciones simplificadas” Doctrina Societaria y Concursal Errepar Profesional y Empresaria Tomo XXIX de Mayo de 2017.
- (13) PERCIAVALLE, Marcelo y CANEPA, María L. “Las sociedades por acciones simplificadas (SAS) Cuadro comparativo entre las SAS y las Sociedades Anónimas. Revista Doctrina Societaria y Concursal Errepar de Junio de 2017.
- (14) VERON, Alberto Víctor “La sociedad por acciones simplificada en la ley 27.349.” Revista La Ley del 25 de abril de 2017.
- (15) VITOLO, Daniel “La Sociedad Anónima Simplificada (SAS), ¿Un desafío a la imaginación o una próxima realidad?”. Revista Societaria y Concursal Errepar. Octubre de 2016.
- (16) Resolución Conjunta General (AFIP - IGJ) 4098-E/2017.

COMPETITIVIDAD EMOCIONAL EN LA UNIVERSIDAD

DENDA, ELENA MARGARITA emdenda@yahoo.com.ar

Facultad de Ciencias Económicas - UNLP

RESUMEN

El presente trabajo plantea varios puntos relacionados a un tema central en la sustentabilidad de las organizaciones: la competitividad emocional. Este atributo de las organizaciones representa uno de los mayores desafíos actuales a la gestión organizacional, en sus dimensiones teóricas y aplicadas. Los instrumentos para medir, proyectar y lograr organizaciones competitivas emocionalmente implican ampliar nuestros paradigmas sobre el funcionamiento de las organizaciones. Se elige como concepto central a la competitividad emocional, entendida como el estado de los sistemas humanos para responder con calidad a la variabilidad de su entorno, adaptarse internamente y establecer vínculos fluidos con ese entorno.

Para mostrar las áreas problemáticas para la gestión, que es gestión esencialmente de las personas, se utilizarán algunos ejemplos a partir de los resultados de una encuesta sobre Condiciones y Medio Ambiente en el trabajo (CyMAT) y Riesgos Psicosociales en una Universidad nacional. Lo que se propone es tomar en consideración ese instrumento desarrollado en el ámbito de la investigación, para abrir una perspectiva de análisis sobre percepciones que comprometen el desarrollo de las potencialidades creativas y adaptativas de los integrantes de la organización.

PALABRAS CLAVE Universidad - Competitividad Emocional - Trabajadores CyMAT - Riesgos Psicosociales

INTRODUCCIÓN

Es raro encontrar una institución a la vez tan uniforme y tan diversa; es identificable en todas sus formas, pero en ningún lugar es idéntica a la forma que adopta en otro sitio. Esta unidad y diversidad constituyen la prueba final del grado en que la universidad fue el producto espontáneo de la vida medioeval, pues sólo las cosas vivientes pueden simultáneamente retener su identidad y moldearse y adaptarse a una gran variedad de circunstancias y ambientes
Emile Durkheim¹, se exploran las percepciones

Las Universidades son organizaciones complejas que se han sostenido por varios siglos, mostrando una capacidad adaptativa importante. Su historia nos proporciona ejemplos de estrategia de supervivencia y de mantenimiento de rasgos de identidad. Un componente esencial es la flexibilidad interna y la permanencia de una imagen convocante en las sociedades en las que están insertas. Se trata de organizaciones complejas y que convocan a conocerlas y a trabajar para sostenerlas, en tanto son pilares de la sociedad a la que pertenecen. Pero todo ha cambiado, de manera que hay que buscar nuevos enfoques y crear herramientas poderosas para que puedan seguir desarrollándose y realizando aportes significativos para los problemas humanos que nos aquejan como sociedad global.

La primera parte del trabajo explicita los fundamentos teóricos aplicados a la definición de los desafíos que plantea la gestión universitaria para el logro de la sustentabilidad y el desarrollo a través de la competitividad emocional. A continuación, se exploran las percepciones de uno de los colectivos de trabajo de una Universidad Nacional grande, radicada en el área metropolitana, desde esa perspectiva. Finalmente, se formulan conjeturas sobre nuevos espacios de indagación.

La presentación de los conceptos principales no agota de ninguna manera la profundidad de los mismos, para ello remitimos a las publicaciones que les dan origen.

La postura teórica seleccionada respecto de la gestión de las organizaciones, ubica en el centro de la escena a los integrantes de las organizaciones como el componente excluyente para dotarlas de competitividad emocional, indispensable para la adaptación y sustentabilidad frente a la dinámica del contexto actual.

La herramienta de exploración cuyos resultados se toman como posibles indicadores del estado emocional de un grupo de trabajadores surgen de la encuesta sobre *Condiciones y Medio Ambiente* (CyMAT) y *Riesgos Psicosociales del Trabajo asalariado* (RPST) aplicada a una muestra del per-

sonal no docenteⁱⁱ. Se trata de un instrumento de relevamiento cuali-cuantitativo, diseñado a través de dos proyectos de investigación 2012-2014 cuyos informes finales fueron aprobados y a partir de los cuales los equipos de trabajo respectivos han elaborado una publicación actualmente en ediciónⁱⁱⁱ.

MARCO TEÓRICO

Acerca del enfoque de la complejidad

Sobre este aspecto se adopta la postura epistemológica de Morin (1994) en el sentido que complejidad es un pensamiento que integra dentro de lo posible los modos simplificadores de pensar acerca de un objeto de análisis, realizando articulaciones entre dominios disciplinarios diferentes.

La universidad, en tanto objeto de estudio, no puede reducirse a una idea simple de una única disciplina y lo que se expone será un aporte parcial e incompleto, pero rico para producir información significativa sobre el pensar y el sentir de uno de los colectivos de trabajo que integra la organización.

El análisis de la complejidad de las instituciones de la Educación Superior (SES) requiere una reflexión que incluya la dinámica de los procesos de creación y modificación de las diferentes organizaciones que lo integran. A partir de la incorporación de los modelos de sistemas abiertos para la comprensión, descripción e intervención en las organizaciones y el impacto de las comunicaciones y la cibernética en la dinámica de las sociedades, la Administración se ha desplazado desde lo prescriptivo hacia lo descriptivo y de alguna manera hacia una práctica constructivista de un aspecto de la realidad social. Se recupera para el análisis, la centralidad de los seres humanos y sus finalidades/intereses/necesidades así como sus posibilidades de cooperación e integración como especie.

En este mundo que se “construye” y percibe “científicamente” se ha tenido que dar cuenta de las mediatizaciones que las organizaciones/instituciones han generado en todas las esferas de la actividad humana, en términos de reglas que constituyen restricciones a las libres elecciones de los actores sociales.

La encuesta y los ejes de la investigación sobre Riesgos Psicosociales en el trabajo asalariado

La encuesta cuyos resultados se analizan, se apoya teóricamente en la consideración de riesgos psicosociales entendidos como *“Los factores de riesgo psicosocial en el trabajo hacen referencia a las condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral vigente en empresas u organizaciones que se desenvuelven en un contexto histórico, económico y social determinado y esencialmente a la configuración de los factores que incluye el proceso de trabajo (fuerza de trabajo, objetos, medios de trabajo)”* (Neffa, 2016)

Esta perspectiva implica que la variable independiente que condiciona a las demás es el contenido y la organización del proceso de trabajo, distinguiéndose entre el trabajo tal como es prescripto por la organización (a menudo especificado en el convenio colectivo) y la actividad que efectivamente desarrollan los trabajadores. Las variables incluidas se organizan en seis ejes:

- 1.- Las exigencias derivadas de la intensidad y el tiempo de trabajo, de la carga física y condiciones del ambiente de trabajo.
- 2.- Las exigencias emocionales del trabajo: estar en contacto con el público, con el sufrimiento, tener que esconder las emociones y temer.
- 3.- La autonomía y el margen de maniobra: en el procedimiento, la previsibilidad, la monotonía y la utilización del conocimiento y las competencias.
- 4.- Las relaciones sociales en el trabajo: con los superiores, con los compañeros, con el público en general.
- 5.- Los conflictos éticos y de valores: calidad impedida, contradicciones con principios y creencias propias, el valor y sentido del trabajo.
- 6.- La inseguridad e inestabilidad en la situación laboral: sentimiento de seguridad en el empleo, incertidumbre respecto del futuro y percepción sobre la influencia y participación en los procesos de cambio.

Competitividad emocional y motivación

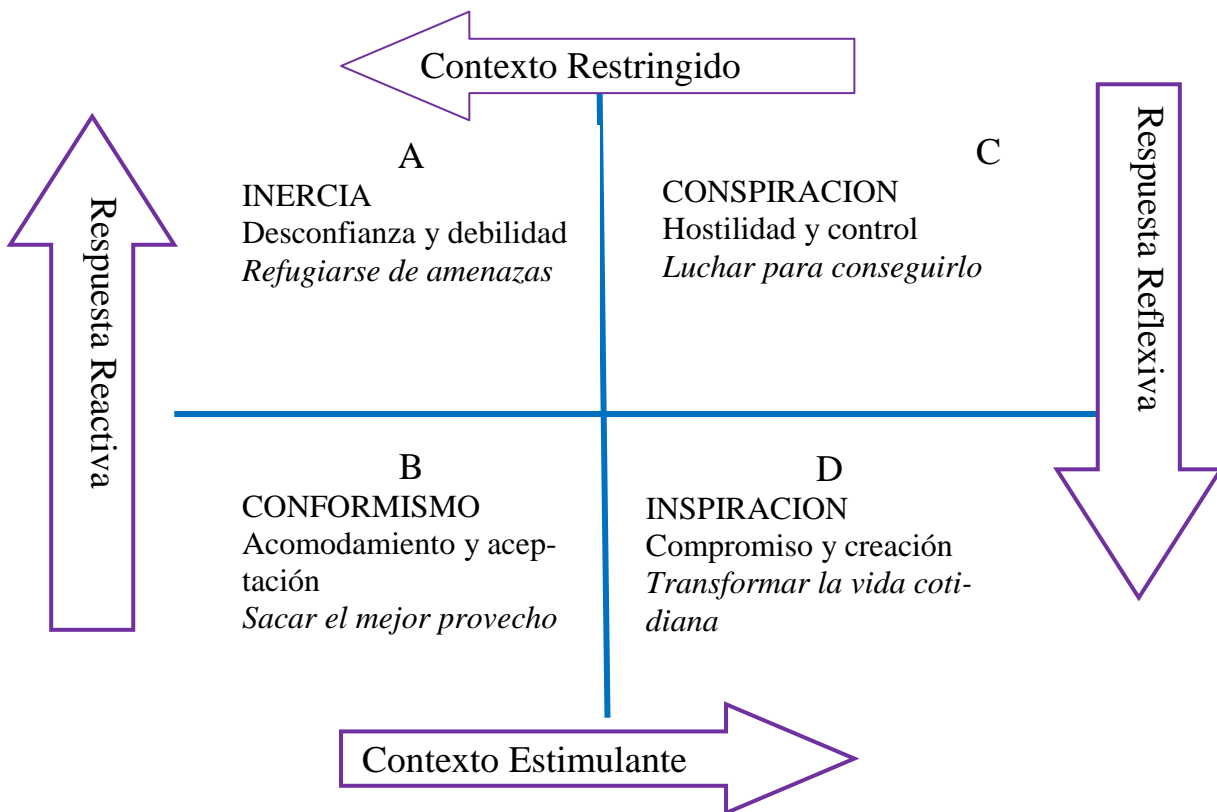
Un concepto central en la propuesta acerca de la competitividad emocional (Manucci: 2016) es la afirmación que las personas abordan la realidad desde una imagen subjetiva que toma un “color” particular de acuerdo a la conexión emocional con los hechos y que representa “estados” que se

modifican en el tiempo. Por ello, para ampliar la diversidad de respuestas ante los cambios en un contexto en transformación, es deseable aumentar la capacidad emocional de las personas. El desempeño de las personas está condicionado por la estructura de formal de instrucciones a las que deben atenerse en su trabajo y a la complejidad de emociones y símbolos puestos en juego.

El dinamismo del contexto se caracteriza por la existencia de muchas situaciones inéditas (sin pasado para reconocer por parte de las personas) y la volatilidad de las previsiones. De ello resultan la complejidad, incertidumbre y la confusión en la que deben adoptarse las decisiones^{iv}.

Recortando específicamente el análisis de la motivación de las personas, debe señalarse que la versión subjetiva de la organización se forma a partir de dos procesos: lo que cada persona ve (percepciones) y lo que proyecta (modalidades de respuesta). Las percepciones pueden generar estados motivacionales que podríamos presentar como contextos estimulantes o restringidos y las respuestas pueden ser reflexivas o reactivas. La combinación de ambas dimensiones permite presentar cuatro estados emocionales, que siempre son coyunturales.

El análisis consistirá en conjeturar a partir de algunos de los resultados de la encuesta aplicada cuáles serían los factores de mayor impacto en los posibles estados motivacionales resultantes, con la intención de aportar nuevas perspectivas a la búsqueda de conocimientos para encarar procesos de cambio satisfactorios para las personas, la organización y la sociedad. La idea de precariedad emocional nos invita a descubrir los estados que manifiestan la existencia de círculos de deterioro constituidos por ineficiencia-inercia-resistencia, que se realimentan mutuamente^v. (Manucci: 2016, pp.28)



LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA COMPETITIVIDAD EMOCIONAL

Si bien la encuesta contempla un eje específico sobre lo emocional – el identificado con el número 2- se incorporan en lo pertinente, hallazgos de los otros ejes, en tanto refieren a los estados emocionales de los encuestados.

Inicialmente se describe el perfil global del colectivo “No docentes” a partir de los factores demográficos y de las respuestas a una pregunta que consideramos significativa en relación con el carácter amplio o restringido de la interpretación del contexto: la que refiere específicamente a expectativas de continuar trabajando en la organización.

Factores demográficos

La Universidad analizada está compuesta por 17 unidades académicas en las que se dictan: 7 ciclos Preuniversitario, 17 de Pregrado; 131 de Grado; 3 Ciclos de Complementación Curricular y 167 de postgrado (Total 325)

Asimismo esas unidades académicas incluyen 154 centros, laboratorios e institutos. El total de alumnos de grado supera los 100.000, con un leve decrecimiento a partir de 2013 (aprox. 5 %) La dotación de personal no docente de planta permanente es aproximadamente de 2.000 personas para las unidades académicas mencionadas y para las dependencias centrales y autoridades superiores (Presidencia y Secretarías). Para el trabajo de campo se estableció una muestra de 351 personas de todas las unidades académicas y agrupamientos según convenio, respetando las proporciones por agrupamiento existentes en cada una de las dependencias seleccionadas.

El 98,6 % de los encuestados se identifican como trabajadores públicos de planta permanente. El 99% posee nacionalidad argentina. El 51 % son mujeres y el 49%, varones.

La estratificación con respecto a la edad de los encuestados es la siguiente:

- 15,4% "55 años o más".
- 66,4% "35 a 54 años",
- 18,2% "26 a 34 años".

La composición muestra una población envejecida, que no ha incorporado personal más joven. Existe la posibilidad de que algunas funciones/actividades antes cumplidas por este colectivo se hayan desplazado hacia formas de contratación de servicios (tercerización)- Esta diversidad podría significar una fuente de tensiones y diferencias remunerativas y de condiciones de trabajo de fuerte impacto en los estados emocionales de los trabajadores.

El 59,6% de los encuestados tiene o vive con sus hijos (con un promedio de dos por encuestado). Asimismo, el 14,5% de los encuestados se ocupa "Siempre", y el 6,6% "A veces" *del cuidado de una persona enferma, mayor o discapacitada dentro o fuera de su hogar, sin ser remunerado por ello*. El 31,7% de los encuestados respondieron que tienen actualmente otro empleo, situación que es posible probablemente porque la jornada laboral es de 6 horas y por el nivel de instrucción y de calificaciones que han acumulado.

El 56% respondió que trabaja en unidades académicas con 300 o más empleados y el 38% en unidades con más de 50 trabajadores. En este aspecto es interesante señalar que los encuestados no siempre entendieron como “la organización en la que trabajan” a la unidad académica; su referencia era el pequeño grupo de trabajo.

Esta circunstancia varía según las modalidades de organización de las unidades académicas en las que se desempeñan, la dispersión espacial y el agrupamiento al que pertenecen: el personal técnico y el obrero están configurados como equipos de trabajo con actividades operativas no vinculadas a la atención al público en general y con turnos de trabajo que cubren todos los horarios (y los días no laborables en unos pocos casos).

Se observa un elevado nivel de instrucción de los encuestados, pues sólo el 13,09% de ellos no tienen la escolaridad secundaria completa y el 38,4% indicó "Superior Universitaria Completa". Sin completar la escolaridad secundaria había un 13,09%.

En cuanto a las posiciones de los trabajadores encuestados, la mayor parte son empleados administrativos y en menor proporción, profesionales o técnicos especializados, el 16,3% son operarios y el 4,6% fue personal de coordinación y con alguna responsabilidad directa de gestión y 2,6 personal directivo.

Expectativas y contexto

Una cuestión significativa con respecto a la visión que el personal no docente tiene de la organización y de su inserción en ella, es la que refleja la pregunta que indaga “I.B.4. U desea seguir haciendo el trabajo actual hasta jubilarse”. Casi un 30% (28,9) respondió que NO. La apertura de las respuestas por agrupamiento ocupacional resulta interesante y plantea nuevos interrogantes a investigar para aportar a la gestión de personas y cómo motivarlas.

EDAD	SI %	NO SABE %	NO %	SIN RESPONDER %
26 A 34 AÑOS	29,69	15,63	54,69	0
25 A 44 AÑOS	56,14	11,40	32,64	0
45 A 54 AÑOS	76,47	3,36	19,33	0,84
55 AÑOS O MAS	85,19	1,85	11,11	1,85
TOTALGENERAL	62,68	7,98	28,77	0,57

Con respecto a la pregunta “S.A.2-Teniendo en cuenta el trabajo que realiza, Ud. considera que está...”

EDAD	Muy Bien pago %	Bien Pago %	Mal Pago %	No contesta %	No sabe %	Sin responder %
26 A 34 AÑOS	12,50	70,31	12,50	0	4,69	0
25 A 44 AÑOS	8,77	70,56	13,16	1,75	0,88	0,88
45 A 54 AÑOS	5,04	73,95	11,76	4,20	5,04	0
55 AÑOS O MAS	9,26	62,96	24,07	0	3,70	0
TOTALGENERAL	8,26	71,79	14,25	1,99	3,42	0,28

Si se relaciona la misma pregunta con el nivel de instrucción, la visión es diferente:

NIVEL DE ESTUDIOS	Muy Bien pago %	Bien Pago %	Mal Pago %	No contesta %	No sabe %	Sin responder %
Primaria completa	0	77,78	16,67	0	5,56	0
Primaria incompl.	0	100	0	0	0	0
Secundaria Completa	6,90	70,11	14,94	3,45	4,60	0
Secundaria Incompl.	8,00	68,00	16,00	4,00	4,00	0
Superior/Universitaria completa	9,45	74,80	14,96	0,79	0	0
Superior/Universitaria Incompleta	10,00	67,14	11,43	2,86	7,14	1,43
Total General	8,23	71,65	14,33	2,13	3,35	0,30

Aspectos directamente vinculados al trabajo emocional

Atención al público

Siendo que la muestra tomada contiene a personal de todas los agrupamientos, es interesante el porcentaje de encuestados que realiza como parte de sus tareas la actividad de atender público, entendiendo como tal a usuarios, pacientes, alumnos, clientes, proveedores, empleados de otras empresas u organizaciones: el 82,6% de los encuestados **SÍ** atiende público, mientras un 17,4% **No**. Dicho contacto es mayoritariamente cara a cara o telefónicamente es decir, directo. El control emocional o producción de las emociones aceptables para interactuar con el usuario, se impone al trabajador como una carga adicional a las demandas cognitivas y comportamentales.

Una parte importante de esos contactos son percibidos como contactos con personas en situaciones emocionales de angustia, preocupación o enojo (52 % de las situaciones). Es decir, que más allá del control de la situación se impone un importante control de la propia subjetividad cuando no es posible responder a las demandas de alumnos por trámites administrativos, de docentes en los casos de concursos o económico financieras, en el caso de los proveedores. Estos casos fueron expresamente mencionados por los encuestados, que sin embargo naturalizan las situaciones y no las relacionan con su salud.

Las relaciones en el grupo de trabajo

Las tensiones referidas anteriormente se extienden a las relaciones con los compañeros de trabajo, no por tener miedo (reconocido por el encuestado) pero sí por tener que esconder sus propias opiniones y los problemas personales porque no se encuentra contención en el espacio de las relaciones intersubjetivas. Así, un porcentaje significativo manifiesta vivir situaciones de tensión en sus rela-

ciones sociales con los compañeros de trabajo, de manera ocasional (38,2 %); un 41,4 % expresa que a veces tiene que esconder o fingir sus emociones, y un 49% guardar sus opiniones. Resulta significativo que el 36% indicó que "Siempre" su ritmo de trabajo está dado por la dependencia inmediata respecto del trabajo de uno o varios compañeros, el 33,1% respondió "A veces" (69,1% en total)

Violencia laboral

Con relación a la violencia, si bien no se trata de un fenómeno extendido, algunos resultados indican la necesidad de profundizar el análisis para identificar ámbitos específicos en los que tiene lugar; llama la atención en particular que las mayorías de las situaciones percibidas como violentas son adjudicadas a personas de la propia organización, esto induce a pensar que es la gestión la que debe dar cuenta de la situación en los puntos específicos donde se presenta con mayores valores. Un caso sensible es el que corresponde a la real integración del personal discapacitado incorporado en función de obligatoriedad legal. El siguiente cuadro muestra los valores obtenidos:

Sufrimiento padecido (N:351)	NO	SI personas de la org.	SI clientes/ usuarios	SI otras personas	No sabe
Ignorado	288	48	5	8	2
Impedido de hablar	312	29	2	6	2
Ridiculizado	333	11	3	2	2
Criticado injustamente	271	53	7	5	15
Tareas inútiles	301	39	3	4	4
Saboteo trabajo	320	26	0	1	4
Enfermo mental	333	12	0	1	5
Insultos	308	29	6	4	4
Acoso sexual	343	0	1	1	6
Agresión	341	1	2	1	6
Bromas o burlas	326	16	1	5	3

Al indagar sobre las causas atribuidas por quienes padecen esas formas de violencia, lo más llamativo es la reticencia a responder o la respuesta "no sabe". Por eso, es posible interrogarse acerca de la generación respuestas defensivas. Estos son los datos de la pregunta S.F.2.9. *Ud. Piensa que esos comportamientos fueron originados por:*

	SI %	NO %	NO SABE%
Actitudes/comportamientos acosadores	31,20	63,80	5,00
Sexo/orientación	11,80	83,80	4,40
Clima social/cultura organizacional	52,20	41,40	6,40
Salud/discapacidad	3,70	92,60	3,70
Color de piel	5,90	89,70	4,40
Origen/Nacionalidad	3,70	91,90	4,40
Ideología política/religiosa	11,20	83,60	5,20
Edad	7,50	87,30	5,20

La relación con el eje de conflictos éticos amplía la comprensión de las situaciones anteriores; uno de los indicadores es la calidad impedida, es decir la imposibilidad de desarrollar un trabajo de calidad. Un tercio de los encuestados informa que en ocasiones o siempre, le sucede esto por falta de elementos, pero el 40% lo atribuye a la presión para terminar una tarea. Estas condiciones de trabajo es posible que afecten negativamente a la confianza en las relaciones interpersonales y al cumplimiento de los procedimientos de trabajo.

Supera el tercio la cantidad de encuestados que expresan que deben contrariar sus creencias o principios. El 25% de los encuestados consideró que a veces ha debido hacer acciones que considera reprochables (p.e. esconder información) De estos resultados, surgieron pistas para profundizar el estudio de funciones en las que impactan simultáneamente varios factores y relacionarlas con conductas tales como el consumo de mio-relajantes, las migrañas, el abandono de expectativas de carrera por no poder sostener la responsabilidad asumida y porque la persona no percibe que la organización le brinde una oportunidad de reubicación, que en muchos casos sólo se considera posible abandonando la unidad académica.

Percepciones sobre el estado de salud y factores de riesgo

A la pregunta sobre la percepción del estado de salud general, el 73,5% indicó que su estado era "Bueno", el 23,6% "Muy bueno", y solo el 1,4% "Malo". Sin embargo:

- Luego de un arduo día de trabajo el 53,8% de los encuestados indicó que "Sí" siente la necesidad y trata de realizar algún deporte o actividad física y el 12,4% respondió que "Sí" siente la necesidad y tratan tomar alguna medicación, calmante o droga.

- Ante la pregunta de cuál es el cuidado de la salud, sobre 274 respuestas el 60,2% indicó que "No" toma drogas ni medicamentos" durante la jornada laboral o luego de concluirla, mientras que el 36,5% respondió que "Sí" y el 3,3% lo hace "A veces" (39,8%). Por otra parte, luego de la jornada de trabajo, el 64% no toma analgésicos, mientras que el 11,1% si lo hace siempre y el 24,1% los toma a veces (en total 35,2% los toman).

- A la pregunta "si Ud. piensa que con el correr del tiempo su trabajo puede afectar o modificar su salud?" el 47,6% considera que NO, el 23,4% considera que es malo para su salud, el 18,8% considera que es bueno y el 9,1% No Sabe.

- EL 97% respondió que desde que ingresó a la organización no sufre o ha sufrido alguna enfermedad o molestia relacionada con su trabajo" mientras que el 3% contestó que "No sabe".

- El 52,4% respondió que "No" ha ido alguna vez a trabajar sabiendo que no debía hacerlo por estar enfermo, pero un porcentaje elevado, el 46,4%, respondió que "Sí" lo había hecho varias veces en el último año.

Contenido y organización del trabajo

En este aspecto, es posible que exista subestimación de las formas de presión y falta de autonomía de los trabajadores en la regulación de los ritmos de trabajo, por ello sólo se mencionan las cuestiones organizativas más relevantes. El ritmo de trabajo está dado:

- por normas de producción a cumplir o plazos a respetar en un corto espacio de tiempo de una hora o menos: el 32,8% respondió "A veces" y el 16,6% "Siempre" (en total 49,4%).

- por una urgente solicitud externa (clientes, público) que obliga a responder rápidamente? el 44,2% respondió "A veces" y el 34,4% "Siempre" (es decir 78,6% en total).

- El 50,1% respondió que "Nunca" su ritmo de trabajo está dado por los por los jefes y/o los superiores, pero el 25,8% contestó que "A veces" y para el 24,1% sucedía "Siempre" (49,9% sobre el total)

- El 80,1% indicó que "Nunca" su ritmo de trabajo está dado por el ritmo de una máquina, mientras que el 10,5% contestó "Siempre" y el 9,4% "A veces" (19,9% en total) Este aspecto es interesante porque se diluye en el conjunto, que incluye las unidades administrativas de coordinación y dirección de toda la Universidad, pero tienen mayor peso en las unidades académicas donde se ubican los laboratorios e institutos de investigación y los servicios de informática donde es posible que afectan a un número significativo de los integrantes.

- Con relación las interrupciones, en total 82,3% se encontraba siempre o a veces en esa situación. De ellas el 51,4% indicó que no implicaba consecuencias en su trabajo.

- Existe una gran previsibilidad en cuanto al uso del tiempo de trabajo. El 93,7% indicó que "Siempre", conoce los horarios que tendrá que cumplir en el próximo mes", el 94,5% indicó que "Siempre", conoce los horarios que tendrá que cumplir en la próxima semana, y el 95,6% indicó que siempre" conoce los horarios que tendrá que cumplir los días siguientes.

- Con respecto a las vacaciones anuales se percibe que siempre se tiene derecho a ellas pero, dado el calendario de las actividades universitarias, el 40,1% indicó que "Nunca" y el 29,4% "A veces" puede proponer el periodo para hacer uso de ellas.

Medio ambiente de trabajo

Respecto de la carga mental y concentración, siempre y a veces debían estar muy atentos el 53,8% de los encuestados.

Con relación a leer letras o cifras muy pequeñas, el 42,5% manifiesta padecerlo. Además el 20,9% debe examinar objetos muy pequeños, detalles muy finos, el 15% debe prestar atención a señales luminosas o sonoras breves, imprevisibles o difíciles de detectar y el 42,2% debía trabajar con pantallas de computadoras sin protección, pequeñas, o con teclados incómodos.

Con relación a las posturas durante la realización del trabajo, predominan las posiciones sedentarias, sin desplazamientos ni cambios de posición.

Factores de riesgo en el lugar de trabajo

Varios son los factores percibidos con valores superiores al 20% y algunos superiores al 30%: la exposición a suciedad, a la humedad, las corrientes de aire, malos olores (el 44% respondió que los percibía "A veces" y "Siempre"), ausencia o mal estado de los sanitarios, ("A veces" y "Siempre" el 42,4%) respirar humo o polvo en su lugar de trabajo, ("A veces" y "Siempre" 32,4%), trabajar en contacto con productos peligrosos ("A veces" y "Siempre" 22,2%), expuestos a riesgos infecciosos ("A veces" y "Siempre" 28,7%), corrian el riesgo de herirse o accidentarse ("A veces" y "Siempre" 40%),

Menor incidencia presentan el hacinamiento (18% siempre o a veces), 25,7% mala iluminación, vista al exterior.

El 54,4% respondió que el empleador le provee de elementos de protección personal adecuados según los riesgos a los que está expuesto, pero el 45,6% contestó que "No".

El 49,1% indicó que "Sí", siempre utiliza todos los elementos de protección personal, pero el 26,9% contestó "No", el 19% "Sí, pero no todos o no siempre" (lo cual suma 45,9% que no los usa siempre). Pero no se obtuvo información acerca de cuáles elementos se hablaba, que no fueran los dispositivos para actuar en caso de incendio y en algunos casos señalética para evacuación.

Trabajo y salud

El 68,9% respondió que en los últimos 12 meses "No", recibió alguna formación o información sobre los riesgos que su trabajo puede ocasionar en su salud o en su seguridad, y solo el 30,2% respondió que "Sí".

Entre quienes fueron informados o formados en materia de riesgos del trabajo, esto le fue proporcionado por diversos medios. El 73,1% contestó que "Siempre" eso estuvo a cargo de la organización pero el 15,1% respondió que eso "Nunca" ocurrió y el 11,8% que sucede "A veces".

El 48,3% contestó que "Sí", y el 44,8% que "No" existe en su organización o establecimiento un Servicio de Medicina del Trabajo y el 6,4% contestó que "No sabe". A quienes respondieron afirmativamente que existía ese Servicio, se les preguntó si tienen la obligación de hacer una visita médica periódica: el 80,4% contestó que "No" y el 12,5% "Sí", mientras que el 4,9% respondió "No sabe".

Ante la pregunta ¿Cuándo fue su última visita o consulta a un médico del trabajo por razón de una enfermedad, luego de su ingreso? el 33,9% respondió menos de un año, el 12,5% "entre 1 y 2 años", el 11,3% "Más de 5 años", el 10,1% "entre 2 y 5 años". Pero casi un tercio, el 30,4%, nunca hizo una visita o consulta con un médico del trabajo de la Universidad luego del ingreso.

DESAFÍOS PARA AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD EMOCIONAL

A modo de conclusión, es posible considerar que la encuesta provee información útil para comenzar a considerar un diseño de cambio que atienda a aumentar la competitividad emocional de la universidad. Teniendo en cuenta el carácter variable de los estados emocionales, el método censal puede resultar de relativa aplicabilidad, sin embargo los ejes propuesto por las teorías acerca de los riesgos psicosociales proveen enfoques interesantes para explorar mediante instrumentos más reducidos pero con seguimiento a periodos regulares para evaluar resultados de intervenciones desde la gestión.

Para el caso particular planteado, se observan indicadores de que las percepciones en muchos de los componentes de las situaciones de trabajo, se ubican en los cuadrantes de la vulnerabilidad y el conformismo emocionales. Las acciones a desarrollar para un cambio en la dirección indicada deberían contemplar el acompañamiento de los procesos de los colectivos de trabajo, y cubrir en principio la comprensión de los fines y orientaciones de los cambios a desarrollar. El punto de partida es considerar la participación de los trabajadores no solo en su implementación sino en el diseño, ya que la participación es percibida como insuficiente por un conjunto significativo de los encuestados, que consideramos representativos del total.

NOTAS

¹ Citado en Clark 1983.

¹ Un trabajo enfocado a los aspectos metodológicos de la investigación realizada fue presentado y aprobado en el XXXIII Congreso Nacional de ADENAG, FCA-UNER Concordia, 26 y 26 setiembre 2017

¹ PID 11/E121: "Una dimensión poco estudiada de las CyMAT: los riesgos psicosociales en el trabajo asalariado" (2012-2013) y el PID 11/E141, "Riesgos Psicosociales en el trabajo (RPST). Análisis de su

impacto sobre la salud de los trabajadores, las organizaciones, y los sistemas de salud y seguridad social”, Director Dr. Julio César Neffa-Co-directora Lic. Elena Denda

¹ Manucci 2016: pp. 15

BIBLIOGRAFÍA

- Clark, Burton (1983) *“El sistema de Educación superior Una visión comparativa de la organización académica”*, Universidad Autónoma Metropolitana, México D.F.
- Cordone, h.; Giraudó, e.; Korinfeld, s.; Neffa, J.C. (1987): *“Condiciones y medio ambiente de trabajo en Argentina”*. Ed. CEIL-Hvmanitas, Buenos Aires. Vol.1. Aspectos teóricos y metodológicos, 2. La situación por sectores específicos, 3. Nuevas dimensiones de las CyMAT.
- Dejours Ch. (1990) *“Trabajo y desgaste mental. Una contribución a la psicopatología del trabajo”* Editorial Humanitas
- Dejours Ch. (1998) *“El factor humano”* Introducción, caps. 1,2 y3. PIETTE-CONICET Buenos Aires
- Dejours, Ch. y Gernet, I. (2014) *“Psicopatología del trabajo”*, Ed. Miño y Dávila, Buenos Aires
- Dejours Ch. (1998) *“De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo”* en Dessors D., Guiho-Bailly M.P. (comp) *Organización del trabajo y salud. De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo*. Asociación trabajo y sociedad. PIETTE Lumen Humanitas Argentina
- Dessors D. y Molinier P. (1998) *“La psicodinámica del trabajo”* en Dessors D., Guiho-Bailly M.P. (comp) *Organización del trabajo y salud. De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo*. Asociación trabajo y sociedad. PIETTE Lumen Humanitas Argentina
- Gollac M. (2013) *“Los riesgos psicosociales en el trabajo”*. Seminario Internacional. UNLP, CEIL, Ministerio de Trabajo de la Prov. de Bs. As.
- González Rey F. (2011) *“El sujeto y la subjetividad en Psicología Social: un enfoque histórico-cultural”*. Noveduc Bs.As.
- Manucci, Marcelo (2016) *“Competitividad Emocional. Cinco fórmulas para ampliar la capacidad emocional de las organizaciones y transformar el desempeño colectivo”*, Ediciones B Argentina SA, Buenos Aires
- Martínez Iñigo D. (2001) *“Evolución del concepto de Trabajo Emocional: dimensiones, antecedentes y consecuencias. Una revisión teórica”* Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Vol. 17 nº 2 pags. 131-153.
- Moreno-Jiménez, B., Gálvez Herrer, M., Rodríguez-Carvajal, R., & Garrosa, R. (2010). *“Emociones y salud en el trabajo: análisis del constructo ‘trabajo emocional’ y propuesta de evaluación”*. Revista Latinoamericana de Psicología, 42(1), 63-73.
- Neffa J.C. (2002) *“El trabajo humano. Contribuciones al estudio de un valor que permanece. Asociación trabajo y sociedad”*. CEIL/PIETTE-CONICET. Lumen Humanitas
- Neffa J.C. (2015) *“Los riesgos psicosociales en el trabajo. Una contribución a su estudio”*. CEIL-CONICET, CITRA-CONICET-UMET, FCE-UNLP, FCE-UNND, Dpto. de Economía y Administración UNM. Archivo digital
- Wisner, A. (1988), *“Ergonomía y condiciones de trabajo”*, Buenos Aires, Ed. Hvmanitas, citado en Giraudó E. y otros).

RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA. DICEN LOS NO DOCENTES

ECHEVERRÍA, VIRGINIA mica_eche@yahoo.com

KENT, PATRICIA y SENDÍN, MARÍA ELENA.

Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco

RESUMEN

En esta ponencia se presentan los resultados del trabajo realizado sobre las opiniones del personal no docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNPSJB, sintetizando los fundamentos, la metodología aplicada y las conclusiones, en el marco del proyecto de investigación: "Responsabilidad social universitaria. Enfoques y prácticas en dos universidades latinoamericanas".

Se asume la responsabilidad social universitaria como una forma de gestión organizacional que reconoce su papel institucional protagónico en la transformación educativa y se orienta al fortalecimiento del compromiso social, ético y político de la educación superior.

Se plantea una investigación social descriptiva desarrollada sobre una muestra representativa del claustro no docente aplicando técnicas cuantitativas y cualitativas para el relevamiento y análisis de información.

Se espera que los resultados obtenidos constituyan un elemento útil para la gestión, a fin de orientar las decisiones hacia la mejora de las prácticas de responsabilidad social universitaria en la organización objeto de estudio.

PALABRAS CLAVES: Responsabilidad Social Universitaria. Gestión universitaria. No Docentes.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo ha sido preparado como producto del Proyecto de Investigación "Responsabilidad social universitaria. Enfoques y prácticas en dos universidades latinoamericanas", implementado por equipos de las Facultades de Ciencias Económicas de la UNPSJB (Argentina) (FCE) y de Ciencias de la Administración del Politécnico Colombiano JIC, con el propósito de contribuir a la tarea de reflexionar sobre la responsabilidad social de la primera de las instituciones mencionadas, a partir de la mirada del personal no docente.

El objetivo del proyecto consiste en "caracterizar el proceso de implementación de enfoques y prácticas de responsabilidad social universitaria en dos universidades latinoamericanas, mediante un análisis situacional que contribuya a actualizar el estado del arte de esta área del conocimiento en la región".

El claustro no docente está conformado por empleados administrativos y de maestría de la FCE que afectan o pueden ser afectados por las políticas, objetivos, decisiones y acciones de la institución, y es considerado como un grupo de interés de particular importancia para el proyecto.

Los no docentes en cualquier institución educativa tienen "trayectoria y memoria", por lo tanto, es mucho lo que pueden aportar sobre la vida de la organización. Han visto a los alumnos desde que ingresan hasta que se gradúan, comparten las tareas de administración con las autoridades, elegidas cada cuatro (4) años, y tienen afinidad con el estamento docente por su permanencia ya que ambos pueden iniciar y terminar su actividad laboral en la institución.

MARCO TEORICO

La revisión bibliográfica y documental permitió comprobar que existen diversas experiencias de investigación sobre Responsabilidad social universitaria (RSU) desarrolladas en universidades latinoamericanas y europeas cuyos aportes y conclusiones enriquecieron este trabajo, entre ellos se destacan los siguientes:

César Ramos (2010) analiza el modelo teórico de la universidad en el marco de la RSU y su relación con el entorno socio-productivo.

Martínez, Mayárez, Rojas y Carvallo (2008), proponen diversos lineamientos para articular las funciones universitarias sustantivas como la docencia, investigación y extensión, para fortalecer la vinculación universidad-entorno social bajo la perspectiva de la RSU.

Ignacio Aldeanueva (2013) reconoce la importancia de los grupos de interés o stakeholders en la gestión de la RSU exponiendo la evolución, el papel de los grupos de interés en la toma de decisio-

nes, su tipología, sus expectativas, oportunidades y limitaciones.

Minerva Aristimuño, (2012) reconoce que “El valor de la RSU radica en las obligaciones que deben asumir las instituciones de educación superior por los impactos sociales y medioambientales internos y en la sociedad”.

Como indiscutido especialista en la temática, el Dr. Francois Vallaeys (2014) sostiene: “La RSU es un nuevo modelo universitario que brindará respuestas a los deberes sociales y medioambientales, a partir del tratamiento de los propios impactos negativos (organizacionales y académicos) de la universidad”.

Sin duda, la variedad de interlocutores de la universidad complejiza la definición y ejecución de prácticas efectivas de RSU.

El análisis del material consultado permite afirmar que la RSU convoca al conjunto de políticas, programas y acciones definidas y ejecutadas por las universidades con el propósito de trascender la obligatoriedad jurídica y ampliar su campo de acción en beneficio de los actores sociales con los cuales interactúa y a quienes dirige su acción formadora, de modo tal que la investigación sobre la temática surge como una tarea impostergable para mejorar la gestión institucional a fin de cumplir con la misión asignada por la sociedad a las universidades.

METODOLOGÍA

En la primera etapa del proyecto se revisó y analizó la bibliografía referente a la RSU y en talleres de discusión interna se debatieron y esclarecieron dudas sobre distintos enfoques e interpretaciones.

El funcionamiento de la institución fue relevado mediante observación in-situ por los miembros del equipo, en su mayoría pertenecientes a la misma, y se acordó trabajar con el siguiente concepto: “La RSU es una política de gestión dirigida a orientar los valores, planes y acciones de la institución, con su compromiso social”.

El formulario de relevamiento de información se preparó tomando como base el modelo desarrollado por Valleys (2009) organizando el instrumento en dos dimensiones:

La Dimensión I - Vinculación de la FCE con la RSU: captó las opiniones sobre la relación de la Facultad y la RSU, contenida en un único eje de estudio (Eje 1) relacionado con la gestión de un campus responsable en términos de Valleys. En las 12 afirmaciones involucradas, el encuestado debía marcar el grado de acuerdo con cada una de ellas según la Escala de Likert de 6 puntos: Totalmente de acuerdo (6); De acuerdo (5); Parcialmente de acuerdo (4); Parcialmente en desacuerdo (3); En desacuerdo (2); y, Totalmente en desacuerdo (1).

La Dimensión II - Vinculación de los no docentes con la RSU: se centró en el ejercicio de la función de cada uno de los actores en relación a su RSU y abarcó dos ejes (Ejes 3 y 4). El primero, relacionado con la gestión social del conocimiento (función de investigación) y el segundo vinculado con comunidades de aprendizaje mutuo para el desarrollo (función de extensión)¹.

Para concordar con las mediciones realizadas en la Dimensión I, se empleó también la Escala de Likert de 6 puntos, en este caso, Siempre [100%-90%]; SI, generalmente [90%-70%]; SI, a veces [70%-50%]; No, excepcionalmente [50%-30%]; No, Casi nunca [30%-10%]; y, No, Nunca [10%-0%].

Durante la segunda etapa, se administraron encuestas a través de un formulario virtual, enviando el vínculo al mismo en forma particular a cada agente, coincidiendo con la metodología usada para los restantes estamentos objeto de estudio (autoridades, docentes, graduados y alumnos).

El relevamiento de información abarcó el período que va desde el 5 de septiembre al 9 de octubre de 2016.

Si bien la estructura funcional de la FCE está compuesta por una sede central, en la ciudad de Trelew y dos delegaciones académicas en las localidades de Comodoro Rivadavia y Esquel, como estrategia de relevamiento, a fin de favorecer la tasa de respuesta, en el caso de los no docentes y autoridades se evitó la identificación del encuestado en cuanto a la delegación de pertenencia.

Según el padrón electoral 2015, cumplen funciones administrativas en la FCE 21 agentes, 14 en Trelew, 6 en Comodoro Rivadavia y 1 en Esquel, lo que motivó la opción de la metodología censal para el relevamiento, incluyendo a la totalidad de los actores.

¹ El Eje 2 correspondía específicamente a la función docente por lo que fue descartado en este instrumento.

En la Tabla N° 1 se observa una mayor participación del claustro no docente en comparación con la totalidad de la población objeto de estudio.

Claustro	Encuestas enviadas	Respuestas efectivas	Tasa de respuestas
No Docentes	21	16	76%
Todos los claustros	717	236	33%

Tabla N° 1: Respuestas obtenidas en el relevamiento de información.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En las Dimensiones 1 y 2, cada estamento debía responder de acuerdo a su vinculación o incumbencia con cada eje y/o pregunta. En el caso del claustro no docente, en la Dimensión 1, no se formularon las preguntas vinculadas con el trabajo interdisciplinario y los planes de estudio de las carreras y, en la Dimensión 2, fue excluido el Eje 2 así como también las preguntas relacionadas con la prestación de servicios a terceros por parte de la FCE.

a) Caracterización del encuestado

El formulario enviado incluía una sección orientada a la caracterización del perfil del encuestado a partir de distintas variables, cuyos resultados se muestran a continuación:

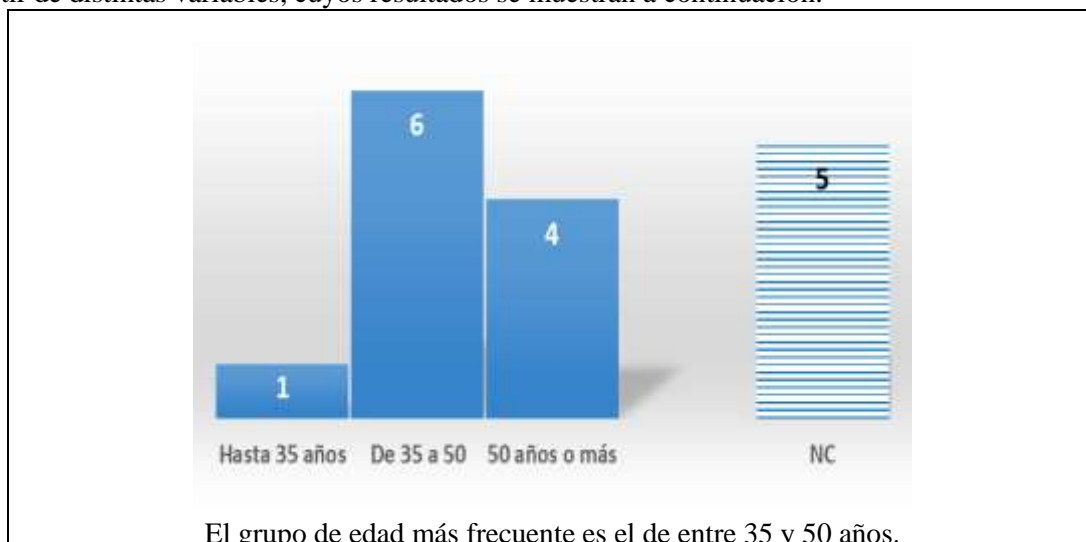
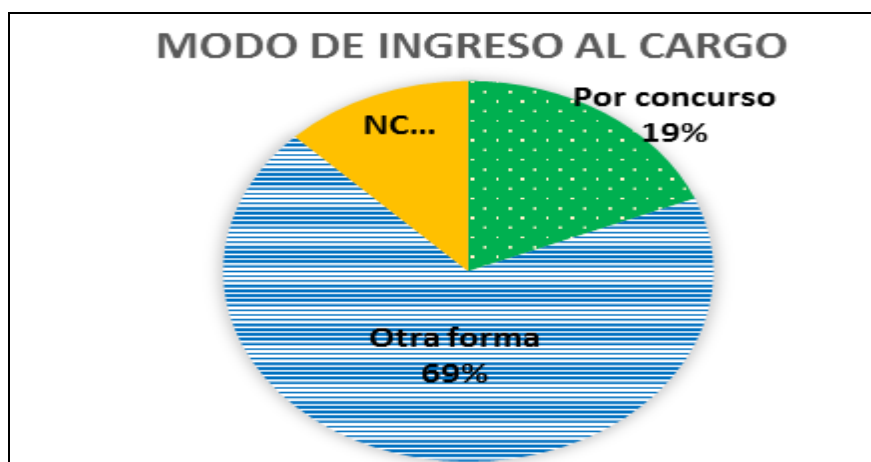
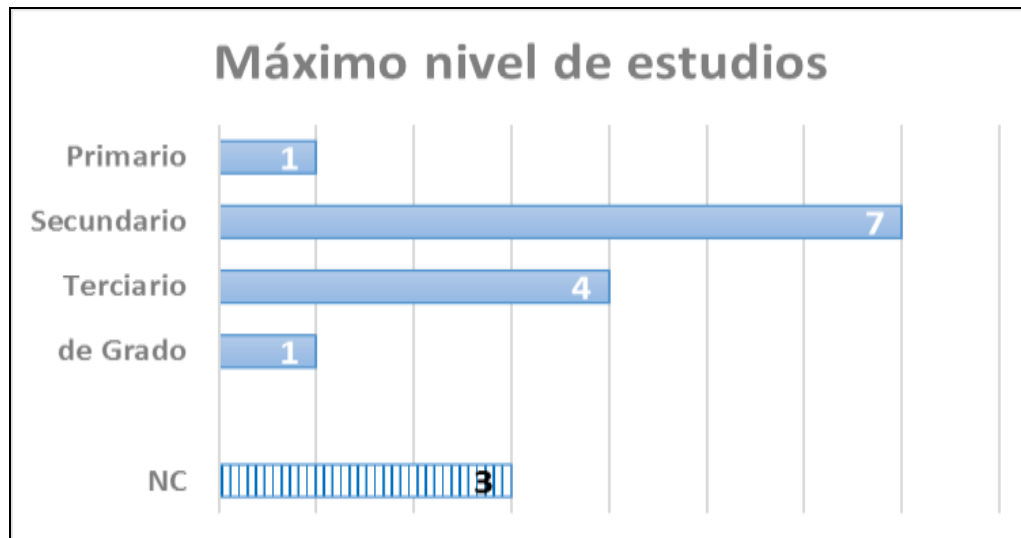


Gráfico N° 1: Edad de los encuestados.



La forma más común de ingreso al cargo no es por concurso.

Gráfico N° 2: Modo de ingreso al cargo.



El nivel de estudios máximo es el secundario.

Gráfico N° 3: Nivel de estudios.

De los 12 encuestados que indicaron el género, todas son mujeres.

Se concluye que el no docente típico de la FCE es una mujer de entre 35 y 50 años, con estudios secundarios completos que no ha ingresado a la institución por concurso.

b) Dimensión I: Vinculación de la FCE con la RSU

En general la tendencia de las respuestas resulta positiva, con predominio de las opciones: “De acuerdo y “Parcialmente de acuerdo”.

Se observa en la consulta vinculada a las facilidades otorgadas por la FCE para la capacitación del personal no docente un 87.6% de respuestas afirmativas.

Se destaca que el 31.3 % de las consultas se inclinan por estar totalmente de acuerdo con la necesidad de implementación de un código de ética en la institución. Si se agregan quienes estarían de acuerdo, aunque en menor grado, se obtiene un 81,3%.

Como resultado negativo cabe señalar que 3 de cada 4 agentes sostienen que la infraestructura no es adecuada para personas con capacidades diferentes, en este caso es posible inferir que el resultado se debe a que en varios edificios de la FCE en la ciudad de Trelew no existe disponibilidad de rampas y/o ascensores.

c) Dimensión II: Vinculación de los no docentes con la RSU

En esta dimensión, los ejes relevados se relacionan con las actividades de investigación (Eje 3) y extensión (Eje 4), la tendencia de las respuestas resulta negativa, con predominio de la opción: “No/Nunca”.

Con respecto al enunciado: “Recibo información de la Facultad sobre posibilidades de participación en actividades de investigación vinculadas con la comunidad” se observan dos posturas diferenciadas, una por la positiva: “Si, a veces” (37.5%) y otra por la negativa: “No/Nunca” (31.3%).

En el referido a la recepción regular de información sobre capacitación en temas de responsabilidad social, las respuestas se distribuyen de modo uniforme. Se infiere que las razones pueden estar indicando desconocimiento sobre el tema por parte de los actores.

En el ítem que indaga sobre la participación activa en la vida universitaria por parte de los encuestados se evidencia una tendencia positiva.

Al comparar las respuestas en ambas dimensiones, se observa una inconsistencia entre los ítems: “Se promueve la interacción con organizaciones sociales locales propiciando la participación de los no docentes”, respondido en forma afirmativa (Parcialmente de acuerdo: 43.8%) y “Recibo información de la facultad sobre posibilidades de participación en actividades de extensión vinculadas con la comunidad” donde predominan las respuestas negativas (No/Nunca: 37.5%).

d) Comparación entre estamentos

En los gráficos siguientes se exponen los perfiles de respuesta en ambas dimensiones, que permiten visualizar comparativamente los resultados obtenidos para el estamento no docente y para los restantes claustros relevados:

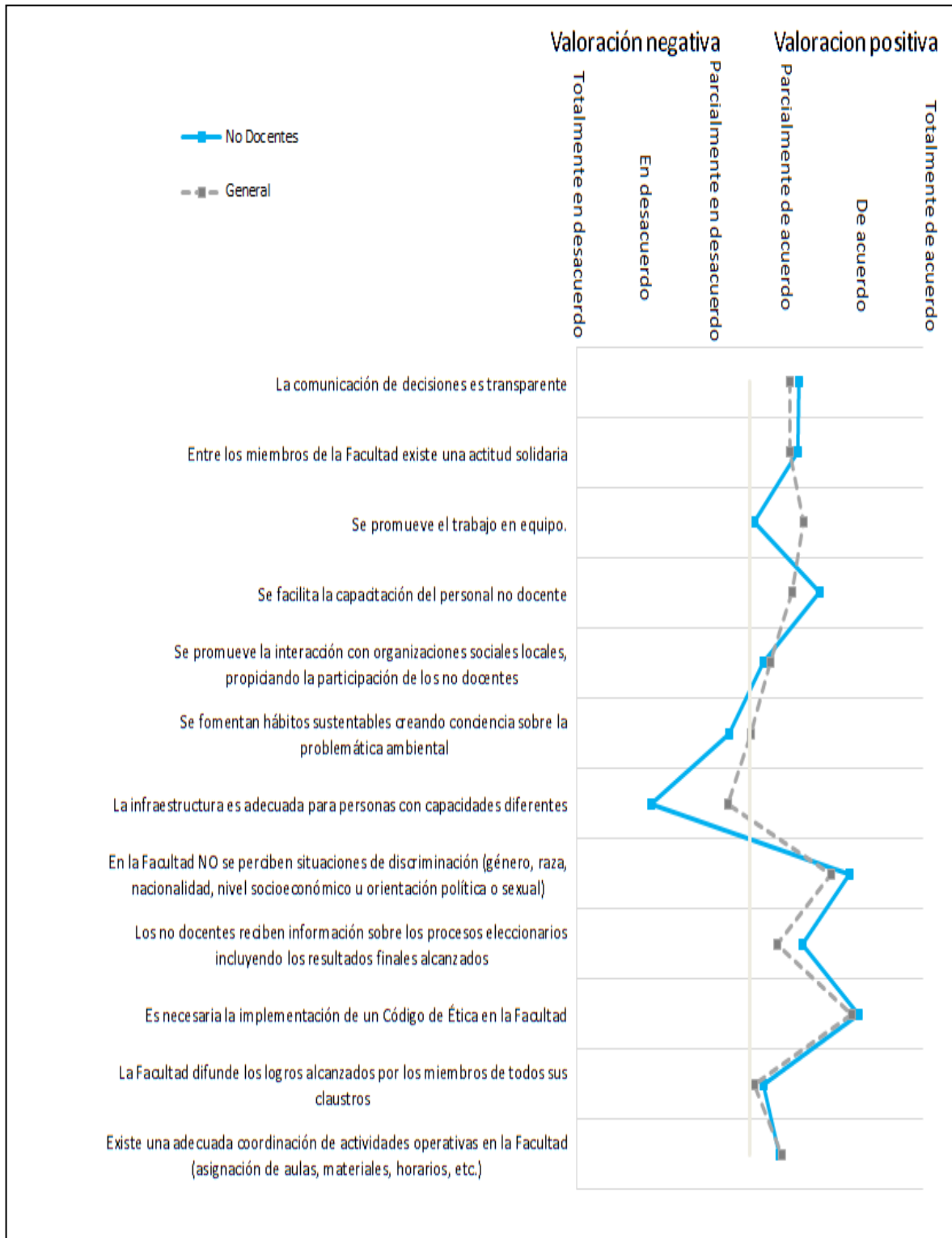


Gráfico N° 4: Perfiles de respuestas comparativas para la Dimensión I.

La Dimensión I en general refleja coincidencias entre las opiniones del claustro analizado y el resto de los encuestados.

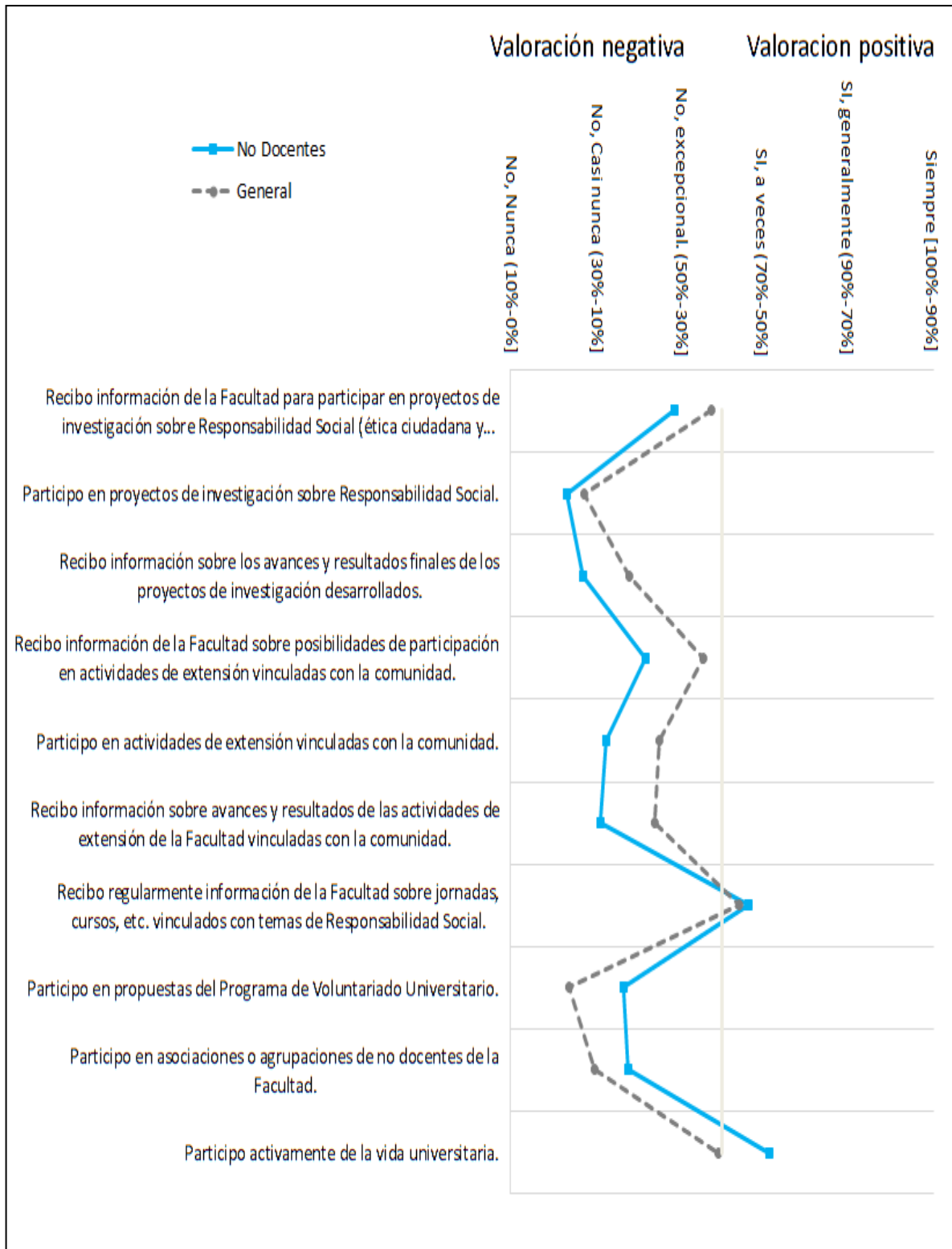


Gráfico N° 5: Perfiles de respuestas comparativas para la Dimensión II.

En la Dimensión II, los resultados negativos predominantes en las respuestas del claustro, resultan coincidentes con los obtenidos en el relevamiento de los restantes estamentos.

Por último, el gráfico siguiente muestra los resultados obtenidos en la consulta sobre las dos variables cuantitativas, referidas opinión sobre la RSU de la FCE y del encuestado.

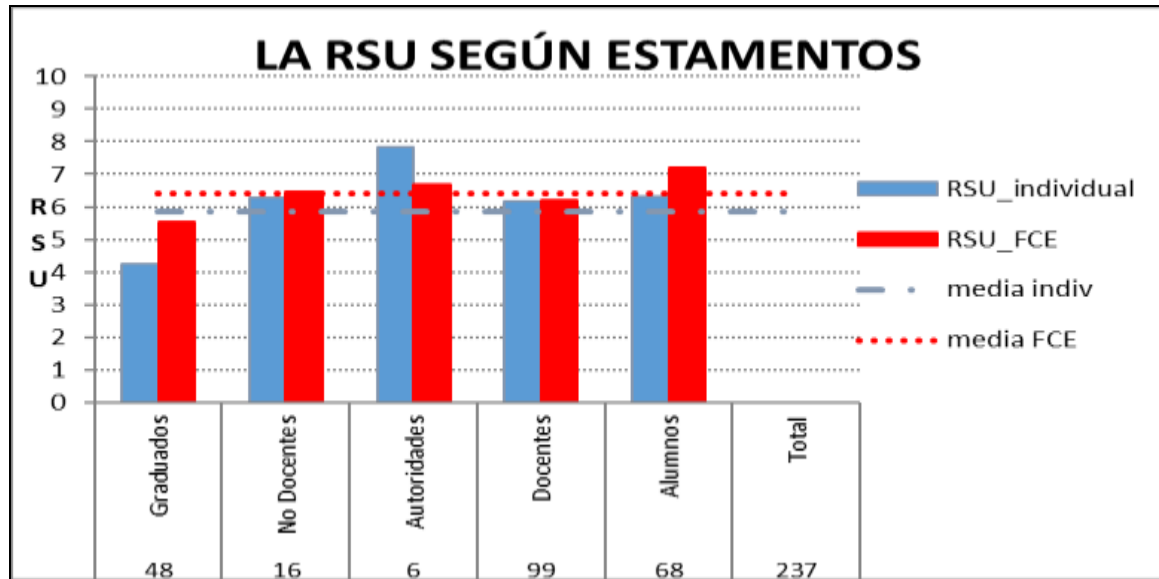


Gráfico N° 6: RSU de la FCE y de los encuestados, según los distintos estamentos.

La posición de los no docentes respecto de la calificación de la RSU, tanto a nivel individual como de la institución, es prácticamente coincidente.

Particularmente, resulta muy similar a la obtenida del claustro docente, se diferencia significativamente de la visión de las autoridades con respecto al compromiso individual, así como de las respuestas de los estudiantes y graduados, quienes consideran que la institución posee una mayor RSU que la propia.

CONCLUSIONES

En primer lugar se destaca que el Proyecto de Investigación “Responsabilidad social universitaria. Enfoques y prácticas en dos universidades latinoamericanas”, que brinda el marco para el trabajo que se presenta, tiene la particularidad de constituirse en el primer antecedente de abordaje de la RSU en la FCE a partir de la mirada de sus actores, siendo asimismo, la primera vez que un miembro del claustro no docente integra un equipo de investigación de la casa.

Como se expresó anteriormente, en función de la cantidad total de no docentes, se resolvió abordar este estamento con la metodología de censo, presumiendo un alto nivel de respuesta. Los resultados mostraron que hubo 5 (24%) encuestados que no respondieron a la convocatoria. A pesar de haber comunicado explícitamente, y de haber ratificado ante consultas puntuales, el carácter anónimo de las respuestas, en opinión de la unidad ejecutora del proyecto, se percibe cierto temor a ser identificados por parte de los integrantes del claustro.

La valoración de la RSU institucional y del compromiso individual con la temática es positiva.

Los resultados muestran que existe una actitud solidaria, se promueve el trabajo en equipo y se facilita la capacitación.

Como inquietudes para profundizar el análisis se destaca que el claustro manifiesta recibir poca información vinculada a las actividades y proyectos de RSU.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Ramos, C. Hacia una Cultura de Responsabilidad Social Universitaria. En: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales CICAG. Vol. 7, N° 2, Maracaibo. p. 97-113, 2010.
2. Martínez, C., Mayárez, R., Rojas, L. y Carvallo, B. “La responsabilidad social universitaria como estrategia de vinculación con su entorno social”. Fronesis. Revista de Filosofía Jurídica, Social y Política. Vol. 15, N° 3, pp. 81-103. Maracaibo, Venezuela, 2008.
3. Aldeanueva, I. Los grupos de interés en el ámbito de la responsabilidad social universitaria: un enfoque teórico. En: Anuario Jurídico y Económico Escorialense. N° 66. Málaga. p. 235-254, 2013.

4. Aristimuño, M. La Valoración de la Responsabilidad Social Universitaria: Dimensiones e indicadores para su abordaje. En: Copérnico Revista arbitrada de divulgación científica. Vol. VIII. N° 16. Ciudad Guayana. p. 23-29, 2012.
5. Vallaëys, F. La Responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*. N° 5. Vol. 12. pp. 105-117. México D.F., 2014.
6. Vallaëys, F. De la Cruz, C. y Sasia, P. “Responsabilidad Social Universitaria: primeros pasos”. Editorial Mac Graw Hill. México, 2009.

INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL INSTITUTO DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN (UNT)

GARCÍA JAVIER ANTONIO. jagarcia@face.unt.edu.ar
 MEDINA GALVÁN MARCELO ENRIQUE mmedina@face.unt.edu.ar
 PONCE ROSA NOEMÍ noemiponce59@yahoo.com.ar
 Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Tucumán

RESUMEN

El Instituto de Administración de la Universidad Nacional de Tucumán forma parte del estamento docente de la Facultad de Ciencias Económicas. Uno de los primeros avances realizados por el Instituto en materia de Dirección Estratégica fue la reformulación de la Visión, Misión y Valores en el año 2014. En el corriente año surgió la intención de continuar por este camino observando que no existen procedimientos de medición formales que permitan guiar la gestión estratégica del Instituto. En el presente trabajo se plantean los siguientes objetivos de investigación:

- Definir factores clave de éxito (FCE) del Instituto.
- Identificar objetivos estratégicos formales.
- Proponer indicadores de gestión para medir los objetivos consensuados.
- Desarrollar un manual de indicadores en donde se detalle todo lo necesario para su cálculo, documentación y utilización.

El diseño metodológico de esta investigación es de corte cuali-cuantitativo, utilizando como método la Teoría Emergente Fundamentada a través de reuniones de discusión grupales. Para realizar este trabajo se identificaron 4 etapas: Diseño de la intervención; Implementación de la intervención; Procesamiento y Análisis de resultados.

Palabras clave: Indicadores – Gestión – Objetivos – Estrategia

INTRODUCCIÓN

El Instituto de Administración de la Universidad Nacional de Tucumán forma parte del estamento docente de la Facultad de Ciencias Económicas. Surgió como una iniciativa para nuclear a todas las Cátedras de la carrera de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas con los fines de posibilitar un ambiente participativo en donde se puedan compartir y tratar situaciones tales como la mejora en las prácticas de educación, eventos para docentes, alumnos y graduados, programas para desarrollo profesional, crear, transmitir y modificar conocimiento, servir de nexo con la sociedad, entre otros.

Uno de los primeros avances realizados por el Instituto en materia de Dirección Estratégica fue la reformulación de la Visión, Misión y Valores en el año 2014. En el corriente año surgió la intención de continuar por este camino observando que no existen procedimientos de medición formales que permitan guiar la gestión estratégica del Instituto.

En el presente trabajo se plantean los siguientes objetivos de investigación:

- Definir factores clave de éxito (FCE) del Instituto.
- Identificar objetivos estratégicos formales.
- Proponer indicadores de gestión para medir los objetivos consensuados.
- Desarrollar un manual de indicadores en donde se detalle todo lo necesario para su cálculo, documentación y utilización.

El resultado de este trabajo será utilizado por el Instituto, teniéndolo como base para establecer políticas y procesos de avance que permitan fortalecer la gestión estratégica.

El diseño metodológico de esta investigación es de corte cuali-cuantitativo, utilizando como método la Teoría Emergente Fundamentada a través de reuniones de discusión grupales.

MARCO TEÓRICO

¿Qué son y para qué usar indicadores de gestión?

Para lograr una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y le permita evaluar el desempeño de la empresa.

Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que le permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso. La gestión se define como el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos.

Jaramillo define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc.

Podemos considerar en la organización la gestión en tres niveles diferentes:

- **Estratégica:** Se desarrolla en la dirección, y tiene como característica fundamental que la influencia de las acciones y decisiones es, generalmente, corporativa y de largo plazo. Tiene que ver con la dimensión macro del negocio.
- **Táctica:** se desarrolla con base en la gestión estratégica. El impacto de las decisiones y acciones, de mediano plazo, abarca las unidades estratégicas del negocio. Enmarca las funciones de organización y coordinación.
- **Operativa:** Se desarrolla con base a la anterior. El impacto de las decisiones y acciones es de corto plazo e incluye los equipos naturales de trabajo y los individuos. Básicamente tiene que ver con las funciones de ejecución y control.

Los indicadores de gestión son, ante todo, información, es decir, agregan valor, no son solo datos.

Función y atributos

Los indicadores de gestión son factores para establecer el logro de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso. Son parte de dos sistemas de información fundamentales para la gerencia de las organizaciones:

- **Del sistema de Información Gerencial:** Aquel que proporciona información de apoyo en la toma de decisiones, donde los requisitos de información pueden identificarse de antemano (las decisiones respaldadas por este sistema frecuentemente se repiten).
- **Del sistema de Apoyo para la Decisión:** Aquel que ayuda a los gerentes en la toma de decisiones únicas y no reiteradas que generalmente no están estructuradas.

Siendo información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados. Se proponen los siguientes:

- 1) **Exactitud:** La información debe representar la situación o el estado como realmente es.
- 2) **Forma:** Cualitativa, cuantitativa, numérica, gráfica, impresa o visualizada, resumida y detallada, etc.
- 3) **Frecuencia:** Es la medida de cuán a menudo se requiere, se recaba, se produce o se analiza.
- 4) **Extensión:** Se refiere al alcance en términos de cobertura del área de interés.
- 5) **Origen:** Dentro o fuera de la organización.
- 6) **Temporalidad:** La información puede “hablarnos” del pasado, de los sucesos actuales o de las actividades o sucesos futuros.
- 7) **Relevancia:** La información es relevante si es necesaria para una situación particular.
- 8) **Integridad:** Una información completa proporciona al usuario el panorama integral de lo que necesita saber acerca de una situación determinada.
- 9) **Oportunidad:** Para ser considerada oportuna, una información debe estar disponible y actualizada cuando se la necesita.

Algo fundamental que hay que tener en cuenta es que los indicadores son un MEDIO y no un FIN.

Composición y naturaleza de los indicadores

Un indicador correctamente compuesto tiene las siguientes características:

- 1) **Nombre:** Debe definir claramente su objetivo y utilidad.
- 2) **Forma de cálculo:** Cuando se trata de indicadores cuantitativos se debe tener muy clara la fórmula matemática para el cálculo de su valor.
- 3) **Unidades:** La manera como se expresa el valor de determinado indicador está dado por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.

- 4) **Glosario:** Es fundamental que el indicador se encuentre documentado en términos de especificar de manera precisa los factores que se relacionan con su cálculo. Por lo general las organizaciones cuentan con un documento, llámese manual o cartilla de indicadores, en la cual se especifican todos los aspectos atinentes a los mismos.

En cuanto a su naturaleza se refiere, los indicadores se clasifican según los factores claves de éxito. Definitivamente los indicadores de gestión deben reflejar el comportamiento de los signos vitales o factores clave.

Contar con un conjunto de indicadores que abarquen los factores clave descriptos es garantizar la integridad de la función de apoyo para la toma de decisiones.

Metodología para el Establecimiento de indicadores de gestión

A continuación, se presentan las fases genéricas de la metodología para el establecimiento de indicadores de gestión:

- 1) **Contar con Objetivos y Estrategias:** Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecida la o las estrategias que se emplearán para lograr los objetivos. Es necesario cuantificar un objetivo o estrategia asociándole patrones que permitan hacerla verificable. Esos patrones son:
 - **Atributo:** Es el que identifica la meta.
 - **Escala:** Corresponde a las unidades de medida en que se especificará la meta.
 - **Status:** Es el valor actual de la escala, el punto de partida.
 - **Umbral:** Es el valor de la escala que se desea alcanzar.
 - **Horizonte:** Hace referencia al período en el que se desea alcanzar el umbral.
 - **Fecha de iniciación:** Cuando se inicia el horizonte.
 - **Fecha de terminación:** Corresponde a la finalización del lapso programado para el logro de una meta.
 - **Responsable:** Persona que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia o el logro de la meta.
- 2) **Identificar Factores Clave de Éxito:** se entiende por factor clave de éxito aquel aspecto que es necesario mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o la labor que se pretende adelantar.
- 3) **Definir los Indicadores para cada Factor Clave de Éxito:** Es necesario establecer unos indicadores que nos permitan hacer el monitoreo antes del proyecto, durante éste y después de la ejecución del proyecto respectivo.
- 4) **Determinar para cada Indicador Status, Umbral y Rango de Gestión:** Estado y umbral se definieron anteriormente. Rango de gestión hace referencia al espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar.
- 5) **Diseñar la Medición:** Consiste en determinar fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignación de responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información.
- 6) **Determinar y Asignar Recursos:** Se establecen las necesidades de recursos que demanda la realización de las mediciones. Lo ideal es que:
 - La medición se incluya e integre al desarrollo del trabajo, sea realizada por quien ejecuta el mismo y esta persona sea el primer usuario y beneficiario de la información.
 - Los recursos que se utilicen en la medición sean parte de los recursos que se emplean en el desarrollo del trabajo o del proceso.
- 7) **Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores de gestión:** Es necesario tener en mente que muy seguramente la primera vez que efectuamos mediciones surgirá una serie de factores que es necesario ajustar o cambiar en los siguientes sentidos:
 - Pertinencia del indicador.
 - Valores y rangos establecidos.
 - Fuentes de información seleccionadas.
 - Proceso de toma y presentación de la información.
 - Frecuencia en la toma de la información.
 - Destinatario de la información, etc.

8) Estandarizar y Formalizar: Consiste en el proceso de especificación completa, documentación, divulgación e inclusión entre los sistemas de operación del negocio de los indicadores de gestión. Es durante esta fase que se desarrollan y quedan en limpio las cartillas o manuales de indicadores de gestión del negocio.

9) Mantener en Uso y Mejorar Continuamente: Siendo conscientes de que en el mundo en general, y especialmente en el ámbito de los negocios, lo único constante es el cambio y de que esto genera una dinámica muy especial en los sectores y en las organizaciones, el sistema de indicadores de gestión debe ser revisado a la par con los objetivos, estrategias y procesos de las empresas.

Hacer mantenimiento al sistema es básicamente, darle continuidad operativa y efectuar los ajustes que se deriven del permanente monitoreo del sistema empresa y de su entorno.

Así mismo, mejorar continuamente significa incrementar el valor que el sistema de indicadores de gestión agrega a las personas usuarias; es hacerlo cada vez más preciso, ágil, oportuno, confiable y sencillo.

METODOLOGÍA

Para realizar este trabajo se identificaron 4 etapas: 1) Diseño de la intervención; 2) Implementación de la intervención; 3) Procesamiento y 4) Análisis de resultados.

Diseño de la intervención

Con motivo de la realización de las VII Jornadas de Convivencia de Docentes del Instituto de Administración y con el apoyo del director del Instituto, surge la iniciativa de avanzar en una segunda instancia del proceso de dirección estratégica, definiendo factores claves de éxito, objetivos estratégicos y sus correspondientes indicadores.

Este trabajo se propone a partir de la visión, misión y valores descriptos a continuación:

MISIÓN DEL INSTITUTO DE ADMINISTRACIÓN

Formación de administradores que:

- Con una sólida fundamentación técnica, capacidad de emprender y una conducta íntegra y respetuosa de la persona, la comunidad y el medio ambiente,
- Puedan realizarse personal y profesionalmente al servicio de las organizaciones.

Estamos convencidos que esta misión se logra a través de:

- Un compromiso con la investigación,
 - ✓ Entendida ésta como la oportunidad de conciliar la vanguardia del conocimiento y nuestra realidad regional;
- Un compromiso con la calidad y la excelencia académica en la transmisión del conocimiento,
 - ✓ Teniendo como foco a nuestros principales destinatarios, los alumnos;
- La gestión integrada y la articulación de todas las cátedras que lo componen;
- Un compromiso con la ética como valor fundamental en toda acción humana.

VALORES

Es nuestro compromiso el vivir y educar en los siguientes valores:

- Honestidad
- Esfuerzo
- Excelencia
- Iniciativa
- Trabajo en Equipo
- Compromiso con la Universidad, y la sociedad en general

VISION DEL INSTITUTO

Ser reconocidos en el Norte Argentino, como:

- ✓ El mejor formador de administradores
- ✓ Que sean, a su vez, factores de desarrollo, transformación y crecimiento de las organizaciones públicas y privadas.

Para ello, en dicho evento, se organizó un taller interdisciplinario en donde participaron docentes y ayudantes estudiantiles de distintas Cátedras de la Facultad.

El dispositivo utilizado se presenta a continuación:

Objetivos:

Definir en forma conjunta los objetivos del Instituto y de las cátedras.

Elaborar indicadores de gestión del Instituto y de las cátedras.

Metodología de trabajo:

1.- Introducción a los conceptos y herramientas a utilizar:

Aspectos generales del diseño, formulación, implementación y seguimiento de indicadores de gestión como una herramienta útil para la toma de decisiones. Patrones para la especificación de indicadores. Composición. Naturaleza. Vigencia. Nivel de generación. Nivel de utilización. Valor agregado. Tipos. Metodología general. Contar con objetivos y estrategias. Identificar factores críticos de éxito. Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito. Determinar estado, umbral y rango de gestión. Diseñar la medición. Determinar y asignar recursos. Medir, probar, y ajustar el sistema. Estandarizar y formalizar. Mantener y mejorar continuamente.

2.- Trabajo colaborativo:

- a) Consigna: formar grupos de 4 personas, integrando distintas cátedras.
- b) Con la Misión, Valores y Visión del Instituto de Administración de esta Facultad, determine al menos 3 (tres) objetivos estratégicos, claramente definidos. Identifique a su vez cuales son los factores críticos de éxito.
- c) Para cada uno de los objetivos estratégicos elegidos, diseñe 2 (dos) indicadores, estableciendo:
 - Composición: nombre, forma de cálculo, unidades y glosario.
 - Umbral.
 - Responsabilidad, puntos de medición y frecuencia de actualización.
 - Rango de gestión.
- d) El trabajo debe ser presentado por escrito, con identificación de los integrantes del grupo.

Implementación de la intervención

En el evento se organizó un taller en donde participaron 35 docentes y ayudantes estudiantiles del Instituto.

Al inicio del taller, se brindó una introducción teórica en donde se recordó a los participantes la visión, misión y valores del Instituto. A continuación, se presentaron los conceptos relevantes para elaborar los objetivos estratégicos y proponer indicadores de gestión.

Al finalizar la exposición, los participantes se reunieron en 9 grupos de no más de 4 personas pertenecientes a distintas Cátedras, para fomentar un enfoque multidisciplinario. En equipo, plantearon y documentaron objetivos e indicadores que a su criterio serían importantes considerar para orientar la dirección. Dichos documentos se utilizaron en la etapa posterior.

Procesamiento y análisis de los resultados

A partir de la experiencia realizada, surgieron 10 objetivos estratégicos y 18 indicadores. A través de la Teoría Emergente Fundamentada se analizó el trabajo documentado de los 9 grupos que participaron en el dispositivo diseñado y se procedió a la identificación de los factores claves de éxito (FCE) y a la reformulación de los objetivos e indicadores. De esta manera se identificaron 4 FCE, que agrupan a los objetivos estratégicos consolidados. El trabajo realizado se puede exponer en la siguiente tabla:

Factores claves de éxito	Objetivos estratégicos	Indicadores
Recursos humanos de primer nivel	Lograr el compromiso, participación e integración entre cátedras y entre docentes	1. Cantidad de asistentes a eventos del instituto
	Contar con docentes de excelencia	2. Cantidad de docentes con estudios de postgrado 3. % de docentes que participan en eventos internacionales 4. Cantidad de docentes que dictan materias en carreras de postgrado
Desarrollo y perfeccionamiento del graduado	Fomentar la iniciativa del graduado (empreedurismo)	5. % de egresados que desarrollan un emprendimiento 6. % de graduados que asisten a cursos relacionados a emprendedurismo
	Trascender el conocimiento al sector empresario	7. Promedio de representantes de empresas que participan en cursos de extensión 8. % de alumnos que realizan práctica profesional en empresas
	Lograr el posicionamiento laboral del LAE	9. Encuesta que mida la ocupación, Nivel salarial y Posición laboral del graduado
Mejora continua en los procesos educativos	Lograr la trascendencia de las actividades del instituto en beneficio de los alumnos	10. % de alumnos de la licenciatura que asisten a cursos de extensión/perfeccionamiento
	Buscar nuevas formas de enseñanza - aprendizaje	11. Cantidad de horas de capacitaciones pedagógicas que brinda el instituto 12. Promedio de docentes que participan en cursos de capacitación pedagógica
Satisfacción de los stakeholders	Fomentar y practicar la RSE	13. Encuestas a empresas y egresados 14. Encuestas de satisfacción a ciudadanos
	Generar un compromiso humanitario con la sociedad por parte de los docentes y estudiantes	15. Cantidad de intervenciones humanitarias por cátedra 16. Cantidad de horas mensuales dedicadas a actividades humanitarias
	Satisfacer las necesidades de formación en el estudiante	17. Encuestas de satisfacción del alumno (por encuesta de Facultad) 18. Encuestas de satisfacción del alumno por encuesta de Cátedras

Análisis de resultados. Elaboración del manual de indicadores

Una vez elaborado el cuadro anteriormente citado, se realizó la tarea de desagregar y definir los elementos de cada uno de los indicadores, guiados por la metodología expuesta en el marco teórico. Seguidamente, se describen algunos de los indicadores obtenidos:

Nombre:	Cantidad de docentes que dictan materias de postgrado
Fórmula:	Sumatoria de docentes que dictan materias de postgrado

Umbral:	20 docentes
Rango de Gestión:	Entre 12 y 20 docentes
Frecuencia de Actualización:	30 de junio y 31 de diciembre
Responsable:	Instituto de Administración centraliza la información que brinda cada cátedra

Descripción del indicador: mide la cantidad de docentes que dictan materias o cursos de postgrado en esta facultad o en otras universidades del país. Se representa con la sumatoria de docentes (sin repetición) que fueron contratados para el dictado de cursos o materias completas correspondientes a la currícula de carreras de posgrado, sean especializaciones, maestrías o doctorados.

Utilidad para la toma de decisiones: el dictado de cursos de postgrado representa un indicador relevante de la calidad docente en la facultad. Esto es así debido a que se considera trayectoria, experiencia, nivel de estudios y conocimientos del profesional. Cabe aclarar que, en nuestra Universidad, para ser docente de postgrado, se necesita la especialización correspondiente.

Nombre:	Promedio de representantes de empresas que participan de cursos de extensión
Fórmula:	Número de asistentes de empresas privadas/número total de asistentes
Umbral:	50%
Rango de gestión:	Entre 20% y 50%
Frecuencia de actualización:	30 de junio y 31 de diciembre
Responsable:	Instituto de administración en conjunto con la Cátedra/profesor responsable que dicta el curso

Descripción del indicador: representa el promedio de participantes en los cursos de extensión que se dictan por intermedio del Instituto de Administración y que forman parte de empresas del medio como empleados, gerentes o dueños, sobre el total de asistentes a dichos cursos.

Utilidad para la toma de decisiones: con la intención de ampliar el alcance de los cursos de extensión, la evaluación de este indicador permitirá al Instituto tomar mejores decisiones a la hora de planificar la grilla de cursos a dictar, de tal manera que llegue a la mayor cantidad de usuarios externos posibles, teniendo en cuenta la demanda de contenidos específicos que hacen a la actividad profesional.

Nombre:	Cantidad de horas de capacitación pedagógica que brinda el instituto
Fórmula:	Sumatoria de las horas de capacitación

Umbral:	60 horas por año
Rango de gestión:	Entre 30 y 60 horas
Frecuencia de actualización:	30 de junio y 31 de diciembre
Responsable:	Instituto de Administración

Descripción del indicador: tiene como objetivo medir el número de horas de capacitación pedagógica que brinda el Instituto de Administración para sus docentes. El mismo considerará cursos, charlas, talleres, jornadas y cualquier otro evento que tenga como finalidad mejorar la calidad, brindar nuevas herramientas y comunicar nuevas tendencias vinculadas al proceso educación-enseñanza.

Utilidad para la toma de decisiones: ante los continuos avances en los procesos de educación-enseñanza y los nuevos entornos de trabajo multiculturales resulta imperioso capacitar de manera continua a los docentes, a fin de brindar una educación de excelencia, tanto en procesos como en contenidos. Nuevas herramientas y nuevos métodos de trabajo sirven como soporte para lograr mejores resultados en el desempeño de los alumnos. Medir este indicador permitirá al Instituto estar a la vanguardia de los sistemas de perfeccionamiento docente y facilitar la mejora continua en la calidad educativa.

Nombre:	Encuesta de satisfacción del alumno (por Cátedra)
Fórmula:	Análisis sistemático de los resultados
Frecuencia de Actualización:	Al final del cuatrimestre en el que se dicta la materia
Responsable:	La Cátedra

Descripción del indicador: tiene como objetivo medir el grado de satisfacción del alumnado respecto a distintos aspectos del dictado de la materia, tales como utilidad de la bibliografía, utilidad de las clases, disponibilidad de horarios de consulta, disponibilidad de los profesores, valoración de contenidos prácticos, percepción del alumno respecto a los docentes, disposición del docente para responder dudas, entre algunos aspectos.

El formato de la encuesta responde a una grilla previamente establecida para permitir la uniformidad de la evaluación y comparación entre cátedras. Se utilizará una escala entre 1 y 4 puntos (donde: 1 = insatisfactorio, 2 = poco satisfactorio, 3 = satisfactorio, 4 = muy satisfactorio) Dicha encuesta deberá ser anónima y los alumnos deberán completarla al finalizar el cursado.

Utilidad para la toma de decisiones: la encuesta surge como elemento de retroalimentación por parte de los alumnos. Al ser el alumno el destinatario de todos los esfuerzos docentes para lograr un mejor nivel de enseñanza-aprendizaje, reviste condición necesaria conocer su opinión y tomar su experiencia en el cursado para mantener o modificar prácticas, estrategias, modalidades o herramientas que se utilicen durante el dictado de la materia. Concretamente, la utilidad, en este indicador en particular, será, para la toma de decisiones de cada Cátedra, elevando los resultados obtenidos (por materia) con un informe anual al Instituto de Administración.

El modelo de la encuesta que actualmente se utiliza en la materia Contabilidad Gerencial se presenta a continuación:

I. CONTENIDO DEL CURSO	1	2	3	4
Extensión de la materia				
Utilidad práctica para la carrera				
Bibliografía Básica - Horngren, Foster, Datar				
Diferencias de conocimiento entre inicio y final				
II. TEMAS TRATADOS	1	2	3	4
Tema 01: Análisis Económico - Financiero				
Tema 02: Conceptos y Clasificación de Costos				
Tema 03: Métodos de Costeo y Capacidad				
Tema 04: Costeo Basado en Actividades. ABC y ABM				
Tema 05: Estimación de Funciones de Costos				

Tema 06: Análisis de CVU				
Tema 07: Costos y Decisiones de Producción				
Tema 08: Costos y Decisiones de Fijación de Precios				
III. DESARROLLO DEL CURSO	1	2	3	4
Orden de los temas				
Mix de Contenido: Teoría y Práctica				
Desempeño Prof. Marcelo Medina				
Desempeño Prof. Noemí Ponce				
Desempeño Prof. Javier Antonio García				
Desempeño Ayudante Milagro de la Rosa				
Problemas desarrollados en clases				
Metodología de distintos profesores dictando el mismo tema				
Contribución de los ejercicios adicionales por tema				
Contribución de los parcialitos por tema				
Contribución de la devolución del primer parcial				
Contribución de las devoluciones de los parcialitos				
Caso Integrador Primer Parcial	1	2	3	4
Claridad en las consignas propuestas				
Grado de dificultad en la resolución				
Utilidad como actividad de integración de contenidos				
Aula Virtual	1	2	3	4
Intensidad y frecuencia de uso				
Contribución de los cuestionarios virtuales				
Utilidad para el aprendizaje				
Utilidad para la comunicación				
Consultas y Asistencias	1	2	3	4
Tiempo programado para consultas				
Disponibilidad Prof. Marcelo Medina				
Disponibilidad Prof. Noemí Ponce				
Disponibilidad Prof. Javier Antonio García				
Disponibilidad Ayudante Milagro de La Rosa				
Foros de consulta en el Aula Virtual				
Pruebas Parciales	1	2	3	4
Cantidad de pruebas				
Extensión del primer parcial				
Correspondencia con el dictado				
Justicia en la corrección del primer parcial				
Muestra de exámenes parciales				
Disponibilidad de Parcial Testigo				
Utilidad del Parcial Testigo				
IV. ASPECTOS ORGANIZATIVOS	1	2	3	4
Cantidad de clases por semana				
Valor agregado de las clases				
Horario de clase				
Disponibilidad del material de lectura				
Comunicación con la cátedra				
Grado de motivación del alumno				
Carga de trabajo del régimen de promocional				
Régimen de evaluación y promoción				

Parte del análisis sistemático de los datos correspondientes a la encuesta realizada en junio 2017, a modo de ejemplo, son los siguientes:

CONCLUSIONES Y COMENTARIOS FINALES



Los indicadores de gestión representan una herramienta clave de los procesos de avance para monitorear la implementación de la estrategia. El uso de los indicadores colabora para la instauración de la cultura de la medición en las organizaciones.

La elaboración de los indicadores requiere una metodología que implique la participación de los diferentes actores que participan en las organizaciones. En este trabajo se aplica una metodología participativa a través de la construcción grupal de los objetivos y los indicadores, aplicando la Teoría Emergente Fundamentada como diseño metodológico.

En el caso planteado, el seguimiento de los indicadores para el Instituto de Administración de la Universidad Nacional de Tucumán representa una oportunidad para generar un proceso movilización y discusión de la estrategia. Por supuesto, será necesaria la participación inter-cátedra de todos los docentes y responsables a la hora de compilar y proporcionar la información necesaria para la medición de los indicadores y su seguimiento para la mejora continua.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Beltrán Jaramillo, Jesús Mauricio; "Indicadores de gestión: herramientas para lograr la competitividad", 2º Edición, Editorial 3R, (s.d.).
2. Fernández Ziegler, Rodolfo Oscar; "Planificación y Control de Gestión", 3º Edición, Editorial Centro Cultural de la Cooperación, Buenos Aires, 2013.
3. Hill, Charles; Jones, Gareth; "Administración Estratégica", 9º Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2014.
4. Horngren, Charles; Foster, Datar, Srikant; Foster, George; "Contabilidad de Costos. Un enfoque Gerencial", 14º Edición, Editorial Pearson, México, 2014.
5. Pérez Carballo, Juan; "Control de Gestión Empresarial. Textos y Casos", 8º Edición, Editorial Alfaomega Grupo Editor, Buenos Aires, 2013.
6. <http://face.unt.edu.ar/web/iadmin/>

ESTRATEGIA Y FORMALIDAD EN LAS PYMES: Algún aspecto olvidado a tener en cuenta para el desarrollo en el largo plazo

Luis M. Ghiglione -
UBA – UNLZ - UAI

RESUMEN

Mediante una investigación de campo se relevaron las prácticas habituales de Administración en empresas medianas y pequeñas ubicadas en Capital Federal y Provincia de Buenos Aires. Se buscó evaluar el grado de permanencia e internalización de los objetivos empresariales de largo plazo a fin de prever su estabilidad estructural y su adaptabilidad al medio, como también generar propuestas para la administración de empresas, especialmente pymes que se desempeñan en escenarios de crisis o de rápido cambio y alta incertidumbre.

Entre los resultados se advirtieron ciertas deficiencias en la trazabilidad y control interno del negocio que se soslayan a través de la supervisión diaria de las operaciones por parte de la gerencia.

La formalización y la aplicación de criterios objetivos de control interno, resultan aspectos básicos para mantener la cohesión de la firma luego de cierto nivel de crecimiento y desarrollo. Sin embargo, no siempre resultan debidamente apreciados y sostenidos. Más aún: pocas veces lo son con la importancia que merecen, y encontramos aquí un factor que limita a largo plazo el crecimiento empresarial: esto así porque obliga a la inmediatez en la administración, so pena de rendiciones de cuentas no confiables ¡Y la gran empresa requiere unidades económicas descentralizadas y por supuesto confiables!

PALABRAS CLAVE: Estrategia – Desarrollo – Formalidad – Control Interno – Capitales – Socios

1. INTRODUCCIÓN

Luego de años de actuación en empresas pyme se advierte la limitada importancia que se asigna en los hechos al pensamiento estratégico, lo que aparece evidenciado en la escasa formalización. Este aspecto puede ser manejado eficazmente por la gerencia atento las características propias de esta tipología estructural, pero impide la asociatividad e incorporación de capitales que permitan un desarrollo armónico en vistas a la necesaria diversificación y divisionalización propia de una gran empresa global.

En el presente trabajo se expondrán en primer lugar algunos antecedentes vinculados con la práctica habitual de la administración en las pymes, conforme los resultados de relevamientos efectuados con participación de docentes y alumnos de grado, y a continuación se pondrá de resalto este punto que siendo débil en las empresas medianas, y que resulta fundamental como base del crecimiento a largo plazo, tal la necesaria formalidad en el planeamiento y control de los negocios.

2. UN RELEVAMIENTO DE EMPRESAS PYME ARGENTINAS

De la observación del manejo empresarial de las pymes se derivan aspectos que aparecen en tensión: por un lado la importancia de su aporte como factor productivo, como unidades económicas que proveen productos y servicios generando valor, y por supuesto trabajo y contribución al bienestar general de la población. He aquí entonces el primer aspecto positivo a tener en cuenta: la necesidad de propender al fortalecimiento de empresas sanas y vitales.

Por otro lado, encontramos elementos disfuncionales como lo son la escasa formalización, el poco control interno focalizado en el fundamental elemento del crecimiento a largo plazo: es decir, la dificultad que existe en generar pautas objetivas de manejo que permitan adecuada rendición de cuentas a los propietarios o terceros, es decir a “quienes no están a cargo de la dirección o administración diaria de los negocios”.

Esto redundo por ejemplo en la escasa “liquidación privada” de las empresas que han dejado de ser rentables, prefiriéndose en cambio dejarlas abandonadas y fatalmente encaminadas a la quiebra, en un régimen que hoy en los hechos ha dejado de ser sancionatorio para los administradores ineficientes, displicentes o incluso penalmente responsables.

La clave del desarrollo sostenible y sustentable pasa por organizaciones focalizadas en el mediano y el largo plazo.

3. CONSIDERACIONES

Al relevar las prácticas habituales en un número considerable de empresas medianas y pequeñas se buscó evaluar el grado de permanencia e internalización de los objetivos empresariales de largo plazo a fin de prever su estabilidad estructural y su adaptabilidad al medio, como también generar propuestas para la administración de empresas, especialmente pymes que se desempeñan en escenarios de crisis o de rápido cambio y alta incertidumbre.

En el caso de las pymes una de las dificultades consiste en lo que se ha dado en llamar “crisis de sucesión” por las que la segunda y tercera generación empresarial suelen tener dificultades para proseguir su negocio, para crecer y para diversificarse.

En los últimos 70 años las pymes en la República Argentina han estado sujetas a distintos modelos económicos, desde políticas proteccionistas de la industria nacional hasta la apertura a importaciones de todo tipo.

En el devenir histórico el Estado produjo fuerte intervención en la actividad empresarial. Así, la inestabilidad política provocó serios desajustes en la vida de las empresas. Las crisis produjeron diversos problemas de debilitamiento monetario y consecuente variación de los tipos de cambio a los que debían liquidarse las exportaciones, con lo que muchas veces el Estado sólo pudo apenas manejar el corto plazo, ya sea por el fenómeno inflacionario, por el estrangulamiento tecnológico, o por la falta de políticas económicas conducentes.

En los últimos meses han aparecido informes públicos, de diversas autoridades e institutos de los que se desprende que sobre 44 millones de argentinos, 21 millones reciben ingresos por parte del Estado. Existe un 32 % de pobres, lo que representa unos 13 o 14 millones de personas, y la informalidad empresarial alcanza entre el 40 y el 60 %

Este escenario puede definirse como crítico y requiere repensar las herramientas de Administración que deben aplicarse para un buen desempeño en esas circunstancias.

Las reglas aceptadas para el manejo de las crisis son numerosas, como numerosas son las realidades que las generan. Se ha hablado de que manejarse en el límite puede generar caídas, que la crisis puede ser asimismo una oportunidad, que los planes de contingencia pueden no funcionar y que el trabajo en equipo es fundamental.

En tal contexto la estructura interna, la toma de decisiones adecuadas, la comunicación efectiva y la focalización constituyen habilidades básicas para la administración de empresas en un medio crítico.

Se han planteado tres reglas para el manejo de las crisis² a saber:

- **Visión:** verlo todo y verlo rápido. Esto así porque una crisis siempre viola la visión de la organización. Las crisis comunes afectan relativamente menos la visión de la empresa que las crisis inesperadas, impensables o impredecibles. Resolver la crisis abarca la prevención, la identificación y la solución. Los tres aspectos dependen de la visión organizacional, por lo que ante una débil visión se seguirá un débil manejo de la crisis.
- **Valores:** decirlo todo y decirlo rápido. “La medida de un hombre no está dada por su conducta en tiempos de confort y beneficio, sino en cómo se comporta en tiempos de desafíos y controversias”³ Es importante reconocer la relación entre valores y efectivo manejo de la crisis. Parece obvio, que bajo presión toda la organización debe lograr consistencia entre lo que se cree y se dice y lo que se hace. Si esto no ocurre, las dificultades aumentan
- **Versatilidad:** cambiarlo todo y cambiarlo rápido. Es decir, si la crisis lleva al cambio en la organización, debemos seguir esa ola de cambio. Esto genera una migración de la vieja visión y planes del pasado hacia lo nuevo en forma clara, recta y rápida

² SILVA, Michael y McGANN, Terry (1995). Overdrive. Managing in Crisis-Filled Times. Ed. John Wiley & Sons, N. York.

³ KING, Martin Luther. <https://frasesmotivacion.net/frase/10032>

Con relación a la generación de planes de largo plazo, en toda circunstancia, resulta por demás explícita la visión de nJoan Magretta (2012)⁴ quien nos dice que la Estrategia explica cómo una organización en competencia logrará resultados superiores.

La Estrategia es entonces una Propuesta de Valor distintiva y una Cadena de Valor a medida.

La propuesta de valor nos dice qué necesidades atender: productos, características, servicios; qué clientes: consumidores, canales; qué precios: premium, discount

La cadena de valor se debe a que la empresa desarrolle actividades de modo diferente o que desarrolle diferentes actividades. Porque de lo contrario no habría nada único ni valioso en el posicionamiento.

Las tres preguntas que nos hacemos son entonces:

- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿Cuál es nuestra Propuesta de Valor?
- ¿Y nuestra Cadena de Valor?

La Estrategia entonces es un Conjunto de Decisiones Integradas:

- No es un objetivo (Ser N° 1)
- No es una acción concreta (Adquisiciones)

Es el posicionamiento que elige una organización para el logro de objetivos.

Es una forma de competir

4. METODOLOGÍA

Se utilizó un método descriptivo, orientado a las principales características de las herramientas de Administración utilizadas, el planeamiento estratégico, y las decisiones ante diversos escenarios, mediante entrevistas con los propietarios, directivos y personal, como también a través de cuestionarios para analizar las principales variables estructurales, el mercado y los vínculos con el medio, poniendo énfasis en la toma de decisiones de amplio horizonte temporal y en el manejo de situaciones críticas que se lograron superar.

Se han entrevistado personalmente a directivos de unas 30 (treinta) empresas pyme, entre las que se cuentan:

- Pinturerías Rosmar S.A (pintura)
- El Roble SRL (fábrica de cucharas, martillos, mazas y herramientas)
- Girasoles Iluminación (spots y artefactos de iluminación)
- Apea S.A. (abrazaderas y grampas)
- Celestal S.A.I.C. (herramientas y peines)
- Erpa S.A. (adhesivos, candados, insecticidas, cintas para embalaje)
- Nuevas Manufacturas S.A. (plásticos para agua: caños, piletas, canillas)
- Guido Guidi SA (concesionaria automotriz)
- Trelau SA (quesera)
- Ardesia SA (quesera)
- Módulos G SRL (amoblamientos)
- Embalajes Llavallol SRL (embalajes)
- Tabiques y Módulos Integrales SRL (amoblamientos)
- Prodmobi SA (Archivos Activos) y

⁴ MAGRETTA, Joan (2012). *Understanding Michael Porter. The Essential Guide to Competition and Strategy*. Harvard Business Review Press. Boston. Massachusetts

- Altilio Vial SA (construcción)

El objetivo planteado consistió en definir las características de los métodos para la toma de decisiones, estratégicas en el sector, visión, valores y versatilidad ante el cambio, relevando las variables clave que tienen en cuenta y cómo analizan competencia, demanda y diversos aspectos contextuales, cuyo efecto se relevaron en las firmas mencionadas las siguientes variables:

- Qué significa la estrategia en las empresas pequeñas y medianas vinculadas al rubro ferretería en Argentina.
- En qué medida se explicitan la visión, misión, valores y las respuestas al cambio en el negocio
- Cuáles son los procesos de planeamiento, planeamiento estratégico o formación de la estrategia en las empresas investigadas.
- Decisiones más importantes tomadas en los últimos años
- Estrategia de diferenciación. Marcas.
- Definición del mercado: competidores
- Propuestas de valor, targets, negocio clave y mercados más importantes para la empresa.

5. RESULTADOS

La check list incluyó diez preguntas, cuyos resultados se exponen a continuación en forma sintética:

Categoría 1:

Encontramos afirmaciones concretas que plantean la estrategia de la empresa con un **claro objetivo competitivo y suficiente claridad en las oportunidades estratégicas a aprovechar**.

“Nosotros como objetivo pretendemos ser la Número 1 en el sector de ferreterías a nivel de mercado”

“Llegamos a todo el país, a los pueblos chicos, donde otros no llegan”

“Buscamos estar adelante en todo lo vinculado con tecnología de abrazaderas y grampas en Acero SAE1010 zincado para evitar corrosión y con un buen servicio de post venta”

Estas afirmaciones no son realizadas en términos complejos ni utilizando vocabulario específico. Pero muestran cierta claridad de objetivos estratégicos y de cómo alcanzarlos.

Si bien puede ser discutible, siguiendo a Porter, la estrategia de “ser el Nro. 1” en determinado sector, al menos es un objetivo claro.

La definición “llegar a los pueblos chicos, donde otros no llegan” es un muy buen ejemplo de claridad estratégica expresada en un formato acorde con las empresas relevadas.

Lo mismo con el objetivo de liderar el mercado en determinada categoría.

Categoría 2:

Encontramos afirmaciones que plantean **objetivos importantes y modos de alcanzarlos** pero sin suficiente claridad en lo estratégico del objetivo, en el valor diferenciado de los medios o en las oportunidades estratégicas a cubrir.

“Buscamos ampliar el mercado a través del boca a boca de calidad y precio”

“Tenemos una oferta multimarca y multicanal”

“Tenemos cuatro marcas y nos enfocamos a una cobertura intensiva”

“Estamos llegando a casi todas las ferreterías del país y buscamos ‘capturización’ de mayoristas y distribuidores para tener imagen y presencia en grandes superficies”

“Nuestra estrategia consiste en aumentar la calidad, aumentar la clientela y aumentar los stocks”

Esta categoría de afirmaciones, a las que podríamos llamar “planteo de temas estratégicos” incluye el planteo de objetivos concretos: ampliar el mercado, cobertura intensiva, capturar clientes de distinto tipo.

Y también incluye el planteo de los medios de los objetivos a alcanzar: lograr “boca a boca” aumentar stock, tener una estrategia multimarca y multicanal.

Pero estos objetivos y medios no están articulados en una definición de estrategia o de estrategia competitiva concreta.

Categoría 3:

Encontramos afirmaciones que plantean, como estrategia, objetivos de crecimiento (en todos los casos, **crecimiento progresivo**) en **algún tipo de variable** particular.

“Tenemos una estrategia conservadora en cuanto a la apertura de sucursales”

“Creemos que para poder dar un paso, es necesario que todo funcione bien. La idea es crecer ordenadamente”

“Tratar de ir ganando mercado a partir de que el cliente nos vea como ‘honestos’”

“Se planea año a año en base a los resultados del año anterior, proyecciones de ventas y presupuestos de gastos”

Las variables de crecimiento: cantidad de sucursales, participación de mercado, ventas, resultados... no necesariamente podrían denominarse estratégicas. Pero, al menos, muestran algún tipo de orientación a partir de la cual plantear el crecimiento.

Categoría 4:

Encontramos afirmaciones directamente enfocadas a la estrategia como modo de **subsistencia** (o ideas similares). Alguna de estas afirmaciones plantean el objetivo de subsistir de modo directo y puntual.

“Realmente nuestra estrategia es subsistir. Sobrevivir”

“Intentamos cubrir nuestros gastos y generar una ganancia que nos permita poder reinvertir en el negocio”

“Somos una empresa industrial. Importamos productos complementarios para el mismo canal y exportamos para equilibrar nuestra balanza”

“Nuestro objetivo es crecer como empresa hasta alcanzar la jubilación de los socios”

“Pensar para mañana es difícil”

“Nuestra estrategia es mantener el cliente, dando el mejor servicio posible”

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Conforme lo expuesto, encontramos cuatro grupos o niveles alrededor de la estrategia y del manejo de crisis, en las empresas investigadas, a saber:

Nivel 1: Procesos formales para encarar cambio y manejo estratégico.

Nivel 2: Algún tipo de actividad informal

Nivel 3: No existe ninguna actividad identificada para la toma de decisiones estratégicas pero se mencionan y se reconocen decisiones estratégicas o, al menos, decisiones de importancia.

Nivel 4: No se reconocen (al menos explícitamente) decisiones estratégicas o de manejo de las crisis no previstas. Como si el manejo del negocio consistiera de conjunto de acciones que se toman como reacción a las circunstancias que van apareciendo.

Nivel 1:

Salvo en un caso, no existe en las empresas entrevistadas un proceso de planeamiento estratégico formal. En el caso que existe un planeamiento estratégico formal, es explicado del siguiente modo:

“Existe un proceso formal de planeamiento estratégico. Es un plan anual donde fijamos objetivos estratégicos y reformulamos objetivos”

No existe ni se ha pensado en un comité de crisis.

Nivel 2:

En otros casos, existe algún tipo de planeamiento pero no es formal. Las actividades que se hacen (de modo informal) son definidas con afirmaciones como las siguientes:

“Se planea año a año en base a los resultados del año anterior, proyecciones de ventas y presupuestos de gastos”

“Quienes tomamos las decisiones somos 3 personas, que nos juntamos a debatir hasta encontrar las soluciones”

“Existe un proceso de planeamiento estratégico, no con todas las formalidades porque es una empresa Pyme pero sí que lo tenemos imaginado y a veces plasmado”

Nivel 3:

En otros casos, los entrevistados reconocen la existencia de decisiones importantes pero éstas no se definen en ninguna instancia formal o informal. Sí existe el reconocimiento de que hay decisiones importantes y de que éstas son tomadas por alguien en algún momento:

“Los dueños son los que toman las decisiones importantes”

“Todas las decisiones las tomamos los socios gerentes”

“No existe planeamiento formal ni planeamiento estratégico a nuestro entender. Nosotros continuamos con los productos que están afianzados en el mercado”

“No (hay proceso de estrategia). Todo surge de la decisión empresaria (sic) y de la propia intuición”

Nivel 4:

Por último, hay una serie de afirmaciones que dan cuenta de un enfoque total a la acción en donde las decisiones estratégicas (o decisiones importantes) al menos en el discurso, ni siquiera son reconocidas como tales:

“... (Nuestra estrategia) está muy supeditada a la acción inmediata pero no al mediano y largo plazo, ya que sólo mantenemos la estrategia.

“No hay estrategia ni proceso formal de estrategia porque el negocio de distribución se distorsiona a partir de los megamercados como EASY o SODIMAC. Existe una presión importante de los gastos fijos en razón de la disminución de los volúmenes.... (Y) ha aparecido la figura del "valijero" es decir no ya el ferretero sino pequeños vendedores informales que recorren los barrios en coche, furgoneta o incluso a pie ofreciendo productos de ferretería”.

“Podríamos decir que actuamos por reacción”.

“Viene el proveedor o llama por teléfono. Pregunta: ¿te interesa este nuevo producto? Lo evaluamos y, si lo aceptamos, lo incorporamos a nuestra lista”.

“... (El planeamiento) lo llevamos a la práctica según nuestra propia experiencia”.

Aparece en consecuencia un límite al planeamiento estratégico en el sector investigado que podrá sintetizarse como casi nulo planeamiento estratégico formal, algún tipo de planeamiento estratégico informal, el simple reconocimiento que existen decisiones importantes que serán tomadas por alguien en algún momento, y por último un enfoque menos orientado al largo plazo y a lo estratégico que hacia la acción y la toma de decisiones diarias.

En este marco entonces las perspectivas no aparecen como óptimas, pero el desafío y la propuesta consisten en potenciar la actividad del empresario como agente de cambio cultural y social a favor de negocios con amplio horizonte temporal, sobre una base formal o informal pero creativa, jurídica y económicamente más sólida. Y el foco debiera plantearse en la generación de valor.

7. CONTROL INTERNO

Si bien en el caso no se relevaron concretamente los métodos contables y de control interno, subyace la poca relevancia que se les otorga a través del hermetismo encontrado al tratar el tema que se deja –como es sabido– en manos de los contadores.

En las entrevistas realizadas se advirtieron no obstante ciertas deficiencias en la trazabilidad y control interno del negocio que se soslayan a través de la supervisión diaria de las operaciones por parte de la gerencia.

El control interno ha sido definido como un conjunto de pautas, o normas cuya aplicación permite y facilita:

- La confiabilidad de la información
- La eficiencia de las operaciones
- La protección del patrimonio

Estas normas y criterios, conocidos por todos los profesionales en administración, resultan básicos para mantener la cohesión de la firma luego de cierto nivel de crecimiento y desarrollo. Sin embargo, no siempre resultan debidamente apreciados y sostenidos. Más aún: pocas veces lo son con la importancia que merecen, y encontramos aquí un factor que limita a largo plazo el crecimiento empresarial: esto así porque obliga a la inmediatez en la administración, so pena de rendiciones

de cuentas no confiables ¡Y la gran empresa requiere unidades económicas descentralizadas y por supuesto confiables!

Va de suyo que la rentabilidad no se genera en el control automático de las operaciones, pero la falta de este control genera recarga de tareas y límites al crecimiento.

En otro orden de cosas, la falta de adecuados sistemas de control interno, opera en diversas direcciones. Podrá decirse que el medio ayuda. Sí pero también la empresa influye en el medio. Y los valores que se desarrollan no son los más apropiados para la expansión, en un mundo que hoy está en nuestras manos a través de un celular.

8. CONCLUSIONES

Podemos resumir entonces los resultados del relevamiento como que demuestra la “poca orientación de las herramientas de gestión y administración utilizadas por las pymes hacia el largo plazo, es decir los plazos fatales en que la dirección deba ser dejada en otras manos”

Aquellas pyme que han logrado trascender a grandes empresas internacionales (pensemos en Arcor o Mercado Libre) han dado especial importancia al aspecto contable y administrativo transformado en una “máquina” que no pierde ni fuerza motriz, ni aceite ni combustible, y es susceptible de conducir a horizontes insospechados.

Un cambio en este aspecto del enfoque empresarial, que importaría un verdadero cambio cultural, resultará en consecuencia necesario para la proyección y desarrollo de las pymes en el largo plazo.

9. Referencias

- GHIGLIONE, Luis María, DI LORENZO, Raúl y MAYANSKY, Félix (2012) *Planeamiento y Control de Gestión*. Macchi, San Luis y Buenos Aires
- KIECHEL III, Walter (2010) *The Lords of Strategy*, Harvard Business School Press, Boston. Massachusetts.
- MAGRETTA, Joan (2012). *Understanding Michael Porter. The Essential Guide to Competition and Strategy*. Harvard Business Review Press. Boston. Massachusetts
- MINTZBERG, Henry y QUINN, James B (1993). *El Proceso Estratégico*, Prentice Hall, México.
- MINTZBERG, Henry (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*, The Free Press, New York.
- SCHUMACHER, Ernst Friedrich (1984), *Lo pequeño es hermoso*, Hermann Blume, Madrid.
- SENGE, Peter (1998). *La quinta disciplina*, Granica, México.

EL JEFE INMEDIATO

GÓNGORA, NORBERTO HUGO gongora1@infovia.com.ar
PEREZ RUFFA, ANDRÉS GERMÁN apruffa@untref.edu.ar
GELONCH, GUILLERMO FRANCISCO ggelonch@untref.edu.ar

Universidad Nacional de La Plata y Universidad Nacional de Tres de Febrero

RESUMEN

Los objetivos del presente trabajo son vincular la Cultura Organizacional con las características de los Jefes inmediatos en esas organizaciones. Nos proponemos determinar qué variables y dimensiones de la Cultura, el Clima Organizacional, la Confianza Organizacional y la Justicia Organizacional se correlacionan en mayor grado con las características del Jefe inmediato.

En este sentido, el presente trabajo pretende dar a conocer resultados parciales de la investigación realizada en el marco del proyecto acreditado “Síntesis del trayecto recorrido: integración del vínculo entre la cultura de la organización y el comportamiento de sus participantes. Doce años de trabajo” 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.⁵

Palabras clave: Administración, Jefe, Cultura Organizacional, Clima, Justicia.

INTRODUCCIÓN

En las investigaciones en la disciplina de Administración se le da relevancia al liderazgo como factor de peso al hablar de la eficiencia y el cambio organizacional, pero poco se habla sobre la relación que existe entre el desempeño de los jefes inmediatos, que muchas veces no llegan al “*grado de líderes*” y sus subordinados.

En este sentido, el presente trabajo pretende dar a conocer resultados parciales de la investigación realizada en el marco del proyecto acreditado “Síntesis del trayecto recorrido: integración del vínculo entre la cultura de la organización y el comportamiento de sus participantes. Doce años de trabajo”, desarrollado en 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 los siguientes:

- a) Vincular la Cultura Organizacional con la percepción que se tiene sobre el comportamiento del jefe inmediato.
- b) Determinar qué variables y dimensiones de la Cultura Organizacional, el Clima Organizacional, la Confianza Organizacional y la Justicia Organizacional se correlacionan con el desempeño del jefe inmediato.

MARCO TEÓRICO

Cultura organizacional

En una primera aproximación es posible definir a la cultura organizacional como el conjunto de normas, valores, creencias, costumbres, lenguajes, rituales, artefactos y presunciones básicas existentes en una organización.

Han sido numerosos los autores que han abordado esta temática, por ejemplo, Pfeffer señala que la cultura es un cuerpo o tradición aprendida que rige lo que uno sabe, piensa y siente para cumplir con las normas establecidas a fin de convertirse en miembro [Pfeffer, 2000] y otros autores como Matsumoto, la describen como un conjunto de actitudes, valores, creencias y conductas compartidas

⁵ Debemos agradecer a los centenares de alumnos de posgrado de distintas Universidades que contribuyeron a la obtención de los datos.

por un grupo de personas, pero que son diferentes para cada individuo, y se transmiten de una generación a otra [Matsumoto, 1996].

Y para uno de los principales autores sobre el tema, Edgar Schein, 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*” [Schein, 1988: 25]. Es importante mencionar que este autor habla del proceso de formación de la cultura y cómo las vivencias comunes de un grupo la van generando, alimentando, reforzando a través del tiempo. No existe cultura sin la preexistencia de un grupo de personas.

Resumiendo, autores como De Val Pardo [1997], identificaron algunas características comunes que definen a la cultura y que están presentes en la mayoría de las definiciones:

- **La intangibilidad:** la cultura se manifiesta a través de comportamientos y normas, de espacios, de formas de comunicación.
- **Dependencia de la percepción individual:** no hay objetividad cuando la existencia depende de las percepciones de los sujetos.
- **Complejidad en la medición:** los indicadores permiten sólo una aproximación al concepto.
- **Es conocida por todos los que se ven afectados:** que no implica que sea aceptada por los mismos, sino que es visible para los que pertenecen a la organización o interactúan con ella.

Por último, Martín y otros [2004], expresan tres perspectivas diferentes sobre lo que es cultura:

1. **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 loable, 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.
2. **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.

3. **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.
4. 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].

El jefe inmediato

El jefe inmediato, llámese el primer superior del cual depende cada subordinado, no es un tema muy estudiado en la Administración.

Se han desarrollado trabajos sobre estructuras y procesos, liderazgo, motivación, trabajo en equipo, entre otros, pero no se han tenido en cuenta que la mayoría de los jefes inmediatos lo son por sus habilidades técnicas y no por sus habilidades en la gestión de las personas, y tampoco se asocia el mismo a la generación de resultados.

Se ha hecho más hincapié en cómo dividir funciones y coordinarlas, la importancia de dar órdenes, cómo lograr la eficiencia a través de los procesos y los procedimientos, pero no tanto a través de las “habilidades blandas” de los jefes.

Es claro que las organizaciones para poder desarrollar sus actividades deben, entre otros requisitos, dividir y coordinar el trabajo, y que producto de esta división y coordinación de las tareas, surgen las estructuras organizacionales y las jerarquías, con sus respectivos jefes. Pero también sabemos que en los organigramas podemos detectar la división del trabajo, reconociendo para cada uno de los puestos definidos una serie de tareas inherentes al rol de ese cargo dentro de la organización, pero que eso no abarca el funcionamiento real de la organización.

Más allá de lo expuesto, el autor Henry Mintzberg en su modelo de configuraciones estructurales, desarrolla el concepto de supervisión directa como uno de los mecanismos de coordinación más utilizados. Una problemática que plantea es que la división de tareas genera problemas de comunicación y coordinación, con lo cual es necesaria la existencia de mecanismos que permitan que los flujos de comunicación y trabajo se desarrollen armónicamente [Mintzberg, 1984]. Ahora bien, este mecanismo que se basa en “dar órdenes y controlar que se cumplan”, no está desarrollado en base a cómo deben darse esas órdenes o cómo deben controlarse, sólo se hace referencia a que es necesario.

Y también desarrolla el concepto de toma de decisiones, descentralización o delegación, pero sólo lo ve desde el punto de vista de funcionamiento estructural, no de cómo generar un real empoderamiento de los subordinados ni de cómo influye el perfil del jefe inmediato en el proceso o en qué tipo de cultura se encuentra inmerso.

La gran pregunta que se plantea es ¿cómo deberían utilizarse o implementarse estos mecanismos más allá de lo conceptual con los subordinados?

Ahí aparecen otros autores que enfocan más en los atributos, pero como mencionamos anteriormente, de los líderes que tal vez no siempre llegar a serlo los jefes.

Dave Ulrich y otros [2000] en su libro “Liderazgo basado en resultados”, arma un modelo donde explica que el liderazgo se basa en atributos que tienen que generar resultados.

Para Ulrich, los elementos claves de los atributos del liderazgo son:

- **Fijar el rumbo:** Los líderes posicionan sus organizaciones hacia el futuro, teniendo en cuenta las tendencias, las necesidades de los clientes, los cambios en la tecnología, los movimientos de los competidores, los requerimientos de los inversionistas y la relación con los proveedores. Deben posicionar a sus organizaciones para que formen una identidad propia y única y generen valor para todos los que tengan intereses en ella.

Las expresiones que describen el estado futuro son: visión, estrategia, aspiración, destino, previsión, principios.

El foco de su tarea tiene que estar en comprender los sucesos externos (actuales y futuros) y convertir la visión en acción.

- **Demostrar características personales:** Los seguidores necesitan líderes en quienes puedan creer, con quienes puedan identificarse y en quienes puedan tener confianza; la credibilidad es un factor fundamental para lograr la relación necesaria con los subordinados. La honestidad, el respeto, la responsabilidad, la capacidad de inspirar, la imparcialidad, la capacidad de apoyar a otros, generan una imagen positiva y exhiben capacidad cognoscitiva.
- **Generar capacidades organizacionales:** Se refiere a procesos, prácticas y actividades que crean valor para la organización. Es la capacidad de traducir rumbo en directivas, en prácticas y el propósito en procesos.

Exige básicamente que se exhiban cinco habilidades: Forjar una infraestructura organizacional, aprovechar la diversidad, desarrollar equipos, diseñar sistemas de recursos humanos y hacer realidad el cambio.

- **Movilizar la dedicación individual:** Los líderes convierten una visión en hechos haciendo que otros se comprometan. Traducen las aspiraciones futuras en aquellas conductas de acciones cotidianas que se le exige a cada empleado. Ponen corazón, alma y mente en los propósitos de la organización.

Los líderes que procuran dedicación de sus empleados deben a su vez de dedicar recursos valiosos el cuanto a tiempo, energía y concentración para comprometer plenamente a los individuos y los equipos.

Tienen que forjar relaciones colaborativas, compartir el poder y la autoridad, tiene que ayudar a los individuos a ver y sentir cómo sus aportes contribuyen al logro de las metas de la organización.

- **Alcanzar resultados:** Los líderes deben obtener resultados visibles para los accionistas, para los clientes, para la organización y los empleados.

En este esquema, los líderes han de plantear y responder continuamente a la pregunta *¿Qué se desea?*, antes de decidir cómo hacerlo.

Los líderes que se basan en resultados definen los resultados comprendiendo las necesidades del público o la clientela y cómo satisfacerla. Y la función del líder para lograr resultados es proveer las destrezas y las motivaciones necesarias para que se cumpla el cometido.

Metodología para determinar la percepción sobre el desempeño del jefe inmediato

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.

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 los Centros 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.

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

- I. Características del jefe inmediato.
- II. Percepción del cambio.
- III. Sistema de remuneración.
- IV. Planificación.
- V. Disponibilidad de la información.
- VI. Tratamiento del error.
- VII. Percepción de los plazos de actuación.
- VIII. Tipos de tareas que se realizan.
- IX. Posibilidades de cambio.
- X. Criterios de éxito.

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

Y las preguntas que se realizaron para medir el desempeño del Jefe Inmediato siguiendo el esquema de Ulrich fueron:

Fijar el rumbo

- Mi jefe inmediato tiene claro el rumbo de los servicios / productos que ofrece la organización.

Demostrar características personales

- Mi jefe inmediato es altamente imaginativo, sugiere formas alternativas de hacer las cosas.
- Mi jefe inmediato escucha y se muestra abierto a las nuevas ideas.
- Mi jefe inmediato muestra respeto con sus colaboradores.

Generar capacidades organizacionales

- Mi jefe inmediato delega tareas y responsabilidades (por ejemplo: me permite tomar decisiones en mi trabajo diario).
- Mi jefe inmediato promueve el trabajo en equipo.
- Mi jefe inmediato logra desarrollar a sus colaboradores.

Movilizar la dedicación individual

- Mi jefe inmediato me brinda ayuda, orientación y entrenamiento para que pueda mejorar mi desempeño.
- Mi jefe inmediato reconoce los logros que alcanzo con mi trabajo.
- Recibo directivas claras y precisas de mi jefe inmediato sobre lo que se espera de mí.
- Mi jefe inmediato me da una devolución sobre mi desempeño periódicamente.

Alcanzar resultados

- Mi jefe inmediato consigue resultados para la organización (eficiencia, satisfacción de ciudadanos, etc.).

En el instrumento de recolección se solicitó a los respondientes que señalaran con qué frecuencia esas características son observables en el comportamiento de su jefe inmediato/ directo. Se utilizó una escala de Likert de cinco posiciones.

RESULTADOS OBTENIDOS

Distribución por Culturas

Para la distintas Culturas de la tipología utilizada se analizaron los 12 atributos de la Jefatura que se mencionaron anteriormente y se transcriben en el cuadro adjunto. De ellos se ha extraído un promedio. Además, se ha interrogado a los respondientes sobre la satisfacción que se tiene con el Jefe

inmediato. Llamativamente la Satisfacción con el Jefe está ligado muy estrechamente al promedio adjudicado a sus atributos.

Si se observa el segundo Cuadro donde se han Jerarquizado los aspectos relevados con claridad se puede afirmar que las calificaciones tienen un ordenamiento muy parecido en todas las Culturas: las menores calificaciones de los Jefes son las referidas a que no realizan una devolución del desempeño; no reconocen los logros que se obtienen en el trabajo, no logra desarrollar a sus colaboradores, y los empleados no reciben directivas claras y precisas de lo que se espera de él. Pese a ello, todas las puntuaciones son bastante altas, todas por encima de la media de 3.

Descripción Jefe inmediato	Paternalista	Apática	Anómica	Exigente	Integrativa	Promedio
Tiene claro el rumbo de los servicios / productos que ofrece la organización	3,965	4,011	3,824	4,091	4,450	4,068
Es altamente imaginativo , sugiere formas alternativas de hacer las cosas	3,622	3,432	3,252	3,684	4,136	3,625
Escucha y se muestra abierto a las nuevas ideas	3,660	3,605	3,353	3,838	4,281	3,747
Muestra respeto con sus colaboradores	4,112	3,907	3,477	3,965	4,484	3,989
Me brinda ayuda, orientación y entrenamiento para que pueda mejorar mi desempeño	3,805	3,653	3,113	3,710	4,136	3,683
Delega tareas y responsabilidades	3,793	3,668	3,485	3,898	4,237	3,816
Promueve el trabajo en equipo	3,801	3,612	3,298	3,876	4,314	3,780
Me da una devolución sobre mi desempeño periódicamente	3,389	3,039	2,867	3,269	3,640	3,241
Reconoce los logros que alcanzo con mi trabajo	3,469	3,227	3,088	3,575	3,849	3,441
Consigue resultados para la organización	3,825	3,542	3,397	3,697	4,064	3,705
Logra desarrollar a sus colaboradores	3,615	3,285	3,194	3,585	4,043	3,544
Recibo directivas claras y precisas sobre lo que se espera de mí	3,849	3,527	3,244	3,636	3,867	3,625
En relación con mi jefe directo me siento totalmente satisfecho	3,750	3,640	3,363	3,700	4,154	3,721
PROMEDIO	3,742	3,542	3,299	3,735	4,125	3,689

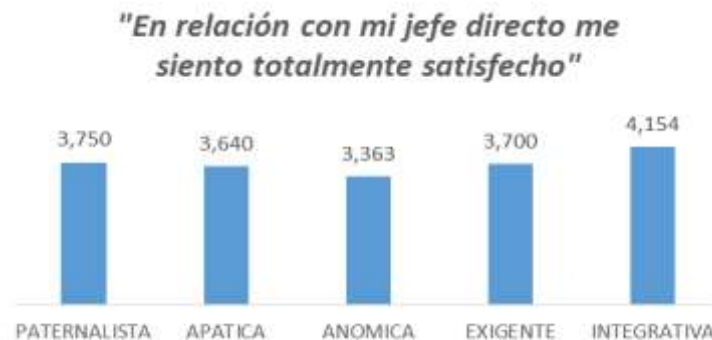
Distribución de acuerdo al ordenamiento de Ulrich

En el cuadro adjunto se han ordenado los interrogantes de acuerdo a la clasificación de Ulrich y las calificaciones son también muy parecidas en todas las Culturas. En todos los casos el mayor puntaje se le asigna a “Fijar el Rumbo” y la más baja está referida a “Movilizar la Dedicación Individual”. Evidentemente este aspecto parece ser una cuestión problemática en todo tipo de organizaciones.

Diferenciación de Ulrich	Paternalista	Apática	Anómica	Exigente	Integrativa	Promedio
Fijar el rumbo	3,965	4,011	3,824	4,091	4,450	4,068
Mostrar características personales	3,798	3,648	3,361	3,829	4,300	3,787
Generar capacidades organizacionales	3,737	3,522	3,326	3,786	4,198	3,714
Movilizar la dedicación individual	3,628	3,362	3,078	3,547	3,873	3,498
Consigue resultados	3,825	3,542	3,397	3,697	4,064	3,705

Satisfacción con el Jefe

Los datos obtenidos para la pregunta “*En relación con mi jefe directo me siento totalmente satisfecho*” de acuerdo con la escala de Likert de cinco posiciones se muestran a continuación:



Se puede observar los valores obtenidos son bastante similares en todos los tipos culturales. Podemos inferir que en un estilo cultural Integrativo hay una percepción más positiva del desempeño del jefe, en cambio en un estilo cultural Anómico la calificación es más baja.

A su vez, considerando que la media teórica para esta pregunta es de 3, todos los tipos culturales se encuentran por encima de la misma, lo que nos puede llevar a la hipótesis de que en general la mayoría de los trabajadores dicen estar satisfechos en la relación con sus jefes, pero lo importante en este caso es la variación de acuerdo a las Culturas Organizacionales.

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 (13,5%), las de Cultura Apática son 83 (48,8%), las de Cultura Anómica son 19 (11,2%), las de Cultura Exigente son 27 (15,9%) y las de Cultura Integrativa son 18 (10,6%). Se observa así, que la satisfacción en la relación con el jefe tiende a ser más frecuente en las organizaciones menos habituales.

Vinculación entre las características del Jefe y otras variables organizacionales

Para profundizar el análisis se ha analizado el desempeño del Jefe Inmediato correlacionándolo con aproximadamente 450 variables y dimensiones de Cultura, Confianza, Clima y Justicia Organizacional, las que integran nuestro estudio. El presentar por cada una de las Culturas los datos sería sumamente dificultosa y extenso, pero se considera que el promedio obtenido por los Jefes en cada dimensión facilitaría la presentación, más cuando se ha señalado el parecido del ordenamiento. A continuación, se comentarán dichas correlaciones:

Valores

Se ha seguido la clasificación de Valores de Hofstede [1999]. En general, no se presentan correlaciones importantes entre los valores de las personas y la percepción sobre el desempeño del Jefe Inmediato. Se podría afirmar que el desempeño del Jefe Inmediato no depende de los Valores personales de los miembros de las organizaciones, excepto en variables relacionadas con la misión e impacto que tienen las tareas en relación con el desarrollo de la comunidad y/o la organización. En principio, desarrollar una tarea que tenga una finalidad de “orden superior”, que trascienda a la persona, genera una vinculación más fuerte con el colectivo, que incluye al jefe inmediato.

Valores agrupados

Si se agrupan esos mismos valores en cuatro categorías: Básicos, Sociales, Reconocimiento y Auto-realización, no hay correlaciones significativas.

Distancia jerárquica

Distancia Jerárquica es la que percibe que está el subordinado de su jefe. Por ejemplo: una alta distancia jerárquica implica una gran diferencia entre el jefe y el subordinado [Hofstede, 1999]. Esta característica está compuesta por un algoritmo de tres dimensiones: Temor, Características del Jefe Actual y Características del Jefe Deseado en el futuro.

Hay una correlación negativa con el Temor existente dentro de la organización (-0,393). Se podría afirmar que, a mayor temor, menor es la percepción de un buen desempeño en la función del Jefe Inmediato.

También se visualiza que hay una correlación negativa entre las características positivas del Jefe Inmediato y el estilo autoritario de los Jefes (-0,408) y consecuentemente hay una correlación positiva con Jefes Participativos (0,408). De esta manera, el estilo del jefe influye en la percepción que se tiene sobre su desempeño, los más participativos generan una mejor imagen.

Hay una correlación negativa entre el Jefe Inmediato y la Distancia Jerárquica Total de -0,381, lo cual nos lleva a la idea de que, si hay Jefes Autoritarios, Temor, y una alta Distancia Jerárquica, es bastante difícil considerar positivo el desempeño de un superior.

Orientación a lo individual y orientación 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 tampoco se presentan relaciones de correlación significativas con las variables y dimensiones de este apartado.

Tolerancia a la incertidumbre y otros aspectos.

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. No hay correlaciones significativas

Variables determinantes de la Cultura Organizacional.

En este caso, se encuentran algunas correlaciones que pueden ser interesantes remarcar:

- En variables como “Mi jefe inmediato promueve el trabajo en equipo” (0,392), “Mi jefe inmediato me da una devolución sobre mi desempeño periódicamente” (0,389), “Mi jefe inmediato reconoce los logros que alcanzo con mi trabajo” (0,323) y “Mi jefe inmediato logra desarrollar a sus colaboradores” (0,317), existe una relación positiva con la variable de orientación hacia las normas. Podría decirse que en las organizaciones más orientadas a la norma se promueve el desarrollo del personal y se realizan devoluciones sobre el desempeño porque la norma fija el rumbo de las acciones. Es bastante común que, en organizaciones con procesos y procedimientos, estas actividades sean regladas y obligatorias para todos los jefes.
- En las interrogantes “Mi jefe inmediato escucha y se muestra abierto a las nuevas ideas” (0,324) y “Mi jefe inmediato delega tareas y responsabilidades” (0,316), aparece una correlación positiva con la permanencia en la organización. En principio, se podría pensar que estas características motivan al personal a perdurar en la organización.
- En las variables “Mi jefe inmediato escucha y se muestra abierto a las nuevas ideas” (-0,322) y “Mi jefe inmediato delega tareas y responsabilidades” (-0,302) se ve una correlación negativa con el estrés generado. Esta relación sugiere que cuando más abierto a escuchar es el jefe y más permite tomar decisiones a sus subordinados, el nivel de estrés es menor. O sea, estas actividades permitirían mejorar la calidad de vida en el trabajo.

Cultura actual y futura

Hay una alta correlación entre el desempeño del Jefe Inmediato y la Cultura Integrativa actual (0,437). En la Cultura Exigente la correlación es baja (0,235). En los otros tres tipos la correlación es negativa, la Paternalista (-0,141), la Apática (-0,235) y la Anómica (-0,445).

Podría señalarse que salvo en organizaciones con Culturas Integrativas y las Exigentes en menor grado, el análisis de correlación indicaría que el desempeño del jefe inmediato no es percibido positivamente, sobre todo en Culturas Anómicas donde existe una sensación de “estar a la deriva”. Se recuerda que las Culturas Integrativas y Exigentes no son las más abundantes.

La cultura futura deseada no presenta correlaciones de significación.

Orientación de la Cultura y Cambio

Según los resultados obtenidos existe una percepción positiva sobre el desempeño del jefe inmediato en aquellas organizaciones que presentan una alta orientación a los resultados (0,442) y una alta orientación a las personas (0,430), según el esquema de Blake y Mouton (1984).

Confianza

En general, las organizaciones que tienen una buena percepción sobre el jefe tienen una alta correlación con la percepción de Confianza en tres de sus cuatro dimensiones:

- Confianza en las personas que tienen personal a cargo en la organización (0,577).
- Confianza en las personas que trabajan en la organización (0,507).
- Confianza en las personas que no tienen personal a cargo en la organización (0,422).

Cuando en las variables se agrega el afuera, confianza en las personas de adentro y fuera de la organización, y en los clientes de la organización, la correlación deja de tener tanta relevancia.

La denominada Relación de Confianza I/E [Góngora N., Reija L. y Larrivey F., 2013] no muestra correlación.

La vinculación entre Confianza y el desempeño del jefe permite señalar que la primera podría ser un prerequisite para desarrollar una percepción positiva sobre el superior o viceversa.

Otras cuestiones relevantes

Los empleados que tienen una percepción alta del desempeño de sus jefes, declaran que su esfuerzo en el trabajo cotidiano será recompensado en la organización (0,359). Podríamos decir, que la relación con el jefe en cuanto a conocer el negocio, generar capacidades y movilizar al personal, favorece la posibilidad de recompensas acordes al desempeño.

Hay una correlación positiva entre las calificaciones positivas de los Jefes y cuando en la organización:

- La información es transparente y disponible para todos (0,376).
- Cuando se comete un error se toma como experiencia para no volver a cometerlo (0,334).
- Las tareas son desafiantes y competitivas (0,312) y creativas e innovadoras, trabajando en equipo y cooperación (0,423).

Todas estas características corresponden a las Culturas Integrativas.

Si bien hay correlaciones negativas entre el desempeño de los Jefes no son extremadamente destacables salvo si el Jefe es receptivo a las nuevas ideas.

No hay vinculación entre el desempeño del Jefe y el deseo de permanencia en la organización.

Clima organizacional

Hay una altísima correlación entre el desempeño del jefe inmediato y el buen clima de la organización (0,642). Evidentemente, el comportamiento positivo del jefe influye para trabajar en un clima de distensión y armonía. Esta relación es de suma importancia ya que hemos determinado que el Clima es la variable que tiene más influencia positiva en la organización.

Si se descompone el clima en ocho grandes componentes, los resultados son los siguientes:

Variables componentes del clima	Correlación
- Satisfacción	0,584
- Estructura	0,527
- Comunicación	0,671
- Recompensas	0,546
- Relaciones Humanas	0,536

- Autonomía	0,458
- Organización y valores	0,575
- El jefe en general	0,856

Las relaciones más altas son con la Satisfacción, la Comunicación y, la Organización y Valores. Cabe aclarar, que no tomamos la correlación con el Jefe en General porque nos sirve como ítem de control.

Si se analizan individualmente los 63 factores que componen el clima de la organización con el desempeño del jefe inmediato, se destacan algunos vinculados a la comunicación y la satisfacción:

- La comunicación que mantengo con mis superiores es satisfactoria, ágil y oportuna: 0,654.
- Las autoridades comunican claramente los objetivos generales y los resultados que va alcanzando la organización: 0,614.
- Con la comunicación que tengo con mis pares y superiores estoy satisfecho: 0,580.
- Con las posibilidades de desarrollo estoy satisfecho: 0,583.
- Tengo acceso a la información que necesito para trabajar: 0,537.
- Existen canales de expresión de las necesidades del personal: 0,524.
- En términos generales, con trabajar en esta organización en este momento estoy satisfecho: 0,509.

Como mencionamos anteriormente, en esta investigación se da una alta correlación entre la comunicación y satisfacción del empleado, y el desempeño del superior. La manera de comunicarse, la posibilidad de expresión, el acceso a la información, generan una impresión en los empleados que puede perjudicar o favorecer la vinculación con sus superiores. Como hemos mencionado en el marco teórico, la coordinación puede hacerse mediante la supervisión directa, pero es importante el manejo del canal que permita la vinculación.

A su vez puede señalarse, que hay una correlación negativa con los siguientes aspectos:

- En mi trabajo diario realizo muchos pasos/ tareas inútiles que me han sido indicadas y que podrían ser evitadas, sin alterar el resultado final: -0,303.
- Me entero de lo importante que sucede en la organización a través de "radio pasillo": -0,369.
- A los miembros de esta organización solo les interesa el sueldo: -0,394.
- Existe desconfianza entre empleados y superiores: -0,331.
- En mi organización existe temor a expresar desacuerdos con los jefes: -0,322.
- Por el contrario, cuanto menos comunicación existe y cuando no se establecen vínculos de confianza (tal vez por diferencia de valores), los empleados no perciben un buen desempeño del jefe.

1. Individualismo-Colectivismo: estas dimensiones que destaca Hofstede no muestran correlación significativa en la percepción sobre el jefe.

2. Justicia Organizacional: hay una alta correlación entre el constructo de Justicia Organizacional desarrollado por Rego y la percepción sobre el desempeño del jefe inmediato (0,506).

En este caso, todas las dimensiones muestran correlaciones positivas con el desempeño del jefe. En este sentido, se podría plantear que el buen desempeño del superior inmediato genera una mayor percepción de justicia organizacional.

Las cinco dimensiones de justicia en relación al jefe muestran los siguientes valores:

Dimensiones de Justicia Organizacional	Correlación
- Justicia interpersonal	0,451
- Justicia informacional	0,570

- Justicia procedimental	0,495
- Justicia en las recompensas	0,279
- Justicia en las tareas	0,437

Como vemos en las correlaciones, es importante que el jefe tenga un correcto desempeño en sus funciones, para que se sienta que la Justicia Organizacional existe en la organización, tanto en el nivel de relación, como en el manejo de información, pasando por las tareas y el cumplimiento de normativas.

CONSIDERACIONES FINALES

- Los hallazgos más relevantes de la presente investigación son:
- La Satisfacción con el Jefe está ligado muy estrechamente al promedio adjudicado a sus atributos positivos.
- Las calificaciones de las características de los Jefes tienen un ordenamiento muy parecido en todas las Culturas: las menores calificaciones de los Jefes son las referidas a que no realizan una devolución del desempeño; no reconocen los logros que se obtienen en el trabajo, no logra desarrollar a sus colaboradores, y los empleados no reciben directivas claras y precisas de lo que se espera de él. Pese a ello, todas las puntuaciones son bastante altas, todas por encima de la media de 3.
- En la clasificación de Ulrich, en todas las Culturas el mayor puntaje se le asigna a “Fijar el Rumbo” y la más baja está referida a “Movilizar la Dedicación Individual”.
- En un estilo cultural Integrativo hay una percepción más positiva del desempeño del jefe, en cambio en un estilo cultural Anómico la calificación es más baja.
- Hay una correlación negativa con el Temor existente dentro de la organización. Se podría afirmar que, a mayor Temor, menor es la percepción de un buen desempeño en la función del Jefe Inmediato.
- Hay una correlación negativa entre las características positivas del Jefe Inmediato y el estilo autoritario de los Jefes y consecuentemente hay una correlación positiva con Jefes Participativos. De esta manera, el estilo del jefe influye en la percepción que se tiene sobre su desempeño, los más participativos generan una mejor imagen.
- Hay una correlación negativa entre las características positivas del Jefe Inmediato y la Distancia Jerárquica Total de Hofstede.
- Hay una alta correlación entre el desempeño del Jefe Inmediato y la Cultura Integrativa
- La vinculación entre Confianza y el desempeño del jefe permite señalar que la primera podría ser un prerequisite para desarrollar una percepción positiva sobre el superior o viceversa.
- Hay una correlación positiva entre las calificaciones positivas de los Jefes y cuando en la organización: La información es transparente y disponible para todos; Cuando se comete un error se toma como experiencia para no volver a cometerlo; Las tareas son desafiantes y competitivas y creativas e innovadoras, trabajando en equipo y cooperación .
- Que el buen desempeño del superior inmediato genera una mayor percepción de justicia organizacional.
- Que el comportamiento positivo del jefe influye para trabajar en un clima de distensión y armonía. Y esta relación es de suma importancia ya que hemos determinado que el Clima es la variable que tiene más influencia positiva en la organización.
- Que existe una alta correlación entre la comunicación y satisfacción del empleado, y el correcto desempeño del superior.
- Resumiendo, el desempeño del jefe inmediato incide en la percepción de los subordinados con respecto a los valores culturales, el clima y la justicia organizacional. Con lo cual, es

fundamental seleccionar y desarrollar superiores con características que integren a las personas dentro de la organización.

- Posiblemente el desempeño y las actitudes del Jefe inmediato sea una de las “variables olvidadas” dentro del análisis organizacional. Por el análisis realizado se debería incorporar necesariamente a los estudios organizacionales futuros.

BIBLIOGRAFÍA

1. PFEFFER, J.; “Nuevos rumbos en la teoría de la organización”, Oxford University Press, México, 2000.
2. MATSUMOTO, D.; “Culture and Psychology”, Brooks/Cole Publishing Company, Pacific Grove, 1996.
3. SCHEIN, E.; “La cultura empresarial y el liderazgo”, Editorial Plaza & Janes, España, 1988.
4. DE VAL PARDO, I.; “Organizar. Acción y efecto”, ESIC, Madrid, 1997.
5. MARTIN, J., M. FROST y O. O’Neill; “Organizational Culture: beyond Struggles for Intellectual Dominance”, Graduate School of Business, Stanford, 2004.
6. DAFT, R.; “Teoría y diseño organizacional”, Cengage Learning, México, 2000.
7. BLAKE. R. y MOUTON, J.; “O novo grid gerencial”; Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios; Sao Paulo; 1984.
8. GÓNGORA, N.; “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.
9. HOFSTEDE, G.; “Culturas y Organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia”, Alianza Editorial, Madrid, 1999.
10. 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.
11. MINTZBERG, H.; “La estructuración de las organizaciones”, Ariel, Barcelona, 1984.
12. ULRICH, D.; ZENGER, J.; SMALLWOOD, N.; “Liderazgo basado en resultados”, Gestión 2000, Barcelona, 2000.
13. REDDIN, H.; “La organización orientada al resultado”, Paidós, Buenos Aires, 1994.
14. 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.

UNA CADENA DE VALOR PARA LOS SERVICIOS

Manzi Gabriel Alberto 2310gabo@gmail.com
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS - UNaM

RESUMEN

Dado los cambios dados en nuestra sociedad y dentro de ella en las empresas, nos encontramos con que casi todas las técnicas que estamos acostumbrados a aplicar como tantas otras herramientas de análisis estratégico, fueron propuestas en el marco de la era industrial con una visión totalmente fordista. No obstante algunos de los objetivos de las empresas actuales, siguen siendo maximizar beneficios y posicionarse con ventajas competitivas en el mercado, pero aplicando otras lógicas.

En ese marco es que se plantea este trabajo de redefinición de la cadena de valor con aplicación específica en los servicios, fuente actual de las mayores participaciones productivas en los PBI de las naciones, tratando de tomar de aquellos que trabajaron desde la teoría en esta dirección y aplicando la experiencia propia en una institución de salud.

Hoy vengo a presentar un trabajo que como idea he expuesto en el Congreso de ADENAG 2017, pero dada la importancia que creo tienen para nuestros alumnos, lo he desarrollado para que los mismos y quienes se interesen puedan ser concientes de desarrollar como herramienta de trabajo para un sector que cada día avanza y que en los próximos años será crucial.

Palabras claves: cadena de valor, servicios, salud

Introducción y contextualización

Todos sabemos que desde hace algunos años gran parte del PBI de las naciones pasa por los servicios, es más para el 2018 Australia pasa de proveedora de bienes a transformarse en proveedora de servicios, al punto de dejar de fabricar automóviles a partir de fines de 2017, para lo cual ajustará su economía a un modelo que **pone el foco en los servicios, no en los bienes**.

O los anuncios de Jack Ma CEO de Alibaba en su visita al país a principio de mayo de 2017 a la Argentina, pronostica un futuro con mas servicios y agrego "La primera y segunda revolución tienen que ver con la velocidad y el músculo, la tercera es una competencia de sabiduría y de conocimiento. La experiencia del usuario es clave".

O en el congreso Regional de Marketing, desarrollado en Posadas (Misiones) en 2017, donde varios disertantes expresaron opiniones sobre la importancia del cliente en sintonía con lo que Jack Ma expresara en Buenos Aires.

O el propio documento académico del viceministro de Hacienda Sebastian Galiano conocido en julio de 2017, donde desestima un buen futuro para el empleo industria que pierde peso a favor del mayor dinamismo de los servicios, mal que nos pese ya que la industria sigue siendo un gran creador de fuentes de trabajos, tan necesarias en nuestros países.

Pero además estamos en el camino a un nuevo tipo de diseño, Tim Brown dice que la profesión del diseño está preocupada por crear objetos divertidos y de moda mientras que preguntas urgentes, como el acceso de agua potable, demuestran que tiene un papel más grande que desempeñar. Pide un cambio a un "pensamiento del diseño" local, colaborativo y participativo. Donde los servicios son una de las formas del diseño de los próximos años.

Este cambio sustancial nos pone en línea con nuevos aspectos de las herramientas que requerimos para que, nuestros alumnos, incorporen conocimientos a la luz de estas nuevas realidades, pero teniendo en cuenta que el objetivo de la formación de profesionales en general y en Administración en particular, no debe ser el producir operarios de lujo a medida de las necesidades actuales de las empresas, (ni funcionales a ningún sistema), sino seres humanos pensantes y creativos capaces de adaptarse y evolucionar al ritmo de los cambios vertiginosos de los tiempos presentes y futuros y, porque no, ser gestores de esos cambios en el lugar donde les toque actuar.

Dicho esto y puesto en contexto, vayamos al punto sobre el que deseo analizar, la cadena de suministro y su adecuación a los servicios.

Un futuro con herramientas del pasado

Porque hablar de adecuación de la cadena de suministro a los servicios, simplemente porque la cadena de suministro, como tantas otras herramientas de análisis estratégico, fueron propuestas en el marco de la era industrial que marco parte del siglo XIX y casi todo el siglo XX.

Algunos de los objetivos de las empresas actuales, signadas en gran parte por los servicios, es la misma que signara a las empresas productoras de bienes: **como posicionarse con ventajas competitivas en el mercado.**

Por otra parte, como docente proveniente de la administración de operaciones analizamos el diseño dirección y control sistemático de los procesos de transformación de los insumos en bienes y servicios, para lo cual una empresa lleva a cabo muchos procesos. Por lo anteriormente expuesto, lo que diferencia y particulariza a las organizaciones son sus operaciones y dentro de ellas sus procesos.

Esto es así porque pensamos que todo el resto: contabilidad, distribución, ingeniería, finanzas, recursos humanos, marketing, sea en organizaciones bancarias, gubernamentales, salud, manufacturas, comercio, transporte, deportivas, etc. son totalmente similares. Es mas y solo como ejemplo la lógica de la contabilidad y su formalización, mas allá del sector o la empresa que tratemos, esta regida por Resoluciones Técnicas del la Federación de Consejos Profesionales, repito mas allá si estamos hablando de empresa de producción o servicios y cualesquiera sea el bien o servicio que producimos.



La real diferencia entonces esta en las operaciones y sus procesos productivos, es allí donde visionando los procesos estamos viendo una imagen mas precisa de cómo una empresa funciona en realidad. Un proceso puede tener su propio conjunto de objetivos, abarcar un flujo de trabajo que muchas veces traspasa las barreras de los departamentos y pasa a requerir recursos de varios de ellos. Por lo cual la clave del éxito en muchas empresas es la comprensión cabal de cómo funcionan sus procesos.

Y es así que la mayoría de los productos o servicios, se obtienen de una serie de actividades empresariales interrelacionadas. Y por otra parte cada operación del proceso debe agregar valor para el cliente.

*Esa acumulación del trabajo de los procesos de una empresa es **una cadena de suministro o cadena de valor**, que no es mas que una serie interrelacionada de procesos que producen ese bien o servicio.*

Ahora bien: para hablar de cadena de valor y, sobre todo, para hacer una reinterpretación hacia los servicios, vamos a tener que explicar brevemente la propuesta que Michael Porter hiciera pública allá por 1985.

Para esa época, las grandes empresas industriales marcaban el rumbo de lo que podía comprarse y fue una época donde el campo de batalla estuvo signado por distintos enfoques y desde la producción: se hablaba de calidad, de mejora en la producción, etc. pero sin mirar el afuera de la empresa

ni al principal destinatario de los bienes o servicios: el consumidor (no nos olvidemos que recién descubrimos la existencia del mismo en la década de los '60).

Recién para fines del 70 empezamos a hablar desde el paradigma del marketing de demanda y de diferenciarnos de la competencia, recién en esos años empezamos a ver que la empresa también era el afuera y empezamos a tratar de satisfacer al consumidor.

Ese consumidor gracias a las nuevas tecnologías de la información se fue transformando a partir de los 90 en alguien sobre informado, pero también súper confundido. Ese fue el escenario donde empezamos a jugar el juego de tener ventajas competitivas sostenibles.

Pero esa misma sobre información hace que fuera desapareciendo el paradigma del cliente fiel y empezó a ser cada vez más difícil mantenerlo satisfecho.

Ese fue el escenario donde apareció la cadena de valor como herramienta para planeación estratégica de los negocios, tratando de identificar las ventajas competitivas de cada organización.

La cadena de valor no es mas que un modelo que nos sirve para analizar distintos aspectos de una empresa, sobre todo visualiza el vínculo entre procesos y desempeño, que incluye procesos internos como así clientes y proveedores, teniendo como fin ultimo el entregar el mayor valor a quien debemos satisfacer una necesidad.

Como todo modelo nos ordena, simplifica y facilita la tarea de análisis, y a través de la cadena vamos viendo actividades centrales y de apoyo, las cuales son la fuente potencial de ventajas competitivas.

Porter analizo el desempeño empresarial a través de cinco actividades primarias o centrales y cuatro actividades de apoyo, siempre teniendo en cuenta que lo hacia en el marco de empresas de producción de bienes.

Las ventajas competitivas de cada una de las actividades que Porter modela, pueden ser vistas desde distintas ópticas, pero teniendo en cuenta que las principales diferenciaciones que analizamos habitualmente son: el costo y la calidad.

Las actividades primarias están en relación con la transformación de una materia prima o insumo en otro insumo o producto terminado y su puesta en el mercado incluida la post venta.

Las actividades de apoyo son las que sientan las bases para que podamos desarrollar las actividades primarias y no deben verse como actividades menores.

La idea central es agregar el mayor valor a los procesos forman parte fundamental de una gestión exitosa.



Pero ahora tenemos el problema que la Cadena de Valor de Porter, esta íntimamente relacionada con la idea de producto físico, la idea de una industria, pero si quisiésemos buscar en cualquier buscador o bibliografía referenciando la cadena de valor para servicios, será poco lo que encontremos,

pero dentro de esos pocos resultados esta el trabajo desarrollado por Gustavo Alonso profesor también de una Facultad de Ciencias Económicas Argentina, quien ha realizado aportes para esclarecer la temática.

Para poder analizar la cadena de valor de cualquier servicio, primero tenemos que analizar que es un servicio.

Hay cuatro características de los servicios que lo distinguen: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad. A lo que le podemos agregar no transferibilidad de la propiedad.

Estos cuatro elementos hacen totalmente diferente a los procesos productivos de servicios, lo que se conoce como servucción.

- Intangibilidad: no se puede un servicio tocar, gustar, oler, escuchar, almacenar, ver como será o como quedará.
- Variabilidad: la calidad es una percepción y depende tanto de quien lo produce como de quien lo consume y sobre todo de este último.
- Inseparabilidad: no se puede separar servicio de su prestador, el proveedor es siempre parte del servicio, como lo es el consumidor.
- Caducidad: se extinguen con su prestación.

Por otra parte, según lo observado en Administración de Operaciones Procesos y Cadenas de valor (Krajewski Lee y otros) , los servicios y las manufacturas son dos tipos de procesos y también podemos diferenciarlos básicamente con dos diferencias fundamentales: 1) naturaleza de sus productos y 2) grado de contacto con el cliente.

Las manufacturas cambian materiales en una o más de las siguientes dimensiones:

- a) Propiedades físicas
- b) Forma
- c) Dimensión fija
- d) Acabado de superficie
- e) Unión de partes y materiales

Además pueden las manufacturas: almacenarse y transportarse.

Si un proceso no cambia las propiedades de los materiales por lo menos en una de estas cinco dimensiones se considera un proceso no manufacturero o proceso de servicio.

La otra diferencia es el grado de contacto con el cliente, los servicios (genéricamente) tienden a tener un alto grado de contacto con el cliente. Aunque hay procesos anidados de servicios que no tienen casi contacto con el cliente y, además, hoy día el avance tecnológico hace que el contacto muchas veces sea menor cada vez.

La producción también de bienes en casi todos los casos no requiere contacto con el cliente, salvo de manera indirecta (estudios de mercado, encuestas, etc.) o en casos particulares donde el contacto es necesario por cuestiones técnicas.

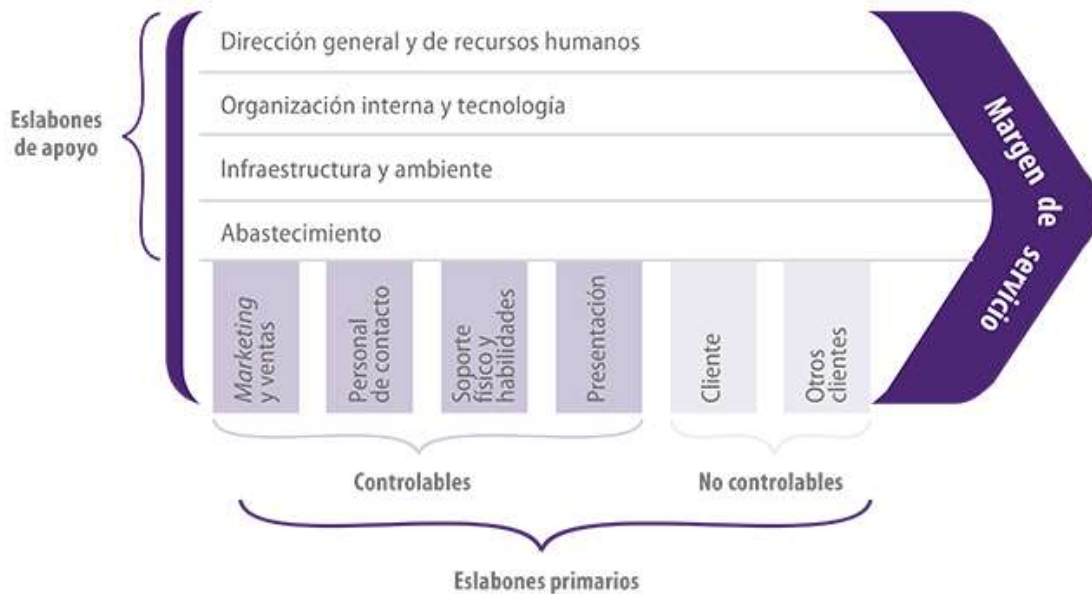
Pero para complicar más la cosa, observamos que - hoy en día - lo que debemos tener en cuenta es que los proveedores de servicios no solo ofrecen servicios y los fabricantes de bienes no solo ofrecen productos.

Por ejemplo un sanatorio no stockea servicios, pero si insumos para suministros de sus tareas cotidianas. Por el lado de la producción de bienes existe la tendencia actual del inventario cero, porque mantener inventarios es muy costoso financieramente y no siempre genera valor.

Por eso es bueno analizar lo que se hace a nivel de procesos porque ahí si resulta más sencillo entender si el proceso tiene como output un servicio o fabrica un producto.

Ahora bien, si hay tantas diferencias entre bienes y servicios, tantos entrecruzamientos y particularidades, ¿como podremos armar un modelo de cadena de valor adaptada estos últimos?

El citado Alonso, tomando las ideas de Pierre Eiglier y Eric Langeard, replanteándolas y completándolas, modifica la original Cadena de Valor de Porter aplicándola a la Servucción (producción de servicios) según se observa en la grafica



El cambio principal se observa en los eslabones primarios (ex actividades primarias) ya que los mismos aparecen totalmente redefinidos

Los eslabones de apoyo (ex actividades de apoyo) tienen mínimas modificaciones.

Reformulación de eslabones primarios

Y en la reformulación de los eslabones primarios vemos que se han dividido en controlables y no controlables, es decir sobre los que podemos tener una actuación directa y los que no dependen de la organización (por lo menos en forma directa) pero todos son necesarios e indisolubles en el servicio que se presta.

Eslabones primarios controlables

- **Marketing y ventas:** partimos del propio concepto de la empresa de servicios, no stockamos ni hay forma física, la prestación se da solo cuando es contratada por el cliente/consumidor. O sea si no logramos ventajas competitivas en este punto es posible que la prestación no se concrete. Por ello debe estar vinculado con la promoción de ventas, publicidad, fuerza de ventas
- **Personal de contacto:** aquí se tiene en cuenta la interacción con el cliente, es uno de los elementos más importantes a considerar en pos a la calidad a brindar. Es el responsable permanente de la variabilidad del servicio, prestador de buena parte de la prestación y generador directo de la percepción del cliente. Es el que juega, quizás, el principal rol en los momentos de verdad.
- **Soporte físico y habilidades:** todo material que complementa al servicio, que en mayor o menor medida toman parte de la prestación. Elementos que también definen la calidad y pueden operar a favor o en contra de la experiencia del cliente. Además de la información, las habilidades, la competencia e idoneidad del equipo de trabajo o del personal de contacto en la prestación se convierte en variables básicas para la generación de ventajas competitivas sustentables.
- **Prestación:** aquí debemos entender el concepto mismo del servicio: la solución que ofrece. Pero como las necesidades pueden ser las mismas pero, la forma de satisfacerlas pueden variar o las necesidades pueden también cambiar, deberemos estar siempre alertas a esos cambios y los nuevos deseos del público que se atiende. El no hacerlo nos hace correr el riesgo de que la competencia ocupe el lugar que dejamos o simplemente desaparezcamos.

Eslabones primarios no controlables:

- **Cliente:** es el dueño de las necesidades, gustos y deseos (hoy mas que nunca cambiantes). La cadena alude al cliente en su doble rol de receptor de la prestación del servicio y de transportador del valor del servicio. Si bien podríamos llegar a controlar en parte el concepto de recepción, no podemos hacer casi nada sobre sus percepciones ni a la transmisión de información que aportara a sus relaciones personales.

- Otros clientes: este es un eslabón que no participa del servicio en forma directa, pero si en la interrelación de los clientes en la recepción de la prestación. Son los demás clientes de la cola, los demás comensales del restaurante, los demás pacientes de la sala de espera, los financiadores del sistema de salud, son otros condimentos que inciden en la calidad de la prestación. En estos casos en la medida que nuestro público reúna perfiles lo más homogéneos posibles, estaremos minimizando el surgimiento de ruidos, pero es muy difícil que la calidad de servicios no se vea afectada, aun con nuestro mejor esmero en cuidar los detalles.

Cada uno de estos eslabones directos es fuente de ventajas competitivas en tanto seamos capaces de maximizar la contribución de cada uno de ellos a la prestación del servicio.

Reformulación de los eslabones de apoyo

Los eslabones de apoyo por su parte no son menos importantes a su función del logro de montar el escenario donde prestaremos el servicio.

- Dirección general y recursos humanos: la cultura de servicio debe derramarse por toda la organización, por ello no podemos pensar que el marketing o el personal de contacto y el método de producción elegido son los que llevan adelante el servicio. **Si el número 1 no tiene el concepto de servicio encarnado en su estrategia o sea no se está pensando en el cliente y que el cliente es la razón de ser del servicio, de nada vale todo lo que podamos hacer.** Tanto la dirección como el área de RRHH deben contribuir a trazar una cultura de servicio a toda la organización.
- Organización interna y tecnológica: involucra departamentalizar la empresa para facilitar la prestación del servicio, los procesos, la investigación del mercado, el desarrollo de nuevos conceptos. Este eslabón tiene que ver con la estructura de la empresa, la administración y las finanzas.
- Infraestructura y medio ambiente: aquí se habla de sitio físico donde se realiza la prestación del servicio y que debe ser coherente con el primer eslabón que alude al marketing y ventas ya que debe haber coherencia entre lo **que se vende, como se vende y DONDE se vende.**
- Abastecimiento: esta quizás sea la única actividad que no cambia entre el modelo de Porter y el modelo de cadena de valor de servicios, de ella depende la adquisición de materiales, insumos, soportes físicos, servicios de capacitación, espacios publicitarios, etc., y todos los elementos indispensables para la prestación del servicio. Pero ojo, según el tipo de servicio que se trate, la tecnología aplicada a la logística hoy está teniendo un rol más que importante, solo como ejemplo en el sector de la salud el mero hecho de que Amazon haya dicho que está estudiando la forma de vender y distribuir con drones medicamentos, hizo que las acciones de tres de las cinco cadenas minoristas de los Estados Unidos caigan en mayo de 2017.

Margen de servicios:

Es el emergente de toda la cadena y la razón de ser de todos los eslabones, es lo que el cliente percibe, vibra, experimenta, vive. Es el que nos provoca el gracias de quien nos compra, es el vínculo real y emocional que hace que nuestro cliente no quiera dejar de comprarnos o..... no quiera vernos más.....

Adecuación al contexto

Esta herramienta en sí misma no es nada sino que cobra sentido cuando la misma es aplicada, para lo cual hay que contextualizarla (ya que no todos los contextos son iguales) con las variables de cada tipo de servicio, para lo cual habrá que adaptar esta propuesta programática a la organización o servicio en la que elijamos aplicarla.

Yo lo hice en el sector de la salud y dentro de él en un sanatorio privado y dentro del mismo en algunos sectores específicos, entre ellos la guardia de emergencia.

Para lo cual hago una breve síntesis de las peculiaridades de las organizaciones hospitalarias: son de mano de obra intensiva (con fuerte participación en los costos de la estructura empresarial), altos costos fijos (70 a 80% del total de costos), son organizaciones altamente descentralizadas donde las decisiones más importantes y urgentes y muchas veces de alto costo, se toman en la base de la organización lo que supone una descentralización casi absoluta lo que es infrecuente en otras organizaciones. Principal recurso el personal calificado. Es una empresa multiproceso: clínico, técnico y hotelero. Es una actividad de procesos continuos en el coexisten distintas lógicas, lo que plantea

permanente conflicto entre el proceso clínico y el administrativo o económico. Las organizaciones de salud son las únicas donde la utilización creciente de tecnología no disminuye costos sino que los incrementa. Es una actividad donde el que paga no recibe el servicio, el que compra no paga y el que decide el gasto no es quien paga ni quien recibe el servicio. Existiendo además una relación de asimetría de conocimientos entre el que decide la compra y quien recibe. A lo que hay que sumarle la realidad económica con las idas y venidas en los marcos regulatorios que tuvo y tiene el país.

Para este desarrollo se eligió además el sector porque afectaba a tanto a personas externas como internas en gran número. Porque el área (guardia de emergencia) tiene repercusiones buenas y malas en la percepción del cliente, porque además afecta costos y beneficios importantes en la estructura sanatorial.

En este esquema de cadena de valor, se trabajaron distintas dimensiones que son transversales a los problemas previamente detectados, siendo estas dimensiones: eficacia, efectividad, eficiencia, optimización, accesibilidad, calidad científico técnica, oportunidad y adecuación, seguridad y satisfacción.

Si en este contexto pude llevar adelante, con la ayuda del modelo de cadena de valor, los ajustes necesarios para mejorar no solo la satisfacción del cliente, sino otros aspectos de la cadena de valor, creo que lo sería en cualquier otro contexto y por lo cual la considero una de las herramientas mas interesantes para su enseñanza en nuestras carreras y sobre todo es transversal a la mayoría de las materias de administración que desarrollamos.

Referencia Bibliográfica

- Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Porter, M. E. - Free Press, New York, 1985.
- Marketing de servicios – Reinterpretando la cadena de valor – Gustavo Alonso – Palermo Busines Review N° 2-2008 -Buenos Aires
- Administración de Operaciones Procesos y Cadenas de valor – Krajewski Lee y otros- (8° edición) – Pearson Prentice Hall- 2008 - Méjico
- Producción y Operaciones – Martin Adler y otros – 1° edición – Ediciones Macchi – 2004 – Buenos Aires
- Desafíos y tensiones en la formación de los LAE – Volpentesta Jorge Roberto UBA Ponencia JANEA 2012 – Editorial Universitaria UNaM- Posadas Misiones
- Change By Design Thinking, Tim Brown - Ed. Harper Collins, Sep 29, 2009

LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN LAS PYMES DE MISIONES. UN ANÁLISIS PRELIMINAR DE SUS CARENCIAS Y LIMITACIONES

MONTINI ALDO DARÍO aldonio1973@hotmail.com
 ESQUIVEL GRACIELA ROSA g.r_esquivel@hotmail.com
 RUEDA ZIENIEWICZ ROMINA SILVANA Romix5438@gmail.com
Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de Misiones

RESUMEN TECNICO

La importancia de las PyMEs en nuestra provincia radica en su aporte al crecimiento económico y social con la generación de empleo y una constante elevación de la calidad de vida de las comunidades donde se asientan.

La Pequeña y Mediana empresa generalmente logra, con baja inversión, una productividad del trabajo e ingresos superiores a los de la administración pública y el auto-empleo, lo que a su vez le permite una contribución importante en el producto global. Asimismo, demanda mano de obra de mayor calificación y genera empleos de calidad que satisfacen las aspiraciones de muchos trabajadores.

Un contacto directo con estos pequeños emprendimientos de la Provincia (PyMES) nos posibilitaron un acercamiento a su realidad como entes económicos y a su contexto socio-cultural favoreciendo, la identificación de problemas concernientes a las ciencias administrativas, en lo que respecta a sus Procesos y Procedimientos.

Nos propusimos en el Proyecto “Las Pequeñas y Medianas Empresas de Misiones y sus limitaciones de desarrollo en el campo administrativo. Un análisis inclusivo para el fortalecimiento de la construcción y gestión de sus Procesos y Procedimientos”, que da origen a este trabajo, indagar sobre estas dificultades de las Pymes del Departamento Capital de la Provincia de Misiones.

PALABRAS CLAVES

PyMEs, Administración, Organización, Procedimientos, Comunicación.

INTRODUCCIÓN

PROBLEMA

En los últimos años, especialmente en las dos últimas décadas (a partir del año 2001) y como consecuencia de las formas de funcionamiento del modelo económico imperante, que orientó las políticas públicas en materia económica y social, el país sufre un cambio importante, no solo desde la administración estatal que incluyen fuertes transformaciones en los emprendimientos sociales, sino también desde aquellos llevados adelante por nuevos agentes económicos, que fueron en muchos casos excluidos o descartados del sistema predominante en la década de los años 90. La desregulación del mercado de trabajo, lejos de aumentar el nivel de empleo y de resolver los problemas del mercado laboral, significó un aumento no sólo de la desocupación sino también de la precarización laboral y la informalidad. Esta situación impactó negativamente sobre los ingresos de los trabajadores generando una alta tasa de desempleo. Así este segmento paso a constituir pequeños emprendimientos económicos, caracterizados por albergar a personas desocupadas o subocupadas, que generaron y generan su propio trabajo, no porque tuvieran una idea o un fin claro para su negocio, sino por una necesidad básica de obtener una fuente de trabajo. No olvidemos que estos emprendimientos se constituyen en modelos dinamizadores y potenciadoras del desarrollo regional, que en el caso de la Provincia de Misiones, cuenta con un largo historial en este tipo de negocios, y aún ahora en la actualidad constituyen una fuente importante de trabajo y aporte a las economías locales. No obstante su importancia, este modelo de organización económica, registra múltiples problemas:

a- Identificación.

Limitaciones en el desarrollo de procesos y Procedimientos Administrativos y posibles carencias de formación y actualización de sus dueños o mandos medios que impiden su crecimiento sostenido.

b- Delimitación.

1-Falta de conocimiento para la formalización y gestión de todo el proceso de trabajo de la organización

- 2- Falta de identificación con el objetivo y el propósito organizacional y el planteo de la visión del negocio
- 4-Dificultades para mantener el negocio en forma rentable. Falta de sistematización de las actividades del emprendimiento.
- 5-Falta de capacitación, de información contable y administrativa
- 6-Inadecuada registración de las ventas, de las materias primas y de los proveedores
- 7-Desconocimiento de las características del mercado
- 8-Imposibilidad de obtener tecnología (en algunos casos)
- 9-Difícil acceso de los recursos provenientes de apoyos de gobierno, instituciones de crédito y organizaciones auxiliares de crédito.
- 10-Bajas ganancias, por lo tanto poca capacidad de expansión y permanencia.
- 11-Desconocimiento de la determinación del costo, debido a que no se pueden instrumentar técnicas de valuación con altos costos financieros que no podrán ser, seguramente, solventados por falta de liquidez.
- 12-Una tradicional deficiencia en capitalización.

OBJETIVOS

Objetivo General

-Reconocer las limitaciones en el desarrollo e implementación de los procedimientos administrativos de las PyMEs, las posibles carencias de formación y actualización de sus dueños y/o mandos intermedios, y las dificultades, en general, para su crecimiento sostenido.

Objetivos Específicos

-Identificar las dificultades en la organización y su incidencia en la permanencia en el mercado de las pequeñas y Medianas Empresas.

-Recuperar los componentes teóricos aprendidos en el análisis y diagnóstico de las dificultades de estas pequeñas organizaciones.

JUSTIFICACIÓN

En lo que respecta al Origen de las PyMEs se pueden individualizar tres grandes períodos en la industrialización argentina. El primero de ellos comienza alrededor de 1880 cuando el país modifica radicalmente su inserción internacional bajo el modelo “agroexportador” y finaliza en la crisis de 1930. El segundo período se extiende hasta fines de 1970 en un marco de una economía semi-cerrada en el denominado “modelo de industrialización sustitutivo de importaciones” (ISI), que en sus cinco décadas abarca a su vez subperíodos diferenciados. El tercero de ellos se inicia en el fracaso de la política de apertura (1979 – 1981) y en la larga desarticulación macroeconómica del país desde mediados de los setenta, que se extiende hasta los noventa.

Haciendo una descripción de cada uno de los períodos por los que atravesó el país podemos decir que, el modelo agroexportador argentino estuvo basado en la especialización de dos productos: los granos de cereal y las carnes, generados a partir de sus abundantes y competitivos recursos naturales. A partir de su consolidación institucional, el país generó una vigorosa inserción internacional en función de sus dinámicas exportaciones de bienes primarios y la importación de capitales y manufacturas, en una economía abierta y con regulación automática del patrón oro.

Hacia finales de este período, el contexto propició nuevas condiciones que dieron lugar a una incipiente industrialización del país, “que responde en gran medida a los “impulsos” que [1 Hirschman (1986)] describió, para América Latina, de la siguiente manera:

- 1- La corriente inmigratoria europea con calificaciones previas en el área industrial.
- 2- La existencia de bienes competitivos del sector primario que requieren de algún tipo de transformación industrial final para exportarse (frigoríficos, tanino, cuero, lana, harinas, etc.).
- 3- El temprano desarrollo generalizado de la educación y la especialización técnica y profesional.
- 4- Las dificultades de abastecimiento externo en la primera guerra mundial.
- 5- Las demandas derivadas de las producciones primarias y de infraestructura (los grandes talleres de mantenimiento ferroviario, maquinaria agrícola, cemento etc.).
- 6- Los costos de transporte y las protecciones naturales.
- 7- El progresivo y acelerado aumento de tamaño del mercado interno.

Estos factores determinaron que la Argentina fuese desarrollando la estructura industrial más destacada de la región, que antes de la crisis del modelo ya representaba el 20% del PBI, con más de 50 mil establecimientos”.

El agotamiento de la expansión de la frontera agropecuaria, acompañado con la crisis internacional de 1929 y las conflictivas relaciones triangulares entre Argentina – Gran Bretaña – EEUU, pusieron fin al funcionamiento del modelo agroexportador.⁶ [2 Tesis Sergio Farinelli]. Aparecen entonces nuevas formas de entender los negocios y el Mercado, surgen en el contexto socioeconómico pequeños y Medianos Emprendimientos (PyMEs) que promueven un fuerte impulso a las economías regionales. Estos pequeños emprendimientos se caracterizan por su ductilidad, no obstante plantean diversas problemáticas en su funcionamiento que provienen tanto del contexto como de la gestión interna, vinculada esta última a estilos de comunicación y liderazgo por un lado y a los Sistemas Operativos por el otro (Procedimientos de la Empresa).

“En la provincia de Misiones existen 2.380 empresas pequeñas y medianas, número que asciende a 7.573 si se agregan las microempresas, todo ese grupo genera casi 45 mil puestos de trabajo, más de la mitad del empleo total. En tierra colorada hay más de 1.100 MiPymes más que en Corrientes, 1.200 más que en Chaco y más de 5.000 más que en Formosa. Por cada 145 misioneros hay una Pyme o microempresa, que mantiene un puesto de trabajo por cada 25 habitantes”. (Fuente Misiones Online fecha:01/06/2015)

Las PyMEs además de producir riqueza son importantes generadoras de mano de obra y, por lo tanto, de arraigo local; permiten una distribución geográfica más equilibrada de la producción y del uso de recursos y de la riqueza que generan; tienen una flexibilidad que les permite adaptarse a los cambios tecnológicos y económicos y en muchos casos detectar nuevos procesos, productos y mercados. Sobre todo, poseen una capacidad dinámica y una gran potencialidad de crecimiento.

En las primeras observaciones realizadas surgen serios conflictos en la planificación y en el mantenimiento de la actividad de las PyMEs, provocando una inestabilidad productiva que afecta la calidad, continuidad y homogeneidad de los productos, entre otros problemas, como por ejemplo, la falta de planificación en la organización, estas cuestiones mencionadas hasta aquí, generaron los siguientes interrogantes ¿quién dirige la empresa? ¿Cómo está organizada? ¿Con que personal cuenta? ¿Posee un sistema de información adecuado y planificado? ¿En qué tiempo? ¿Tiene una visión a futuro?.

MARCO TEORICO

Frente al contexto de desocupación creciente (cierre de fábricas desde 1976, pérdida de poder de los gremios, deuda externa creciente, privatizaciones en la década de los 90), y sus efectos de pobreza e indigencia, quiebre de identidades y fragmentación de vínculos sociales se buscaron respuesta a las necesidades sociales mediante la organización autogestiva y a través de la construcción de emprendimientos productivos. En referencia a estas situaciones que se plantean, utilizamos el concepto de inclusión. Cuando hablamos de inclusión, en este proyecto, nos referimos a la inclusión económica, es decir a aquellos esfuerzos realizados, o pasibles de ser realizados para fomentar la participación activa de los sectores más castigados por el flagelo de la pobreza. Por medio de la inclusión económica se estaría buscando la forma de realizar negocios de forma rentable para aquellos emprendimientos más pequeños, de manera tal que este sector se beneficie creando medios de vida sostenibles. Podemos considerar, sin embargo, que la exclusión se está acentuando como consecuencia de las dinámicas de globalización y modernización, que en vez de incluir continúa y perpetúa el proceso de exclusión, incluso margina a muchos que están actualmente incluidos, si bien precaria y periféricamente. En nuestro País y fundamentalmente en nuestra región habría que pensar en una economía más entramada y diversificada que permita a las pyme consolidarse como ejes para la recuperación e inclusión económica y social. No se puede apostar a la superación de las condiciones de vida de la población sin un desarrollo eficiente y sostenible. Y esto se logra no solo con la incorporación de tecnología a los procesos productivos, se

⁶ Sistemas locales de innovación: las empresas pymes metalmecánicas de Tandil – Sergio Farinelli - <http://catedragc.mes.edu.cu/download/Tesis%20de%20Maestria/Ingeniera%20Industrial%20-%20Internacionales/SergioFarinelli.pdf>

necesita con premura armonizar el avance de la tecnología y las condiciones de Gestión y Producción, con la inclusión laboral y social.

En la Argentina las empresas más grandes generan el 75% del PBI. Las restantes, que son muchísimas más, participan apenas en el 25% restante pero contradictoriamente emplean al 72% de los trabajadores.⁷ [4 Luis Razeto Migliaro] Nos percatamos, entonces, de la importancia que tienen las pymes en la creación de trabajo y la inclusión. Aun así, la Argentina es uno de los países con menor nivel de crédito en relación con el PBI, y son precisamente estas pequeñas y medianas empresas las que más necesidades de financiación plantean para dar impulso a su crecimiento.

PyMe es un abreviado que se utiliza para definir a la Pequeña y Mediana Empresa, existen características que hacen notar diferencias entre unas y otras. Este trabajo tratará sobre las diversas Pymes en la Provincia de Misiones. No obstante las diferencias, el común denominador entre estas empresas es: su crecimiento lento y la diversidad de sus operaciones es escasa, las actividades ejecutivas se encuentran reflejadas en una o pocas personas. En cuanto al abastecimiento, la adquisición se torna más fácil por el previo conocimiento del medio y el mercado, la producción se apoya básicamente en la mano de obra y los procesos de producción que muchas veces se caracterizan por ser artesanales, el Capital de la empresa y la propiedad es prácticamente individual. En cuanto a los Procedimientos Administrativos vinculados a las PyMEs, podemos referirnos a ellos como el conjunto de actividades que se realizan en la empresa para lograr el objetivo de manera eficiente. Como consecuencia del cumplimiento de estos procesos la pequeña empresa podrá lograr mantenerse con cierta estabilidad en el tiempo. En este sentido es necesario que el capital circulante garantice una estabilidad financiera o margen de protección para los acreedores actuales y para futuras operaciones normales. Este capital debe ser el adecuado para el desarrollo normal de la vida del ente, más específicamente para proteger el negocio del efecto adverso ante la falta de ingresos temporarios o estacionarios.

El problema identificado en el contexto socio- económico de la Provincia de Misiones hace referencia a la carencia de este capital financiero para el normal desenvolvimiento de las actividades económicas de las Pequeñas y Medianas Empresas de la Provincia de Misiones. Se considera que el proceso organizacional en la Pymes, desde un marco conceptual, requiere una combinación de múltiples factores y los siguientes componentes: La Planeación, la Dirección, la Organización, el Proceso de comunicación, la tecnología aplicada y los Sistemas administrativos que no garantizan en si el éxito de una Organización pero que obviarlos significaría un posible motivo de pérdidas en la Empresa.

Cultura Organizacional-Procesos estratégicos

La orientación a corto plazo, suele ser una característica de las pequeñas y medianas empresas y de sus directivos. Tengamos en cuenta que asegurar el presente olvidando el futuro podría ser el camino más seguro hacia el fracaso. En este contexto es donde mayor importancia tienen y, más se olvidan, elementos estratégicos como la visión y la cultura organizativa.

La cultura refleja la forma de ser de una empresa, el conjunto de sus valores, percepciones, creencias y normas de comportamiento. Es el principal elemento de cohesión y socialización de los distintos miembros de la organización.

La cultura no se puede implantar con una orden en el momento deseado, sino que es resultado de un proceso mucho más peculiar y perseverante. Define la forma de pensar y de comportarse de toda la organización, como una unidad: los empleados no sólo tienen que conocerla, sino asimilarla y hacerla suya.

Entorno competitivo y posición estratégica de la PyME

Las PyMEs muestran diversas debilidades de carácter estructural, y de fundamentos operativos sólidos, que sirvan de apoyo en sus problemáticas de gestión y sus estrategias, en la toma de decisiones, en la definición anticipada de programas de actuación acertados.

En la actualidad ser competitivos es vital para la supervivencia de las PyMEs al constituir una referencia de la capacidad de anticipación y respuesta a los retos del entorno (Camisón, 1997). [5 Dr. Domingo García Pérez de Lema] Y mejorar la competitividad, significa adecuar tanto

⁷Pymes, trabajadores y modelo industrial- Conferencia dictada en el Simposio Latinoamericano "Inclusión Social: Dimensiones, Retos y Políticas"-Caracas, Marzo 2006- Luis Razeto Migliaro-Francisco Dos Reis

estrategias como su estructura organizativa y forma de gestión al entorno dinámico que exhibe la economía.

Sin embargo, muchas empresas persisten en una actitud conservadora a la espera de observar la operatividad de determinadas estrategias para introducir cambios en sus estructuras. Los argumentos son variados, y muchas sostienen que tanto la innovación tecnológica, la certificación de la calidad o a la internacionalización de los mercados, son cuestiones que requieren de una inversión que atenta contra su rentabilidad.

Estrategia y planificación

Existen estudios que ponen de manifiesto que la planificación estratégica no es una práctica común entre las pequeñas empresas (Robinson y Pearce, 1984; Sexton y Van Auken, 1985). Robinson (1982) encontró que las pequeñas empresas que emplearon consultores para apoyar la planificación estratégica rindieron mejor que las empresas que no lo hicieron. Otros estudios han puesto de manifiesto una relación positiva entre la planificación estratégica formal y el rendimiento financiero en las pequeñas empresas (Shuman, 1975; Jones, 1982; y Bracker y Pearson, 1986).

Como estrategias de las PyMEs propone (Herrscher Enrique G., 2008, 268-269): una clara definición de la misión, estrategias de crecimiento, profesionalización y cambio generacional, desarrollo de un nicho con una mínima estructura, desarrollo de una cualidad clave en el servicio, desarrollo de habilidades de planeamiento financiero, apertura a las nuevas formas de hacer negocios, equipamiento, capacitación y cambio cultural en función de las nuevas tecnologías de información, el pensamiento sistémico y el énfasis en la interacción.

(Herrscher E., 2008, 100), sostiene que sin planeamiento, es muy probable que fracasen las empresas. Y en el caso de las empresas argentinas, cuanto mejor planifiquen, menores serán sus probabilidades de cometer errores. Postula que el mayor desafío social del planeamiento es evitar el derroche de recursos. El mal planeamiento o su ausencia, conducen a proyectos inviables. [6 Herrscher Enrique G. Los Autores mencionados en este acápite corresponden al análisis realizado en este texto]

Presupuesto. Sistema presupuestario

El sistema presupuestario consta de tres partes: la presupuestación (proceso), el presupuesto (documento) y el control presupuestario (proceso). El proceso de presupuestar adquiere características revolucionarias, pues implica a todos los sectores y promueve mayor conciencia en las interrelaciones entre los diversos factores, el trabajo en equipo en la búsqueda de resultados, y la actitud mental de adelantarse a los hechos en lugar de correr detrás de los problemas. La estimación de los costos y resultados esperados de la gestión, constituye el presupuesto. Este documento sirve para determinar si los planes trazados son viables, es decir si es posible alcanzar -con las premisas trazadas- los objetivos de la organización (Herrscher E., 2008, 156). Dice además, que en la generalidad de las PyMEs, el responsable último del presupuesto integral es la "gerencia general" asistida por el sector contable en la confección de los números y su posterior control.

Para Herrscher (2008, 159), la incorporación de un sistema presupuestario cambiará definitivamente el estilo de gestión de las PyMEs, como aglutinador e integrador de la empresa. [7 Herrscher Enrique G]

El proceso de organizar

El propósito de organizar es lograr el funcionamiento coherente del conjunto de personas que integran el ente. Para lograr ese propósito se han desarrollado dos enfoques, con sus propias particularidades, metodología y herramientas; cada una de ellas, en sí, no cubren todo el espectro. Sin embargo, armónicamente integrados, permiten lograr el objetivo de dotar a las empresas de organizaciones eficientes. El primero de los enfoques es el "análisis estructural". Se refiere a la forma en que se dividen las tareas, cómo se asignan y a las relaciones de jerarquía y subordinación entre los distintos miembros de la organización. El segundo, correspondiente al "análisis de sistemas", se ocupa del diseño de los canales de comunicación existentes entre las distintas personas y equipos que integran la red de información, y la normatización de los procedimientos administrativos y procesos de información.

Sistemas de Información

Para precisar el "cómo" y el "cuándo" desarrollarán cada uno de los puestos las funciones y tareas y lograr que el proceso se dinamice, es necesario que se cursen mensajes que indiquen la oportunidad en que se deben ejecutar las funciones. El diseño de la red de canales de comunicación y la

definición del cuándo y cómo conformar esos mensajes, requiere del análisis de sistemas de información.

El sistema de información comprende al conjunto de entes, personas, equipos, etc. que generan alguna información de utilidad para la organización, y a la red de canales que los vincula. El término sistema está referido a circuitos de información de una empresa, se utiliza en forma genérica como sinónimo de operación básica ó típica.

Las funciones a que se somete la información son: generación (captación de datos, o sea transformar en información hechos económicos); transmisión (desplazamiento físico de la información); archivo (conservación de la información con un determinado orden que permita su recupero); cómputo (clasificación y/o operación matemático-lógica de datos); y control (ente un mensaje se plantea una opción lógica por comparación contra un parámetro dado).

Los canales de comunicación que vinculan a los entes se diseñan y formalizan específicamente para lo que se conoce como “operaciones típicas ó básicas”. Existen otro conjunto de operaciones, de carácter excepcional, que requieren de comunicación entre los miembros de la organización para su ejecución; por el grado de aleatoriedad y escasa frecuencia de ocurrencia, no requieren de diseño y programación. En una organización coexisten canales de información programados y específicamente definidos -normatizados- con mensajes que se cursan por medios generales.

Problemas de interrelación

En el análisis e implementación de sistemas de la organización, es muy importante tener clara la división metodológica en el estudio de la estructura y sus sistemas, y la interrelación existente entre el producto de los estudios de ambas especialidades. El especialista en sistemas debe tener en claro las funciones y tareas de los puestos de trabajo a los efectos de evitar que los trabajadores sean programados como máquinas; y que responden a motivaciones y presiones de control. En tal caso, lo único que resulta imprescindible es un manual de instrucciones lo suficientemente preciso y detallado como para que cumplido al pie de la letra el sistema funcione eficientemente por sí; los hombres de linean pedirán ayuda al analista que les resolverá los problemas que puedan presentarse.

Las PyMEs y su problemática empresarial

Las PyMES tienen una problemática integral, originada tanto en las influencias del entorno, como en deficiencias de gestión interna. Estos problemas no solamente son comunes a las PyMES, sino que tienen interrelaciones sistémicas entre ellas. Por ejemplo, la situación económica del país influye en las áreas internas de producción, finanzas y mercadeo de la empresa. Por otra parte también existen influencias que le quitan competitividad, como ser: el estilo de liderazgo y el proyecto de vida personal del empresario no congruentes con los objetivos de la empresa, la incapacidad para asociarse y formar clusters -alianzas estratégicas- que les permitan aunar esfuerzos y competir en igualdad de condiciones tanto con la gran empresa, como con el sector informal; y las obliga a mantenerse sobreviviendo. Frente a esto también existen empresas que han tenido un crecimiento interesante y que cuentan con productos de buena calidad que han logrado ventajas competitivas; se percibe entonces que las PyMES buscan un crecimiento gradual y en muchos casos básicamente llegan al objetivo de la supervivencia.

METODOLOGÍA

En la metodología utilizada para la recolección de datos nos inclinamos por técnicas tanto cuantitativas como cualitativas respondiendo de esta manera a dos modelos de ciencia, (deductiva y comprensivas), lo que permitiría el cotejo de datos para lograr una mayor veracidad y exactitud. El énfasis no obstante, está puesto en el modelo Hipotético deductivo, básicamente por ser un método fáctico, es decir que se ocupa de los hechos que realmente acontecen; se vale de la verificación empírica poniendo a prueba la hipótesis mediante una cuidadosa contrastación por medio de la percepción; y además por ser autocorrectivo y progresivo, al no considerar sus conclusiones infalibles o finales, permitiendo construir la ciencia a partir de la superación gradual de sus errores, incorporando nuevos conocimientos y procedimientos con el fin de asegurar un mejor acercamiento a la verdad.

Unidad de Análisis:

Pequeñas y Medianas Empresas de la Provincia de Misiones

Población:

Primera Etapa: se seleccionaron 50 PyMEs de la Provincia de Misiones

Variables:

Sistemas dinámicos, Procesos y Procedimientos. Estructura Organizacional de la Empresa. Sector Económico. Cultura Organizacional. Niveles de Control Interno. Competencias, asimetrías y formación de precios. Estructura Organizacional y operacional. Acceso a créditos

Actividades realizadas en la primer Etapa.

1. Definición del universo para relevamiento de los datos. 2. Determinación de las variables objeto de estudio. 3. Definición del Plan de trabajo. Diseño de las actividades. 4. Diagnóstico situacional y elaboración de estrategias. 5. Definición y búsqueda del material bibliográfico. 6. Definición, análisis e interpretación de las distintas teorías de aplicación para el análisis del problema y la construcción del marco teórico. 7. Diseño de los cuestionarios de Entrevistas Preliminares. Preparación de la primera salida a campo. 8. Salida a campo. Realización de Entrevistas Preliminares. Prueba de los instrumentos y búsqueda de documentación. 9. Análisis de la Información obtenida en la actividad anterior. Registro y Síntesis de la Información. 10. Primer informe de avance. Redacción compartida

Técnicas de recolección de datos

Básicamente consistirán en la utilización de técnicas cuantitativas y cualitativas acordes con el paradigma de ciencia seleccionado. Consistirán en:

- 1) Observación Directa.
- 2) Entrevistas.
- 3) Búsqueda de documentación, análisis de las mismas, registro y síntesis de la información.

En el contexto de esta investigación, se utilizarán entrevistas semi estructuradas; informales, no directivas, entrevista con preguntas abiertas, entrevistas con preguntas cerradas.

Las mismas se aplicarán a:

- Dueños de PyMes.
- Gerentes, encargados o referentes de las PyMEs
- Empleados

La selección de los sujetos participantes de esta investigación se realizará aleatoriamente.

Los cuestionarios o protocolos de entrevista se construirán, tentativamente en la primera etapa, previo a la aplicación de las mismas, se tratará de que los mismos se construyan de manera que las preguntas den lugar a relatos, vivencias, experiencias de cada uno de los participantes. Se prevé una salida tentativa a campo, a los efectos de poner a prueba los instrumentos construidos y a partir de la información obtenida realizar los ajustes necesarios para un trabajo intensivo en campo. Esto abre la posibilidad de instrumentar entrevistas más focalizadas.

Para cada uno de los grupos, que constituyen nuestros universos de análisis, se construirán guiones específicos. Todos los actores que sean referentes o informantes para nuestro proyecto serán entrevistados y sus opiniones formarán parte del corpus teórico de esta investigación. La participación de los alumnos será fundamental en esta actividad.

RESULTADOS

A partir de las encuestas realizadas se destaca que entre los sectores económicos de las empresas entrevistadas el 45,71% corresponde a la actividad comercial, el 34,29% Empresas de Servicios y el 14,29% Empresas Agropecuarias; en cuanto a la ubicación Geográfica el 57,14% se atribuye a Empresas ubicadas en diferentes puntos de la Provincia, el 20% en Posadas, seguidos del 8,57% en Puerto Rico. Con respecto a la forma de comunicación entre dueño y Empleado referente a objetivos el 37,14% respondió que es realizada de manera verbal, seguido del 82,26% que utiliza otros medios entre los que se destaca las notificaciones formales y por medio de otro responsable. En lo que respecta a consultas sobre el clima organizacional que el encuestado asimilaba de la Empresa el 40% respondió que es Bueno, seguido del 28,57% que considera que es Regular. Ante la Pregunta de si la Empresa cuenta con Organigrama y Manual de Cuentas el 40% respondió que cuenta con ambas Herramientas, seguida del 14,29% que respondió que solo cuenta con Organigrama. Otra Pregunta fue la referida a las Dificultades Comerciales actuales, donde el 20,00% manifestó que son mayormente económicas y de Competencia, el 22,86% respondió que la

mayor Dificultad es la captación de nuevos Clientes y el 48,57% respondió que consideraba otras entre las que se encuentran el contexto inflacionario y las condiciones cambiantes del Mercado actual. De acuerdo a las variables seleccionadas se realizó el siguiente análisis:

1) Competencias, asimetrías y formación de precios

Las quejas se refieren a los cambios y los incrementos excesivos en los costos y la alta competencia (sobre todo con el Paraguay) lo que impide el congelamiento de los precios. En el mismo sentido se vinculan las dificultades en la determinación del costo y la rentabilidad del producto. Entre otras cosas en la provincia de Misiones lo que dificulta a la comercialización y la formación de precios es el alto costo del transporte y las asimetrías fronterizas.

2) Estructura Organizacional y operacional.

Se han detectado empresas que no cuentan con bases de proveedores y de clientes. La mayoría no utiliza indicadores de desempeño. El funcionamiento es altamente familiar y los esquemas de comunicación utilizados están atravesados por esta dinámica. Algunos integrantes de empresas entrevistadas (Aserradero el L...) plantean que no tienen manuales formales, pero que los registros son asentados en un cuaderno, utilizando este sistema que en la actualidad es considerado rudimentario, inclusive utilizan un cuaderno para anotar las toneladas que ingresan y los productos que se venden, tenemos entonces que el inventario lo registran en un cuaderno. En algunos casos se designa a una persona informalmente para que asuma el rol de facilitar la comunicación.

La información contable como ya dijimos es llevada por un contador externo, es la que se le exige para algunos casos a un monotributista con empleados.

En algunos casos hablan los entrevistados de superposición de tareas.

Algunas empresas exponen problemas de stock. Pocas utilizan indicadores de materia prima e indicadores de productos producidos. En cuanto a cómo mantener el stock y como controlar el punto de pedido. La preocupación al realizar un inventario es que existan una diferencia, ya sea sobrantes o faltantes.

La liquidación de los haberes de los empleados en su mayoría es realizada por un sistema terciarizado y no expresan que la información contable vuelve a la empresa como parte de la estructura del sistema contable.

3) Cultura Organizacional

Si bien se pudo observar que en la mayoría de las empresas, cuentan con una cultura organizacional informal, también nos encontramos al analizar el material empírico, con algunas (muy pocas) que han evolucionado en cuanto a su estructura, y si bien a estas empresas también la manejan grupos familiares, encontramos roles y áreas más determinadas. Como por ejemplo la Empresa T... F..., que se dedica a la producción y venta de hielo y comercialización de vinos, que refieren que entre los roles más destacados en su empresa se encuentran los de director Ejecutivo, Gerente General, Gerente de Administración y Contabilidad, de Comercialización y Logística, de Producción y Gerente de Marketing y Publicidad. En este caso afirman que existe el trabajo en equipo aunque reconocen que cada uno cumple con sus tareas específicas. La comunicación sigue siendo informal como otras ya referidas aunque en este caso se refieren a memorándums, las responsabilidades en general se distribuyen en general entre dueños y jefes como consecuencia del sistema organizacional establecido. Esta manera de distribuir y ejercer el poder tiene que ver bastante con el tamaño de la empresa, ya que cuando se trata de una empresa unipersonal y familiar, el poder sobre las decisiones las tiene el “pater familias” o el dueño. Los establecimientos más grandes cuentan con organigramas, manual de misiones y funciones y plan de cuentas. En todos los casos entrevistados existen manifestaciones acerca del que el ambiente laboral es agradable y opinan que cuantos menos empleados existen más fuertes son los vínculos.

4) Acceso a créditos.

Los requisitos que exigen los bancos son excesivos y la tasa de interés es muy alta, pero lo que más preocupa a los pequeños empresarios es la cuestión fiscal. Muchos comercios en la Provincia de misiones se ven en la necesidad de cerrar sus puertas por la alta presión fiscal. El alto costo de los alquileres es otro problema como así también la competencia con el Paraguay como ya nos referimos anteriormente.

Así como algunas familias se asocian con otras, también tenemos empresas que se originan como unipersonales (Empresa Aserradero S...) y luego se van incorporando los hijos.

Caso Empresa Helados

Muchas empresas se inician como microempresas como es el caso de la Empresa S....., que vendía “helados picolé” hace unos 40 años y evolucionan en base a esfuerzo y trabajo fundamentalmente de los dueños y familiares. La incipiente producción, en muchas de ellas, fue muy rudimentaria, tanto en los procedimientos de producción y comercialización como en la tecnología utilizada. Estas Microempresas se suelen asociar a otras familias, lo que les permite un crecimiento más acelerado y pasar a ser de micro empresa a mediana empresa, considerando la estructura de estos emprendimientos con pocos trabajadores dependientes, el encargado de todas las operaciones es el jefe administrativo, y la mayoría de las veces es el dueño quien determina el costo de venta y toma las últimas decisiones cuando se presenta alguna situación conflictiva. El dueño determina también el sistema de costos y el margen de ganancia, de manera informal.

Los problemas son organizacionales-contables, y surgen como consecuencia a la visión estrecha de algunos dueños en cuanto a las posibilidades de crecimiento. Ya hicimos a referencia, en relación a esto cuando hablamos de la unilateralidad de las decisiones tomadas dentro de los microemprendimientos, esto produce fallas en la organización y administración.

5) Niveles y tipos de Control.

En general se controlan ingresos y egresos de empleados, control de calidad de la materia prima, y producto terminado, control de stock.

En cuanto a los indicadores, las más complejas en su organización cuentan con indicadores de desempeño, de asistencia, de cumplimiento de tareas asignadas, de volumen de producción y de volumen de ventas. El gran problema u obstáculo planteado para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas y para la construcción de una mirada optimista al futuro de las mismas, lo constituye según las expresiones de los entrevistados, la presión fiscal, tanto las que provienen de los ámbitos nacionales como los provinciales. Debemos tener en cuenta que en la Provincia de Misiones se pagan impuestos tales como Ingresos Brutos, que en muchos casos sufren la retención anticipada al realizar operaciones o al ingresar mercadería en transporte a la provincia. Este fenómeno económico altera y complica las compras y las ventas de los insumos que requieren estos pequeños emprendimientos para su subsistencia, al punto que muchos de ellos no pueden sostener estas cargas fiscales lo que complica su permanencia en el tiempo y el crecimiento futuro. Otra problemática muy mencionada, y a la que hacíamos referencia en la introducción a estas conclusiones es la proximidad a la frontera, con una localidad del Paraguay a la que los posadeños tienen muy fácil acceso. Se legitima una suerte de comercio fronterizo “informal o ilegal” que perjudica a la economía de Misiones y sus Pequeñas y Medianas Empresas.

6) Competencias, asimetrías y formación de precios.

La ausencia de impuestos y otras regulaciones del comercio en la fronteriza ciudad de Encarnación hace que este lugar y otros cercanos se conviertan en el “paraíso” de los consumidores argentinos. Según lo relatado por el informante de una Panadería de la Ciudad de Posadas “la elevada presión fiscal representa para todas las pequeñas y medianas empresas un impacto negativo, en cuanto a que se reduce lo que se percibe y limita su crecimiento sustantivo por el alto porcentaje de alícuotas, perjudicando las contrataciones, niveles de precios de productos y otras cuestiones...” como ejemplo menciona que los dueños fijan en algunos casos el precio de venta a partir de agregarle un porcentaje al precio de adquisición o venta de cada producto. Como dificultades, también mencionan temas como la inflación.

CONCLUSIONES

Si bien un gran porcentaje de estas pequeñas empresas no tienen “detallado explícitamente un manual de misiones y funciones, cada función del empleado tanto como el objetivo de la empresa, se tornan claramente identificables a la hora de realizar las tareas” (Panadería...-de explotación unipersonal).

Algunas, la minoría, usan sistemas informáticos (Programa Tango Gestión, por ejemplo) y llevan un plan de cuentas adecuado a las normas contables vigentes. Pero en general no cuentan con los debidos manuales de misiones y funciones ni con un adecuado organigrama, siendo estos procesos completamente informales.

Los dueños de las PYME no consideran demasiado necesarias la capacitación y actualización de sus empleados. Se infiere que estos emprendimientos no cuentan con la suficiente solvencia económica para incorporar a sus actividades la formación, en diferentes aspectos teórico-prácticos que requiere

este tipo de organización, con la participación de especialistas del área de las Ciencias Económicas (Contadores y Licenciados en Administración de Empresas. Ya que existen estas carreras en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones). Tampoco parece ser una preocupación la formación para conducir grupos de trabajo y liderazgo. Estos comportamientos, son el resultado de prácticas largamente defendidas en las empresas por sus dueños y responsables. Prácticas, estas, legadas de generación en generación casi como un mandato. Sin embargo, al llevarse a cabo el relevamiento de un emprendimiento educativo de la Ciudad de Posadas, podemos encontrar, entre sus particularidades, un gran interés por la capacitación de su personal administrativo-contable. Contando con todos los requisitos que hacen a una empresa organizada, exponiendo claramente en los correspondientes documentos su: misión, objetivos, funciones claramente determinadas. Se valora y se conoce mejor, aquí, el factor humano, la importancia del trabajo grupal y la construcción compartida de procesos más fluidos en torno a la comunicación y, fundamentalmente un mayor interés en comportamientos proactivos en la organización. Denota también, una mayor delegación de funciones.

En el caso de una empresa yerbatera de mediana envergadura, líder en el medio, (cuenta con 900 empleados y se dedica a la producción y elaboración de yerba mate), podemos inferir, a partir de la entrevista, que cuenta con una organización más compleja. Cuenta con una determinada cantidad de áreas, por ejemplo: Producción, comercialización, administración, recursos humanos. La comunicación, según nuestro informante, se realiza a través de los gerentes de cada área. En este caso encontramos un sistema de información contable formal y registra diariamente los movimientos. Sin embargo, a pesar de ser una empresa de mayor porte, que las estudiadas hasta el momento, padece de las mismas dificultades que las más pequeñas en cuanto a que no posee un manual de procedimientos (sólo uno informal), la ausencia de un manual de misiones y funciones y de un organigrama. Aclaran que sí poseen un sistema especializado en control de producción y manejo de stock, a partir de la construcción de inventarios físicos mensuales y controles de producción diarios y de personal. En cuanto a las cuestiones fiscales, utilizan sistemas convencionales y aplicaciones brindadas por los organismos de recaudación fiscal. En cuanto al uso de indicadores, al igual que otras empresas, los reconocen pero no los usan.

Otra empresa que sale de los cánones habituales de las PYME en la Provincia, y que compone el universo de empresas seleccionadas en nuestro proyecto, es aquella dedicada a la comercialización y distribución de materiales de construcción y que cuenta con 630 empleados en todo el país. Esta empresa, como estrategia de comunicación, posee una red interna que enlaza Microsoft, redes sociales, Skipe, correo electrónico etc. Cuentan con un organigrama y una clara distribución de responsabilidades y una cadena organizativa constituida por: Directores, CEOs, Gerentes regionales, Gerentes de sucursales, encargados etc. La comunicación es jerárquica. El sistema de información contable es formal y poseen un manual de misiones y funciones así como un plan de cuentas. Los asesores y profesionales son internos y poseen una administración centralizada y unificada. Utilizan indicadores de medición de desempeño (coeficientes de medición). La liquidación de impuestos tiene lugar en el Departamento Impositivo. En cuanto a los controles, se realizan auditorías en todas las áreas.

Como podemos ver, si bien se pueden observar criterios comunes en la administración y funcionamiento de los procesos contables propios de las micros, pequeñas y medianas empresas de nuestra Provincia, también nos encontramos con diferencias que no son la norma pero muestran ciertos indicios de una evolución lenta pero necesaria en estos nuevos tiempos históricos.

Esa evolución, hace que las empresas tengan que modificar su forma de comunicar, distribuir y producir para poder satisfacer las necesidades de los clientes y poder competir con otras empresas que también afrontan el cambio.

Entre los problemas más frecuentemente mencionados, para que esos cambios se produzcan, los empresarios mencionan recurrentemente la disminución del consumo local, la gran asimetría con la República del Paraguay, la carga previsional y gremial elevada que dificulta la contratación de personal capacitado, la necesidad de los comerciantes de trasladar esos montos al precio de los productos y en el área de la construcción mencionan como preocupante la competencia con la obra pública.

(Nota: No se utilizaron los nombres de las Empresas resguardando la identidad de aquellas que proporcionaron la información necesaria para este proyecto).

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Hirschman A. “ El avance en Colectividad” Ed. Fondo de Cultura Económica. México.1986 . ISBN 978-0-08-031616-1.
- 2 Farinelli A. “Sistemas locales de innovación: las empresas pymes metalmecánicas de Tandil”<http://catedragc.mes.edu.cu/download/Tesis%20de%20Maestria/Ingeniera%20Industrial%20-%20Internacionales/SergioFarinelli.pdf>. Páginas 40-50
3. <http://misionesonline.net/2015/06/01/el-sector-pyme-de-misiones-es-el-mas-fuerte-del-nea/> visitada 9/07/2017.
- 4.<https://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-237844-2014-01-16.html> visitada 20/11/2016
- 5 Dr. Domingo García Pérez de Lema (Director) -Trabajo de Investigación: Análisis Estratégico para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa -ESTADO DE VERACRUZ. http://www.expertoauditoria.es/?wpfb_dl=16
- 6 Herrscher Enrique G. - Planeamiento Sistémico. Un enfoque estratégico en la turbulencia. Nueva Edición. 2008 - by Ediciones Granica S.A.
- 7 Herrscher Enrique G. - Planeamiento Sistémico. Un enfoque estratégico en la turbulencia. Nueva Edición. 2008 - by Ediciones Granica S.A.

LA RSE EN PYMES DE BAHIA BLANCA - Estrategias de intervención

Ortiz, Raúl F. rortiz@uns.edu.ar

UNIV. NAC. DEL SUR - DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Resumen

En este documento buscamos concluir el análisis comparado de cuatro pymes pertenecientes al sector alimenticio, reconocidas en la ciudad de Bahía Blanca, en aspectos vinculados a la responsabilidad social empresaria (RSE), y de acuerdo a las apreciaciones vertidas por quienes ejercen su conducción.

Se utilizó un enfoque metodológico cualitativo para profundizar los saberes acerca de intenciones, conocimientos y prácticas de RSE desagregadas en tres dimensiones utilizando para ello la entrevista en profundidad. El estudio comparado requirió definir una escala observacional en función al nivel de adhesión a las categorías y dimensiones.

Del análisis efectuado surgen posibilidades de intervención en aquellas categorías y áreas en las cuales se observan mayores carencias, distinguiendo las situaciones en las cuales se trata del desarrollo de conocimientos y conductas, de otras en las que resulta necesario trabajar en el desarrollo de actitudes.

Palabras Clave

Responsabilidad social empresaria – Pymes – estudio cualitativo – alternativas de mejora

*Documento elaborado dentro del marco del PGI/SGCyT-UNS “Estrategias de RSE para PyMES de Bahía Blanca”. Director: Raúl F. Ortiz; co-directora: M. Cristina Lagier; integrantes: C. Pasquaré, F. Menichelli, F. Valentina, J. Salvador, G. Klappenbach y F. Cafaro La Menza.

Introducción

En documentos anteriores hemos hecho referencia a la importancia que la Responsabilidad Social, en general, y la Empresarial, en particular, han adquirido en el mundo, en las últimas décadas del siglo pasado, y en nuestro país, desde comienzos del siglo actual.

Pese a que inicialmente se la asociaba con las grandes corporaciones, en nuestros días este fenómeno se hizo extensivo a todo tipo de organizaciones y empresas, independientemente de sus dimensiones, de su sector de actividad y de los mercados que atiende, por mencionar algunas formas de categorizarlas.

Sin lugar a dudas, la norma ISO 26000 ha aportado claridad y ha contribuido a la uniformidad evitando así confusiones sobre sus alcances y contenidos. Sobre el particular la citada norma dice:

“Responsabilidad de una Organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento y, esté integrada en toda la Organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”. [1]

Primera investigación

Conforme con lo anterior, durante 2014 realizamos un estudio entre el sector empresario de la ciudad de Bahía Blanca, Argentina, con el objetivo de conocer la importancia que el sector le asigna a la responsabilidad social empresaria (RSE) en sus respectivos negocios, como también lo que manifiestan aplicar y difundir de sus acciones, resultados e impactos conseguidos entre sus públicos de interés. Considerando que en la ciudad prácticamente la totalidad de las empresas son pequeñas y medianas (Pymes), nuestro esfuerzo estuvo direccionado hacia ellas. Comprendió 36 empresas elegidas aleatoriamente de entre 446 pymes ubicadas y gestionadas desde esta ciudad. [2]

Se utilizó un enfoque cuantitativo y el instrumento diseñado para la recolección de datos comprendió un conjunto de preguntas cerradas no dicotómicas de variables nominales creadas para obtener información acerca de la importancia asignada por el empresariado a la RSE, como también lo que manifiestan aplicar y difundir de sus acciones, resultados e impactos conseguidos entre sus partes interesadas.

Los resultados obtenidos a cada una de las preguntas formuladas revelan la importancia que le asignan a esas cuestiones. En general las respuestas afirmativas a cada consulta superan la mitad de la muestra.

Sin perjuicio de lo expresado en el párrafo anterior se puede observar la presencia de temas a los cuales la doctrina considera relevantes en la actualidad y que en este estudio han recibido menos de la mitad de respuestas afirmativas. Entre ellos pueden mencionarse la utilización de indicadores para el control de gestión, la elaboración de informes o reportes por parte de la empresa, la necesidad de informar a los grupos de interés, el conocimiento y clasificación de los grupos de interés contextuales, el ejercicio de la corresponsabilidad, la realización de acciones socio-ambientales por encima de lo que establece el marco legal así como la utilización de diferentes modalidades e instrumentos para llevar a cabo las acciones en esta materia.

Se ha indagado en la importancia que las empresas consultadas dicen asignar a este tema, la aplicación que de ello hacen en la realidad de sus negocios y de la comunicación que manifiestan tener con las partes interesadas, pudiendo observarse que la cantidad de respuestas afirmativas disminuye a medida que avanzamos de la importancia a la aplicación y de ésta a la comunicación.

Los resultados anteriores permiten reflexionar acerca del estado de evolución en que se encuentra gran parte de las empresas consultadas, esto es, un estadio de desarrollo anterior a –o en tránsito hacia– la “empresa con orientación a la RSE” [3]. Además, confirma lo expresado por Fleitas [4] acerca del avance que ha adquirido en la última década este concepto aunque aún no goza de la relevancia suficiente para integrar la agenda de toma de decisiones empresariales.

Segunda investigación

En 2015 iniciamos un segundo estudio tratando de complementar los resultados comentados en los párrafos anteriores. En esta ocasión se utilizó un enfoque cualitativo el cual enfatiza en lo local y tiene por objetivo profundizar el conocimiento de la situación, aunque no necesariamente generalizar sus resultados [5].

Para estudiar el tema que nos ocupa, se definieron tres categorías para realizar su análisis: las intenciones de las empresas, los conocimientos que sobre la temática tienen y las prácticas que implementan. Cada categoría, a su vez, se desagregó en tres dimensiones cada una.

La herramienta seleccionada para la recolección de los datos fue la entrevista en profundidad, dirigida al gerente de la PyME estudiada, o a la autoridad en quien éste delegue. El cuestionario fue realizado en base a diferentes propuestas ofrecidas por la doctrina.

Se trató de indagar las mismas dimensiones en las cuatro PyMEs analizadas definiendo una escala observacional en función del nivel de adhesión a las categorías y dimensiones descriptas.

Para cuantificar algunos resultados del trabajo realizado, se le asignaron niveles de ordenamiento estableciéndose una escala de clasificación ordinal las nueve dimensiones analizadas destinadas a relevar aspectos relativos a la RSE en las PyMEs estudiadas. Dichos niveles son denominados alto, medio y bajo.

Las escalas construidas en función de las categorías y dimensiones de análisis son las que se exponen en la Tabla 1:

Tabla 1: Criterios a emplear para realizar las observaciones y escala ordinal

CATEGORÍAS	DIMENSIONES	ORDEN	DESCRIPCION
	Actitud relativa al tema RSE: se define la actitud como una predisposición positiva o negativa. Implica una tendencia con cierta estabilidad que guiará las diferentes conductas asumidas en relación a este tema. La actitud no es neutral; marca una tendencia sostenida en el tiempo con dificultad de ser modificada.	Alta	Se advierte durante toda la entrevista una predisposición positiva involucrándose en los diferentes tópicos que son incumbencia de la RSE
		Media	Se observan oscilaciones y cambios en la disposición de los entrevistados, algunos tópicos relativos a la RSE son de interés del entrevistado y en otros, muestra apatía desinterés.
		Baja	Se advierte en la entrevista realizada predisposición estable negativa y desinteresada en forma explícita sobre el tema RSE
		Alta	En toda la entrevista mantenida sostu-

Intenciones	Interés en adquirir conocimientos sobre RSE: los intereses se manifiestan con un tono emocional positivo y con un deseo de conocer más profundamente el objeto. Los intereses obligan a la persona a buscar activamente caminos y medios para satisfacer “ansias de conocimiento y saber”.		vieron el interés, acompañado de una tonalidad emocional positiva y se advirtió en forma explícita el deseo de conocer más profundamente el tema RSE
		Media	Muestran interés sobre algunos tópicos de RSE. Por momentos en el decurso de la entrevista se advierte ansias de conocimiento y saber, sobre algún aspecto relativo al tema RSE.
		Baja	En el decurso de toda la entrevista mantuvieron un tono emocional desinteresado, no buscan información relativa a RSE, ni presentan ansias de saber.
	Motivaciones previas en desarrollar acciones, estrategias y políticas de RSE: acciones concretas tendientes al cumplimiento de objetivos que podrían implicar como consecuencia cierta satisfacción de la empresa. La motivación es la voluntad por alcanzar las metas de la organización, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.	Alta	Se advierte en forma explícita la realización de acciones que pueden implicar cierta satisfacción a los diferentes grupos de interés de la empresa. Es notoria la voluntad basada en el esfuerzo por alcanzar metas en la organización que sus efectos pueden ser asociados a la RSE.
		Media	Presentan algunas iniciativas acciones, estrategias, o desarrollo de políticas que podrían haber dado como consecuencia una mejora a los diferentes grupos de interés de la empresa. Se observa interrupción de las mismas.
		Baja	No presentan acciones, estrategias, ni políticas, que pudieran dar como consecuencia el avance en temas relativos a RSE, ni han evidenciado el esfuerzo por hacerlo.
	Conocimientos previos sobre RSE: implica la posibilidad de enunciar, desarrollar, comprender y relacionar conceptos en forma teórica, como así también la posibilidad de articularlos en las prácticas pertinentes relativas a las definiciones actuales del concepto RSE y obtener resultados concretos.	Alta	Enuncian, desarrollan, comprenden y relacionan conceptos teóricos actuales relativos a RSE, los relacionan y presentan resultados concretos en la empresa inherentes a RSE.
		Media	Pueden enunciar en forma rudimentaria, comprendiendo algunos de los tópicos inherentes a RSE en la empresa.
		Baja	Desconocen el tema RSE, no se advierte la posibilidad de enunciar, desarrollar, comprender teóricamente conceptos relativos a la RSE no son capaces de articularlo con prácticas pertinentes a RSE en la empresa.
	Teorías implícitas de conocimientos de RSE: suelen ser no conscientes, se construyen en la interacción y son concebidas como acertadas en tanto su	Alta	Poseen creencias, representaciones y concepciones forjadas en sus experiencias pasadas y actuales que implican, una valoración positiva y marcos de referencia auspiciosos en relación a la RSE, y el sentido asignado a dichas prácticas.

Conocimientos	práctica ha sido útil. Suponen un conjunto organizado de conocimientos del mundo físico y social. Se manifiestan como una red más o menos interconectada de conceptos. Son creencias, representaciones y concepciones que permiten la explicitación de los marcos de referencia por medio de los cuales perciben y procesan la información, como así también analizan, dan sentido y orientan sus prácticas.	Media	Se advierten algunas creencias, representaciones, concepciones, forjadas en sus experiencias pasadas y actuales que muestran ambivalencia en el sentido forjado sobre aspectos relativos RSE, tornando sus prácticas no integradas o contradictorias.
		Baja	Se advierte que sus experiencias pasadas y actuales, han dado lugar a creencias, representaciones, concepciones que forjaron marcos de referencia negativos en el sentido formado sobre RSE.
	Formalización de políticas en RSE: implica la definición de reglas y procedimientos diseñados con el fin de mejorar las contingencias que enfrentan las organizaciones (organizar racionalmente, claramente y eficientemente). Se plasma en el establecimiento de políticas, programas, planes y procedimientos normalizados que tienden a simplificar la organización real.	Alta	Se advierte en forma planificada la definición de reglas y procedimientos normalizados, diseñados con el fin de mejorar las contingencias que enfrentan las organizaciones, en aspectos relativos a la RSE.
		Media	Se observa escasa definición de reglas y procedimientos diseñados con el fin de mejorar las contingencias organizacionales. Con la observación de algunas políticas, programas, planes y procedimientos normalizados en aspectos relativos a RSE.
		Baja	No se observa en la entrevista mantenida la definición de reglas y procedimientos diseñados con el fin de mejorar las contingencias organizacionales. Tampoco se encuentran presentes políticas, programas, planes y procedimientos normalizados en aspectos relativos a RSE.
	Prácticas que desarrollan relativas a RSE sin ser enunciadas por la empresa como tales: implican ese conjunto de políticas, programas, planes, procedimientos, acciones formalizadas o no, que hacen referencia a la inclusión del concepto de RSE en la dinámica de la empresa. Dan cuenta de sus valores y cultura condicionados por un estilo de gestión y un contenido ideológico.	Alta	Se advierte la presencia de políticas, programas, planes, procedimientos, acciones formalizadas o no, que implican la inclusión del concepto de RSE en la dinámica de la empresa. Sus valores, cultura, se encuentran condicionados por un estilo de gestión y un contenido ideológico alineado a RSE.
Media		Se advierten alternancias entre sus valores, cultura y su estilo de gestión, así como su ideología no homogénea o contradictoria a RSE. Sus políticas, programas, planes, procedimientos, acciones formalizadas o no, muestran divergencias en aspectos relativos a RSE en la dinámica de la empresa.	
Baja		No se enuncian políticas, programas, planes, procedimientos, acciones formalizadas o no, que implican la inclusión del concepto de RSE en la dinámica de la empresa. Sus valores y cultura no se encuentran condicionados por un estilo de gestión y un con-	
Prácticas			

			tenido ideológico alineados a RSE.
	<p>Prácticas, estrategias y políticas desarrolladas que según las empresas son inherentes a RSE: implican ese conjunto de políticas, programas, planes, procedimientos, acciones formalizadas o no, que la empresa comprende que se encuentran incluidas dentro del concepto de RSE y se desarrollan o han desarrollado en la empresa. Pueden estar asociados a la adquisición de una mejor imagen, a adquirir visibilidad, o a desgravar impuestos.</p>	Alta	En el decurso de la entrevista expresan el desarrollo de un conjunto de políticas, programas, planes, procedimientos, acciones formalizadas o no, actuales o pasadas que la empresa entiende se encuentran incluidas dentro del concepto de RSE. Así estén destinadas a lograr una mejor imagen, o a desgravar impuestos.
		Media	Presentan el desarrollo actual o pasado de algunas políticas, programas, planes, procedimientos y acciones formalizadas o no relativas a RSE, también asociadas a mejorar su imagen o a desgravar impuestos.
		Baja	No perciben, ni enuncian el desarrollo de políticas, programas, planes, procedimientos y acciones formalizadas o no relativas a RSE, actuales o pasadas, tampoco asociadas a mejorar su imagen o a desgravar impuestos.
	<p>Interés en adquirir conocimientos sobre RSE y aplicarlos en las empresas: se ha dicho que los intereses se manifiestan con un tono emocional positivo y con un deseo de conocer más profundamente el objeto. Los intereses obligan a la persona a buscar activamente caminos y medios para satisfacer “ansias de conocimiento y saber”. En esta dimensión, se busca complementar el conocimiento que se posee sobre el objeto con nuevos saberes que le permitan incrementar/mejorar sus prácticas.</p>	Alta	Se advierte interés, e inquietud por mejorar e incrementar sus prácticas en RSE. Buscan activamente caminos y medios para satisfacer sus ansias de conocimiento y saber en diferentes aspectos de la gestión en materia de RSE. Su tono emocional es positivo durante toda la entrevista.
		Media	Buscan profundizar y complementar sus conocimientos en algunos tópicos relativos a RSE con el fin de incrementar o mejorar sus prácticas en el tema, su tono emocional es positivo en tópicos precisos mostrando cierta indiferencia en otros.
		Baja	No buscan adquirir nuevos saberes relativos a RSE, destinados a incrementar o mejorar sus prácticas, su tono emocional es negativo o muestran indiferencia en pos de mejorar los conocimientos en este tema RSE.

Fuente: Elaboración propia

Se relevaron cuatro casos, a saber: un molino cerealista, un autoservicio minorista, una fábrica de pastas frescas y una fábrica de comidas rápidas. En todos se siguió el mismo esquema de intervención con la finalidad de facilitar su análisis comparado. Resultado de ello ofrecemos la Tabla 2.

Tabla 2: Análisis comparativo de los casos bajo estudio

CATEGORIAS	DIMENSIONES	MOLINO	AUTOSERVICIO MINORISTA	FABRICA DE PASTAS FRESCAS	FABRICA COMIDAS RÁPIDAS
Intenciones de las empresas	Actitud relativa al tema RSE	<i>Media</i>	<i>Media</i>	<i>Media</i>	<i>Alta</i>
	Interés en adquirir	<i>Baja</i>	<i>Media</i>	<i>Baja</i>	<i>Alta</i>

	conocimientos sobre RSE				
	Motivaciones previas en desarrollar, acciones, estrategias, políticas de RSE	<i>Media</i>	<i>Media-baja</i>	<i>Media-baja</i>	<i>Media</i>
Conocimientos	Conocimientos previos sobre RSE	<i>Media-alta</i>	<i>Baja</i>	<i>Baja</i>	<i>Media</i>
	Teorías implícitas de conocimientos RSE	<i>Media</i>	<i>Baja</i>	<i>Baja</i>	<i>Media</i>
	Formalización de Políticas en RSE	<i>Media-alta</i>	<i>Baja</i>	<i>Baja</i>	<i>Media</i>
Prácticas	Prácticas que desarrollan relativas a RSE sin ser enunciadas por la empresa como tales	<i>Media-alta</i>	<i>Baja</i>	<i>Media</i>	<i>Media-alta</i>
	Prácticas, estrategias, políticas desarrolladas que según las empresas son inherentes a RSE	<i>Alta</i>	<i>Baja</i>	<i>Media</i>	<i>Media</i>
	Interés en adquirir conocimientos sobre RSE y aplicarlos en las empresas	<i>Baja</i>	<i>Baja</i>	<i>Baja</i>	<i>Alta</i>

Fuente: Elaboración propia

Si realizamos un análisis comparado “por categorías”, los resultados más alentadores en el tema que nos ocupa pueden ubicarse en la correspondiente a las “intenciones de las empresas” donde si bien éstas no manifiestan un alto grado de interés en adquirir conocimientos, ni poseer motivaciones previas elevadas, todas demuestran una actitud positiva y buena predisposición en relación a la RSE, conforme la conceptualización desarrollada en esta investigación.

En cuanto a las categorías de “conocimientos” y “prácticas” pueden observarse dos grupos bien diferenciados: por un lado, el Molino y la Fábrica de Comidas Rápidas; por el otro, el Autoservicio Minorista y la Fábrica de Pastas Frescas. Las primeras manifiestan saberes y prácticas tipificadas en los estadios medio y medio-alto. Las dos restantes exhiben una performance menor que conduce a ubicarlas en un estadio medio-bajo.

Si ahora efectuamos un análisis “por empresa” se puede apreciar que dos de ellas presentan una mejor calificación ordinal con relación a las dos restantes.

El Molino es, de las cuatro pymes consultadas, la que mayor cantidad y calidad de prácticas manifiesta aplicar, tales como las certificaciones a normas y estándares de calidad, el trabajo con los integrantes de la cadena productiva, las acciones tendientes a la reducción en el uso de recursos no renovables, así como diferentes prácticas llevadas a cabo con su personal, entre otras. En términos de la doctrina vigente puede agregarse que las acciones de RSE que el establecimiento lleva a cabo en beneficio de sus *stakeholders* son aquellas que, simultáneamente, le permiten mejorar su nivel de competitividad.

En segundo lugar de importancia, la Fábrica de Comidas Rápidas también puede encuadrarse dentro del nivel medio-alto, aunque tal calificación responde a una concepción diferente en cuanto a la RSE. Conforme lo manifestado por su director-gerente, resultaría deseable que las empresas actúen con sentido altruista tratando de contribuir a la integración de la organización con la comunidad. A diferencia del Molino, donde los niveles de conocimiento son más elevados, en la Fábrica de Comidas Rápidas se manifiesta un mayor interés en adquirir nuevos saberes para aplicarlos a su negocio. Por último, los dos casos restantes, “Autoservicio Minorista” y “Fábrica de Pastas Frescas”, exhiben un nivel medio-bajo en las tres categorías estudiadas.

Finalizando la consideración de este estudio se puede decir que si bien estas cuatro empresas comparten la característica de “ser Pyme” y también el sector de actividad económica, la reseña efectuada muestra las diferencias existentes entre ellas en cuanto a la forma de conducir el negocio, a la

trascendencia que buscan del mismo y a la percepción que los empresarios poseen del rol que deben cumplir en la sociedad.

Una primera lectura permitiría suponer que, en términos generales, los resultados conseguidos resultan desalentadores en cuanto a la implementación de políticas y acciones de RSE. Sin embargo, ello debe interpretarse como una oportunidad para trabajar en la oferta de una propuesta conducente a interiorizar al empresariado Pyme local sobre el alcance, contenido e importancia del tema para la sostenibilidad de sus respectivos negocios.

Además, como normalmente ocurre con el sector empresarial, es también oportuno pensar en diferentes propuestas para acompañar el desarrollo de acciones concretas que hagan realidad la incorporación de la RSE en las Pymes.

Accionar futuro

El camino recorrido hasta aquí, a través de estos dos estudios, nos aporta que los resultados alcanzados en la investigación cuantitativa distan en grado significativo de lo deseable, en cuanto a la importancia que se asigna a la RSE y más aún en su aplicación y comunicación. El estudio cualitativo efectuado sobre las Pymes en particular confirma y profundiza la conclusión anterior.

Podría pensarse, entonces, que allí finaliza la misión que nos hemos propuesto. Al decir de la doctrina, están quienes opinan que la RSE es “más de lo mismo”, es decir, que siempre se ha hecho aunque ahora se la denomine así. Otros dicen que se trata de una “burbuja” a la que se le ha dado creciente visibilidad aunque carezca de contenido sostenible. Algunos creen que es una “imposición externa” resultante de las políticas públicas que tratan de poner freno a los abusos de las empresas. No faltan quienes la califican como una “tendencia sin vocación de destino” carente de motivo dentro de la estructura empresarial. Están los que se inclinan por incluirla dentro de las políticas de “mercadeo empresarial”. Cerramos este listado con quienes consideran que se trata de “altruismo”, esto es, un acto caritativo y solidario [6]. La hemos dejado en último lugar porque es precisamente la apreciación que mayor cantidad de adeptos recoge.

Pese a que cada una de las posiciones anteriores carecen de sustento y, en muchos casos, responden a opiniones interesadas, la contundencia de las acciones que vienen desarrollándose en todo el planeta son el mejor indicador de que, lejos de tratarse de un estilo gerencial de nuestros tiempos, esta nueva forma de concebir los negocios es la resultante de las transformaciones que se han venido dando en el mundo en el cual ha existido una evolución en la concepción acerca de la empresa y del papel que ésta debe cumplir en la sociedad.

Desde mediados del siglo pasado hasta la actualidad, el poder adquirido por la empresa, fundamentalmente provocado por el proceso de mundialización, la ha convertido en un actor fundamental de las relaciones sociales y políticas, tanto a nivel nacional como internacional. De hecho muchas corporaciones multinacionales tienen mayores presupuestos, y consecuentemente mayor poder, que un alto porcentaje de países de todo el mundo.

En la actualidad los actores sociales demandan a la empresa alta responsabilidad social [7] que se traduce en exigencias por parte de consumidores, pequeños inversores, formadores de opinión, grupos ecologistas y demás actores sociales con planteos ni siquiera imaginados algunas décadas pasadas.

Los párrafos anteriores nos sirven como presentación de algunas acciones que han venido desarrollándose, fundamentalmente desde las últimas décadas del siglo pasado, y que nos permiten coincidir con aquellos que opinan que la RSE “ha venido para quedarse”, aunque aún se encuentre en una fase de desarrollo inicial.

Esta afirmación es sustentada por la apreciación de diferentes alertas que pueden entenderse como claros indicadores de la tendencia. Algunas de ellas son: toma de posición por parte de Organismos Internacionales; generación de estándares internacionales para la normalización de prácticas socialmente responsables; importancia creciente de certificaciones ambientales, de seguridad, respeto laboral y comercio justo, entre otras; avances por parte de la sociedad civil en diferentes ámbitos tales como el ejercicio de los derechos del consumidor, el cuidado del medioambiente y la consideración de los pequeños inversores; progresos en materia de transparencia, gobierno corporativo y lucha contra la corrupción; desarrollo de sistemas de información y balance para dar cuenta de la gestión; aparición de instrumentos financieros que propician inversiones en empresas responsables; aparición de instituciones que trabajan en el fomento, aplicación y control de prácticas socialmente

responsables; así como también la inclusión de sus contenidos en los programas de estudios universitarios en carreras de grado y posgrado, por mencionar solo algunos.

Si otorgamos veracidad a lo expresado en el párrafo anterior no podemos pensar que la empresa en general, y las Pymes en particular, pueden obviar esta realidad. No considerar a la RSE como parte de su propósito empresarial y de su quehacer diario terminará afectando la sostenibilidad del negocio y, en consecuencia, su continuidad.

Por lo expuesto, y atentos a las realidades detectadas en la investigación cualitativa, nos proponemos sugerir intervenciones ajustadas a los aspectos más vulnerables observados.

Como se ha mencionado anteriormente los factores sobre los que, según la investigación, habría que trabajar con mayor énfasis son:

Dentro de la categoría Intenciones de las empresas, el interés por aprender sobre RSE resultó el más bajo.

En las tres dimensiones representativas de la categoría Conocimientos se observa la necesidad de establecer estrategias de intervención como así también en las representativas de la categoría Prácticas, siendo el Interés en adquirir conocimientos sobre RSE y aplicarlos en las empresas la dimensión que mostró valores más bajos en tres de las pymes estudiadas.

Tabla 3: Comparativo de las áreas que requieren algún tipo de intervención

CATEGORIAS	DIMENSIONES	MOLINO	AUTOSERVICIO MINORISTA	FABRICA DE PASTAS FRESCAS	FABRICA COMIDAS RÁPIDAS
Intenciones de las empresas	Interés en adquirir conocimientos sobre RSE	Baja		Baja	
Conocimientos	Conocimientos previos sobre RSE		Baja	Baja	
	Teorías implícitas de conocimientos RSE		Baja	Baja	
	Formalización de Políticas en RSE		Baja	Baja	
Prácticas	Prácticas que desarrollan relativas a RSE sin ser enunciadas por la empresa como tales		Baja		
	Prácticas, estrategias, políticas desarrolladas que según las empresas son inherentes a RSE		Baja		
	Interés en adquirir conocimientos sobre RSE y aplicarlos en las empresas	Baja	Baja	Baja	

Fuente: Elaboración propia

A la hora de proponer intervenciones, es importante reflexionar sobre el tipo de demanda que se observa, ya que hay algunas que provienen del campo del conocimiento, algunas de áreas procedimentales y otras inherentes a las actitudes. Llegada a esta instancia del trabajo resulta necesario reservar un apartado para reflexionar en cómo opera el aprendizaje en las organizaciones de tal manera de que las intervenciones se ajusten adecuadamente.

El aprendizaje en las organizaciones: aplicación al desarrollo de la RSE

En esta sección se presentarán los fundamentos del aprendizaje individual y cómo éste ocurre en las organizaciones, "El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual" [8] y esta afirmación aún no ha perdido vigencia.

Desde una mirada individual, entonces, todo aprendizaje supone la interiorización y reelaboración individual de una serie de significados culturales socialmente compartidos [9].

En estos términos, desde la perspectiva organizacional refiere a aquellos aprendizajes elaborados en la organización de la cual el trabajador es parte. Es relevante considerar que la interacción con las personas y los objetos que subyacen en todo proceso de aprendizaje, se encuentra atravesada necesariamente por el tamiz de la cultura común y mediatizada por la utilización de un determinado lenguaje, el propio de ese ámbito de inclusión laboral ocupacional.

El aprendizaje actúa como motor del desarrollo de las capacidades intelectuales de la persona, en una relación de transformación del trabajador y del contexto, siendo interdependientes. La posibilidad de asimilación de los contenidos culturales está estrechamente relacionada con el nivel de desarrollo alcanzado y los conocimientos elaborados en experiencias previas.

El aprendizaje se produce cuando un conocimiento nuevo es integrado en los esquemas de conocimiento previos, llegando incluso a modificarlos. Para que esto suceda, quien aprende tiene que ser capaz de establecer relaciones significativas entre el conocimiento nuevo y los que ya posee. Esto implica que habrá de producirse un desajuste entre las competencias y conocimientos previos de quien aprende y la tarea propuesta. Es necesario que este desajuste resulte lo suficientemente difícil como para constituir un desafío, pero que no resulte imposible de realizar. Implica también que quien aprende acceda al nuevo conocimiento a través de una tarea definida, que tenga sentido para él y que pueda ser asumida intencionalmente, teniendo en cuenta los procedimientos y prácticas sociales que son habituales en cada contexto cultural.

El aprendizaje cooperativo entre iguales, favorece la movilización de esquemas de conocimiento y el aprendizaje significativo, por cuanto provoca el intercambio de puntos de vista y la aparición de conflictos socio-cognitivos. De esta manera, puede asegurarse la funcionalidad del aprendizaje formal, es decir, que las competencias y los conocimientos que se adquieran puedan ser utilizados en cualquier situación de la vida cotidiana que lo requiera.

Existen distintas perspectivas teóricas que abordan el estudio del aprendizaje humano, a partir de ellas, se pueden establecer algunas consideraciones a tener en cuenta al diseñar e implementar diferentes procesos de formación en los adultos, particularmente, y a efectos del diseño de capacitaciones en el contexto de las organizaciones, de forma general.

En el caso que nos ocupa, es pertinente distinguir los abordajes en función de si la necesidad de desarrollo refiere a:

- Conocimientos (Conocimientos previos sobre RSE, Teorías implícitas de conocimientos RSE, Formalización de Políticas en RSE).
- Conductas (Prácticas que desarrollan relativas a RSE sin ser enunciadas por la empresa como tales, Prácticas, estrategias, políticas desarrolladas que según las empresas son inherentes a RSE).
- Actitudes (Interés en adquirir conocimientos sobre RSE, Interés en adquirir conocimientos sobre RSE y aplicarlos en las empresas).

Es de destacar que cualquier abordaje que se utilice supone una adaptación de la cultura organizacional vigente en esas empresas, fundamentalmente considerando que una de las dimensiones determinantes de ésta es el imaginario que el gestor tiene sobre el hombre. A partir de ello, las intervenciones podrían encuadrarse dentro del concepto de desarrollo organizacional.

Las estrategias sugeridas son:

a) Respetto del desarrollo de conocimientos y de conductas

Se han unido ambas estrategias ya que en este caso la necesidad se materializa en el uso del conocimiento puesto en acción en prácticas concretas.

Se propone un plan de capacitación que contenga al menos dos cursos/talleres donde en el primero se aborde la reformulación del conocimiento existente a través de análisis de casos de buenas prácticas para llegar a la conceptualización correcta y en un segundo el desarrollo de proyectos de aplicación concreta.

En el Anexo se presenta una breve síntesis de la propuesta.

b) Respetto del desarrollo de actitudes

Este aspecto es más complejo de mejorar ya que aborda componentes más profundos del individuo y, por ende, también lo es para su socialización. Tales transformaciones resultan más complejas en términos de cultura organizacional.

No obstante ello, existen estrategias que podrían implementarse en forma complementaria, para lo cual hay un requisito excluyente: el interés y la decisión de la conducción de la organización.

En este punto debemos detenernos, ya que justamente en palabras de los gestores de las organizaciones investigadas es donde se detectaron las limitaciones en el interés por saber y el interés por aplicar esos saberes.

Entre las acciones que podrían desarrollarse con el objeto de contribuir a destrabar esta situación, se encuentran:

1) Entrevistas y sesiones de coaching con los dueños para indagar las razones por las cuales el interés es limitado para luego trabajar esos aspectos.

2) Lograda la transformación del apartado anterior permite suponer que se han vencido las barreras anteriores. En consecuencia, en la etapa siguiente correspondería materializar el compromiso de gestión en proyectos de comunicación y desarrollo que debieran ser liderados por la conducción con el asesoramiento y seguimiento de un equipo técnico.

Conclusiones

Del análisis comparado de cuatro Pymes del sector alimenticio de la ciudad de Bahía Blanca surgen posibilidades de intervención en aquellas categorías y áreas en las que se observan mayores insuficiencias, distinguiendo las situaciones en las cuáles se trata de desarrollo de conocimientos y conductas, de otras en las que resulta necesario trabajar en el desarrollo de actitudes.

Las propuestas consisten, según las carencias detectadas en cada experiencia, en capacitaciones que permitan la reformulación del conocimiento existente a través de análisis de casos de buenas prácticas, así como entrevistas y sesiones de coaching con los responsables de la empresa, todo ello con el propósito de materializar la transformación buscada, pensando en su supervivencia.

Citas bibliográficas

- [1] ISO 26.000 (2010). http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000-es.pdf . (p.4, pto. 2.18).
- [2] Ortiz, Raúl; Lagier, María y Della Valentina, Florencia (2016). Importancia y aplicabilidad de la Responsabilidad Social en Pequeñas y Medianas Empresas de Bahía Blanca, Argentina. En <http://www.adenag.org.ar/revista/revista> Revista ADENAG Vol. 1, n. 6. ISSN 1853-7367.
- [3] Kliksberg, Bernardo (2013). Ética para empresarios. Distal, Buenos Aires, 1era edición.
- [4] Fleitas, Paula (2014). El estado de la responsabilidad social empresarial en Argentina. En Valverde Chaves, Jeannette (2014). Algunos apuntes sobre el Rica: Universidad Nacional de Costa Rica. ISBN 978-9968-558-30-3.
- [5] Pasquaré, Claudia, Klappenbach, Germán y Cafaro La Menza, Fiorella. “La RSE en PyMEs de Bahía Blanca desde la voz del gestor”. III Congreso Latinoamericano de Administración y VI Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní, Universidad Nacional de Misiones, septiembre de 2016.
- [6] Programa Formación de Formadores en RSE (PFFRSE, 2010). Fondo Fiduciario España-PNUD-UBA.
- [7] Kliksberg, Bernardo (2013). Ética para empresarios. Distal, Buenos Aires, 1era edición
- [8] Senge, Peter (1990). La quinta disciplina. Granica, Buenos Aires.
- [9] Vigier, Pasquaré, Menichelli, Tarayre (2014). Gestión humana en las organizaciones. Competencias en desarrollo. Altaria. Tarragona.

ANEXO

PROGRAMA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS ASOCIADAS A LA RSE

Fundamentación

El desarrollo de competencias requiere la incorporación o reformulación de saberes para luego apropiarlos y demostrarlos en conductas observables.

La RSE ha venido para quedarse, es por ello que la empresa en general, y las Pymes en particular, no pueden obviar esta realidad ya que no considerar a la RSE como parte de su propósito empresarial y de su quehacer diario terminará afectando la sostenibilidad del negocio y, en consecuencia, su continuidad.

Es por ello que el fortalecimiento de los conceptos asociados a la RSE en las Pymes se convierte en una necesidad que no se puede dejar de lado.

Objetivos

- Incorporar los conceptos asociados a la RSE construyendo una visión compartida de ellos en el ámbito de la empresa.
- Desarrollar conductas que permitan que la organización incorpore prácticas de RSE.

Programa

El programa incluirá dos cursos:

Curso 1 - ¿Qué es la RSE?

Se buscará reformular el conocimiento existente a través de análisis de casos de buenas prácticas para llegar a la conceptualización correcta.

Destinatarios	Todos los miembros de la organización.
Contenidos	¿Qué es y qué no es RSE? Evolución desde sus orígenes hasta la actualidad. La agenda de la RSE. La necesidad de interacción con los grupos de interés. Desarrollo sostenible y corresponsabilidad. Argumentos a favor y en contra de la RSE. Futuro de la RSE.
Metodología	Se usarán casos y videos de buenas prácticas empresariales en forma grupal donde cada grupo de participantes analizará materiales diferentes con las mismas preguntas disparadoras referidas a los contenidos mencionados, para luego compartir las conclusiones y generar una única visión de cada concepto solicitado.

Curso 2 - La RSE en acción

Una vez afianzados los conceptos correctos se solicitarán que los destinatarios propongan acciones concretas de RSE que se puedan poner en práctica en sus empresas.

Destinatarios	Mandos medios y personal base de la organización.
Contenidos	<ul style="list-style-type: none"> • Repaso de los conceptos que deberán usar de RSE trabajados en el curso anterior. • Cómo hacer un proyecto: (a) definiendo la política social de la Pyme; (b) realizando el análisis de fortalezas y debilidades a través del relevamiento de las áreas de dirección, personal, clientes y proveedores, entorno social y medioambiente; (c) elaborando el plan de acción a través de la determinación de objetivos, la elección de la estrategia, modalidades e instrumentos; (d) diseñando el sistema de información y estableciendo los mecanismos de comunicación y retroalimentación.
Metodología	Taller de aplicación concreta con tutoría del o los instructores.

ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA PILOTO DEL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO EN LA CIUDAD DE POSADAS

CZUBARSKI ANA MARÍA anaczubarski@hotmail.com

PAPROCKI LETIZIA letiziapaprocki@gmail.com

RAMIREZ ALEJANDRA MARIA LORENA aml-ramirez@hotmail.com

Facultad de Ciencias Económicas – UNaM

RESUMEN: La ciudad de Posadas en la modificación de su Carta Orgánica ocurrida en el año 2010, ha incorporado el derecho de la ciudadanía de participar del presupuesto público municipal, opinando sobre la aplicación de los fondos públicos y controlando las rendiciones de cuentas referentes a su utilización.

En el año 2016 presenta la municipalidad por primera vez la posibilidad del ejercicio de ese derecho, lanzando la primera experiencia del presupuesto participativo Posadas, desarrollando una propuesta de siete etapas para alcanzar con éxito su propósito, la participación ciudadana para la definición de las acciones u obras, en esta oportunidad, por un monto pre establecido de \$18.000.000 (dieciocho millones de pesos) a incorporarse en el Proyecto de Presupuesto 2017.

El objetivo del presente trabajo es contribuir al conocimiento de las cuestiones técnicas del modelo de presupuesto participativo a través del análisis del proceso de implementación de la experiencia presupuesto participativo Posadas, del año 2016, desde el punto de vista de la contabilidad pública.

PALABRAS CLAVE: presupuesto participativo – experiencia - Posadas

INTRODUCCIÓN

La ciudad de Posadas en la modificación de su Carta Orgánica ocurrida en el año 2010, ha incorporado el derecho de la ciudadanía de participar del presupuesto público municipal, opinando sobre la aplicación de los fondos públicos y controlando las rendiciones de cuentas referentes a su utilización.

En el año 2016 presenta la municipalidad por primera vez la posibilidad del ejercicio de ese derecho, lanzando la primera experiencia del presupuesto participativo Posadas, desarrollando una propuesta de siete etapas para alcanzar con éxito su propósito, la participación ciudadana para la definición de las acciones u obras, en esta oportunidad, por un monto pre establecido de \$18.000.000 (dieciocho millones de pesos) a incorporarse en el Proyecto de Presupuesto 2017.

Esta iniciativa es de gran relevancia tanto para la municipalidad como para la ciudadanía, dado que por una parte, da cumplimiento al mandato y voluntad de los constituyentes, que en nombre de la población y como delegados de la misma, plasmaron en la carta magna del municipio la intención de incorporar a la ciudadanía en la formulación del presupuesto público y en el posterior control de su ejecución, brindando además este modelo de presupuesto, múltiples beneficios a la ciudad, tanto sociales, como políticos y económicos, puesto que redistribuye los fondos públicos, desarrolla obras de infraestructura y acciones sociales, entre otros, todo ello de acuerdo a los destinos definidos por los ciudadanos y bajo su vigilancia.

No obstante ello, como toda experiencia piloto, la misma es susceptible de requerir modificaciones, de efectuar mejoras, de presentar inconvenientes que deben ser detectados, individualizados y subsanados en pos de alcanzar una óptima aplicación.

Por ello, es de gran relevancia, la sistematización y el análisis de esta experiencia piloto, desde el momento de su inicio y hasta la etapa final, de modo de sentar las bases de futuras convocatorias de participación, posibilidades de ampliación de la misma, detectar aspectos a mejorar, técnicos, económicos y financieros, entre otros, generando así conocimiento útil tanto a nivel académico, que permitirá replicar esta experiencia en otras municipalidades y mejorarla, como para la propia municipalidad, de modo de lograr una mayor especialización para alcanzar un mayor impacto a nivel local.

MARCO TEÓRICO

El Presupuesto Participativo consiste en incluir a la población en la elaboración del presupuesto público determinando una porción del él sobre la que se aplica el procedimiento, donde la ciudada-

nía determina el orden de prioridades en la aplicación de los recursos, es decir en las erogaciones del estado, y con posterioridad, en la etapa de control (1).

La argumentación más usual a favor del presupuesto participativo se basa en dos ideas básicas. La primera es que el gobierno municipal puede responder a las necesidades de los ciudadanos, ya que son ellos los que establecen las prioridades de su zona, a través del voto democrático de proyectos. La segunda es que, se genera en la ciudadanía mayores incentivos de participar para buscar mejores soluciones, con las posibilidades de optimizar los recursos públicos y de buscar formas innovadoras. Estas dos ideas están relacionadas: el mejor acceso a la información pública municipal y los incentivos de participación y optimización de recursos se completan para alcanzar mejores resultados.

De Sousa, lo define como un proceso de democracia directa, voluntaria y universal mediante el cual los ciudadanos, en asambleas públicas, discuten y deciden sobre el presupuesto y las políticas públicas – fijan las prioridades de gastos – y a su vez controlan la gestión del gobierno, pasando a ser protagonistas permanentes de la gestión pública (2).

El primer antecedente de implementación de presupuesto participativo nace en la ciudad de Porto Alegre – Río Grande Do Sul, Brasil –, tras la victoria del partido de los trabajadores (PT) y surge a raíz de las fuertes desigualdades sociales que imperaban y de los limitados recursos con que se contaba para cubrir las expectativas que emergían del sector menos favorecido. Se ideó un sistema de asambleas que permitió a la ciudadanía incidir en las decisiones sobre el gasto municipal estableciendo prioridades de acción.

Para llevar adelante el proceso se dividió la ciudad en 16 regiones, basándose en criterios geográficos. En cada zona los ciudadanos debían definir sus prioridades en asambleas y designar representantes. Luego se incluyeron en el proceso presupuestario cinco plenarias temáticas, realizadas no por región sino por temas.

El proceso de presupuesto participativo no se sistematizó mediante una sanción legislativa sino que los vecinos diseñaron su reglamentación realizando cada año los ajustes necesarios.

El presupuesto asignado a la participación ciudadana se encuentra entre el 15% y el 25%, aplicándose el resto a recursos humanos y gastos administrativos corrientes.

Aún continúa implementándose en con algunas modificaciones substanciales introducidas por los gobiernos posteriores en lo que hace al proceso y objetivos.

Se ha convertido en una experiencia modelo que ha sido premiada y reconocida por Organismos Internacionales y replicada por otros gobiernos municipales del continente americano y de otros países del mundo (3) (4).

En Argentina, tras la crisis económica del año 2001, con fuertes protestas sociales y agudas restricciones presupuestarias, como respuesta a la necesidad de reequilibrar el abismo económico-social entre los ciudadanos, la ciudad de Rosario decidió implementar un presupuesto participativo, tomando como antecedentes los casos exitosos pero adaptándolos a la realidad política, social y cultural de la ciudad.

La implementación del presupuesto participativo se encuentra inmersa en un proceso de descentralización municipal cuyo objetivo fue acercar la administración a los ciudadanos para lograr una gestión más ágil y directa; planificar y gestionar las políticas y acciones a escala de distrito, permitiendo desarrollar estrategias específicas para la realidad particular de cada zona de la ciudad; y coordinar y articular el accionar de cada una de las áreas municipales en una gestión única a nivel del distrito. Se buscó con la descentralización superar los problemas que tenía la ciudad en su administración y gestión dado por su tamaño, desigualdades socio-económicas y físicas y la existencia de una centralidad muy fuerte y desequilibrante.

Esto generó un ambiente privilegiado para el proceso, constituyendo cada uno de los seis distritos en que se organiza la Ciudad de Rosario en una unidad de participación dentro del Presupuesto Participativo, lo que se vio plasmado en la Ordenanza N° 7326/02.

Cambió la forma de planificar la gestión local y los actores que diseñan el presupuesto. Los ciudadanos se incorporan voluntariamente desde el inicio al proceso presupuestario que comienza en el mes de marzo cuando los ciudadanos concurren a las asambleas barriales para intercambiar ideas sobre sus necesidades, problemáticas y sus posibles soluciones; eligen delegados de cada área barrial (consejeros), y conforman los Consejos Participativos de Distrito (aproximadamente cuarenta consejeros en cada distrito).

Luego los Consejos Participativos de Distrito se reúnen periódicamente con equipos técnicos de las distintas secretarías del municipio, con los secretarios y demás funcionarios responsables correspondientes, para trabajar sobre las cuestiones registradas desde la primera ronda. Se conforman listas de proyectos o propuestas de obras, se analiza la factibilidad técnica y la estimación del monto de dinero que cada proyecto insumirá que se pondrán a consideración de todos los vecinos de distrito en la segunda ronda.

En una segunda ronda se convocan asambleas por distrito donde los integrantes de los Consejos Participativos de Distrito, coordinados por el director y acompañados por los equipos técnicos de cada distrito, presentan a todos los vecinos el producto de su trabajo, y se procede a elegir qué proyectos propuestos se van a incorporar al presupuesto del año siguiente. Una vez votados, no hay ninguna otra mediación: existe una definición política de considerar la elección de los vecinos, sin modificaciones, para la elaboración del capítulo de presupuesto participativo que integrará el presupuesto municipal. Por otro lado se convoca periódicamente a una comisión interdistrital para intercambiar experiencias e inquietudes entre los consejeros.

En la puesta en marcha de este modelo se fueron introduciendo algunos ajustes, que permitieron mejorar la sistematización y rigurosidad del proceso, como ser la incorporación de las denominadas áreas barriales, asignación de un monto presupuestario determinado a cada distrito al inicio de cada ejercicio de modo tal que los ciudadanos sepan de antemano con qué recursos cuentan para dar prioridad a sus proyectos más urgentes, y también mejorando la participación de algunos sectores como por ejemplo los jóvenes y las mujeres.

Esto motivó la participación de los vecinos y enriqueció la calidad del debate sobre un tema de difícil como es determinar criterios y prioridades para la asignación de recursos en función de necesidades de la población (5) (6).

Por otra parte la ciudad de Buenos Aires, ya en el año 1996 ha comenzado con el lento proceso de modificación cultural que requiere la puesta en marcha de un modelo de presupuesto participativo. Luego de la adaptación necesaria en las legislaciones pertinentes y de la implementación de pruebas pilotos en determinados centros de gestión y participación en que se ha dividido a la ciudad, comenzó su aplicación en el año 2002 a través de la Secretaría de Descentralización y Participación Ciudadana. Dicho proceso se encuentra contemplado en el Art. 52 de la Constitución de la ciudad y los artículos 9 y 29 de la Ley N° 70 de Sistemas de Gestión, Administración Financiera y Control del Sector Público, que sirve para el debate, elaboración, control y seguimiento del presupuesto anual, del programa general de gobierno y del plan de inversiones.

El proceso de implementación fue heterogéneo, ya sea en cuanto a la participación de los vecinos en cada área barrial como así también en cuanto a la calidad y extensión del debate en las comisiones temáticas, lo que se tradujo en algunos desfases en cuanto a la conformación de la matriz del presupuesto y a la propia metodología de participación. Ello generó que en 2003 el CPP (Concejo Provisorio del Presupuesto Participativo) incorpore modificaciones tendientes a ampliar y consolidar el Presupuesto Participativo mejorando la metodología de participación y la incorporación precisa y detallada de las prioridades que fijen los vecinos, establece la reglamentación pertinente (7) (8).

Pueden citarse otros ejemplos de utilización del presupuesto participativo en municipios del país sobre todo a partir de los años 2007 / 2008 como ser La Plata, Bella Vista, Córdoba o Godoy Cruz. Comenzando a partir del año 2011 a adoptar este modelo municipios más pequeños como el caso de Cañada de Gómez, Santa Fe, Mercedes, Corrientes, Cerrito, Entre Ríos y Resistencia, entre otros (9) Respecto al marco normativo no se cuenta con normativa específica a nivel nacional que promueva o regule la implementación del presupuesto participativo. A nivel provincial, hay varias jurisdicciones que sí lo promueven mediante la creación de un programa específico por decreto, aunque no se han implementado. Es a nivel municipal donde se encuentran los mayores aportes para la implementación del presupuesto participativo mediante su inclusión en las Cartas Orgánicas Municipales, que regulan y delimitan los aspectos básicos del gobierno municipal; por vía de un decreto del Poder Ejecutivo, o a través de una Ordenanza Municipal emitida por el Honorable Concejo Deliberante, que establezca las reglas del proceso, los montos sometidos a consideración pública y demás aspectos relativos a su implementación.

Desde el punto de vista académico y en base a las investigaciones existentes, los aspectos sociológicos y políticos del presupuesto participativo denotan mayor interés que los aspectos jurídicos o administrativos, con lo cual se dificulta acceder a bibliografía referida a estas últimas cuestiones. Sur-

giendo además de tales investigaciones que se replican en algunos municipios ciertas dificultades o problemáticas a la hora de implementar el modelo, como por ejemplo: la dificultad de asimilar el presupuesto participativo por parte de las estructuras administrativas de los municipios; la discontinuidad en su aplicación; indefinición en términos jurídicos, exponiendo al modelo a cierta vulnerabilidad; problemas en la comunicación y difusión del modelo lo que dificulta la participación de algunos sectores, entre otros.

Desde la cátedra de administración y contabilidad pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM, se ha desarrollado un proyecto de investigación denominado “Presupuesto Municipal con Participación Ciudadana” que se propuso revisar si sería posible la implementación, en municipios de la Provincia de Misiones, de un sistema de presupuesto público elaborado con participación ciudadana, y cuáles serían los supuestos básicos que deberían plantearse para que su aplicación sea exitosa.

Luego de haber analizado las estructuras presupuestarias de los municipios entre otras actividades, se concluyó que para la aplicación exitosa de un sistema de presupuesto en que se incluya la participación ciudadana, es menester que se adecuen primeramente las estructuras presupuestarias a fin de fortalecer los ingresos de jurisdicción municipal y destinar mayores porcentajes a obras y servicios públicos, de modo de que los municipios logren mayor autonomía y puedan de esa manera delegar decisiones (10).

METODOS

El presente trabajo es de carácter explicativo y teórico. Para la realización del mismo se relevó información tanto de fuentes primarias como secundarias, como así también de documentos públicos a los que se pudo acceder, y se realizó una profundización bibliográfica.

Técnicamente la metodología empleada fue la inductiva, o sea se logró conclusiones como un conocimiento derivados de los hechos de la experiencia.

Para alcanzar el objetivo propuesto, a partir de la información detallada en el párrafo anterior se sistematizó el desarrollo de la experiencia presupuesto participativo Posadas, detallando las etapas de su implementación; se analizó el proceso e instrumentación de las diferentes etapas planteadas por la experiencia, y la normativa legal que la sustenta. Para ello se trabajó en las oficinas municipales, en conjunto con la Unidad Ejecutora de Proyectos Especiales, dependiente de la Secretaría de Planificación Estratégica y Territorial, que es la que viene desarrollando la experiencia de presupuesto participativo en el municipio, y la recién creada Coordinación del Presupuesto Participativo, ambas de la Municipalidad de Posadas.

RESULTADOS

Planificación del proceso de Presupuesto Participativo

Con la reforma de la Carta Orgánica de la Ciudad de Posadas en el año 2010 se incorpora dentro de los derechos políticos, el “Presupuesto Participativo”, disponiendo la facultad de los ciudadanos para opinar sobre la aplicación de los fondos públicos y controlar las rendiciones de cuentas referentes a su utilización. Se establece a su vez que la reglamentación de este proceso deberá garantizar la participación plena de la ciudadanía, el derecho a la información y a una decisión fundada, sobre una base de Asambleas por delegaciones municipales, tomándose para ello la división territorial de la ciudad (11).

En el año 2013, mediante Ordenanza V - N° 21 (antes 3257) se instituye el proceso de Presupuesto Participativo, definiéndolo como el procedimiento a través del cual los vecinos establecen las prioridades en la asignación de recursos sobre la base del 1,5 % del presupuesto general de gastos y cálculo de recursos y el plan de inversiones públicas de la Ciudad de Posadas, mediante propuestas elaboradas por las comisiones vecinales o asambleas barriales; así como también su seguimiento y control. Establece como órgano de aplicación al Departamento Ejecutivo Municipal, o a quién éste designe, quedando a su cargo la reglamentación del proceso, pudiendo modificarlo total o parcialmente al final de cada ejercicio, de considerarlo conveniente; y la organización y dictado de cursos, seminarios y charlas de capacitación gratuitos. Por último crea el Consejo de Presupuesto Participativo integrado por consejeros representantes de las comisiones vecinales o asambleas barriales, del

Departamento Ejecutivo y del Honorable Concejo Deliberante, en éste último caso con voz pero sin voto.

Las funciones del Concejo son la de coordinar el proceso, sistematizar y elevar al Departamento Ejecutivo las propuestas discutidas, y evaluar y realizar el seguimiento de la ejecución del presupuesto y del plan de inversiones públicas, emitiendo opinión sobre las desviaciones presupuestarias que se produzcan.

Finalmente en el año 2016 por Decreto N° 1681 se reglamentó el proceso de Presupuesto Participativo, determinándose que contará con las siguientes etapas: a) lanzamiento y difusión; b) asambleas barriales de propuestas y pre-selección; c) jornadas de análisis técnico y devolución; d) feria de proyectos y posterior jornada de votación simultánea; e) escrutinio y publicación de resultados; f) incorporación al presupuesto general de gastos y recursos del año 2017; y g) desarrollo, ejecución y control. También se aprobó la zonificación de cada una de las delegaciones municipales y la ficha de proyecto requerida para los que fueron pre seleccionados; y estableció como órgano de aplicación de la Ordenanza V N° 21 a la Secretaría de Planificación Estratégica y Territorial, con facultades para dictar las reglas atinentes a la organización y funcionamiento en la ejecución y control de las etapas del Presupuesto Participativo.

Las características y metodología de cada una de las etapas mencionadas son:

a) *lanzamiento y difusión*: se realiza durante el mes de marzo con difusión masiva del esquema a través de los medios de comunicación e invitación específica en las nueve delegaciones municipales, conjuntamente con la promoción, difusión del reglamento y desarrollo de talleres en los distintos barrios de la ciudad, referidos a requisitos y procedimientos de participación ciudadana.

b) *asambleas barriales de propuestas y pre-selección*: se realizan durante abril y mayo a razón de dos talleres por día hasta cubrir una asamblea por cada zona. Cada delegación cuenta con su jurisdicción zonificada a los efectos de realizar las asambleas, las que son comunicadas a través de cada una de ellas y por diferentes medios (página web municipal, diarios, folletos y otros).

En estas asambleas, que pueden ser realizadas en espacios identificados barrialmente, como escuelas, clubes u otros, se diferencian tres momentos:

1. se inicia explicando las etapas, requisitos y los montos dinerarios de diferentes obras públicas a cargo de los diferentes Secretarios Municipales.
2. se habilita el debate en las mesas conformadas libremente por los vecinos para un primer intercambio de ideas y propuestas.
3. se someten las ideas y propuestas definidas en las mesas, a un Plenario donde se describen brevemente cada una.

Finalmente se votan cada una de las propuestas, a mano alzada y con mayoría simple. No hay límites a la cantidad de propuestas que decida aprobar la asamblea. Al finalizar la votación, el equipo técnico municipal entrega una ficha técnica a los titulares de proyectos, explicando los detalles para completarla.

Se habilita un plazo de quince días corridos (contado desde el día de la asamblea), para que los vecinos completen la ficha y la entreguen en la Delegación correspondiente. Si la ficha no es entregada por los titulares, la propuesta quedará descartada. La votación en asamblea no garantiza que la propuesta pueda llegar a la votación final, cada propuesta debe pasar la segunda instancia que establece su viabilidad técnica.

c) *jornadas de análisis técnico y devolución*: se inicia a partir de cumplidos los primeros quince días de la primera asamblea y sigue un calendario acorde a la cantidad de asambleas. Lo realiza la Secretaría de Planificación Estratégica y Territorial a través de su Unidad Ejecutora de Proyectos Especiales, quien analiza la factibilidad convocando al área motivo de la propuesta y emitiendo un dictamen por cada una de ellas. Incluye intercambios con los titulares del proyecto y visitas al lugar involucrado. A medida que se entregan los informes de factibilidad, se realizan jornadas de devolución con los vecinos de cada delegación, con las aclaraciones y decisiones tomadas en esta etapa; los vecinos podrán presentar las observaciones, críticas y aportes respecto de las mismas.

Se establece claramente las propuestas que pueden presentarse y aquellas que no son viables.

Dentro de las primeras se encuentran aquellas propuestas que sean solidarias y requieran un buen uso de los recursos, que promuevan cambios culturales o ambientales positivos, las buenas costumbres, reducir conflictos y una mejor convivencia; que involucren actividades de capacitación o formación, especialmente de niños, jóvenes y adultos mayores; que requieran de articulación, acuerdos

o gestión entre organizaciones de la sociedad civil y organismos del Estado municipal, provincial o nacional; que busquen contribuir a la inclusión social y prioricen el principio de solidaridad; y en general que busquen utilizar de la mejor manera posible los recursos financieros, humanos y materiales del barrio/delegación involucrada. Dentro de las segundas, las que no son viables, se menciona a las propuestas que involucren grandes obras de infraestructura requiriendo la totalidad o superando el monto asignado para cada delegación en cada ejercicio financiero; que generen impacto ambiental negativo, es decir que contaminen el suelo, el aire o el agua, afecten la biodiversidad o repercutan en la salud de la población; que involucren beneficios privados, particulares o inequitativos; que impliquen el agotamiento de los recursos financieros, humanos o materiales de la delegación o la Municipalidad; que transgredan o contravengan normas; o que se encuentren financiados por otros programas.

d) *feria de proyectos y posterior jornada de votación simultánea*: esta modalidad se inicia en la costanera y teniendo continuidad en cada delegación en simultáneo durante una semana. La jornada de votación se realiza el 3er. domingo de agosto, de manera simultánea en cada delegación. Cada vecino puede votar una única opción y una vez constatadas las actas provisionales por autoridades municipales y el escribano municipal, el ganador se definirá por mayoría de votos. Si dicho proyecto cuenta con un presupuesto inferior al asignado por delegación, el monto faltante hasta completar el monto asignado correspondiente al año a ejecutar, se distribuirá a quien sigue en cantidad de votos, siempre y cuando el monto del proyecto no exceda el presupuesto asignado. En ese caso, se convocará a los titulares de la propuesta siguiente para ofrecerles financiar una parte de la propuesta. En caso de rechazo se dará igual tratamiento a las restantes propuestas.

e) *escrutinio definitivo y publicación de resultados*: se realizan dentro de las 48 horas siguientes a la jornada de votación. Al finalizar, se efectúa una presentación pública de todos los proyectos ganadores.

f) *incorporación al Presupuesto General*: el Intendente incorpora los proyectos ganadores al Presupuesto de Gastos y Cálculo de Recursos, elevándolo al Honorable Concejo Deliberante antes del 30 de septiembre para su aprobación.

g) *desarrollo de la propuesta y control*: el seguimiento se realiza en conjunto con los titulares de los proyectos durante la ejecución de los mismos.

Ejecución del proceso de Presupuesto Participativo para el ejercicio 2016

En cuanto a los plazos previstos en cada una de las etapas, el *lanzamiento y difusión* del proceso fue realizado en el mes de junio; las *asambleas barriales de propuestas y pre-selección*: se desarrollaron entre el 15 de junio y el 15 de julio, la primera asamblea celebrada en la Chacra 32-33 el día miércoles 15 de junio; las *jornadas de análisis técnico y devolución*, se realizaron en dos tramos, entre el lunes 27 de junio al 29 de julio y del 25 de julio al 12 de agosto respectivamente; y la votación simultánea de cada uno de los proyectos tuvo lugar el día domingo 21 de agosto.

En cuanto a la cantidad de proyectos presentados, y sobre la base de consultas efectuadas a funcionarios claves del proceso, de los 183 proyectos presentados, algunos fueron eliminados porque no cumplían con las condiciones técnicas o excedían del presupuesto previsto, y 31 proyectos han sido unificados. Así, 108 proyectos pasaron las instancias de las asambleas y jornadas técnicas; continuaron con la etapa de votación en forma electrónica en cada una de las delegaciones municipales; y sus resultados fueron constatados mediante acta de escribanía municipal.

Se han presentado a votar 4.378 vecinos, los que segregados por delegaciones resultan:

<i>Delegación Municipal</i>	<i>vecinos que votaron</i>	<i>% s/ total</i>
Dolores Norte	486	11%
Dolores Sur	414	9%
Chacra 32-33	354	8%
Villa Urquiza	617	14%
Villa Cabello	536	12%
Miguel Lanús	319	7%
Santa Rita	644	15%
Itaembé Miní Este	451	10%

Itaembé Miní Oeste	557	13%
Total	4.378	100%

Al finalizar la votación, se realizó el escrutinio provisorio con presencia de autoridades de mesa, delegados, tribunal y veedores.

Otro dato interesante que se obtiene es que del total de las propuestas de los vecinos, de las líneas temáticas, el 29% están referidos a plazas; 21% a playones deportivos; 6% a salón de usos múltiples; 9% a talleres culturales y deportivos; 8% a seguridad pública; 5% a identificación; 4% a Caps (centros de atención primaria de la salud) provinciales; 3% a talleres de oficios; 2% a limpieza y control ambiental; 2% a Caps municipales; y 1% a instituciones escolares.

Como resultado final del proceso de Presupuesto Participativo se han incorporado al Presupuesto General de Gastos y Cálculo de Recursos de la Ciudad de Posadas 33 proyectos de los vecinos, que representan la suma de \$ 17.773.611 (pesos diecisiete millones setecientos setenta y tres mil seiscientos once) de acuerdo al siguiente detalle por delegación municipal:

- *Dolores Norte*. Monto total \$2.000.000: a) Proyecto Salón Comunitario 170 Ducon: \$1.044.703; b) Proyecto Salón Comunitario San Marcos: \$718.305; c) Taller con salida laboral: \$236.992.
- *Dolores Sur*. Monto total \$2.000.000: a) Proyecto Juventud Mente en Movimiento: \$253.267; b) Proyecto Sin Excusas: \$1.200.000; c) Proyecto Alarma Comunitaria: \$175.000 y d) Playón con juegos infantiles y plazas saludables: \$371.733.
- *Chacra 32-33*: Monto total \$1.912.007: a) Playón Cultural y Deportivo Las Malvinas Chacra 73: \$1.240.223; b) Proyecto Un Suelo Para la 32-33: \$295.155; c) Proyecto Espacio de Oro: \$309.037; d) Proyecto Ejercitarse es Salud: \$67.592; e) Proyecto Mi Calle Es Delegación 32-33: \$75.000.
- *Villa Urquiza*. Monto total \$2.000.000: a) Proyecto Mejora Playón de Escuela Normal N°10, monto \$362.155; b) Proyecto Mejoramiento de Nuestro Espacio Deportivo, monto \$407.170; c) Proyecto Móvil de la Juventud Deportiva, monto \$650.000; d) Proyecto Marea Playón Deportivo Multiuso, monto \$78.530; e) Proyecto Por una Ciudad Moderna Chacra 06, monto \$502.145.
- *Villa Cabello*. Monto total \$2.000.000: a) Proyecto Comunitario Nemesio Parma, monto \$634.442; b) Proyecto Así es Nuestro Sueño, monto \$592.762; c) Proyecto polideportivo Chacra 64, monto \$489.128; d) Proyecto Plaza Integral Participativa y Comunitaria CH.181, monto \$283.668.
- *Miguel Lanús*. Monto total \$1.961.115: a) Proyecto Reforzar CAPS 26: \$888.000; b) Proyecto Tinglado Comunitario Miguel Lanús: \$1.073.115.
- *Santa Rita*. Monto total de \$2.000.000: a) Proyecto Una Rutina Saludable, un Corazón Sano, Una Vida Feliz: \$358.909; b) Proyecto Paseo de Compra a Cielo Abierto Santa Rita: \$798.673; c) Proyecto Fortaleciendo Comedor Los Pitufos: \$471.675 y d) Proyecto Guazupi Comunitario: \$370.743.
- *Itaembé Miní Este*. Monto total \$1.964.000: a) Proyecto Unión Cultural: \$790.000; b) Proyecto Polideportivo B° Piedrabuena: \$869.805; c) Proyecto Reactivación de Espacios Verdes B° Giovinnazzo, Club Educación, Prosol: \$304.195.
- *Itaembé Miní Oeste*. Monto total \$1.936.489: a) Proyecto Más Niños y Adolescentes, Menos Niños y Adolescentes en las Calles: \$1.036.489; b) Proyecto Seguridad Barrial y Escuelas Seguras: \$300.000; c) Proyecto Más Atención y Mejor Calidad de Vida: \$600.000.

CONCLUSIONES

En la ciudad de Posadas, en el año 2016 se ha desarrollado por primera vez la experiencia piloto para la implementación del Presupuesto Participativo de acuerdo a lo establecido en la Carta Orgánica Municipal, en la Ordenanza V N° 21 y su Decreto Reglamentario.

El presupuesto participativo busca a que el gobierno municipal puede responder a las necesidades de los ciudadanos, ya que son ellos los que establecen las prioridades de su zona, a través del voto democrático de proyectos, a la vez que se genera en la ciudadanía mayores incentivos de participar para buscar mejores soluciones, con las posibilidades de optimizar los recursos públicos y de buscar formas innovadoras.

De acuerdo a esta iniciativa todos los ciudadanos de Posadas tienen derecho a participar opinando sobre la aplicación de los fondos públicos del presupuesto participativo y controlar las rendiciones de cuentas referentes a su utilización.

Para ello se dictaron las normas correspondientes, se creó el Concejo de Presupuesto Participativo, órgano de coordinación y evaluación el proceso, y se estableció como órgano de aplicación a la Secretaría de Planificación Estratégica y Territorial.

El órgano de aplicación reglamentó el proceso y puede modificarlo total o parcialmente al finalizar cada ejercicio en caso de considerarlo conveniente.

En función de lo establecido por el Decreto Reglamentario de la Ordenanza V N° 21 se establecen las etapas que deben cumplirse para el desarrollo del proceso, habiéndose iniciado las mismas en el mes de junio de 2016.

Si bien se han presentado retrasos en función de los plazos preestablecidos, se han cumplido todas las etapas acortando los períodos previstos a fin de alcanzar la fecha de votación de las propuestas realizadas por los ciudadanos.

Fue alta la respuesta obtenida en cuanto a la cantidad de proyectos presentados, alcanzando 183, si bien solo 108 pasaron las instancias de las asambleas y jornadas técnicas.

Como resultado final y luego de la votación a través del voto electrónico de 4738 vecinos de la Ciudad se logró la incorporación al presupuesto de 33 proyectos por un monto total de \$17.773.611.

De esta forma se realizaron desde el presente trabajo una contribución al conocimiento de las cuestiones técnicas del modelo de presupuesto participativo a través del análisis del proceso de implementación de la experiencia del Presupuesto Participativo de Posadas, del año 2016 desde el punto de vista de la contabilidad pública.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) Paprocki, L., “El presupuesto público como herramienta para los municipios”, 1° Ed. EdUNaM, Posadas, Misiones, 2012.
- (2) De Sousa, U., “Presupuesto Participativo: la experiencia Río Grande do Sul”, Eudeba: Instituto de Estudios y Formación CTA, 1998.
- (3) Ministerio del Interior y Transporte. Presidencia de la Nación. Secretaría de Asuntos Municipales. “Presupuesto Participativo”.
http://www.mininterior.gob.ar/municipios/pdfs/SAM_04_presupuesto_participativo.pdf consultado el 28/04/2017.
- (4) Goldfrank, B., “Los procesos de presupuesto participativo en América Latina: éxito, fracaso y cambio”, Revista de Ciencia Política (Santiago), Vol. 26, N°2, 2006. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-090X2006000200001>
- (5) Bifarello, M., “Rosario. Una ciudad participativa y eficaz. Derecho a un Estado municipal transparente y cercano a la gente”, Documentos y aportes en administración pública y gestión estatal, N° 6, 2005.
- (6) Sciara, Á. “Enfoque de la planificación del Presupuesto y la participación ciudadana: La experiencia de Rosario” IV Jornadas Nacionales de Profesionales de Ciencias Económicas del Sector Público - Por una gestión Profesional el Sector Público - realizadas en la ciudad de Buenos Aires, 2005. <http://www.consejo.org.ar/congresos/4publico.htm#mat>
- (7) <http://www.buenosaires.gob.ar/areas/hacienda/pp/> visitada el 10/07/2017.
- (8) Yedro, J., “Presupuesto Participativo en la Ciudad de Buenos Aires”, VII Seminario Nacional de la Red de Centros Académicos para el Estudio de Gobiernos Locales, Buenos Aires, 15 y 16 de septiembre 2005.
http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/Ponencia%20Yedro_%20Julio.pdf
- (9) Signorelli, G. “Presupuesto Participativo en ciudades intermedias de la provincia de Santa Fe: los casos de Santo Tome, Firmat y San Lorenzo (2012-2016)”. De Prácticas y discursos / Universidad Nacional del Nordeste / Centro de Estudios Sociales. Año 6. N° 7. 2017
- (10) Fleita, J y otros. “Presupuesto Municipal Con Participación Ciudadana” Colección Proyectos de Investigación Centro de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas. Año 1. Número 1. Pág. 47-50, 2010.
http://www.fce.unam.edu.ar/investigaciones/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=35&Itemid=19
- (11) Honorable Concejo Deliberante de la Ciudad de Posadas, “Carta Orgánica de la Ciudad de Posadas”, sancionada el 26 de octubre de 2010.
- (12) Honorable Concejo Deliberante de la Ciudad de Posadas, “Ordenanza V - N° 21”, antes Ordenanza 3257/2013.
- (13) Intendente de la Municipalidad de Posadas, Decreto N° 1681/2016 del 12 de septiembre de 2016.

ANÁLISIS INTEGRAL DEL COMPORTAMIENTO DEL ENTORNO: EL CASO DE LAS EMPRESAS AGROINDUSTRIALES DE LA REGIÓN DE AZUL

Reina, Rubén J. rubenreina@faa.unicen.edu.ar
Lorenzo, Ma. Natalia lorenzonatalia@yahoo.com.ar
Díaz, Héctor R. contador.hectordiaz@gmail.com
Durante, Mario O. mariodurante@fceal.com.ar

Facultad de Agronomía/Facultad de Cs. Económicas – Uni. Nac. del Centro de la Pcia. de Buenos Aires.

Resumen

El trabajo forma parte de avances de investigaciones del proyecto denominado “Replicación del Modelo SER H4 - proyecto 2016 de diagnóstico y mejora organizacional en empresas agroindustriales de la zona de influencia de la Facultad de Agronomía de la UNCPBA”. El trabajo plantea el abordaje de la comprensión del comportamiento del entorno empresarial en las organizaciones de la región de Azul en el marco del Modelo SER H4.

Entendemos al entorno como una variable de importancia para las organizaciones, no sólo por ser dinámico, vertiginoso e impredecible, sino también porque ejercer influencia en el desempeño de las empresas. La creciente interdependencia empresa-entorno, demanda de información oportuna y veraz para la toma de decisiones de sus líderes, buscando mantener las organizaciones en equilibrio con su contexto y mejorar estratégicamente sus negocios.

El trabajo, plantea el estudio del entorno de las empresas pertenecientes al sector agroindustrial de la región de Azul, provincia de Buenos Aires, mediante la utilización de un modelo integrador, derivado del Modelo SER H4 e instrumentado operativamente a través de una guía de relevamiento, permitiendo obtener datos necesarios para conocer, interpretar y comprender la dinámica y la complejidad de la interacción empresa-entorno y sus derivaciones.

Palabras Clave: Modelo – Análisis – Entorno – Empresas Agroindustriales.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las condiciones del entorno en el cual operan las organizaciones empresariales se alteran a un ritmo vertiginoso, apoyado por los avances tecnológicos y la comunicación, considerando que el tiempo que toma para ejercer influencia en todo el mundo, incluso en los lugares más distantes, se ha reducido de años a segundos. Los negocios se han vuelto un terreno unificado ante la caída de las barreras del comercio. Esta creciente interdependencia, organización-entorno, trae muchas ventajas asociadas, pero al mismo tiempo significa que el ambiente para las organizaciones se está volviendo extremadamente confuso y competitivo.

La necesidad de un menor tiempo de respuesta de las organizaciones a los cambios del entorno, demanda un liderazgo inteligente orientado al manejo de los aspectos internos de las empresas (tangibles e intangibles) y al conocimiento actualizado de los aspectos externos, con cierto grado de certeza dentro de un mar de incertidumbre, para que las organizaciones tiendan a un equilibrio dinámico con el entorno.

La denominada era digital ha influenciado al mundo de los negocios, volviéndolo sofisticado, hipercompetitivo, estratégico, volátiles e induciendo a los líderes de las organizaciones a la necesidad no solamente de ser tecnológicamente capaces sino también de ser inteligentes y responsables al momento del manejo de una extensa red de relaciones que se amplía más allá de las fronteras de la organización física, construyendo flexiblemente un contacto entre la empresa y sus empleados, proveedores, clientes y socios.

A nivel de cadena agroindustrial para la región de Azul, las organizaciones revisten ciertas características que las hacen diferentes a otras organizaciones tanto a nivel territorial como secto-

rial. No obstante ello, las particularidades del actual entorno empresarial tiene alcance e influencia a todo tipo de organización, indistintamente las actividades que desarrollen y el sector del cual participen.

Consideramos que el estudio del entorno empresarial mediante el empleo de modelos integrados de análisis, contribuye a una mejor disposición de información para la toma de decisiones de los líderes y potencia el desarrollo de estrategias, es que por medio del Modelo SER H4 y su metodología, se analiza la interacción empresa-entorno, mediante la instrumentación metodológica de una herramienta que permite de manera operativa (guía de relevamiento) la obtención de datos referidos al entorno y su influencia empresarial.

2. OBJETIVOS

El OBJETIVO GENERAL del trabajo: comprender el comportamiento de factores del entorno empresarial y su influencia sobre las organizaciones de la cadena agroindustrial de la región de Azul.

Los OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1) Describir los aspectos teóricos del Modelo SER H4 en relación al modelo integrador de análisis del entorno empresarial.
- 2) Explicar las condiciones de las empresas de la cadena agroindustrial de la región de Azul.
- 3) Determinar y analizar resultados derivados de la instrumentación a campo de la guía de relevamiento del entorno y su comportamiento respecto a las empresas en estudio.

3. METODOLOGÍA

Las organizaciones de la cadena agroindustrial de la región de Azul, son las unidades de análisis en el relevamiento a campo, mediante la aplicación del modelo integrador de análisis del entorno empresarial en el marco del Modelo SER H4. Se utiliza el estudio de caso para la puesta a prueba de la metodología; considerando un conjunto de empresas que cuentan con más de 5 años de antigüedad en la actividad empresarial. Si bien, es interesante aplicar la técnica del muestreo estadístico, resulta dificultoso, de acuerdo a la experiencia de los integrantes del equipo de investigación, en estudios realizados en etapas anteriores de investigación, por la necesidad de contar con la participación colaborativa, voluntaria y responsable de los integrantes de las empresas.

En estas empresas, se ha entrevistado al presidente, director, gerente o a su equivalente jerárquico, junto a una muestra transversal de personas seleccionadas por función y por áreas de trabajo. Se ha obtenido una muestra de trece (13) empresas de la cadena agroindustrial, siendo las mismas: productores agropecuarios (sector productivo), empresas de industrialización de semillas (empresas de transformación o industrialización), empresas proveedoras de insumos, empresas de servicios (RRHH, seguros), empresas transportistas, empresas de almacenamiento de cereales (sector servicios).

El soporte teórico y bibliográfico empleado en el trabajo, es el generado en previas instancias de investigaciones desarrolladas en temáticas similares, articulando los diferentes avances de las etapas establecidas en el Proyecto de investigación.

El instrumento utilizado para la recolección de datos en el campo experimental, es una guía de relevamiento diseñada específicamente, sobre la base de las variables, recurso y dimensiones del Modelo SER H4, para obtener datos del entorno y analizar la situación y comportamiento de la relación organización-entorno.

El cuestionario confeccionado (guía de relevamiento) está dividido en nueve apartados (perspectivas) con una cierta cantidad de preguntas, en función de la necesidad de datos a relevar. La guía de relevamiento, se aplica a través de la entrevista clínica reiterada, la que supone la realiza-

ción de una serie de encuentros y exploraciones conjuntas entre el investigador y distintos informantes motivados que pertenecen a la empresa.

Los datos obtenidos, han sido clasificados, procesados y analizados metodológicamente sobre la base teórica del Modelo; derivando en un informe parcial que habrá de integrarse a los anteriores informes del proyecto de investigación.

Finalmente, se presentan conclusiones referentes a contribuciones que permitirá realizar el trabajo, promoviendo la reflexión crítica sobre los temas académicos tratados.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 Entorno empresarial

En término general, el entorno de las organizaciones es el ambiente constituido por un conjunto de factores, elementos y variables que se encuentran por fuera de las mismas, y que interactúa e influencia a las organizaciones, ya sea de forma individual como en forma grupal.

Se puede asumir la existencia de diversas clasificaciones del entorno, una clasificación utilizada es considerar al entorno como microentorno y macroentorno. Donde el microentorno, está constituido por todas aquellas variables sobre las que la empresa puede influir o actuar de algún modo. En tanto que, el macroentorno, es aquel que comprende las variables que tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento de la empresa y que ésta no puede controlar, aunque suelen ser muy poderosas y tienen un efecto decisivo sobre la organización. A diferencia de los factores que forman el microentorno, los factores del macroentorno, teóricamente, no guardan una relación causa-efecto con la actividad empresarial. Son genéricos y existen con independencia de la empresa en el mercado.

Otra clasificación habitual, es la que distingue entre entorno general y entorno específico. El entorno general se refiere al medio externo que rodea a la empresa desde la perspectiva genérica, es decir, a todo lo que rodea a la empresa derivado del sistema socioeconómico en el que se desarrolla su actividad. Sobre este entorno, la empresa no tiene prácticamente capacidad de control, sino que las condiciones que en él se registran deben ser tomadas como tal. El entorno específico, sin embargo se refiere a la parte del entorno más cercano al negocio de la empresa, es decir, al sector o industria en el que la empresa desarrolla su actividad. Consta de una serie de factores que afectan de forma específica a las empresas pertenecientes a un mismo sector, y sobre los que la organización tiene cierta capacidad de control [1].

Independientemente de la clasificación a considerar, la comprensión del entorno empresarial es de gran importancia en la vida de las organizaciones, según Michael Porte (1982), “la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente”; premisa que tiene gran vigencia en la realidad actual del binomio empresa-entorno no sólo por la complejidad contextual sino también por lo impredecible de las condiciones futuras del ambiente socioeconómico en el que operan las empresas que condicionan el desarrollo y crecimiento de las mismas.

4.2 La incertidumbre en el binomio empresa-entorno

Las condiciones contextuales de dinamismo y cambio, crean una gran necesidad de información actualizada y veraz, como elemento estratégico para reaccionar ante las circunstancias externas. Al mismo tiempo, es coherente una visión interna de situación respecto a recursos tangibles como intangible y aseguramiento de los mismos.

Se dice que las organizaciones deben enfrentar y manejar la incertidumbre para ser efectivas. La incertidumbre significa que quienes toman las decisiones no tienen información suficiente sobre factores ambientales y pasan momentos difíciles en la predicción de cambios externos [2].

A medida que la complejidad del entorno se acentúa, de la misma manera lo hacen los diferentes aspectos que conforman internamente una organización; lo que conlleva al aumento de la complejidad interna.

Un enfoque para afrontar la incertidumbre ambiental utilizado en algunas organizaciones, implica el desarrollo de áreas o departamentos que sirvan de receptores y emisores de información, siendo su función la de absorber la incertidumbre del entorno. Aunque pueden ser estrategias empresariales viables de corto plazo, un enfoque más reciente que algunas organizaciones emplean, es abrirse al ambiente, creando enlaces con los distintos sectores del entorno para mantener actualizada, en tiempo real, la información requerida para la toma de decisiones empresariales. Lo cual, les permite alcanzar una mayor flexibilidad y adaptabilidad a los cambios contextuales.

4.3 Las empresas de la cadena agroindustrial de la región de Azul

Puede conceptualizarse a una empresa agroindustrial como una organización que participa directamente o como intermediaria en la producción agraria y/o pecuaria, procesamiento industrial, comercialización o distribución nacional y exterior de bienes comestibles o de fibra.

A diferencia de otros sectores, la agroindustria es compleja, pues existen muchas variables que influyen permanentemente en el éxito de las empresas, desde el proceso productivo (pre-cosecha), pasando por la cosecha (recolección del producto), tratamiento post-cosecha, comercialización y distribución; situación que deriva en constantes circunstancias de riesgo e incertidumbre.

Las empresas de la cadena agroindustrial de la región de Azul desarrollan diferentes actividades productivas, de transformación y de servicios, siendo mayormente de tamaño pequeñas y medianas (Pymes), y existiendo una cantidad reducida de organizaciones de tamaños medianos y medianos a grandes.

Se evidencia claramente tres subsectores empresariales delimitados (producción, industrialización o transformación y servicios) y muestran cierta complejidad, en sus formas de funcionamiento, configuración, cultura, sistema político y en la existencia de problemáticas.

La condición de complejidad y diversidad sectorial, además es evidente dentro de cada subsector entre empresas que desarrollan actividades productivo-económicas similares, producto de las particularidades individuales de su constitución estructural y cultural (cultura organizacional), así como de su sistema de liderazgo. Al mismo tiempo, se observan disfunciones (enfermedades, etc.) que se corresponden con los metaprosesos aplicados del Modelo SER H4 [3].

4.4 Modelo de análisis: Modelo SER H4

Modelo SER H4 [4] basado en la perspectiva de la integridad del ser humano con su existencia, emociones, razonamiento y equilibrio psicofísico, sustentan el desarrollo de las actividades de las empresas agroindustriales bajo una cultura organizacional definida, que además, se vincula no solo con el proceso de toma de decisiones empresariales sino también con variables y dimensiones que configuran un modelo de funcionamiento empresarial coherente con las condiciones imperantes en el ambiente.

Como se ha desarrollado en etapas anteriores de investigaciones, se expone en líneas generales que el Modelo SER H4 se constituye 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.

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.

De la misma manera el modelo involucra distintas 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.

5. RESULTADOS

5.1 Modelo integrador de análisis del entorno empresarial

El modelo de análisis del entorno tiene un enfoque integrador al considerar diversas dimensiones de estudio (clientes, segmento de mercado, proveedores, tercerizaciones, tecnología a adquirir, capacitaciones, desarrollo organizacional, consultores, familia) que se consideran necesarias para la interpretación de la situación contextual de las empresas agroindustriales de la región de Azul; partiendo de una cultura organizacional dominante y de una dinámica política que se corresponde con los valores culturales. El modelo comprende una serie de matrices, pero para limitar el trabajo sólo se expone una matriz referente a Configuraciones de las dimensiones del contexto [5].

Gráfico 1. Configuraciones de las diversas dimensiones del contexto

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	SELECCIÓN 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	

CONFIGURACIONES DIMENSIONES-CONTEXTO			
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	

Fuente: Producción Propia. Modelo SER H4. Trabajo: “Micro modelo de entorno y escenarios futuros en empresas agroindustriales de la región de Azul”. XXXII Congreso Nacional de ADENAG. 2016.

La matriz detalla las configuraciones para cada dimensión del entorno a estudiar y evaluar, verificando la forma en que se evalúa y describe el contexto en cada organización. Asimismo, sobre esta base definir la manera en que se establecen los potenciales escenarios alternativos a ser desarrollados para su análisis. Dándole al mismo tiempo, un enfoque operativo al modelo.

5.2 Herramienta operativa instrumentada en el análisis integral del entorno empresarial

Sobre la base teórica derivada del Modelo SER H4, se confeccionó una guía de relevamiento como herramienta operativa aplicada al campo de las empresas agroindustriales de la región de Azul.

Para el diseño de la guía de relevamiento, se analizaron las dimensiones del modelo en profundidad, transformarlas en elementos de aplicación real que permitan la obtención de datos del entorno empresarial su dinámica e interacción entorno-organización. Esta herramienta operativa permite ser un puente entre la teoría y la realidad de las organizaciones del sector en estudio, ajustando conocimientos y creando nuevos conocimientos [6].

La guía de relevamiento, contempla una serie de preguntas agrupadas en diez bloques, que abordan las diferentes dimensiones del modelo, considerando la necesidad de especificar en algunos casos ciertos atributos, en otros casos, valoraciones cuantitativas (en términos porcentuales) y valoraciones cualitativas. Seguidamente, se presenta en forma resumida la guía de relevamiento utilizada para la obtención de datos, exponiendo sólo algunas perspectivas de estudio por cuestiones de limitación del trabajo.

Gráfico 2. Guía de relevamiento integral del entorno empresarial.

FACULTAD DE AGRONOMÍA - UNCPBA - GRUPO DE INVESTIGACIÓN
GUÍA DE RELEVAMIENTO: Entorno y Escenarios empresariales

EMPRESA:
.....

FECHA DE RELEVAMIENTO:/...../.....

Responder a cada consigna de cada ítem, completando los cuadrantes en color Celeste.

		1er atributo	2do atributo	3er atributo
A - CLIENTES	A.1. Identificar hasta tres atributos que valora el cliente y su importancia jerárquica entre ellos			
	A.2. De acuerdo al cliente, ¿cómo es la relación de importancia entre atributos y precio (en %)?			
	A.2.1 . ¿Hasta qué porcentaje del precio de referencia de mercado pagaría por un atributo?			
	A.2.2. ¿Si se baja el precio, quedaría conforme si no está algún atributo?			
	A.2.3.La adquisición de productos/servicios con disminución de precio en función de menos atributos ¿se relaciona con el poder adquisitivo?			
	A.3. En el pasado ¿se han modificado políticas o composición entre atributos/precio (basado en un análisis de respuestas de la pregunta anterior)?			
	A.4. Para el segmento de mercado definido según el productos/servicios ¿el precio asignado tiene relación directa con este segmento?			
	A.5. ¿Observa alguna mejora entre capacitación de clientes y suba de rentas de esa actividad?			
A.6. ¿Se realizan eventos de análisis y aprendizaje común e integral sobre el comportamiento de la relación cliente/organización?				

		1er atributo	2do atributo	3er atributo
B - MERCADO	B.1. ¿En base a qué aspectos principales (hasta 3) se analizan los insumos/proveedores que el/los producto/servicio necesita/n?			
	B.2. ¿Con qué grado de confianza/desconfianza se funciona en el cumplimiento de lo pactado con terceros?			
	B.3. ¿Con qué nivel tecnológico se opera en la organización para analizar y decidir desde el planeamiento y la ejecución en el mercado?			
	B.4. ¿Cómo califica la suficiencia de la tecnología disponible? y ¿Se valora y utiliza?			

C - PROVEEDORES	C.1. ¿Se evidencia en los proveedores una respuesta hacia la relación calidad/precio pactada en un grado de confianza sostenida?	
	C.2. ¿Es posible lograr con los proveedores actuales una mejora en la relación calidad/precio aplicable en nuestro producto/servicio en el mercado?	

D - TERCERIZAZA-	D.1. Si hay tercerizaciones, ¿en qué grado de identidad de propósitos existe?	
	D.2. En los productos/servicios tercerizados ¿Es viable la mejora de la relación calidad/precio?	

Fuente: Elaboración propia. Modelo SER H4.

5.3 Resultados de relevamientos del entorno de las empresas agroindustriales de la región de Azul

Las empresas relevadas pertenecientes al sector agroindustrial de la región de Azul han sido trece (13) organizaciones, distribuidas en: una (3) empresa de producción de commodities agropecuarios, dos (4) empresas de industrialización o transformación de materias primas, y once (6) empresas de servicios.

De los análisis de datos efectuados post relevamiento y procesamiento de los mismos, ha sido posible determinar resultados derivados del comportamiento de las variables del entorno en su relación con las organizaciones del sector en estudio, mediante la metodología del Modelo SER H4.

En la dinámica vinculación empresa-entorno ha sido posible obtener determinados resultados que se dividen en diversas perspectivas para una mayor comprensión.

Desde la perspectiva de los clientes, se muestra que los mismos valoran los productos disponibles ofrecidos y el posicionamiento de las empresas, así como también la llegada oportuna de las empresas a sus necesidades, la atención es un atributo de relevancia para los clientes actuales del sector, y se evidencia una relación importante entre los atributos de los productos y el precio, donde los clientes pagarían hasta un 36% más del precio de referencia del mercado, por un atributo. Al mismo tiempo, se observa una alta sensibilidad al precio ante variaciones del mismo, como así también una relación directa con el poder adquisitivo de los clientes. Se observa un mayor conocimiento y como tal, mayor nivel de exigencia de los clientes al momento de la compra de los productos.

Desde la perspectiva del mercado, las empresas analizan la relación insumos-proveedores en base al tipo de producto y posicionamiento del mismo que se requieren para el negocio, existe un alto grado de confianza en las relaciones comerciales que marcan de alguna manera la sostenibilidad de la vinculación, se emplea un nivel tecnológico suficiente considerado por las empresas desde el planeamiento y la ejecución en el mercado.

Desde la perspectiva de los proveedores, se evidencia una suficiente relación calidad-precio pactada en un grado de confianza sostenida y es posible lograr con los proveedores actuales una mejora en la relación calidad-precio aplicable en el producto o servicio en el mercado.

Desde la perspectiva de las tercerizaciones, existe un suficiente grado de identidad de propósitos. Al mismo tiempo, en los productos-servicios tercerizados se observa como viable la mejora de la relación calidad-precio.

Desde la perspectiva de la tecnología a adquirir, los avances en el sector de la tecnología posibilitan un alto desarrollo de la organización, y se observa como suficiente el incremento en la utilización tecnológica, respecto al software utilizado en la gestión siendo coherente con la evolución de la empresa en el contexto.

Desde la perspectiva de la capacitación, existe un moderado conocimiento de los integrantes de la organización sobre los aspectos en los cuales están capacitados y el grado de aplicación posible de los mismos. Y es reconocida la capacitación como un elemento de gran importancia para el desarrollo de ventajas competitivas para la obtención de buenos resultados en el mercado.

Desde la perspectiva de los consultores, los mismos son seleccionados por las empresas para complementar aspectos de la capacidad de gestión, ayudando a mantener el normal funcionamiento de los negocios y contribuyendo a mejorar los resultados empresariales.

Desde la perspectiva del desarrollo organizacional, mayormente se evidencia un desarrollo y funcionamiento en las relaciones humanas dentro de la organización con un fin en común, al tiempo que se evidencia un alto grado de compromiso con los valores del desarrollo organizacional.

Desde la perspectiva de empresas familiares, se evidencia la existencia de algunos indicadores de efectividad y bases de datos desordenadas para la determinación de resultados. Existe un alto impacto de los factores del contexto, que se analizan y en función de lo cual se toman decisiones de maneras reactivas en la mayoría de los casos. En la minoría de las situaciones se efectúan análisis preventivos y acciones proactivas. En general existe información periódica de manera informal que sustenta muchas veces en las decisiones que se toman a diario.

Como es posible evidenciar, existe una diversidad de situaciones coherentes con cambios contextuales de manera reiterada, que conlleva a un gran dinamismo y fluctuaciones sostenidas en el tiempo. Condición que complejiza el proceso de toma de decisiones para los directivos de las diferentes empresas del sector agroindustrial regional demandando un análisis integral de situaciones internas y externas en el vínculo empresa-entorno como elemento esencial no sólo para el desarrollo de estrategias tendientes a la mayor competitividad empresarial y sustentabilidad de los negocios, sino también para la potencialidad de crecimiento de los mismos y desarrollos de nuevos negocios.

La información obtenida, nos permite adaptar los conceptos y las metodologías del Modelo Ser H4 al sector agroindustrial de la región de influencia de la Facultad de Agronomía de la UN-CPBA., efectuándose aportes que permiten acrecentar el modelo de análisis utilizado adecuándolo a los requerimientos y características propias de las empresas del sector en estudio.

6. CONCLUSIONES

Las empresas del sector agroindustrial estudiadas, son organizaciones complejas que interactúan con su entorno, siendo influidas en forma continua. Desde el análisis integral del comportamiento del entorno ha sido posible identificar diferentes condiciones y aspectos que resultan de gran importancia para el entendimiento de las acciones de las empresas buscando mantener un equilibrio racional y coherente en el binomio empresa-entorno.

En lo referente a aspectos de mercado, proveedores y clientes, las empresas analizan de manera frecuente la relación entre los insumos comprados y sus proveedores, de acuerdo al tipo de producto y posicionamiento del mismo que se requieren para el negocio, al tiempo que existe un alto grado de confianza en las relaciones comerciales que marcan de alguna manera la sostenibilidad de las mismas. En la vinculación de las empresas con sus proveedores se evidencia como posible una mejora en la relación calidad-precio aplicable en el producto o servicio, siendo condición de importancia para mantener la cuota de mercado.

En lo referente a la relación de las organizaciones del sector en estudio con sus clientes, se muestra que los mismos valoran los productos disponibles ofrecidos y el posicionamiento de las empresas, así como también la llegada oportuna que tienen las empresas con sus productos y/o servicios a las necesidades a satisfacer. Por otro lado, la atención es un atributo de relevancia para los clientes actuales del sector, y se evidencia una relación importante entre los atributos de los productos y el precio, donde los clientes pagarían hasta un 36% más del precio de referencia del mercado, por un atributo. No obstante ello, el precio es una variable de alta sensibilidad para la compra de productos. Otras variables de menos variabilidad, pero de relevancia son el poder adquisitivo de los clientes o compradores que impacta de manera directa en la compra de productos o servicios, y la disponibilidad de conocimiento como elemento indispensable en las exigencias de los clientes al momento de las compra.

Respecto a las tercerizaciones, tecnología, capacitaciones y consultorías, se evidencia en los productos o servicios tercerizados la viabilidad en la mejora de la relación calidad-precio que contribuye de alguna manera a la competitividad de las empresas, influidas al mismo tiempo por los avances en el sector de la tecnología que posibilitan un alto desarrollo de la organización. De la misma manera, se observa un suficiente incremento en la utilización tecnológica referente al software que se emplea en las empresas del sector agroindustrial de la región de Azul para llevar adelante su gestión y alcanzar un grado de evolución coherente con la requerida desde el contexto. Esta

situación, demanda de capacitaciones constantes que son reconocidas como un elemento de gran importancia para el desarrollo de ventajas competitivas, en la búsqueda de obtención de buenos resultados empresarial, participación y posicionamiento en el mercado.

Las empresas en estudio realizan contrataciones de consultores especializados en diferentes temáticas que son seleccionados para complementar aspectos de la capacidad de gestión empresarial y ayudan a mantener el normal funcionamiento de los negocios y mejorar el proceso de toma de decisiones y la formación de estrategias empresariales.

Por último, en lo referente al desarrollo organizacional, es necesario dividir a las empresas no familiares de las empresas familiares. En el primero de los casos, se evidencia el desarrollo y funcionamiento en las relaciones humanas con fines comunes, existiendo un alto grado de compromiso con los valores que fortalecen la cultura organizacional. En el caso de las empresas familiares, considerando que son sistemas de funcionamientos diferentes al resto de las empresas, fundamentalmente por la conformación humana y los lazos consanguíneos existentes, en su estudio, evidencian problemas de registros de datos derivando de bases de datos desordenadas para la determinación de resultados, como así también existe un alto componente de información periódica de manera informal que sustenta muchas veces en las decisiones que se toman a diario. Se muestra un alto impacto de los factores del contexto, que se analizan según circunstancias, y en función de lo ello, mayormente se establecen acciones en forma reactiva a los impactos reales o potenciales del entorno.

La información del relevamiento de datos aplicado al campo experimental, nos ha permitido no sólo la aplicación metodológica del Modelo SER H4 adecuado al sector en estudio y las particularidades de estas empresas, sino también, contribuye a desarrollar un mejor proceso de comprensión del entorno desde una perspectiva integradora.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[1] [2] Daft R. L.; “Teoría y diseño organizacional”, Página 136, Octava edición. Thomson Editores, S.A., Bogotá, Colombia, 2005.

[3] Lorenzo, C. A., Reina, R.J., Díaz, H., Durante, M. O., Durante I.M., “Modelo SER H4 de diagnóstico y mejora organizacional en empresas agroindustriales” IV° Jornadas de Administración del NEA - II° Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní. Facultad de Ciencias Económicas, UNM, Posadas, 2012.

[4] Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N., “Aspectos metodológicos y epistemológicos para mejorar el aprendizaje y la gestión en administración: Modelo cualitativo de diagnóstico e innovación SER H4”. Evento: XXIX Congreso Nacional de ADENAG, Bahía Blanca, Provincia de Buenos Aires, Argentina. 23,24 y 25 de Mayo de 2013.

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.

[5] Lorenzo, M. N., “La visión en los escenarios de futuros organizacionales: la cultura, el sistema político y las configuraciones organizacionales en el diseño de escenarios”. II Congreso Latinoamericano de Administración (CONLAD) y V Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní. Universidad Nacional de Misiones .Posadas, Pcia. de Misiones, Argentina, 14 y 15 de septiembre 2015.

[6] Reina R. J.; Lorenzo, M. N.; Díaz, H.; Durante, M. O., “Una perspectiva integral del análisis del entorno: el caso de las empresas agroindustriales de la región de Azul”. III Congreso Latinoamericano de Administración (CONLAD) y VI Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní. Universidad Nacional de Misiones .Posadas, Pcia. de Misiones, Argentina, 12 y 13 de septiembre 2016.

Reina R. J.; Lorenzo, M. N.; Díaz, H.; Durante, M. O., “Micro modelo de entorno y escenarios futuros en empresas agroindustriales de la región de Azul”. 32° Congreso Nacional de ADENAG. “Administración y Diversidad. Nuevos espacios para la Docencia”. Universidad Nacional de Luján, Luján, Pcia. de Bs. As., 26 y 27 de mayo de 2016.

Material adicional consultado en el desarrollo del presente trabajo:

Reina R. J., “El rediseño organizacional en Pymes de comercialización de agro insumos de la región de Azul para responder al nuevo contexto del negocio”. Tesis de Maestría en Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Tandil, Junio 2009.

LA ADMINISTRACIÓN EN LAS PERSONAS JURÍDICAS PRIVADAS: REGULACIÓN LEGAL, PRECISIONES Y PROPUESTAS.

LOPEZ RUBEN IGNACIO lopez@fce.unam.edu.ar

ROKO LILIAN roko@fce.unam.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas. UNaM

RESUMEN:

En el presente trabajo, se resalta la importancia de la ciencia de la Administración por el rol que cumple en la actuación y responsabilidad de los representantes de las personas jurídicas privadas -y específicamente en las sociedades-, atendiendo a las normas del nuevo Código Civil y Comercial de la Nación y la Ley General de Sociedades.

Las presentes Jornadas, constituyen una oportunidad para encarar nuevos marcos de debate sobre la necesidad de profesionalización de quienes administran entes societarios, ya que la idoneidad exigida al “buen hombre de negocios”, implica contar con solvencia técnica en su especialidad.

Se exhibe la necesidad de difundir la reforma del derecho privado, toda la normativa de aplicación y jurisprudencia reciente, planteando la necesaria profesionalización del administrador societario a fin de acompañar los cambios constantes y sostenidos que la modernidad impone a las Organizaciones ante las fluctuaciones de la economía, exigencia de organismos de recaudación tributaria y entidades financieras –entre otros aspectos-.

Ello coadyuvará a viabilizar y concretar, de manera efectiva y satisfactoria la inserción y proyección profesional de los licenciados en administración.

PALABRAS CLAVES: Administradores. Código Civil y Comercial. Ley General de Sociedades. Profesionalización.

A modo de introducción

El Código Civil y Comercial de la Nación -Ley 26.994 (B.O 8/10/2014)- comenzó a regir en nuestro país el 1° de agosto de 2015, por imperio de la ley 27.077 (B.O 19/12/2014).

En referencia al nuevo ordenamiento jurídico es importante destacar que, mediante Decreto del Poder Ejecutivo Nacional N° 191 de fecha 23 de febrero del año 2011, fue creada la comisión que elaboró el proyecto de Ley de Reforma, Actualización y Unificación de los Códigos Civil y Comercial que rigieron nuestro país.

La misma fue integrada por los Dres. Ricardo Lorenzetti, Elena Highton de Nolasco y Aída Kermelmajer de Carlucci quienes trabajaron junto a un nutrido y destacado grupo de doctrinarios del derecho.

El Código de Comercio Argentino, redactado por los Dres. Dalmacio Vélez Sarsfield y Eduardo Acevedo, se aplicó en sus orígenes para el entonces Estado de Buenos Aires, que estaba separado de la confederación argentina, mientras las otras provincias se regían por el Código Español de 1829. Recién en el año 1862, al sancionarse la ley N° 15, el Código de Comercio tuvo su vigencia en todo el país.

En tanto, el Código Civil Argentino, -redactado por Dalmacio Vélez Sarsfield- se aprobó mediante la Ley 310 del 29 de septiembre de 1869, rigiendo para el país desde el 1° de enero de 1871.

La sanción del Código Civil, implicó la necesidad de modificar y adecuar algunos aspectos del Código de Comercio, lo que se concretó en el año 1889, mediante el dictado de la ley 2637, que incluía normas sobre quiebras, ordenanzas de aduana, ley sobre garantías o certificados de depósito y las leyes de patentes de invención a marcas.

El nuevo Código de Comercio comenzó a regir el 1 de mayo de 1890, según el art. 1 de la ley 2637.

Durante el siglo XX, ese ordenamiento, tuvo numerosas reformas e incorporaciones: entre ellas la ley de sociedades comerciales, ley de concursos y quiebras, prenda con registro, letra de cambio, cheque y pagaré, entre otros.

Tanto el Código Civil como el Código de Comercio, -ambos con sus modificaciones-, incorporaciones, y leyes complementarias rigieron hasta el 31 de julio de 2015.

A partir de esa fecha, el 1° agosto de 2015, comenzó a regir el nuevo Código Civil y Comercial de la Nación Unificado, en adelante: C.C.C.U.

Ha expresado el Presidente de la Comisión Reformadora - Dr. Lorenzetti- que se trata de un código del Siglo XXI que se inserta en un sistema complejo, caracterizado por el dictado incesante de leyes especiales, jurisprudencia pretoriana y pluralidad de fuentes, y que la relación entre el Código y los microsistemas (entre los cuales incluye a la ley societaria) es la del sol que ilumina cada uno de ellos y que los mantiene dentro del sistema.

Uno de esos paradigmas es el “protectorio” del cual se destaca la “tutela los débiles y fundamento constitucional que es la igualdad”, y en virtud de ello, la nueva legislación, a diferencia de los del siglo pasado, considera a la persona concreta por sobre la idea de un sujeto abstracto y desvinculado de su posición vital, entre ellos incluye al “socio, asociado, miembro o controlante directo o indirecto de la persona jurídica, las que, a través de las estructuras societarias empleadas de manera disfuncional o ilícitamente resulten perjudicados, lo que le otorga todo el derecho de recurrir al amparo de la nueva normativa para defenderse.

Con ello se podrá generar medios para enfrentarse con toda una serie de obstáculos doctrinarios y jurisprudenciales que impedían no solo la justa sanción de los que utilizaban a estos entes para lucrarse desmedidamente y perjudicar, sino que también resultará un arma para contradecir a las multillas o frases armadas tales como el “criterio restrictivo” muy utilizado en las decisiones judiciales que rechazan las acciones de responsabilidad incoadas, y que en definitiva favorecen a aquéllos que aprovechan esas interpretaciones que le son brindados como bolsones de impunidad.

El presente trabajo en el marco Congreso Latinoamericano de Administración y Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní (CONLAD) –año 2017- pretende resaltar la importancia de la ciencia de la Administración atendiendo al el rol que cumple la misma en la actuación y ulterior responsabilidad de los representantes de las personas jurídicas privadas, y específicamente en los supuestos de las sociedades.

Seguidamente se expone la definición y la enumeración de las personas jurídicas y aquellas de carácter privado según el nuevo CCCU.

ARTICULO 141.- Definición. “Son personas jurídicas todos los entes a los cuales el ordenamiento jurídico les confiere aptitud para adquirir derechos y contraer obligaciones para el cumplimiento de su objeto y los fines de su creación”.

ARTICULO 148.- Personas jurídicas privadas. “Son personas jurídicas privadas: a) las sociedades; b) las asociaciones civiles; c) las simples asociaciones; d) las fundaciones; e) las iglesias, confesiones, comunidades o entidades religiosas; f) las mutuales; g) las cooperativas; h) el consorcio de propiedad horizontal; i) toda otra contemplada en disposiciones de este Código o en otras leyes y cuyo carácter de tal se establece o resulta de su finalidad y normas de funcionamiento”.

El C.C.C.U, contempla además normas que abarcan a todo tipo de persona jurídica, en lo referido a los atributos inherentes a las mismas: nombre, domicilio, patrimonio y plazo de duración, las disposiciones relativas al gobierno, representación y fiscalización de dichos entes, causales de extinción, disolución, prórroga y/o reconducción, regulando específicamente la responsabilidad de los administradores en los actos de liquidación.

Puede decirse también, que el C.C.C.U adoptó la teoría general que construyó el sistema societario en su normativa específica.

Fundamentos del Anteproyecto de Código Civil y Comercial de la Nación.

En los fundamentos del anteproyecto de Código Civil y Comercial enviado por la Comisión de Juristas, al Poder Ejecutivo Nacional, en relación a la responsabilidad del administrador de las personas jurídicas privadas, la Comisión Redactora expresó:

“...se ha considerado que la responsabilidad de los administradores es una regla que trasciende el campo de las sociedades comerciales. Hay numerosas asociaciones civiles, fundaciones, y todo tipo de personas jurídicas en las que es necesario valorar la responsabilidad de los administradores.

Por esta razón se dispone que en el campo de las personas jurídicas privadas que (art.159), “los administradores de la persona jurídica deben obrar con lealtad y diligencia. No pueden perseguir ni favorecer intereses contrarios a los de la persona jurídica. Si en determinada operación los tuvieran por sí o por interpósita persona, deben hacerlo saber a los demás miembros del órgano de administración o en su caso al órgano de gobierno y abstenerse de cualquier intervención relacionada con dicha operación. Les corresponde implementar sistemas y medios preventivos que reduzcan el riesgo de conflicto de intereses en sus relaciones con la persona jurídica”-

Luego se regula la responsabilidad (art. 160): “Los administradores responden en forma ilimitada y solidaria frente a la persona jurídica, sus miembros y terceros, por los daños causados por su culpa en el ejercicio o con ocasión de sus funciones, por acción u omisión”.

La Comisión refiriéndose a las sociedades dijo:

“En la regulación específica de las sociedades comerciales, se propone la unificación de principios generales en la parte general de la ley de sociedades.

La reforma se ha limitado a unificar en el artículo 59 las facultades, deberes y responsabilidades de los administradores en general, a los que remite el artículo 274 LS para los Directores, asegurando así la remisión del artículo 157 4° párrafo referida a los gerentes.

El art. 59, dispone: “Los administradores y los representantes de la sociedad deben obrar con lealtad y con la diligencia de un buen hombre de negocios. Deben hacer prevalecer el interés social por sobre cualquier otro interés. Les incumbe implementar sistemas y medios preventivos que reduzcan el riesgo de conflictos de intereses en sus relaciones con la sociedad y en las de ésta con otras personas a las que estén vinculadas.

No pueden participar por cuenta propia o de terceros en actividades en competencia con la sociedad, salvo autorización expresa de los socios. Tampoco pueden utilizar o afectar activos sociales ni aprovechar informaciones u oportunidades de negocios para beneficio propio o de terceros, ni realizar cualquier otra operación que pueda generar conflicto de intereses con la sociedad.

El administrador o representante que tuviera un interés contrario al interés social debe hacerlo saber al órgano que integra, si fuese colegiado, y al de fiscalización en su caso. Debe abstenerse de intervenir en la deliberación y si su función es individual no puede resolver por sí. En las sociedades colectivas, en comandita simple y de capital e industria, debe comunicarlo a los socios.

Los que faltaran a sus obligaciones son responsables, ilimitada y solidariamente por los daños y perjuicios que resultaran de su acción u omisión.

Los administradores en los grupos.

En los grupos societarios la afectación del interés social por parte de los administradores de cada sociedad componente a los fines de atribución de responsabilidad, debe juzgarse tomando en consideración la política general del grupo con el criterio del tercer párrafo del artículo 54, la que debe asegurar un equilibrio razonable entre las sociedades que lo integran”.

Si se compara el proyecto de ordenamiento elevado por la Comisión encargada de la redacción del C.C.C.U al Poder Ejecutivo Nacional, con el proyecto elevado finalmente por el Poder Ejecutivo Nacional al Congreso Nacional, se observan cambios, - entre ellos, los alcances de la responsabilidad de los administradores societarios, fundamentalmente en lo referido a la eliminación de la norma que trataba a los administradores en los grupos societarios.

Normativa Sancionada.

Finalmente, la norma sancionada por el Congreso Nacional, consagró normas específicas en relación a la responsabilidad de los representantes de las personas jurídicas privadas, de la siguiente manera:

ARTICULO 159 Código Civil y Comercial de la Nación. Deber de lealtad y diligencia. Interés contrario.

“Los administradores de la persona jurídica deben obrar con lealtad y diligencia. No pueden perseguir ni favorecer intereses contrarios a los de la persona jurídica. Si en determinada operación los tuvieran por sí o por interpósita persona, deben hacerlo saber a los demás miembros del órgano de administración o en su caso al órgano de gobierno y abstenerse de cualquier intervención relacionada con dicha operación. Les corresponde implementar sistemas y medios preventivos que reduzcan el riesgo de conflictos de intereses en sus relaciones con la persona jurídica.”

ARTICULO 160.- Responsabilidad de los administradores.

“Los administradores responden en forma ilimitada y solidaria frente a la persona jurídica, sus miembros y terceros, por los daños causados por su culpa en el ejercicio o con ocasión de sus funciones, por acción u omisión.”

ARTICULO 161.- Obstáculos que impiden adoptar decisiones.

“Si como consecuencia de la oposición u omisión sistemáticas en el desempeño de las funciones del administrador, o de los administradores si los hubiera, la persona jurídica no puede adoptar decisiones válidas, se debe proceder de la siguiente forma:

- a) el presidente, o alguno de los coadministradores, si los hay, pueden ejecutar los actos conservatorios;
- b) los actos así ejecutados deben ser puestos en conocimiento de la asamblea que se convoque al efecto dentro de los diez días de comenzada su ejecución;
- c) la asamblea puede conferir facultades extraordinarias al presidente o a la minoría, para realizar actos urgentes o necesarios; también puede remover al administrador.”

Con relación a las normas citadas precedentemente, considera el destacado jurista, Dr. Francisco JunyentBas⁸

Que: “... en los arts. 159, 160 y 161, se incorporan las directivas que había elaborado la doctrina societaria, a los fines de otorgarle el carácter de reglas generales en torno al patrón de conducta de los administradores y su eventual responsabilidad”.

Por el contrario, sostiene el citado autor que en materia societaria, la pauta es diferenciada, tal como se sigue en el art. 59 de la Ley General de Sociedades, que dispone: “Los administradores y los representantes de la sociedad deben obrar con lealtad y con la diligencia de un buen hombre de negocios. Los que faltaren a sus obligaciones son responsables, ilimitada y solidariamente, por los daños y perjuicios que resultaren de su acción u omisión”.

De tal modo, concluye que en el C.C.C.U se establece una pauta general a la cual debe adecuarse la conducta de los administradores sociales, cualquiera fuere el tipo social, expresando que se trata de conductas no regladas por la ley, estatuto o el reglamento social y que deben analizarse bajo el prisma de los estándar de conducta del art. 59 de la Ley de Sociedades.

La ley de sociedades adoptó una pauta general y abstracta al imponer en el art. 59 un **“obrar con la lealtad y la diligencia de un buen hombre de negocios”**, y determinó normas específicas para cada tipo societario.

⁸ JUNYENT BAS, Francisco A. “Principales líneas sobre la persona jurídica en el Código Civil y Comercial”. En Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNNE N° 14, Otoño 2015, ISSN 1668-6365 en http://eco.unne.edu.ar/revista/publicaciones/2015/otono/revista_14_AyP_digital.pdf pág. 67 y siguientes.

Por su parte, el estatuto o el reglamento social también pueden regular detalladamente ciertos aspectos o consideraciones sobre la conducta a observar por parte de los administradores.

Así, mientras el C.C.C.U (art. 159) refiere que el ADMINISTRADOR debe obrar con lealtad y diligencia, la Ley General de Sociedades fija en el art. 59 que debe obrar **con lealtad y diligencia DE UN BUEN HOMBRE DE NEGOCIOS**, lo que significa la necesidad de contar con capacidad técnica, experiencia y conocimientos frente a la persona jurídica que administra.

De la lectura de las normas de los arts. 160 y 161 del C.C.C.U surge además, que la obligación de los administradores es de medios y no de resultados al tener el deber de prestar su tarea con **diligencia, lealtad y profesionalidad** para lograr el cumplimiento del objeto social de la persona jurídica.

Esos administradores responderán ilimitadamente con todo su patrimonio por los daños que produzcan a la persona jurídica y/o a terceros, con su acción u omisión a sus miembros o terceros, con su obrar desleal o negligente aplicándose los arts. 1716 y concordantes del C.C.C.U que impone el deber de reparar un daño a quien viole el deber de no dañar a otro, o que incumpla una obligación.

Otro aspecto importante ha sido la incorporación de **la prevención** como un estándar de conducta, al establecer en el art. 161 el procedimiento a llevar a cabo, ante oposición sistemática en el desempeño de las funciones del administrador.

En estos casos la norma autoriza al presidente o a cualquiera de los coadministradores a realizar actos conservatorios, y obliga a poner en conocimiento los actos ejecutados ante una asamblea que debe ser convocada a ese efecto, regulando las medidas a adoptar.

La asamblea podrá confirmar los actos conservatorios, modificar las facultades del órgano de administración, rechazar las medidas dispuestas por la minoría e incluso responsabilizar a ésta por los daños y perjuicios que pudieran haber ocasionado a la persona jurídica.

En conclusión, se observa que el régimen de responsabilidad de los administradores en el Código Civil y Comercial de la Nación regula el sistema tomando como base o fundamento la lealtad y diligencia.

Como en esta parte general, no se contemplan específicamente qué acciones judiciales corresponden, debería estarse a la regulación específica contenida en los arts. 276 a 279 de la L.G.S⁹.

Asimismo, y en cuanto a la responsabilidad civil de los administradores de sociedades es importante también seguir a Ernesto Martorell, cuando sostiene que el Código Civil y Comercial contiene, respecto del tema de la responsabilidad de los administradores, nuevas circunstancias que tienen la virtualidad de introducir un significativo agravamiento de la responsabilidad de los mismos¹⁰.

La Responsabilidad del Administrador Societario: la remisión al “buen hombre de negocios” y la necesidad de profesionalización.

A la luz de las normas del C.C.C.U y de la Ley General de Sociedades transcritas precedentemente, se concluye que la responsabilidad del administrador societario requiere un elemento especial atendiendo al parámetro de cumplimiento de pautas que pueden considerarse directrices, o pautas interpretativas e integrativas, como son las del “Buen Hombre de Negocios”.

La redacción mantenida en la ley general de sociedades (art. 59), implica la necesidad de acentuar el requerimiento de la profesionalización y especificidad en la técnica, en el obrar y en su desempeño de los representantes de las sociedades comprendidas en la normativa.

La noción del “buen hombre de negocios” importa un auténtica responsabilidad profesional (capacidad técnica, experiencia y conocimiento) que se evalúa teniendo en cuenta la dimensión de la sociedad, su objeto, las funciones genéricas que incumben como administrador y la específica que

⁹ JUNYENT BAS, Francisco, ob.cit.pág.82

¹⁰ MARTORELL, Ernesto E. “Los administradores de sociedades deberán responder por los malos resultados”, diario L.L. 1/6/2016.

se le hubiere confiado, la circunstancia en que debió actuar (urgencia, acopio de datos, antecedentes e informaciones, etc.), y como cumplió su deber de diligencia. Estas pautas básicas requieren de aclaraciones y delimitación, por cuanto no se puede formular reglas concretas debido al álea del propio negocio, como asimismo, deben adecuarse a las circunstancias y exigencias de la realidad de cada sociedad concreta y a las circunstancias económicas y financieras del país en un momento determinado, sin dejar de tenerse en cuenta que, tampoco puede exigirse a un administrador condiciones superlativas y extraordinarias de actuación, sino aquella que ameritan la conducta de una persona normal con formación profesional. Esto último debe confrontarse con los riesgos negociales que debe enfrentar en forma constante, como es la de elegir entre un presunto margen de riesgo y una presunta rentabilidad posible, que, en muchas circunstancias deriva de una elección subjetiva y condicionada por diversos factores que le son conexos

La evaluación o consideración de ese parámetro genérico, debe ser valorado en cada caso concreto, y es menester aclarar además que siendo las normas sobre responsabilidad de orden público, no pueden ser derogadas por los socios.

Sostiene Marcelo López Mesa, que la terminología “buen hombre de negocios” es un concepto jurídico excesivamente indeterminado, expresando que en el C.C.C.U está mencionado en dos artículos: art. 1483 inc. b) y 1674.

Considera que los arts. 1483 inc. b) y 1674 del CCCU brindan un concepto flexible, maleable, cuya configuración habrá de diversos factores, como la magnitud de la empresa que este “buen hombre de negocios” administre, la complejidad del negocio, las dificultades o bonanzas del mercado en el momento evaluado, que no son otra cosa que las circunstancias de lugar y tiempo del hombre de negocios... **La figura requiere, reunir una cierta experiencia en el giro comercial y un adecuado nivel de conocimientos sobre la prestación o servicio brindados o productos comercializados.** Dentro de los requisitos de configuración de este arquetipo o modelo de diligencia se encuentran diversos aspectos, tales como cierta destreza o aptitud para evaluar los riesgos del mercado, así como sus vaivenes, y mantener controladas tales acechanzas. Y así se ha decidido que este patrón de apreciación de conducta impone la previsión de acontecimientos que no resultan absolutamente desacostumbrados en el ámbito de la actividad de la que se trata según la experiencia común. Cita al respecto el fallo de la Cámara Nacional Comercial sala D, del 09/11/1995, en autos: “Estancias Procreo Vacunos S. A. c. Lenzi, Carlos y otros” (Revista La Ley 1996-B, 194 y DJ 1996-1, 960)¹¹.

Agrega además este prestigioso jurista que en el concepto de buen hombre de negocios impera un componente de especificidad: lo que se le exige es el conocimiento específico de su metier, de su negocio concreto, no de otros que no acomete y se requiere conocer las fortalezas y debilidades de la propia organización empresarial, así como la situación de sus clientes, proveedores y los principales atributos de la competencia, para no asumir riesgos descontrolados o acometer aventuras de mal pronóstico. El buen empresario es el que controla el giro y la gestión de la empresa y a la vez, audita la gestión de otros subordinados o vinculados a él, de modo de evitar sorpresas y defraudaciones¹².

Refiere el citado autor a un fallo nacional que expresa: “la ignorancia o falta de conocimiento del director de una compañía financiera respecto de la situación patrimonial de los clientes del ente, únicamente puede provenir de haber incumplido con el standard de diligencia del buen hombre de negocios, ya que no puede ser así calificado quien otorga préstamos sin efectuar las pertinentes averiguaciones respecto de las situaciones financiera de los deudores, máxime teniendo en cuenta, que la compañía en cuestión tiene como principal actividad económica el otorgamiento de préstamos a sus clientes”¹³

¹¹ LOPEZ MESA, Marcelo “La apreciación de la conducta según la capacidad y circunstancias del agente” (La determinación de la diligencia exigible a cada uno de acuerdo de acuerdo con el nuevo Código Civil) Revista El Derecho del 18 de marzo de 2016, pág. 1 a 8.

¹² LOPEZ MESA, Marcelo, ob. Cit.

¹³ C. Nac. Com., sala A, 14/05/2009, “Compañía Financiera del Plata S.A. s/quiebra c. Carlino, Reynaldo F. y otro”, en LL online, reg. AR/JUR/19172/2009.

No menos relevante es la posición sostenida por Carlos Gigena Sasis cuando afirma: “No titubeamos en afirmar que la ley 19.550, rechaza la posibilidad de dejar librado al incapaces, intuitivos o iluminados la dirección y administración, de ese elemento tan fundamental al desarrollo y bienestar de la comunidad y sus habitantes como son las sociedades comerciales. También postulamos que es derecho inalienable de la minoría solicitar la revocación de la designación de administradores o representantes de aquellas personas que carezcan de las cualidades que conforman un “buen hombre de negocios”....la naturaleza de las funciones de un administrador y de un representante legal nos estimulan a pensar que la expresión “buen hombre de negocios”, sí integra la norma y nutre a todo el instituto societario”¹⁴

A modo de conclusión

Del contexto desarrollado se ha tratado de vincular la ley especial societaria con el Código Civil y Comercial de la Nación, en lo que respecta a la responsabilidad de los administradores societarios, habida cuenta que la legislación respectiva a pesar de contener varias disposiciones que castigan inconductas de los administradores no resulta completa para dar respuesta a la cuestión de suma importancia en el mundo negocial que requiere de la aplicación de normas del Código Civil y Comercial para la solución de los conflictos que, lamentablemente, tiene una alta frecuencia de litigiosidad; sin perjuicio de que, para ello, es necesario que desde la óptica procesal se instauren procesos ágiles y expeditos para hallar soluciones en el menor tiempo posible, a lo que habrá que agregar también la necesidad de que los tribunales tengan una cierta especialización.

Asimismo, las Jornadas Nacionales de profesionales en Administración (CONLAD) que se realizan en esta Universidad Nacional de Misiones, constituyen una valiosa oportunidad para encarar nuevos marcos de debate sobre la necesidad de profesionalización de quienes administran entes societarios, ya que la idoneidad exigida al “buen hombre de negocios”, implica contar con solvencia técnica en su especialidad.

Es uno de los temas relevantes a ser abordados por la ciencia de la administración en la Universidad Pública, en los Consejos Profesionales en Ciencias Económicas y en la Federación que los nuclea, posicionando y destacando las incumbencias profesionales de los Licenciados en Administración.

El debate exhibirá la necesidad de transitar caminos en tal sentido, socializando conceptos, divulgando la normativa y jurisprudencia y planteando la necesaria profesionalización del Administrador Societario a fin de acompañar los cambios constantes y sostenidos que la modernidad impone a las Organizaciones, ante las fluctuaciones de la economía, la exigencia de los organismos de recaudación tributaria, de información financiera –entre otros aspectos- y coadyuvará a viabilizar y concretar, de manera efectiva y satisfactoria la inserción y proyección profesional de los licenciados en administración.

Como expresa el Dr. Eduardo Mario Favier Dubois (h) “Profesionalizar” consiste en aplicar las reglas propias de un arte u oficio a una actividad determinada siguiendo ciertas pautas marcadas por la teoría, por la práctica, o por las enseñanzas de los “maestros” del ramo.

La “profesionalización” de una empresa consistirá en aplicar las reglas que enseña la Ciencia de la Administración¹⁵.

En efecto, toda sociedad requiere ser dirigida y administrada con capacidad y solvencia técnica para planificar y ejecutar decisiones, y evitar generar daños en detrimento del ente, sus socios y terceros.

¹⁴ GIGENA SASIS, Carlos H. “Buen Hombre de Negocios. Su alcance en la ley 19.550” Ponencia presentada en el II Congreso Argentino de Derecho Societario (Mar del Plata 1979).

¹⁵ Favier Dubois “GOBIERNO CORPORATIVO Y REGLAMENTOS SOCIETARIOS EN LA PROFESIONALIZACIÓN LEGAL DE LA EMPRESA FAMILIAR”. Mayo de 2017 en <http://www.favierduboisspagnolo.com/trabajos-de-doctrina/gobierno-corporativo-y-reglamentos-societarios-en-la-profesionalizacion-legal-de-la-empresa-familiar/>

La Ley General de Sociedades mantiene en el art. 59, la vieja redacción de ley 19.550 con la expresión: “Los administradores y los representantes de la sociedad deben obrar con lealtad y con la diligencia de un BUEN HOMBRE DE NEGOCIOS”, por ello, nos permitimos recordar los conceptos brindados por el Dr. Isaac Halperin, quien sostuvo que “la noción de buen hombre de negocios establece una auténtica responsabilidad profesional, ya que implica capacidad técnica, experiencia, conocimiento. Para apreciarla en el caso concreto, se tendrá en cuenta: a) la dimensión de la sociedad; b) su objeto; c) las funciones genéricas; d) la circunstancia en que debió actuar (urgencia, acopio de datos, antecedentes, e informaciones, etc) y como cumplió su deber de diligencia¹⁶”.

Desde la ciencia del derecho, es menester decir que el parámetro interpretativo o integrativo “del buen hombre de negocios, se analiza casi en exclusividad en relación a la responsabilidad emergente de la función”.

Pero sería muy auspicioso vincular al concepto de responsabilidad, ligado al concepto de “Buen Hombre de Negocios”, con las condiciones, aptitudes, experticia y conocimientos **debe tener** “un buen hombre de negocios” cuando accede a ocupar una posición en la Administración Societaria.

En efecto, la incorporación de normas sobre responsabilidad, aluden a la previsibilidad del daño; la cual puede representarse cuando se posee la idoneidad técnica necesaria para prever los daños en el ejercicio de la actividad.

El cumplimiento de una gestión adecuada en las sociedades, a través de sus administradores, será un elemento esencial y determinante; que evitará conductas, acciones y efectos negativos que deriven en una gestión imprudente, negligente o con falta de pericia técnica; y de la cual deriven daños a la sociedad, sus accionistas y terceros.

La pauta interpretativa e integrativa, que brinda la fórmula del “Buen Hombre de negocios”, prevista y mantenida en el art. 59 de la ley general de sociedades, constituye un aliciente e interpela a pensar en nuevos desafíos para la ciencia de la Administración.

Por tal razón, resaltamos las propuestas que realiza el Dr. Eduardo Mario Favier Dubois (h) en un enjundioso trabajo publicado recientemente¹⁷.

El citado colega plantea en cinco ítems valiosas conclusiones fundamentalmente dirigidas a la empresa familiar:

1) La profesionalización de la empresa para generar cambios. Los mismos consisten en dividir los roles, separar las funciones, formalizar procesos, retrasar el diseño organizacional, capacitar a los familiares, asignar funciones de importancia a no familiares capacitados, separar los flujos de fondos y los bienes de la empresa respecto de los que corresponden a los familiares, generar información cuantitativa y cualitativa sobre el negocio y crear un espacio formal para evaluar la información y tomar decisiones.

2.- Propone dos herramientas útiles para lograr la profesionalización de la administración de la sociedad, a cargo del directorio en la S.A. y de la gerencia en la SRL: el Protocolo de Gobierno Corporativo, de carácter organizacional e interno, y los Reglamentos Societarios, de carácter legal.

3.- Plantea la posibilidad que la empresa elabore un “Protocolo de Gobierno Corporativo”, donde consten los principios y reglas vinculadas a la transparencia, equidad y responsabilidad, precisando límites entre los diferentes niveles de gobierno y modo de relacionarse para evitar desarmonías o fallos de coordinación.

4.- Incluye un “Reglamento Societario” como conjunto ordenado de disposiciones complementarias, accesorias, pormenorizadas o del detalle del contrato o estatuto social, establecido con el objeto

¹⁶ HALPERIN, Isaac, “Sociedades Anónimas- Examen Crítico del Decreto Ley 19.550”, Editorial Depalma, Bs. As, 1974 pág. 463

¹⁷ Favier Dubois, Eduardo Mario (h) “GOBIERNO CORPORATIVO Y REGLAMENTOS SOCIETARIOS EN LA PROFESIONALIZACION LEGAL DE LA EMPRESA FAMILIAR”. 24 de Mayo de 2017 en <http://www.favierduboisspagnolo.com/trabajos-de-doctrina/gobierno-corporativo-y-reglamentos-societarios-en-la-profesionalizacion-legal-de-la-empresa-familiar-2/>

de regir, con valor legal, el funcionamiento y/o las actividades de los órganos sociales y/o la conducta y el ejercicio de las atribuciones, derechos y obligaciones de funcionarios y socios, durante la vigencia de la sociedad y/o en la liquidación social, en aspectos no previstos expresamente por la ley ni por el contrato o estatuto.

5.- Considera la posibilidad de aprobar un “Reglamento del Directorio”, a ser aprobado por la asamblea o por el propio directorio en forma unánime. Considera que este documento será fundamental para permitir el funcionamiento profesional del directorio, vinculado a formalizar la situación de los directores en cuanto a sus derechos, obligaciones, responsabilidades y retribuciones.

Nos parece en esta instancia apropiado, culminar esta breve ponencia transcribiendo las preguntas que efectúa Jorge Gil: “... ¿cuáles son los nuevos problemas?; ¿qué rol asumen nuestros conocimientos, de formalización universitaria, dentro del esquema contextual descrito, en el que se desarrollan y del que no pueden sustraerse? ¿Qué papel le corresponde a esos conocimientos -en tanto sociales- a fin de resultar útiles para la búsqueda de nuevas respuestas a nuevos problemas?”¹⁸

Resaltamos que dentro de las características del Perfil del Graduado Licenciado en Administración de Empresas para la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, se menciona: “La Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM se propone formar un Licenciado en Administración de Empresas con un perfil profesional amplio, preparado para satisfacer el requerimiento de ser 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.**

Ahora bien, los conceptos referidos precedentemente, también cobran relevancia a la hora de tratar y evaluar **la responsabilidad civil** de los administradores societarios.

Esta presenta múltiples aristas, más aún, con los impactos que producen sobre los mismos la reforma del Código Civil y Comercial de Nación al instaurar instituciones novedosas tales como la función preventiva del daño, la antijuridicidad objetiva, la unificación de la responsabilidad contractual y extracontractual y la determinación de un solo plazo de prescripción; como se interroga el Dr. Vitolo: “¿Cómo jugarán estas nuevas normas con las disposiciones contenidas en los arts. 58,59, 274 y siguientes de la ley 19.550 respecto de los directores de las Sociedades Anónimas?. Pues bien, esto también es parte de los desafíos a de la hora. Como puede advertirse se abre un nuevo campo para el debate y el análisis”¹⁹.

Las preguntas formuladas precedentemente invitan a la comunidad universitaria a debatir y repensar el diseño curricular y de competencias del Licenciado en Administración para lograr mayor participación e inserción profesional, teniendo en cuenta los desafíos y propuestas planteados, que a modo de avance se exponen en esta ponencia.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA Y UTILIZADA

Código Civil y Comercial de la Nación y Ley General de Sociedades

Favier Dubois, E. M.: “Gobierno corporativo y reglamentos societarios en la profesionalización legal de la empresa familiar” 24 de Mayo de 2017 en <http://www.favierduboisspagnolo.com/trabajos-de-doctrina/gobierno-corporativo-y-reglamentos-societarios-en-la-profesionalizacion-legal-de-la-empresa-familiar-2/>

GIGENA SASIS, C. H.: “Buen Hombre de Negocios. Su alcance en la ley 19.550” Ponencia presentada en el II Congreso Argentino de Derecho Societario (Mar del Plata 1979).

GIL, J.: “Resignificando el concepto de Administración como conocimiento”, en Revista Profesional y Empresaria (D&G). Editorial Errepar. Tomo XIII, pág. 33 y siguientes, Año 2012.

GRISPO, J.: “La responsabilidad de los administradores societarios y el nuevo código”. En <http://estudiogrispo.com.ar> del 10/12/2015.

¹⁸ GIL, Jorge “Resignificando el concepto de Administración como conocimiento”, en Revista Profesional y Empresaria (D&G). Editorial Errepar. Tomo XIII, pág. 33 y siguientes, Año 2012.

¹⁹ VITOLLO, Daniel Roque “Algunas cuestiones sobre el plazo de prescripción en las acciones de responsabilidad contra directores de sociedades anónimas”, en “Cuestiones mercantiles en el Código Civil y Comercial de la Nación”, Edit. Fidas, 2016, pag. 223.

HALPERIN, I.: “Sociedades Anónimas- Examen Crítico del Decreto Ley 19.550”, Editorial Depalma, Bs. As, 1974 pág. 463.

JUNYENT BAS, F. A.: “Principales líneas sobre la persona jurídica en el Código Civil y Comercial”. En Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNNE N° 14, Otoño 2015, ISSN 1668-6365 en http://eco.unne.edu.ar/revista/publicaciones/2015/otono/revista_14_AyP_digital.pdf pág. 67 y siguientes.

LOPEZ MESA, M.: “La apreciación de la conducta según la capacidad y circunstancias del agente”. En Revista El Derecho del 18 de marzo de 2016, pág. 1 a 8.

MARTORELL, E. E.: “Los administradores de sociedades deberán responder por los malos resultados”, diario L.L. 1/6/2016.

ORQUERA, J. P.: “Deber de Diligencia de los Administradores, Registro de las Operaciones Sociales, Perjuicios a la Sociedad e Insolvencia. Simetría entre normas societarias y concursales.” En X Congreso Argentino de Derecho Societario y VI Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa (La Falda Córdoba, 2007).

ROITMAN, H.: Ley de Sociedades Comerciales, Comentada y anotada, Edit. La Ley, 2011, T.V.

VITOLLO, D. R.: “Algunas cuestiones sobre el plazo de prescripción en las acciones de responsabilidad contra directores de sociedades anónimas”, en “Cuestiones mercantiles en el Código Civil y Comercial de la Nación”, Edit. Fidas, 2016, pag. 223.

VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA DE EMPRESAS RECUPERADAS EN LA PROVINCIA DE MISIONES

LUCAS GABRIEL SOLÍS solislucasgabriel@gmail.com
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS- UNaM

RESUMEN

El trabajo trata sobre empresas recuperadas en la provincia de Misiones como cooperativas de trabajo que surgieron a partir del proceso de quiebra de empresas concursadas. Constituye un aporte al proyecto de investigación “Cooperativas de trabajo nacidas en diversos contextos de recuperación de fuentes de trabajo en la Provincia de Misiones: viabilidad y sustentabilidad”. Se trabajó con encuestas y entrevistas a responsables y encargados de las siguientes cooperativas: La Arminda, La Hoja, Súper Limitada, Nuevo Amanecer, El Zaimán y Fuerza y Voluntad.

A fin de lograr la viabilidad económica y financiera en dichas cooperativas, se presenta a las Sociedades de Garantía Recíproca (S.G.R.) como instrumento de financiamiento válido para las pymes. Un análisis jurídico, comercial y situacional de las S.G.R. permite observar que éstas operan como virtuales “fábricas de avales” para sus socios partícipes, las pymes.

Las conclusiones del trabajo muestran que las cooperativas estudiadas califican como sujetos de crédito para incluirse en la categoría de socios partícipes de las S.G.R. Este hecho redundante en varios beneficios como ser: el acceso a las mejores líneas de créditos en bancos públicos y privados; el otorgamiento de plazos y tasas especiales; la exigencia de garantías acorde al giro del negocio, entre otros.

Palabras clave: Cooperativas de trabajo – Pymes – SGR - Socios partícipes - Avales crediticios.

I. INTRODUCCIÓN

• Antecedentes

Durante los últimos 20 años se pudo observar en el mercado argentino cómo la ausencia de financiamiento en el sector Pyme ha provocado una creciente ola de fracasos empresariales debidos, principalmente, a un factor: la falta del acceso al crédito.

A su vez, tal carencia responde casi exclusivamente a la imposibilidad de contar con garantías sustentables a lo largo del tiempo. Concretamente, el factor que provoca la ausencia de crédito para las pymes es la falta de garantías crediticias, factor que a su vez, eleva las tasas de interés. Por otro lado, las entidades crediticias no manifiestan interés en otorgar créditos a este sector empresario debido tanto a la ausencia de garantías concretas de las pymes, como a problemas de costos y también de una adecuada información sobre el tema por parte de tales entidades crediticias.

En respuesta a esta problemática, se sancionó en el año 1995 la Ley N° 24.467, denominada “Ley de PyMEs”, impulsada por la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa. El capítulo segundo de dicha ley trata, justamente, el tema de Sociedades de Garantía Recíproca. Posteriormente, se amplió y completó con diversas resoluciones de la SePyME y también con decretos oficiales.

Por todo lo expuesto, nos abocamos en primer término a la cuestión planteada respecto de las cooperativas de trabajo en Misiones. Luego, trabajamos con la conceptualización jurídica, la descripción y el funcionamiento de las SGR en nuestro país, teniendo como referencia objeto, composición y características de su constitución para dar cuenta de cuáles son las posibilidades financieras de las cooperativas mediante los avales de las SGR.

• Problemática de las Cooperativas

Los trabajadores de las cooperativas, a partir de la intención de continuar con la actividad comercial de las mismas, además de mantener su fuente laboral, pasaron de ser empleados en relación de dependencia a asumir el rol de jefes cuando quedaron a cargo de la gestión empresarial. Es este nuevo compromiso el que aparece como un ámbito desconocido para los nuevos responsables ya que,

además de atender las funciones inherentes al proceso productivo, debieron interiorizarse de los aspectos administrativos, comerciales, impositivos, contables, económicos y financieros de la empresa, entre otros diversos asuntos.

Con el devenir de las diferentes situaciones que han experimentado los trabajadores en el proceso de transición hacia la conformación de las cooperativas, cabe destacar que en la mayoría de los casos, éstos pudieron conservar, mediante comodato o simple cesión, los inmuebles, la planta productiva, el equipamiento, los insumos, los rodados y los créditos con sus clientes, entre otros recursos importantes. Asimismo, hay que decir que los socios de la cooperativa tuvieron que asumir las deudas contraídas en las gestiones anteriores y hacerse cargo de los compromisos de corto y largo plazo con proveedores, organismos gubernamentales y entidades financieras.

En los inicios de la conformación de las cooperativas, los asociados recurrieron a la búsqueda de acompañamiento en diversas fuentes, a saber: el Ministerio de Acción Cooperativa de la Provincia, en todo lo inherente a la constitución, objeto social, gestión de matrícula Nacional y Provincial; la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, a la que recurrieron en búsqueda de asesoramiento en cuanto a la gestión económica; diversos profesionales independientes, como abogados y contadores públicos, y en ciertas ocasiones, hasta los mismos ex propietarios de las empresas ofrecieron sus experiencias a los nuevos gestores. Finalmente, hay que mencionar que el mismo juez interviniente en la causa del proceso de quiebra, muchas veces instruyó sobre aspectos de tipo legal para el mejor funcionamiento de la cooperativa.

En relación a las cuestiones administrativas, en todos los casos las cooperativas adolecen de los aspectos formales necesarios como ser manuales, organigramas, descripción de puestos, definición de funciones y responsabilidades, descripción de misión, visión y objetivos, entre otros. También en este ámbito las dificultades más evidentes tienen que ver con imprecisiones respecto de liquidaciones de sueldos, pago a proveedores, compra de los insumos y materia prima, gestiones impositivas y financieras.

En cuanto a la producción, quizá es el ámbito en el que más fortalecidos se encuentran los integrantes de las cooperativas. Esto se debe, precisamente, a la experiencia y trayectoria asumida en sus roles de empleados de las empresas concursadas. En este sentido, los cooperativistas únicamente requieren, a efectos de eficientizar los procesos internos de producción, capacitaciones específicas en el manejo de nuevas tecnologías, ampliación de la capacidad instalada, nuevas líneas de producción o eficiencia en el uso de los insumos.

En lo que se refiere a la comercialización, se evidenciaron puntos a favor en cuanto al conocimiento del producto, a las características de la competencia, a los precios y a su distribución. Las debilidades quedaron de manifiesto cuando se consultó sobre las posibilidades de expandirse comercialmente al mercado externo y también sobre aquellos aspectos que hacen a la satisfacción de la demanda local, tales como: hábitos de consumo, frecuencia de compra, precios dispuestos a pagar, innovaciones en el producto, en fin, todo lo que les permita contar con información pormenorizada referida a los consumidores. En esta línea, las cooperativas actualmente no cuentan con asesoramiento profesional relacionado por ejemplo, con el marketing y los estudios de mercado, disciplina que contribuiría positivamente a reducir la incertidumbre en la toma de decisiones comerciales de las mismas. A partir de lo expuesto precedentemente se evidencia que las cooperativas, en cuanto a su viabilidad económica, demuestran en términos generales, solvencia patrimonial además de capacidad de producción y comercialización. Sin embargo, en cuanto a la viabilidad financiera, en su gran mayoría denotan falta de liquidez para hacer frente a sus compromisos de corto, mediano y largo plazo; sin contar que, en algunos casos poseen altos índices de endeudamiento. En este sentido las necesidades de financiamiento que requieren las cooperativas tienen por finalidad cubrir el capital de trabajo, exigido por el giro del negocio, y realizar las inversiones en insumos, equipamientos y obras de infraestructura.

- **Las Cooperativas y la economía social**

En los mercados de bienes, servicios y trabajo, las cooperativas se encuentran insertas como las “otras empresas”. En términos generales, se puede decir que su especificidad radica en: su forma de

propiedad, la estructura asociativa y de control, y el modo de distribución de los excedentes, aspectos que en conjunto identifican su naturaleza y su modo de gobierno.

En cuanto a la forma de propiedad y la finalidad asociativa, se establece que su propósito principal es el de satisfacer las necesidades comunes de sus miembros, en lugar de maximizar los beneficios de los accionistas. Además, su estructura de control –basada en el sistema de un miembro = un voto– difiere del sistema de un voto por acción, propio de la mayoría de las empresas que operan en el sistema capitalista.

Esa estructura y esa finalidad ayudan a la cooperativa a servir las necesidades comunes en lugar de las necesidades individuales y es un modo de garantizar que las personas y no el capital mantengan el control de la organización.

Con respecto a la asignación o distribución de los excedentes, el contraste con las empresas convencionales reside en que las cooperativas distribuyen beneficios entre sus miembros-propietarios (quienes a la vez son usuarios-clientes, proveedores o empleados), sobre la base de los servicios que utilizan de su cooperativa y no sobre la base de las acciones que poseen en la empresa. También tienden a invertir excedentes en mejorar los servicios a sus asociados y promover el bienestar de sus comunidades. La constitución de reservas indivisibles explica a la vez la importancia de los fondos propios y la posibilidad de aprovechar temporalmente las reservas, mientras que su doble condición de asociación y de empresa, integra los usuarios a los resultados tanto positivos como negativos.

Por otro lado, su modo de gobierno participativo, más allá de ser un simple funcionamiento democrático, favorece significativamente la búsqueda de consensos entre sus miembros y los stakeholders o partes interesadas en las actividades y/o la marcha de las cooperativas (trabajadores, accionistas, asociaciones de vecinos, sindicatos, etc.).

Por todas estas características, las cooperativas se encuentran en condiciones más que adecuadas para afirmar su desempeño, y demás, basándose en estrategias de largo plazo, contrariamente al imperativo de corto plazo, exigido por los accionistas, y a la búsqueda de un rápido retorno de la inversión, rasgos que habitualmente conforman a las empresas de capital.

Otro dato que también diferencia a las cooperativas de las otras empresas es su modo de producción de la actividad, más que la naturaleza misma de su actividad. En este sentido, su objetivo explícito, más allá de los objetivos eventuales de producción de bienes y servicios destinados a usuarios individuales, es contribuir a la cohesión social, especialmente reduciendo las desigualdades, y apelando a la solidaridad, la sociabilidad y el mejoramiento de las condiciones colectivas del desarrollo humano sostenible.

Es decir, contrariamente a las ideas generalizadas, las cooperativas pueden compatibilizar la respuesta a las necesidades sociales o económicas de sus miembros con las exigencias de rentabilidad y viabilidad que exige el mercado. No se adaptan al mercado, influyen en él y juegan un activo papel regulador que actúa sobre las orientaciones que se adoptan en cada sector y dentro de los territorios en que se encuentran insertos.

Razones más que suficientes que permiten destacar su papel económico y su contribución al desarrollo local, aunque habitualmente se les asigne escasa importancia económica y perdure aún cierto escepticismo sobre la verdadera diferencia con las otras empresas. Incluso, aunque las mismas cooperativas subestimen su influencia reguladora sobre los mercados, numerosos estudios comparativos –en casos de cooperativas de países europeos– han revelado que las reglas y los principios de estas organizaciones, influyen los comportamientos empresariales debido a la especificidad del compromiso social “cooperativo”.

Las diferencias precedentes permiten apreciar las contribuciones significativas al desarrollo económico y social de las comunidades en las que se encuentran establecidas y destacar, de acuerdo con la Alianza Cooperativa Internacional y la Organización Internacional del Trabajo, que las cooperativas, aún en diferentes países, pueden enfrentar mejor que las empresas convencionales los efectos coyunturales de la crisis y constituir una herramienta eficaz para ayudar a reducir el desempleo, aumentar la cohesión social y construir el capital social de la propia comunidad.

Ahora bien, retomando la incipiente conformación de las cooperativas y su relación con las entidades bancarias, a los efectos de otorgar financiamiento, se sabe que éstas requieren al menos de un ejercicio económico cerrado y de buenos indicadores de liquidez y endeudamiento, entre otros varios requisitos. Precisamente, es en este escenario donde una alternativa factible es el acceso al cré-

dito mediante los avales de las Sociedades de Garantías Recíprocas (SGR) cuya conceptualización y características se exponen a modo de propuesta en el siguiente apartado.

II. SOCIEDAD DE GARANTÍAS RECÍPROCAS. MARCO CONCEPTUAL Y JURÍDICO

Una Sociedad de Garantía Recíproca es una sociedad comercial regulada por las leyes 24.467 (Ley de PyMEs), 25.300 y 19.550 (Ley de Sociedades Comerciales); por los decretos 908/95, 1074/01, 1076/01 y las Resoluciones de la SePyME números: 18/98, 133/98, 134/98, 135/98, 22/01, 24/01 y 275/02.

La ley 24.467, promulgada el 23 de marzo de 1995 se denominó “Ley Pyme” porque su objetivo primordial, establecido en el artículo 1° era: “promover el crecimiento y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas impulsando para ello políticas de alcance general a través de la creación de nuevos instrumentos de apoyo y la consolidación de los ya existentes”.

Con la sanción de esta normativa, el Estado formula diversas políticas y líneas de ayuda estatal. Entre ellas, instituye un régimen de bonificación de tasas de interés en beneficio de las micro, pequeñas y medianas empresas, a fin de disminuir el costo de créditos necesarios para diversos fines, por ejemplo: La adquisición de bienes de capital propios de la actividad de la empresa; La constitución de capital de trabajo; La reconversión y el aumento de la productividad; La actualización y la modernización tecnológica, de procedimientos administrativos, gerenciales organizativos y comerciales y la contratación de servicios de consultoría y/o el financiamiento y pre-financiamiento en las exportaciones de los bienes producidos por las Pymes.

Además, establece la creación de las Sociedades de Garantía Recíproca como herramienta para “facilitar a las Pymes el acceso al crédito”.

En este sentido, es importante destacar la función de las SGR, conforme se determina en los artículos 32 y 33 de la ley 24.467, por cuanto implica, por un lado, un respaldo de garantías a las Pymes a fin de evitar riesgos crediticios que se puedan presentar cuando solicitan asistencia financiera, y por otra parte, establece la posibilidad de brindar asesoramiento técnico, económico y financiero a los socios.

Asimismo, el artículo 68, define lo referente al “Contrato de Garantía recíproca” y dice: “Habrá contrato de garantía recíproca cuando una Sociedad de Garantía Recíproca constituida de acuerdo con las disposiciones de la presente ley, se obligue accesoriamente por un socio partícipe que integra la misma y el acreedor de éste acepte la obligación accesorial. El socio partícipe queda obligado frente a la S.G.R. por los pagos que esta afronte en cumplimiento de la garantía.”

Es decir que el otorgamiento de garantías o “avales” para el cumplimiento de sus operaciones está respaldado por un fondo de riesgo constituido por aportes de los mismos asociados.

- **Las Sociedades de Garantías Recíprocas y los socios**

Las SGRs están compuestas por dos piezas fundamentales. Por un lado, las Pymes que acceden a las garantías y de ese modo mejoran su acceso al crédito, éstos son los denominados socios partícipes. Por el otro, aquellas empresas o personas físicas que realizan aportes al fondo de riesgo como respaldo financiero en caso de incumplimiento de la Pyme avalada. Son los socios protectores. Cabe aclarar que es incompatible la condición de socio protector con la de socio partícipe.

- a) **Socios Partícipes:**

Podrán ser exclusivamente las personas, físicas o jurídicas, que reúnan los requisitos para ser categorizadas como Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), con necesidades de aval financiero o técnico para acceder al crédito o participar en una licitación. Al respecto la ley 24.467 expresa “serán socios partícipes únicamente las pequeñas y medianas empresas, sean éstas personas físicas o jurídicas, que reúnan las condiciones generales que determine la autoridad de aplicación y suscriban acciones”.

A tales efectos la Resolución N° 675/2002 de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, resuelve: “serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, aquellas

que registren hasta el nivel máximo de las ventas totales anuales excluido el Impuesto al Valor Agregado y el impuesto interno que pudiera corresponder, expresado en PESOS (\$)”:

<i>Sector Categoría</i>	<i>Agropecuario</i>	<i>Industria y Minería</i>	<i>Comercio</i>	<i>Servicios</i>	<i>Construcción</i>
<i>Micro</i>	\$ 2.000.000,00	\$ 7.500.000,00	\$ 9.000.000,00	\$ 2.500.000,00	\$ 3.500.000,00
<i>Pequeña</i>	\$ 13.000.000,00	\$ 45.500.000,00	\$ 55.000.000,00	\$ 15.000.000,00	\$ 22.500.000,00
<i>Mediana T I</i>	\$ 100.000.000,00	\$ 380.000.000,00	\$ 450.000.000,00	\$ 125.000.000,00	\$ 180.000.000,00
<i>Mediana T II</i>	\$ 160.000.000,00	\$ 540.000.000,00	\$ 650.000.000,00	\$ 180.000.000,00	\$ 270.000.000,00

Por lo tanto, no podrán ser socios partícipes las Grandes Empresas, es decir aquellas que superen estos topes por sector.

b) Socios Protectores:

En esta clasificación serán incluidas todas aquellas personas físicas o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras, que realicen aportes al capital social y al fondo de riesgo de las SGR. La Sociedad no podrá celebrar contratos de garantía recíproca con los socios protectores, siendo asistidos los derechos de estos por la Ley de Soc. Com. 19.550.

En las SGR constituidas hasta la actualidad, los socios protectores son entidades financieras, grandes empresas y entes municipales o provinciales. Los gobiernos provinciales o municipales pueden ser socios protectores de una SGR en la medida que se lo permitan sus respectivos ordenamientos jurídicos.

Posteriormente, con la sanción de la Ley 25.300 el 7 de septiembre de 2000, el Estado introduce cambios y ajustes para las SGR, con el propósito de “alcanzar un desarrollo más integrado, equilibrado, equitativo y eficiente de la estructura productiva”.

- **Requisitos de acceso**

Para brindar aval a una Pyme, las SGR deben verificar todos los requisitos que exige la normativa de su creación. Entre ellos se pueden mencionar: ser Pyme en términos de los parámetros de venta anual establecidos por la Resolución SePyME N° 675/2002; adquirir acciones de la SGR (implica una inversión temporal de \$1.000 aproximadamente); presentarse a una SGR en actividad, que hará una pre-evaluación de sus condiciones económicas y financieras para ser sujeto de crédito. Por último, tener normalizada la situación impositiva y previsional.

- **Procedimiento para la obtención del Aval**

En este sentido, se trata más bien de los procedimientos administrativos, tales como: solicitar y completar formularios o documentación requerida para tal fin. Incluye además informe de datos de la actividad, ventas mensuales históricas, flujo de fondos proyectado, referencias bancarias y comerciales, declaración de deudas bancarias y manifestación de bienes. Asimismo se debe presentar un proyecto de negocios o una operación que requiera garantías para el cumplimiento de alguna obligación.

Con todo ello, la SGR evaluará las condiciones de riesgo crediticio de la Pyme y determinará los límites de garantía a otorgar y su plazo. A su vez, la Pyme tiene que presentar contragarantías a la SGR.

- **El problema del financiamiento de las Pymes**

Es importante señalar también que las SGR surgieron como respuesta a los problemas que deben afrontar las Pymes en sus relaciones comerciales con sectores de mayor tamaño o envergadura. Esto

quiere decir que el rol de las SGR debe analizarse siempre en el contexto de la problemática financiera en la cual se encuentran las Pymes.

En relación a este tema, también es necesario mencionar ciertas deficiencias de carácter estructural que presentan las Pymes, recurrentes a lo largo del tiempo. Como ejemplo, podemos mencionar: las dificultades estructurales para generar credibilidad de cumplimiento de contratos relacionados con temas de cantidad, calidad, permanencia, seguridad y sanidad; la falta de información sobre la región o sector al que pertenecen; una adecuada evaluación sobre la base de patrimonio neto y no de factibilidad de proyectos; las limitaciones para financiar el capital de trabajo; el financiamiento a largo plazo casi inexistente; un requerimiento de garantías hipotecarias con alto margen de cobertura; mayor dependencia bancaria y un mayor costo financiero en comparación con las empresas mayores.

Al mismo tiempo, si nos detenemos en analizar cuáles son las causas que subyacen a estos inconvenientes, nos encontramos con: la imposibilidad de acceder a una financiación a largo plazo por insuficiencia de garantías; la dificultad de soportar un mayor costo financiero, como consecuencia de una mayor "prima de riesgo" que solicitan las entidades crediticias como compensación al mayor riesgo económico que representan y una menor capacidad de negociación ante estas entidades, como consecuencia de un menor nivel de información, que les impide, además, acceder en menor medida a las líneas de financiación subsidiadas que existen en el mercado.

Por todo ello, hay que recordar que el objeto social principal de la creación de las SGR, según la ley, es el otorgamiento de garantías a sus socios partícipes, lo cual se efectiviza a través de la celebración de contratos de garantía recíproca.

Con esta finalidad se encargan de conceder garantías líquidas a sus socios partícipes –Pymes- para mejorar sus condiciones en la obtención de créditos, ya que otorgan credibilidad para el cumplimiento de las obligaciones.

Entre los productos que ofrecen las SGR figuran las garantías financieras, productivas y comerciales, ante proveedores o anticipo de clientes, y de cualquiera de los permitidos por el derecho mediante la celebración de Contratos de Garantía Recíproca. Es decir, las SGR operan como virtuales "fábricas de avales" para sus socios partícipes, las Pymes.

Mediante la presentación de proyectos a financiar, y con la aportación de las suficientes contragarantías, las Pymes acceden a una calidad de aval que potencia y mejora su calificación crediticia frente al sistema financiero y comercial.

Con estos avales, y en función de las negociaciones que en tal sentido haya establecido la SGR con distintas entidades del sistema financiero, se podrá acceder a las líneas de crédito, acorde con las necesidades particulares de los proyectos Pymes que se intenta financiar.

Además, las SGR buscan posicionarse en calidad de intermediario financiero para de esa forma negociar, en representación de un conjunto de Pymes, mejores condiciones crediticias; tratar de optimizar las condiciones generales de acceso a la financiación de las Pymes, en particular en cuanto a costo, plazo y garantías; estar más cerca del empresario y tener mayor certidumbre sobre las posibilidades de éxito de sus proyectos o bien, asesorar en la formulación y presentación de proyectos.

La razón por la que estas Sociedades eliminan el riesgo crediticio de sus Pymes socios partícipes, se fundamenta en el mencionado Fondo de Riesgo que integra su patrimonio. No obstante, algunas SGR, no avalan operaciones de descubierto ni refinanciación de pasivos.

La ley establece una importante prohibición: "Las SGR no podrán conceder directamente ninguna clase de créditos a sus socios ni a terceros ni realizar actividades distintas a las de su objeto social".

Esta previsión tiende a impedir que se desnaturalice el objetivo de facilitar el acceso al crédito para las pequeñas y medianas empresas.

Para dar cumplimiento a su objeto, las SGR deben tener en cuenta las siguientes funciones:

- Prestación de Garantías y Avales a las Pymes, con el fin de complementar sus garantías y permitirles así una mayor capacidad de endeudamiento.
- Acceso a plazos de financiación más largos.
- Acceso a las condiciones de costo más ventajosas del mercado.
- Prestación de información y asesoramiento financiero, ayudándoles a analizar la viabilidad de su empresa o proyecto empresarial, así como a seleccionar la alternativa de financiación más idónea

para cada caso y realizar los trámites necesarios para que se beneficien de todos los programas de apoyo público a los que pudieran tener acceso.

III. METODOLOGÍA

En la presente investigación se ha adoptado un enfoque cualitativo, procediendo a detallar y analizar las características significativas de las unidades recuperadas relevadas.

Se utilizaron procedimientos pertinentes a través de técnicas etnográficas, mediante investigación participativa, que incluyeron la visita a las unidades recuperadas, escenarios e instalaciones, y entrevistas a los cooperativistas y sus representantes, a sus contadores y referentes sociales.

Se utilizó además información secundaria como ser: documentos, archivos, diarios locales entre otros, extrayendo de ellos valiosa información.

Los datos y elementos obtenidos en las entrevistas y en las encuestas realizadas fueron analizados para luego formar parte de las conclusiones que se presentan a continuación.

Se trabajó con encuestas y entrevistas a responsables y encargados de las siguientes cooperativas: La Arminda, La Hoja, Súper Limitada, Nuevo Amanecer, El Zaimán y Fuerza y Voluntad.

Las experiencias registradas en las empresas autogestionadas en el período que se desarrolló la investigación, permitieron constatar:

- ✓ La forma organizativa de su trabajo.
- ✓ El apoyo estatal brindado.
- ✓ El clima y cultura organizacional de la unidad autogestionada.
- ✓ Los aspectos tributarios de las mismas.
- ✓ Dificultades en el acceso a financiamiento
- ✓ Los vaivenes judiciales y la actuación de los síndicos concursales en aquellos procesos fallenciales donde han tenido origen.
- ✓ Los aspectos relevantes sobre la reforma del derecho privado argentino y su incidencia en el tema.
- ✓ Entre otros aspectos

IV. CONCLUSIONES

Respecto del entrecruzamiento conceptual y descriptivo de las SGR con la viabilidad económica y financiera de las cooperativas, se concluye lo siguiente:

Las SGR han demostrado ser una alternativa válida para resolver el problema de acceso al financiamiento de las Pymes a través de mejores condiciones y brindándoles, además, asesoramiento técnico, económico y financiero, de acuerdo con las necesidades particulares de cada una de ellas.

La posibilidad que otorga la negociación de cheques de pago diferidos por parte de las SGR, constituye una alternativa inmediata que les permite a las cooperativas acrecentar el capital de trabajo.

A su vez, las líneas de Bienes de Capital que ofrecen estas sociedades de garantías son una opción para las cooperativas que desean renovar o adquirir equipamiento para mejorar su estructura productiva.

Por su parte, las cooperativas objeto de estudio califican como sujetos de crédito para incluirse como socios partícipes de las SGR y de esta manera están en condiciones de acceder a los productos y servicios de asistencia financiera que ofrecen las mismas. Patrimonialmente, cuentan con recursos suficientes para ofrecer en garantías.

Además, las cooperativas que deseen remodelar o ampliar sus instalaciones, lanzar una nueva línea de producción cuentan con el servicio de Proyecto de Inversión de las SGR para financiar cualquiera de estos conceptos.

En síntesis, se puede decir que son múltiples los beneficios para operar con las SGR en función de las cooperativas locales mencionadas; por todo ello, insistimos: el acceso a las mejores líneas de

créditos en bancos públicos y privados; la posibilidad de financiamiento extra bancario; el otorgamiento de plazos y tasas especiales; un alcance y una cobertura a nivel nacional; mayor flexibilidad en el análisis de riesgo; la exigencia de garantías acorde al giro del negocio; la profesionalidad en la experiencia Pyme.

Razones más que suficientes para difundir, adecuadamente, su utilización en pos de interesantes oportunidades de inversión y de fomento del desarrollo de las Pymes.

V. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- ✓ Bartolomé Alemán, P. “La Sociedad de Garantía Recíproca en el Sistema de Garantías Argentino” Editorial Thompson Reuters, Edición 2012
- ✓ Binstein, G. Kravetz, H. Yona, E. “Manual para entender y construir una Sociedad de Garantía Recíproca”. Osmar D. Buyatti Librería Editorial. Edición 2002.

SITIOS DE INTERNET

- ✓ <http://www.cronista.com/pyme/La-realidad-del-credito-para-pymes-20160414-0023.html>
- ✓ <http://www.cronista.com/columnistas/Donde-buscar-el-credito-y-como-obtenerlo-20160513-0037.html>
- ✓ <http://www.cronista.com/finanzasmercados/Pymes-se-apuran-a-descontar-cheques-al-16-para-capital-de-trabajo-y-especulacion-20160322-0052.html>

NORMATIVAS

- ✓ Ley 24467 PyME.
- ✓ Ley 25300.
- ✓ Decreto 908/1995.
- ✓ Decreto 1076/2001.
- ✓ Resoluciones SEPyME 8/1998, 18/1998 y 134/1998.
- ✓ Resoluciones SEPyMEyDR N° 204/2002, N° 205/2002 y N° 675/2002.
- ✓ Comunicaciones A-2806, A-2932, A-3141, A-4169, A-4253, A-4531 y A-4531 del BCRA.
- ✓ Resolución AFIP N° 1469/2003 y N° 1528/2003.

PATRONES DE ACTITUD ANTE EL ESTUDIO DE ALUMNOS DEL PRIMER AÑO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

SOSA NORA MABEL noramsosa@gmail.com
SUREDA SILVIA CRISTINA scsureda@yahoo.com
TAZZIOLI JULIANA contadoratazzioli@gmail.com
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. UNaM

Resumen:

El presente trabajo presenta los resultados de una indagación sobre los patrones de actitudes de los estudiantes de la asignatura Análisis Matemático de las carreras de Contador Público, Licenciatura en Administración de Empresa y Licenciatura en Economía, de la Facultad de Ciencias Económicas (FCE). Para determinar cuestiones relacionadas con la actitud general hacia el estudio, se utilizara el formulario diseñado y valorado por Seifert y O’Keefe, (2001). Este instrumento presenta cinco escalas que miden: atribución externa, percepción de significado, percepción de la propia competencia, objetivos en el aprendizaje y huida del esfuerzo (workavoidance). Los resultados de la muestra analizada indican que no acostumbran a atribuir sus éxitos o fracasos a causas externas, de acuerdo a las respuestas recibidas pareciera que en clases no se presentan sentimientos como el aburrimiento, la abulia y la ausencia de motivación, como así también se evaluó con un puntaje elevado la percepción de la propia competencia, esto indicaría que los alumnos tienen un muy buen concepto acerca de sus potenciales individuales para enfrentar las complejas situaciones que se generen durante su proceso de aprendizaje

Palabras claves: Patrones De Actitudes. Prácticas Académicas. Potenciales Individuales.

Introducción

En el trayecto académico de los alumnos de los primeros años de las carreras de grado que se dictan en la Facultad de Ciencias Económicas (FCE) de la Universidad Nacional de Misiones (UNaM) se han detectado diversidad de actitudes respecto a los aspectos que hacen a un aprendizaje significativo y esto puede tener incidencia en su rendimiento académico. Caracterizar las actitudes de los alumnos ante el estudio resulta fundamental para la tarea docente, ya que brinda la posibilidad de plantear acciones tendientes a lograr buenos aprendizajes, posibilitando a los alumnos modificar actitudes negativas hacia el estudio y reforzar aquellas que resulten positivas.

El objetivo general de esta investigación es conocer la representación de los estudiantes respecto al aprendizaje de las ciencias, siendo estas determinantes en las actitudes de estos ante el estudio, así por ejemplo, una representación social instalada en el imaginario colectivo es que de entre todas las ciencias las matemáticas son “lo difícil” del aprendizaje, por lo que se plantea desde cátedras de esta área.

En el marco de la misma se toma como población de estudio a los alumnos del primer año de las carreras de grado de la FCE, en particular los que están cursando la asignatura Análisis Matemático, exclusivamente por una cuestión de accesibilidad de los docentes de la misma, en la cohorte del primer cuatrimestre del 2017. En este grupo de estudiantes se plantea la opción de responder cuestiones que permiten caracterizar aspectos de la actitud general hacia el estudio, como ser: atribución externa, percepción de significado, percepción de la propia competencia, objetivos en el aprendizaje y huída del esfuerzo (workavoidance), utilizando para ello el formulario de Seifert y O’Keefe, (2001) que es ampliamente reconocido y valorado en el ámbito de las ciencias de la educación.

Marco teórico

El problema central de la naturaleza de las actitudes en sí mismas, incluye la pregunta eternamente retadora: ¿cómo se deben definir las actitudes? Este problema se relaciona con los esfuerzos contemporáneos para entender las actitudes que son evaluadas por medidas implícitas o explícitas y que pueden algunas veces parecer como duales o múltiples. Asimismo, las actitudes deben ser conceptualizadas como estables y duraderas o contextuales y repetidamente construidas y reconstruidas.

A la Actitud se la define como la disposición estable y continuada de la persona para actuar de una forma determinada. Las actitudes impulsan, orientan y condicionan la conducta contribuyendo a la formación de los rasgos de la personalidad.

El concepto actitud proviene de la palabra latina “actitudo”, y “... hace referencia a un sentimiento general, permanente, positivo, negativo hacia alguna persona, objeto o problema,” [1].

Desde la psicología se entiende la actitud como la motivación del alumno para desarrollar determinados logros u objetivos. Es una forma de respuesta a alguien o a algo, aprendida y relativamente permanente.

Si bien existen un gran número de definiciones del vocablo “actitud”, en todas se hace referencia al deseo y predisposición a alcanzar una meta o lograr un objetivo. Las actitudes se componen de tres elementos: El componente cognoscitivo (lo que piensa), el componente emocional (lo que siente) y el componente conductual, que es el componente activo de la actitud:(tendencia a manifestar pensamientos y emociones).

El que el individuo esté dotado de un conjunto de habilidades y competencias, desde las que se relaciona con su entorno y puede dirigir su conducta, es condición necesaria, pero no suficiente, para explicar la conducta.

Interesa plantear la representación social, específicamente a nivel educativo respecto al aprendizaje de las ciencias, siendo las representaciones sociales, como ya se ha dicho, determinantes en las actitudes. Como por ejemplo, en las ciencias de las matemáticas, se podría inferir que ellas están instaladas en el imaginario colectivo como “lo difícil” del aprendizaje.

Específicamente con respecto a cuestiones relacionadas con la actitud general hacia el estudio, el instrumento seleccionado en esta investigación presenta cinco escalas que miden: **atribución externa, percepción de significado, percepción de la propia competencia, objetivos en el aprendizaje y huída del esfuerzo (workavoidance)**

Atribución externa

Fritz Heider [2] en su libro de 1958 “la psicología de las relaciones interpersonales” establece que el comportamiento de las personas será determinado por factores internos o externos. La conocida **teoría de las atribuciones**, que refiere a como los individuos generan explicaciones causales, es un método que sirve para evaluar la percepción que se tiene del propio comportamiento y del comportamiento de las demás personas.

Heider intentó encontrar explicaciones a las distintas maneras en que se puede juzgar a las personas, según como se resignifique su comportamiento. Determina si algún determinado comportamiento fue provocado interna o externamente. Aquellos comportamientos que están bajo el control de la propia persona se consideran causados internamente, mientras que los causados externamente son resultado de causas ajenas a su dominio. La motivación será mayor si el sujeto atribuye sus éxitos a causas internas de preferencia estables, como la capacidad, pero también si atribuye sus fracasos a causas internas, inestables pero controlables por su voluntad, como el uso de determinadas estrategias de aprendizaje [3].

Una persona con poca confianza tenderá a hacer atribuciones internas, estables e incontrolables cuando fracasa, y externas, incontrolables y estables (“la tarea era muy fácil”) o inestables (“he tenido mucha suerte”) en caso de obtener éxito. La

consecuencia esperable es que disminuya su nivel motivacional y abandone la tarea, si se repiten estas experiencias negativas.

Un ejemplo sería si un estudiante aprueba un examen con excelente nota, se podría decir que se preparó muy bien, de esta manera la atribución se hace a una causa interna –las variables intervinientes están dentro del propio control, el individuo se siente responsable-, sin embargo si se llega a la conclusión que el examen estuvo muy fácil, se está aplicando a la aprobación de la asignatura una causa externa- Se le asigna la causa al azar o a una fuerza externa-, el individuo no se responsabiliza por su comportamiento. Se ha llegado a establecer que alumnos con similares características y capacidades cognitivas, pero con diferentes grados de motivación de logro presentan diferentes rendimientos en las mismas pruebas [4].

A la **Atribución externa** también se le conoce como **Atribución circunstancial**, mientras que a la Atribución interna se le conoce como **Atribución disposicional**.

El autor no solo explica las maneras de atribuir causales sino acepta que en esta teoría existen errores o prejuicios que encubren las atribuciones según la circunstancia en que se encuentren las personas.

Percepción de significado:

La motivación intrínseca, según explica Lieury (2006) [5], se centra en la tarea y la satisfacción personal al superarla, es el atractivo por la actividad misma, y está asociada con el enfoque profundo de aprendizaje. La motivación intrínseca es el deseo y la fuerza que tiene una persona para realizar una acción, para conducirse de una determinada forma y ser efectiva en ello, todo por interés personal, que puede muchas veces incluir el bien común.

Alonso y Montero (2004) [6]. Señalan tres factores que pueden influir en la motivación intrínseca: - El significado que tiene para una persona lo que va a aprender. Trabajar puede significar aprender, crecer, desarrollarse y disfrutar. El significado puede depender también de: La utilidad del aprendizaje, los incentivos externos (con sus beneficios), las calificaciones, las aplicaciones para la autoestima, el respeto al deseo de autonomía y el aprecio por compañeros y guía (maestro) - Las posibilidades de superar las dificultades del proceso de aprendizaje que cada persona considera tener. - El costo en tiempo y esfuerzo que requiere determinado aprendizaje.

Los ítems abordados tienen carga negativa, ya que el acuerdo en estas respuestas implica que en clases los sentimientos predominantes son el aburrimiento, la abulia y la ausencia de motivación. De allí que se pueda entender que un puntaje bajo en esta parte del test indica, si no la ausencia de estos sentimientos, la baja incidencia de los mismos a la hora de caracterizar las opiniones del grupo de alumnos respecto a sus actitudes hacia el estudio.

"El aprendizaje, desde un enfoque perceptual, se define como el descubrimiento de un significado personal...El descubrimiento de un nuevo significado puede expresarse en un cambio observable de conducta, pero dicho descubrimiento puede ocurrir también sin un cambio observable inmediato" [7].

Lazarus y Lazarus (2000) [8] afirman que: "lejos de ser irracionales, las emociones tienen su propia lógica, que está basada en los significados que construimos a partir de las situaciones de nuestras vidas" (p. 19). Esto implica, por ejemplo, que a través de nuestras emociones podemos tomar conciencia con más claridad del sentido o valor personal que tienen para nosotros las situaciones en las que nos encontramos, las acciones que realizamos o las actividades que hacemos para aprender. Hay momentos en los que conviene y es necesario atender para darse cuenta, cómo me siento con mis sentimientos y cómo influyen en mi aprender. Así también puedo hacer descubrimientos importantes sobre mí mismo y sobre cómo promover mejor mis aprendizajes significativos. Esta es una tarea en la que están involucrados tanto los y las maestras como los alumnos y alumnas.

Percepción de la propia competencia (autoeficacia).

La percepción de la propia competencia es la percepción y valoración que el individuo hace de sí mismo como poseedor de la capacidad y recursos personales necesarios para hacer frente a las diversas situaciones a que se enfrenta en su vida diaria.

Entre los factores que modulan el modo en que las competencias de las que está dotado un individuo se traducen en conductas específicas, ocupa una posición central la percepción de autoeficacia.

La percepción de autoeficacia supone el juicio acerca de la capacidad que uno cree tener para realizar algo. En este sentido, no es una cualidad estructural del individuo, sino la percepción de uno mismo como con recursos suficientes para hacer frente a la situación específica a la que uno se enfrenta.

Esta creencia tiene un carácter multidimensional y contextual; la percepción de capacidad depende del tipo de problema al que uno se enfrenta y del contexto en que el afrontamiento se produce.

Desde esta perspectiva, cabe esperar que el individuo evite aquellas situaciones ante las que duda de su propia capacidad para hacerles frente con éxito. La iniciación y persistencia en la conducta van a venir esencialmente condicionadas por la confianza que la persona tenga en su propia competencia. Más aún, la confianza o dudas en la propia competencia determinan en gran medida el tipo de situaciones y escenarios de conducta a los que uno se acerca o evita.

Relación con otros conceptos.

Cada alumno tiene un sentimiento diferente respecto a su habilidad para triunfar, sin duda, cada persona tiene una valoración diferente acerca de su autoeficacia.

Muchos autores coinciden en definir a la autoeficacia como un constructo fuertemente predictivo del rendimiento académico, la persistencia y la elección de carreras y cursos (Pajares, 1997; Schunk, 2001) [9] destacando el papel preponderante de la autoeficacia percibida como mediador cognitivo entre otros determinantes de competencia (tales como habilidades, intereses, expectativas de resultados y logros de ejecución anterior) y el rendimiento subsecuente [10].

Esta autoeficacia se va deteriorando a medida que se sobrevaloran las actividades que se le presentan al alumno. Esta sobrevaloración de las actividades hacen que concluyen en fracaso, generando sentimientos de incapacidad y humillación, y descenso de la autoeficacia, regulando así el nivel de motivación a través del manejo del esfuerzo dedicado a la resolución de una situación problema [11].

Este autor señala que los estudiantes forman conceptos de sí mismos, de sus propias capacidades y características en los procesos de aprendizajes, y del descenso de la motivación intrínseca para el aprendizaje y la ejecución académica del alumno.

Es decir, el descenso de la autoeficacia, podría ser una de las causas para que las actividades planificadas para el desarrollo de los contenidos no se recepcionen de la manera esperada por gran parte del alumnado, que lejos de aprovechar el tiempo de contacto directo con los docentes y los contenidos mínimos necesarios para promocionar la materia, adoptan una actitud desganada, despreocupada, apática y no auto eficiente.

En ese sentido, el trabajo que se realiza en clases, sobre todo las tareas que se deben llevar a cabo en las clases prácticas, por ejemplo las de laboratorio, requiere de una actitud grupal, ya que el trabajo debe llevarse a cabo de manera coordinada por los integrantes para que en el tiempo definido se pueda culminar una determinada experiencia.

Es muy importante tomar debida nota de lo que dice [12]. “...es responsabilidad de la sociedad proporcionar un sistema escolar en el que el éxito sea no sólo posible, sino probable”. Y, sigue definiendo:

Un estudiante no tiende “naturalmente” a desarrollar una disposición general a considerar atentamente las materias y problemas que vienen dentro del rango de su experiencia, ni si él o ella probablemente adquieran conocimiento de los métodos de preguntas lógicas y razonamiento y habilidad en la aplicación de estos métodos simplemente como resultado de haber estudiado esta o aquella materia. Hay una pequeña evidencia de que los estudiantes adquieren habilidad en pensamiento crítico como una necesidad derivada del estudio de cualquier materia dada. (pág.27)

En otras palabras, si los estudiantes están adquiriendo buenas habilidades de pensar en el salón de clases, deberá darse atención explícita a ese objetivo; probablemente no está realizado espontáneamente o como una consecuencia incidental al tratar de realizar otros objetivos.

Las **expectativas de resultados** hacen referencia a la creencia que uno puede tener acerca de la probabilidad de que determinados resultados, consecuencias específicas, sigan a una conducta. Las **expectativas de control sobre los refuerzos** hacen referencia a la creencia sobre la propia responsabilidad sobre las consecuencias que siguen a nuestros actos. Se habla de **expectativas de control interno**, cuando se estima que los resultados obtenidos se deben directamente a la conducta, mientras que si se cree que los resultados, aun siguiendo a la conducta, no se deben esencialmente a la conducta sino a otros factores ajenos a la misma, hablaremos de **expectativas de control externo**.

Son conceptos bastante próximos, aunque se refieren con claridad a fenómenos distintos:

Autoeficacia: la confianza en la propia capacidad para afrontar situaciones.

Expectativa de resultados: la percepción de asociación entre la conducta y las consecuencias que le siguen.

Expectativa de control sobre los resultados: la ubicación de responsabilidad sobre esos resultados

Objetivos en el aprendizaje

Según se describe en Moreno Torres, M [13], Este elemento influye en la motivación con que uno emprende cualquier actividad, es la expectativa de los resultados que uno percibe puede reportarle tal actividad. Cabe esperar que uno se decida por las actividades que anticipa que reportarán mayores beneficios.

La persistencia en la conducta y la cantidad de esfuerzo invertido en la misma, están condicionados por el modo en que uno interpreta las diversas contingencias (logros parciales y contratiempos) que van surgiendo en el curso de la misma. Una persona segura de sí misma, tenderá a interpretar el éxito como consecuencia típica de su capacidad y esfuerzo. Si fracasa, tenderá a pensar que no se ha esforzado lo suficiente, o no siguió la estrategia correcta.

Este objetivo evalúa por qué se decide un comportamiento para el logro de "algo". Las teorías contemporáneas de la motivación describen estos objetivos en términos de "objetivos de logro".

Se puede definir el objetivos de logro como las representaciones mentales de los alumnos, que definirán la manera en que los alumnos se comprometen a llevar adelante con éxito el aprendizaje y además cual es la valoración que hace cada individuo de este logro.

Según Weiner [14] los objetivos de logro definen un patrón integrado de creencias, atribuciones y afecto que produce las intenciones del comportamiento. Este patrón se traduce en diferentes maneras de abordar, de comprometerse y de reaccionar ante las actividades de aprendizaje.

Los objetivos de logros se pueden clasificar según sean **objetivos de dominio o de aprendizaje** (cuya importancia reside en la tarea) y **objetivos de desempeño** (la observación principal está en la persona).

Dupeyrat (2006), mencionado por [13] , afirma que:

...en los objetivos de dominio la principal preocupación de la persona es aumentar sus saberes y su saber-hacer, mejorar su competencia y su dominio de una tarea. Las situaciones de aprendizaje son consideradas como medios para desarrollar sus competencias. El dominio de nuevas tareas y los progresos personales sirven de criterio de evaluación. En los objetivos de desempeño, la preocupación de la persona es verificar y demostrar la calidad de sus capacidades. Las situaciones de aprendizaje son percibidas como tests en los cuales el alumno busca obtener juicios favorables acerca de sus capacidades o evitar las pruebas de insuficiencia. Los éxitos que se obtienen con menos esfuerzo que los otros, la obtención de resultados satisfactorios desde un punto de vista normativo (por ejemplo las buenas notas) y las gratificaciones recibidas de otros, sirven de criterios de evaluación. (pág., 2).

Las diferentes maneras en que los alumnos enfrentan las situaciones de aprendizajes, están definidas por el objetivo de logro que prime, su atención está centrada en la tarea que deben realizar, presentando siempre un compromiso por querer aprender, esto representa una mayor probabilidad de lograr el objetivo propuesto.

Aquellos alumnos cuya actitud para encarar una tarea sea fundamentalmente por un objetivo de logro las tareas con objetivo de dominio resultara más positivo que aquellos que desarrollan objetivo de desempeño, estos encaran las tareas como un desafío personal y difícilmente encaren alguna situación que representa algún riesgo o desafío. Entonces si logran sortear la situación problemática exitosamente y esto es reconocido públicamente se sentirán realizados, en caso contrario tendrán actitudes negativas verificando su inhabilidad para resolverlas.

Huída del esfuerzo (workavoidance)

El instrumento utilizado destaca la posibilidad de cuantificar las posiciones respecto a la **huída del esfuerzo** y a la atribución externa, actitudes que se consideran cada vez más presente en los alumnos. Según analiza Küster & Vila (2012) [15]:

Investigadores han defendido la necesidad de considerar una tercera motivación adicional: la motivación a evitar tareas (work avoidance goals). Esta orientación se entiende como otra variable capaz de explicar parte del rendimiento académico del alumno (Seifert & O'Keefe, 2001). Podría definirse como la preocupación por evitar llevar a cabo tareas desafiantes reduciendo las tareas a realizar en la escuela (Seifert & O'Keefe, 2001); esto es realizar el trabajo (o tarea) con el menor esfuerzo posible. (p. 101)

Métodos

Para llevar a cabo este trabajo de investigación se realizaron encuestas semiestructuradas durante el primer cuatrimestre del año 2017, dirigidas a todos los estudiantes de Análisis Matemático, asignatura correspondiente al primer año de la FCE. Estas se pusieron a disposición de los alumnos a través de un link accesible desde el aula virtual de la cátedra.

Para determinar cuestiones relacionadas con la actitud general hacia el estudio, se utilizara el formulario diseñado y valorado por Seifert y O'Keefe, (2001). Este instrumento presenta cinco escalas que miden: atribución externa, percepción de significado, percepción de la propia competencia, objetivos en el aprendizaje y huida del esfuerzo (workavoidance), cada una de estas escalas está compuesta originalmente de tres ítems, pudiéndose optar entre cuatro respuestas posibles: TA (Totalmente de

acuerdo), A (De acuerdo), D (En desacuerdo) y TD (Totalmente en desacuerdo). Cada variable tiene su propia puntuación.

Resultados

Los resultados que se presentan en este trabajo son parciales y corresponden a una primera instancia de la investigación que se proyecta realizar desde el Proyecto: **“Construcción y evaluación de patrones de actitudes de alumnos que cursan los primeros años de cinco carreras de las facultades de Ciencias Económicas (FCE) y Ciencias Exactas Químicas y Naturales (FCEQyN) de la Universidad Nacional de Misiones (UNaM)”**.

Respecto a la valoración de los ítems que median la atribución externa resultó con el puntaje más bajo acreditable a cada uno de los cuatro ítems. Esto indicaría que los alumnos que accedieron a contestar esta encuesta no acostumbran a atribuir sus éxitos o fracasos a causas externas, las percepciones de felicidad o de frustración son causadas por factores que pueden manejar. Según Torres Ramirez y Godoy Avila (2002) [16]: la atribución del éxito y el fracaso a causas controlables por el sujeto (v.g., el propio esfuerzo) produce motivación y persistencia, lo que contribuye a incrementar el rendimiento.

El segundo puntaje inferior se refiere a la percepción de significado, en esta parte de la encuesta se hace referencia a lo que sienten los estudiantes respecto del aprendizaje, y revisten especial importancia en tanto conforman lo que entendemos como motivación intrínseca.

Los ítems abordados tienen carga negativa, ya que el acuerdo en estas respuestas implica que en clases los sentimientos predominantes son el aburrimiento, la abulia y la ausencia de motivación. Un puntaje bajo en la valoración de esta actitud indica, si no la ausencia de estos sentimientos, la baja incidencia de los mismos a la hora de caracterizar las opiniones del grupo de alumnos respecto a sus actitudes hacia el estudio.

La percepción de la propia competencia obtuvo un puntaje elevado. Según el concepto de Argudín Vázquez (2013) [17]: El concepto de competencia, tal y como se entiende en la educación, resulta de las nuevas teorías de cognición y básicamente significa saberes de ejecución. Puesto que todo proceso de “conocer” se traduce en un “saber”, entonces es posible decir que son recíprocos competencia y saber: saber pensar, saber desempeñar, saber interpretar, saber actuar en diferentes escenarios, desde sí y para los demás (dentro de un contexto determinado. Una competencia en la educación, es una convergencia de los comportamientos sociales, afectivos y las habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, un desempeño, una actividad o una tarea.

Esto estaría indicando que los alumnos tienen un muy buen concepto acerca de sus potenciales individuales para enfrentar las complejas situaciones que se generen durante su proceso de aprendizaje.

BIBLIOGRAFIA

1. León, O. y Montero, I; “Métodos de investigación en Psicología y Educación”, Madrid, McGraw-Hill. pág. 55-66, (2003).
2. Heider F; “The Psychology of Interpersonal Relations”, USA. Ed. John Wiley and sons, Inc, 1958.
3. Gonzalez Pienda J et all; “Autoconcepto, Autoestima y Aprendizaje Escolar”. Rvta. Psicotema, Vol. 9, nº 2, pág. 271-289, 1997, Universidad de Oviedo, Publicaciones en internet: <http://www.psicothema.com/pdf/97.pdf>, Página visitada el 19/05/2015
4. Ugartetxea. J; “Motivación y metacognición, más que una relación”, RELIEVE, v. 7, n. 2, pág. 51-71, 2001, Publicaciones en internet: http://www.uv.es/RELIEVE/v7n2/RELIEVEv7n2_1.htm Página visitada el 23/08/2015

5. Lieury, A, & Fenouillet, F; “Motivación y éxito escolar. Fondo de Cultura Económica”, 2006.
6. Alonso, J y Montero I; “Motivar para el aprendizaje. Teoría y estrategias”, Barcelona, EDEBE, 1997.
7. Combs, A. W, Cohen, A, & Richards, F; “Perceptual Psychology. A Humanistic Approach to the Study of Persons”, New York: Harper & Row, 1976b.
8. Lazarus R. S. y Lazarus, B. N; “Pasión y razón. La comprensión de nuestras emociones”, Barcelona, Edit. Paidós, 2000.
9. Schunk D. Y Pajares F.; “Development of Academic Self-Efficacy”, De Purdue University, Emory Universit, 2001, Publicaciones en internet: <http://www.uky.edu/~eushe2/Pajares/SchunkPajares2001.PDF>, <http://www.fce.edu.ar>. Página visitada el 23/09/2015
10. Pajares, F, Hartley, J, & Valiante, G; “Response format in Writing Self-Efficacy Scales. Greater discrimination increases prediction. Measurement and Evaluation in Counseling and Development”, 33, pág. 214-221, 2001.
11. Bandura, A ; “Teoría del Aprendizaje Social”, Madrid, Espasa-Calpe, (1986).
12. Glasser, W. “Reality Therapy; “A New Approach to Psychology”, Nueva York: Harper & Row, Reeditado 1989.
13. Moreno Torres, M; “¿Por qué aprenden los estudiantes? Los objetivos de logro y su relación con el éxito o fracaso escolar, Zona Próxima”, 2009, Publicaciones en internet: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=85313003013>. Página visitada el Recuperado de 10/08/2016.
14. Ames, C; “Classrooms: Goals, structures, and student motivation”, Journal of Educational Psychology”, 80, 260-267, 1992.
15. Küster, I; Vila, N; “El modelo del rendimiento académico del estudiante universitario: aplicación a una facultad de economía. Teoría de la Educación”. Educación y Cultura en la Sociedad de la Información, vol. 13, núm. 3, nov, pág. 95-128, Universidad de Salamanca Salamanca, España, 2012.
16. Torre Ramirez, C. y Godoy Avila A; “Influencia de las atribuciones causales del profesor sobre el rendimiento de los alumnos”. Psicothema. Vol. 14, nº 2, pág. 444-449. ISSN 0214-9915. Universidad de Málaga, 2002.
17. Argudin Vázquez, Y; “Educación basada en competencias”, Publicaciones en internet: http://www.uv.mx/dgdaie/files/2013/09/Argudin-Educacion_basada_en_competencias.pdf, Página visitada el 12/12/2015.

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL y RSE PYME

VINSENNAU, Daniel José vinsennau@econ.unicen.edu.ar
SIMONETTA, Carlos David simonetta@econ.unicen.edu.ar
FCEDEL CENTRO DE LA PCIA DE BUENOS AIRES

Resumen: En materia de RSE, las teorías y la práctica se debaten entre criterios de obligatoriedad y de voluntad al momento de llevar a cabo acciones con expectativas concretas de impacto social. Una tercera opción acepta la conveniencia de adoptar estrategias de autorregulación y acciones de libre decisión para definir el alcance de sus iniciativas sociales. Adherimos a esta última idea, pero sostenemos la necesidad de contar con políticas públicas tendientes a sensibilizar, en ámbitos PyME, acerca de la conveniencia de incorporar el compromiso social necesario sobre la base de que la disminución de los desajustes socio económicos deviene en beneficio de la propia empresa y de sus grupos de interés haciéndola, de ese modo, mucho más competitiva y aceptable a nivel social. De esta manera se evitaría uniformar las conductas empresarias logrando sostener el impulso creativo de las mismas y el impacto que ello significa en la sociedad. La temática de investigación motiva la posibilidad de propiciar pautas para la formulación de políticas públicas tendientes a sensibilizar al sector PyME acerca de las ventajas de incorporar la RSE a la gestión. Para determinar su capacidad de recepción se recurre a los fundamentos del Aprendizaje Organizacional como instrumento de mediación.

Palabras claves: RSE Pyme; Aprendizaje Organizacional; Empresa y Sociedad; Evolución RSE; Ética

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones no solo son creadoras de sus posibilidades de acción, sino también de sus restricciones, sus obstáculos y hasta son originadoras de sus propios problemas. En ese ciclo, una parte importante del conocimiento colectivo, y su circulación dentro de la organización, se produce cuando las personas tienen la posibilidad de expresar sus opiniones y creencias, cuando se desarrollan confrontaciones constructivas y, también, cuando se desafían los puntos de vista de cada una de ellas. De modo que el rol que le cabe a la organización en este proceso de creación es el de proveer el contexto necesario de un modo tal que se puedan facilitar las actividades grupales, como así también la adquisición de conocimiento a nivel individual, en un proceso de permanente incorporación de existencias y circulación del mismo.

Es en ese contexto donde el conocimiento individual necesita ser expuesto, compartido y legitimado hasta llegar a formar parte del conocimiento del grupo mediante su absorción y asimilación por parte de sus integrantes. La efectividad con que tiene lugar este proceso, sin distorsión de los conocimientos, depende de si los miembros del grupo se desenvuelven en el medio apropiado para obtener esos conocimientos, como así también de contar con los instrumentos de apoyo adecuados. El grupo, además y por sus características, provee un contexto cultural y político en el que se organizan las acciones de debatir sus ideas, repensar sus acciones, y replantear alternativas tendientes a lograr mejoras sustanciales para la organización. Si los *grupos de interés* de la empresa forman parte de esas revisiones, entonces incorporar la noción de RSE puede ser posible.

Los resultados obtenidos pretenden hacer aportes en las áreas de RSE y Aprendizaje Organizacional desde la práctica Pyme, teniendo en cuenta la posibilidad de proponer mecanismos de intervención a partir de nuevos hallazgos y descripción de experiencias. En términos de transferencia académica, se procura ofrecer propuestas tendientes a mejorar la formación profesional de alumnos universitarios de grado y posgrado en valores éticos con relación al manejo de los negocios Pyme. En términos de transferencia al medio se aspira a describir y reflexionar en conjunto con empresas Pyme y sectores gubernamentales sobre aquellos factores que influyen positiva y/o negativamente sobre la posibilidad de incorporar la RSE a las estrategias

empresariales. De modo que, a partir de una reflexión en conjunto puedan desarrollarse iniciativas de carácter público-privadas en torno al desarrollo de la RSE.

En este contexto y con relación a PyMes que operan en el área de influencia de la Unicen (Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires -Ciudades de Tandil (sede del rectorado), Azul y Olavarría- hemos situado la *problemática* a investigar a partir del planteo de los siguientes interrogantes: ¿Qué características generales tienen la organización y la conducción del trabajo en las PyMes de referencia?; ¿Cómo se caracteriza la dinámica organizacional en las PyMes de referencia a efectos de facilitar las actividades grupales y la adquisición de conocimiento tanto a nivel individual como colectivo y organizacional?; ¿En qué factores reside la intención, conocimiento y práctica de la RSE en el interior de las PyMes de referencia?; ¿En qué estadios de evolución conceptual se encuentran las PyMES de referencia con relación al fenómeno de la RS?

A tal efecto, los *objetivos* básicos de la investigación enfocan su interés en: 1. Explorar el ámbito de trabajo a efectos de caracterizar las formas en que se organiza y dirige en las PyMes de referencia; 2. Identificar facilitadores e inhibidores que viabilizan u obstaculizan los procesos de aprendizaje organizacional en el sector de las PyMes de referencia; 3. Explorar la dinámica de los procesos de aprendizaje organizacional como mediadores en la generación de competencias para la RSE en el sector de las Pyme.; 4. Examinar el grado capacidad de asimilación que tienen las PyMes de referencia de modo que se puedan caracterizar a partir de probables prácticas de aprendizaje en términos de RSE (reactivas, activas, proactivas).; 5. Reconocer en qué estadio evolutivo de RSE se encuentran las Pyme del área de influencia de la UNCPBA.

2. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

Fundamentos del Aprendizaje Organizacional

La creación de conocimiento organizativo debe ser entendida como un proceso que amplifica organizativamente el conocimiento creado por los individuos, y lo solidifica como parte de la red de conocimiento de toda la organización. Este proceso se lleva a cabo en el interior de una creciente comunidad de interacción que atraviesa niveles y fronteras de modo intra e interorganizacional. Se entiende por conocimiento al conjunto de imágenes, creencias, significados o experiencias que mejoran la capacidad de entendimiento y que determinan la habilidad para la ejecución de tareas, la resolución de problemas, y la adopción de decisiones tendientes a producir mejoras en forma permanente -Nonaka [1]; Van der Krogt [2]; Muñoz, Seca y Riverola [3]; Lyles y Schwenk [4]; Davenport y Prusak [5].

Para las teorías *constructivistas* del aprendizaje, a la que esta presentación adhiere, las estructuras cognitivas del hombre son construcciones personales elaboradas a partir de la interacción con el medio. En el marco de la teoría del aprendizaje existe un consenso generalizado acerca de que en el aprendizaje organizacional resulta posible distinguir diferentes agentes-portadores de conocimiento en tres niveles: las personas, los grupos y la propia organización. Distinción que resulta consistente con la definición de organización como “*un acuerdo complejo entre individuos por medio del cual tiene lugar el aprendizaje*” -Cortese [6]; Argyris [7]- Argyris y Schön [8]; Prieto Pastor [9].

Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual. El aprendizaje organizacional resulta ser, así, el proceso de cambio individual, pensamiento compartido y acción, que influye y se socializa en las organizaciones. Luego, cuando individuos y grupos de aprendizaje se institucionalizan, se produce aprendizaje organizacional. El conocimiento, de esa manera, es retenido en estructuras colectivas como sistemas, rutinas, procedimientos y cultura en general -Crossan, Lane y White [10].

En este marco, la capacidad de aprendizaje de la organización debe entenderse como el potencial dinámico de creación, asimilación, difusión y utilización del conocimiento por medio de numerosos flujos de conocimiento que hacen posible la formación y evolución de las existencias de conocimiento que capacitan a las organizaciones, y a sus agentes, de conocimiento para actuar intencionadamente en entornos cambiantes. En este marco, el aprendizaje organizacional se logra cuando se lleva a cabo un proceso reflexivo en torno a la información disponible (devenida en

conocimiento) que sea capaz de producir un cambio en la acción organizacional. Se podría afirmar, entonces, que las personas son a nivel individual creadoras de conocimiento; a nivel grupal, sintetizadoras de conocimiento; y a nivel organizacional, amplificadoras de conocimiento –Prieto Pastor [11]; Tintoré Espuny [12].

Luego, cuando la organización logra identificar y analizar las expectativas de sus *grupos de interés* y lleva a cabo una adaptación operacional, se está en presencia de un proceso de aprendizaje sobre RSE. Dicho aprendizaje no es más que una adecuación al contexto, producto de la presión de las partes interesadas. Por su parte, cuando el aprendizaje es entendido como una transformación del sistema de creencias, acciones y representaciones de esos *grupos de interés*, comienza la etapa de cuestionamiento de los procesos, de las estrategias y, fundamentalmente, de los valores que sustentan la existencia propia de la empresa. Ante esta nueva situación la organización comienza su fase de aprender a aprender. Esto resulta ser un paso decisivo hacia un compromiso mayor, dado que representa un cambio profundo de comportamiento y una nueva forma de gestionar que tiene como eje el pensar en la posibilidad de incorporar también la noción y la práctica de la RSE a la estrategia empresarial.

RSE: una idea en construcción

En general existe un acuerdo entre diversos autores en reconocer que las demandas sociales imperantes en distintos lugares del mundo han acercado la vigencia de la RSE a la agenda de la Administración a partir de que comenzaron a tomar estado público algunos escándalos derivados de malas conductas por parte de grandes empresas -Ch. Handy [13]; B. Kliksberg [14]; J. Margolis y J. Walsh [15]-.

A partir de esas situaciones, los grupos afectados comenzaron a demandar buen gobierno corporativo en términos de más y mejor transparencia y democratización. Por su parte, también los consumidores, más responsables en sus decisiones, fueron constituyéndose con el tiempo en una demanda social más concreta en defensa de sus derechos. Estas circunstancias actuarían, según Kliksberg [16], como disparadores para el advenimiento de una era de *“Ciudadanos activos, accionistas indignados y consumidores responsables que están empujando el cambio de paradigma en RSE”*

No obstante, parte de la discusión actual en materia de RSE pasa por la propia naturaleza constitutiva del concepto. En efecto, para algunos autores la sola mención de la palabra responsabilidad es un error que encierra tras de sí el peligro de confundir los fines empresarios con los fines sociales, y atribuyen estos últimos al deber exclusivo del Estado y no al de la empresa. Ello supone que el concepto de responsabilidad empresarial atenta contra el propio sistema capitalista. En tal sentido, Porter y Kramer [17], propusieron renombrar el concepto de *“Responsabilidad Social”* y cambiarlo por el de *“Valor Compartido”*. Solo cinco años antes, ambos autores habían escrito sobre el vínculo entre las ventajas competitivas y la Responsabilidad Social Corporativa. Los argumentos de la redefinición la atribuyeron al ascenso de los modelos administrativos que, basados en la responsabilidad social, provocaban serias distorsiones a la propia eficiencia de la empresa y del sistema impidiendo, paradójicamente, obtener mejores resultados sociales precisamente a través del modo capitalista de producción. En esta perspectiva, el valor compartido parecería estar más cerca de la ventaja competitiva que de las necesidades sociales.

Sin embargo, otros autores defienden la práctica y la construcción del concepto de Responsabilidad Social desde la acción empresarial. Se trata del reconocimiento de los llamados *grupos de interés* y del impacto y responsabilidad que la empresa tiene para con ellos. Además del compromiso con los grupos de interés, hay autores que avanzan y proponen que las empresas deben incluir entre sus objetivos la integración de los grandes temas sociales, la protección del medio ambiente y la práctica efectiva del discurso de la RSE. La ética emergente entiende que los objetivos sociales no deben adicionarse a los objetivos tradicionales preestablecidos, sino que ambos deben formularse en conjunto y resultar amalgamados en un solo propósito. Así lo entiende Argandoña [18] cuando sostiene que: *“La calidad ética no consiste en añadir un plus externo a una estrategia elaborada para conseguir otros objetivos: algo así como la guinda del pastel”*.

La crítica a la moral empresarial tradicional incluye esencialmente mediaciones entre lógicas sociales y económicas contrapuestas. Ello supone un escenario de tensiones constantes entre valores

sociales y valores económicos que requiere entender de antemano la inexistencia de una supremacía de unos sobre otros. Ante tal estado de complejidad solo una concepción política y un aprendizaje de la realidad podrían operar como mediadoras de dichas tensiones -Etkin [19]; Vinsennau-Simonetta [20]-

Desde el punto de vista de las divergencias que están a la vista, las posturas expuestas precedentemente abonan la existencia de paradigmas académicos disímiles. Por un lado queda claramente expuesta una postura funcional más positivista y por otro se evidencia una postura de tipo más constructivista con lógicas en conflicto. De uno u otro modo, el conflicto termina siempre por impactar en la forma en que se investiga la RSE completando, de esa manera, un círculo que se refuerza con la perspectiva que se ejerce la docencia y la práctica de la misma. Esta investigación se decide, nuevamente, por la opción constructivista.

Aprendizaje Organizacional y RSE

Cuando la organización se decide a ingresar en un circuito consciente de aprendizaje lo que hace es optar por una nueva etapa de desarrollo dando lugar a la discusión de su propia identidad en su camino a convertirse en una organización socialmente inteligente, una etapa superior en la que resulta factible observar y reconocer que ha desarrollado las competencias –un conjunto de políticas, normas y procedimientos, procesos y sistemas, roles y funciones, recursos y capacidades- que permiten (o más bien obligan) a sus agentes a atender las necesidades sociales básicas de sus miembros y las de su contexto inmediato –Schvarstein [21]-. De esa manera, el ejercicio de la RSE compromete a la organización a discutir las consecuencias de sus acciones sobre los distintos grupos de interés internos y externos. A partir de esta modalidad de análisis se puede caracterizar el nivel de aprendizaje y asimilación de la RSE en términos de desarrollo organizacional. Finalmente, a modo de aclaración, cabe señalar que en una misma organización es posible que puedan convivir rasgos de diferentes enfoques organizativos aunque exista uno más dominante que otro.

3. 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 sobre la base del concepto de “*precomprensión modelizante*” -Samaja [22]- como estructura tendiente a ordenar los relatos y las respuestas en una serie de categorías que han tenido como propósito orientar la indagatoria y la conceptualización de la temática a partir de una serie de variables y dimensiones tales que permiten facilitar el proceso de una aproximada *teorización* del fenómeno estudiado. A pesar del carácter cualitativo de la investigación se han obtenido algunas frecuencias numéricas a efectos de cotejar la información recibida. No obstante, no se ha pretendido buscar la existencia de relaciones invariantes ni contemplado análisis estadístico alguno, sino más bien se han explorado singularidades de lo relevado, 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* el de *entrevistas guionadas* con una duración de aproximadamente 45/75 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. También les fueron informados los objetivos de la investigación. Para seleccionar estas fuentes de información primaria se recurrió a la modalidad por conveniencia de informantes clave de distintos niveles jerárquicos que conforman los espacios del universo PyMEs de la región de influencia de la UNCPBA. Por otra parte, también se ha hecho uso de información secundaria referida a la naturaleza del sector.

A cada uno de los participantes le fue explicada la importancia de su rol en el estudio para luego comenzar con preguntas guiadas (en formato de entrevistas clave y cuestionarios) a través de tres perspectivas de trabajo (categorías de investigación): Aprendizaje Organizacional; Responsabilidad Social Empresaria; Evolución de la Inteligencia Social Cada una de estas categoría 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:

Categorías	Variables	Dimensiones
Aprendizaje Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Adquisición de conocimientos y habilidades - Difusión de la Información - Dominio de la utilización de conocimientos y habilidades - Amplificación y capitalización del conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Modos de información y sensibilización - Formas de compartir y distribuir - Grados de eficacia en la gestión - Incorporación del conocimiento a la Memoria organizacional
Responsabilidad Social Empresaria	<ul style="list-style-type: none"> - Intención - Conocimiento - Práctica 	<ul style="list-style-type: none"> - Valores, voluntad, objetivos - Instrucción, saberes, competencias - Culturas, iniciativas, experiencias
Evolución de la Inteligencia Social	<ul style="list-style-type: none"> - Organización mecánica - Organización contextual - Organización socialmente inteligente 	Estilos de conducción; Carácter de las decisiones: Esencia del impulso para crecer

Cuadro 1: Estructura de abordaje

Población: 2.400/2500 (1,5 % de la totalidad de empresas de la Pcia. de Buenos Aires).
Borello, J.A. [23], Bolsa de Comercio de Córdoba [24]

Muestra: 14 empresas Pyme -Ver perfil en el siguiente cuadro-

Tipo societario	Unipersonal: 4 %	S.A: 7 %	Otras 89 %	
Cantidad de empleados	Hasta 100: 50 %	Hasta 500: 36 %	Más de 500: 14 %	
Cantidad de personas que toman decisiones importantes	1 sola persona: 8 %	2/3 personas: 30 %	4 personas 23 %	5/más personas: 39 %
Alcance de las operaciones	Regional: 14 %	Provincial: 14 %	Nacional: 43 %	Internacional: 29 %
Estructura Niveles Formalización	1 nivel: 7% Informal: 7%	2 niveles: 21% Semiformal: 36%	3 o más niveles: 72% Formal: 57%	
Ubicación en la cadena de valor	Productor MP: 15%	Intermediario: 39%	Vta Cons final: 23%	Industrial: 23%
Sector de desempeño	Comercial: 21%	Servicios: 21%	Industrial: 50%	Financiero: 8%

Cuadro 2: Perfil de las empresas estudiadas. Fuente propia

Lugar y Fecha de relevamiento: ciudades de Tandil, Azul, Olavarría. Pcia. BS AS. 2016-2017

4. RESULTADOS

Una vez reducida la información se procedió a sintetizar las afirmaciones y opiniones más concluyentes en relación a las variables y dimensiones contempladas. Puestas en consideración de los entrevistados -total de 4 entrevistados en profundidad; [E1]; [E2]; [E3]; [E4]-, se continuó analizando la información para darle significado haciendo intentos por entrelazar relatos y teorías, escenas y conceptos, sentires y pensamientos en torno al tema de estudio. Finalmente se procedió a contrastar la información relevada a partir de 14 cuestionarios cerrados con la misma estructura utilizada para guiar las entrevistas cuyos resultados se abrevian en una serie reducida de cuadros adjuntos.

4.1. Sobre la capacidad de aprendizaje en la empresa (Aprendizaje Organizacional)

Adquisición de conocimientos y habilidades: Modos de información y sensibilización

“Cuando se produce la oportunidad, en lo posible siempre se trata de equilibrar la actualización tanto de los conocimientos técnicos como los de gestión”. [E 3]

“La iniciativa por actualizar conocimientos casi siempre proviene de los dueños o de los directivos”. [E 3]

“Se puede decir que los empleados reciben bien la noticia cuando les anticipamos que hay que actualizar algunos conocimientos. Los cambios suelen venir cuando se recambia tecnología”. [E 4]

Al menos una vez c/ 5 años	Al menos una vez c/3 años	Al menos una vez c/1 año	Nunca
7 %	29 %	57 %	7 %

Cuadro 3: Frecuencias sobre actualización de conocimientos técnico-operativos

Al menos una vez c/ 5 años	Al menos una vez c/3 años	Al menos una vez c/1 año	Nunca
14 %	29 %	57 %	0 %

Cuadro 4: Frecuencias de actualización de conocimientos administrativos y de gestión

Los dueños	Los empleados	Dueños y empleados	Otros
21 %	50 %	29 %	0 %

Cuadro 5: Frecuencias acerca de quienes se sensibilizan más por mejorar

Impulsores conocimientos técnico-operativos		Impulsores conocimientos administrativos y de gestión	
1. Consultores	36 %	1. Dueños/directivos:	36 %
2. Dueños/directivos	26 %	2. Consultores	22 %
3. Proveedores	15 %	3. Personal	14 %
4. Personal	12 %	4. Medidas de Gobierno	14 %
6. Competidores	6 %	5. Estudios Contables	7 %
7. Clientes	5 %	6. Programas de Calidad	7 %

Cuadro 6: Frecuencias sobre principales Impulsores de actualización de conocimiento

Difusión de la información: Formas de compartir y distribuir conocimiento

- 1] “Difundir el conocimiento es fundamental para el logro de los objetivos de la empresa” [E 1]
“El problema del conocimiento es que hay que saber aprovecharlo” [E 4]

El conocimiento es compartido selectivamente	El conocimiento se comparte abiertamente	El conocimiento promueve reuniones formales para su incorporación
36 %	50 %	14 %

Cuadro 7: Frecuencias acerca de cómo se comparten las mejoras en el trabajo

Se distribuye solamente a las personas que deben aplicarlo	Se distribuye a todas las personas independientemente de su utilidad operativa
86 %	14 %

Cuadro 8: Frecuencias acerca de cómo son las políticas de la empresa respecto del conocimiento en general

Dominio de la utilización de conocimientos y habilidades: Grados de eficacia en la gestión

El conocimiento es aprovechado al máximo	El conocimiento se aprovecha algunas veces	El conocimiento es aprovechado raras veces
17 %	67 %	16 %

Cuadro 9: Frecuencias sobre el aprovechamiento del conocimiento

Amplificación y capitalización del conocimiento: Incorporación a la memoria organizacional

El conocimiento adquirido se documenta en soportes de todo tipo	El conocimiento solo se incorpora informalmente en las acciones de los empleados pero no se registra
64 %	36 %

Cuadro 10: Frecuencias sobre la forma de tratar el conocimiento adquirido

Se recurre a registros ante situaciones conocidas	Se dialoga para recordar situaciones similares	Se improvisa desde cero y se busca una solución
43 %	50 %	7 %

Cuadro 11: Frecuencias acerca de qué se hace frente a situaciones-problemas que se repiten esporádicamente

4.2. Sobre la Responsabilidad Social Empresaria

Intención: Organización y gestión del trabajo, decisiones, valores, voluntad, objetivos

“La organización del trabajo es una tarea de todos. Ahora bien, normalmente, lo que hay que hacer, cómo y cuándo hacerlo es una tarea de los dueños o responsables de áreas”. [E 1]

“Se trabaja con la cantidad de personal adecuada. Ello no quita que según la carga de trabajo produzca saturación u ociosidad según el ritmo de la demanda”. [E3]

“Somos receptivos a las iniciativas del personal. Eso no quiere decir que siempre se pongan en marcha.” [E4]

Forma de organizar el trabajo	Autocrático: 36 %	Democrático: 34 %	Cooperativo: 30 %
Relación trabajo /	Sobresaturada: 50 %	Adecuada: 21 %	Ociosidad: 29 %

Cantidad empleados			
Iniciativa del personal	Constante: 21 %	Esporádica: 43 %	Inexistente: 36 %

Cuadro 12: Frecuencias sobre la *organización y gestión del trabajo*

“El tema de la Responsabilidad Social no forma parte de nuestras preocupaciones cotidianas”.

[E 2]

“La conducta que tenemos en la empresa deviene de nuestros mayores... a veces de la situaciones que se nos suelen presentar”. [E 2]

“Me animo a decir que la mayoría pensamos que la ética de los negocios se basa en el rendimiento económico como lo que principalmente buscamos”. [E 3]

“Creo que los valores del dueño son los valores de la empresa”. [E 4]

Edad de quienes toman las decisiones	Hasta 40 años: 22 %	Entre 41-45: 21 %	Entre 46-50: 29 %	Más de 50: 28 %
Tiempo dedicado a la RS	Mucho: 7 %	Algo: 50 %	Poco: 36 %	Nada: 7 %
Procedencia de los valores	Familia: 34 %	Experiencia: 32 %	Formación: 34 %	
Qué cantidad de decisiones involucran valores extraeconómicos	Todas: 14 %	La mayoría: 14 %	Algunas: 65 %	Pocas: 7 %
En las decisiones que están involucrados valores extraeconómicos se decide	Con forme con lo que dicta la ética: 14 %	Conforme a valores económicos: 7 %	Dependiendo de la situación: 79 %	
El rendimiento económico es el valor supremo	Totalmente de acuerdo: 50 %	Más o menos de acuerdo: 14 %	Ni de acuerdo ni desacuerdo: 14 %	Medianamente en desacuerdo: 22 %
Los valores de la empresa son los del dueño	Medianamente de acuerdo: 7 %	Ni de acuerdo ni desacuerdo: 14 %	Medianamente en desacuerdo: 29 %	Totalmente en desacuerdo: 50 %

Cuadro 13: Frecuencias sobre *decisiones y valores*

50 %	22 %	14 %	7 %	%
1. Económicos	1. Morales	1. Económicos	1. Morales	1. Innovación
2. Morales	2. Económicos	2. Innovación	2. Innovación	2. Económicos
3. Innovación	3. Innovación	3. Morales	3. Económicos	3. Morales

Cuadro 14: Frecuencias sobre preferencias entre valores morales-económicos-innovación

Siempre	A veces	No tenemos tiempo
57 %	29 %	14 %

Cuadro 15: Frecuencias sobre *intención-voluntad* de llevar a cabo acciones en favor del personal y socio medioambientales

Siempre	A veces
43 %	57 %

Cuadro 16: Frecuencias sobre programas de mejora y bienestar del personal previstos en los *objetivos*

Siempre	A veces	No tenemos tiempo
---------	---------	-------------------

36 %	50 %	14 %
------	------	------

Cuadro 17: Frecuencias sobre programas en favor de la sociedad y el medio ambiente previstos en los objetivos

Conocimiento del personal: Instrucción, saberes, competencias

“El hecho de no ser la RSE una práctica corriente me impide dar un parecer sobre la capacidad de los empleados para atender los requerimientos necesarios.... Creo que no la tienen.”
[E 2]

Dimensiones	Instrucción-saberes-competencias		
Con respecto al medio ambiente	Se encuentra capacitado 7 %	Se encuentra poco capacitado 72 %	No se encuentra capacitado 21 %
Con respecto a las condiciones de trabajo	Conoce las precauciones 36 %	Conoce algunas recomendaciones 57 %	No conoce detalles 7 %
Con respecto a la problemática social	Conocen los problemas 21 %	Algunos conocen los problemas 7 %	Desconocen los problemas 72 %

Cuadro 18: Frecuencias sobre grado de conocimientos del personal sobre la problemáticas de los grupos de interés

Práctica: Cultura, iniciativas, experiencias

Dimensiones		Cultura iniciativas experiencias		
Se organizan actividades para intervenir en aspectos socio ambientales		SI: 29 %	NO: 71 %	
Existen políticas para el cuidado del medio ambiente, los DDHH y la sociedad		SI: 71 %	NO: 29 %	
Experiencias	Preocupación por la contaminación 8 %	Preocupación por puestos de trabajo peligrosos 15 %	Preocupación por clientes y proveedores 39 %	No hay preocupaciones. Solo se cumple bien con el trabajo 38 %

Cuadro 19: Frecuencias sobre prácticas de RSE

4.3. Sobre la Evolución de la Inteligencia Social empresaria

“Si tengo que dar un resumen sobre lo que hemos estado dialogando me animaría a decir en nuestro trabajo diario el tema de la RSE no está muy presente. Tomamos decisiones todos los días de acuerdo a como venga la mano y nos acomodamos como podemos a la situación”. [E 1]

Estilo de conducción	Autocrático: 0 %	Democrático: 71 %	Colaborativo: 29 %
Opciones de decisión	Fortalecer la rentabilidad 64 %	Fortalecer las relaciones 22 %	Fortalecer el compromiso con la sociedad 14 %
	Estado permanente de	Estado permanente de discusión sobre las	La eficacia de las reglas existentes

Dinámica de la empresa	debate sobre los fundamentos básicos de la empresa 50 %	reglas que rigen la operatoria y la gestión de la empresa 29 %	justifica la permanencia de las mismas sin cambios 21 %
------------------------	--	---	--

Cuadro 20: Frecuencias sobre opciones y dinámica sobre evolución organizacional hacia la Inteligencia Social

1) CONCLUSIONES

En este apartado se analizarán los resultados a la luz de los objetivos propuestos para este trabajo. Finalmente se aportarán algunas proposiciones de tipo inductivo, que sin pretender generalizaciones, resultan ser inferencias válidas para el conjunto de casos analizados.

✓ Ámbitos de trabajo y caracterización de las formas de dirección y organización del trabajo en los casos analizados: Las empresas que formaron parte del estudio se caracterizan por poseer menos de 500 empleados, sin predominar alguna forma jurídica por sobre otra. La estructura organizacional predominante incluye 3 o más niveles jerárquicos, y las decisiones importantes son tomadas por varias personas. La muestra incluyó a empresas de todos los sectores, que fabrican y/o comercializan bienes y/o servicios finales, intermedios o materias primas. En cuanto a la dirección como función central del proceso de gestión, puede decirse que existe en el estudio una contradicción entre lo que se expone como forma de organización del trabajo y lo que parece ocurrir realmente. Mientras que en las respuestas a la pregunta específica no existe un modelo de organización del trabajo que predomine, en otras respuestas parece predominar claramente el modelo autocrático. La baja iniciativa del personal, y el sobresaturamiento predominante de la carga de trabajo podrían ser al mismo tiempo, causa y efecto de la forma de organización del trabajo autocrática implícita, no declarada en todos los casos.

2. Facilitadores e inhibidores de que viabilizan u obstaculizan los procesos de aprendizaje en los casos analizados: Entre los factores que facilitan el aprendizaje organizacional, podemos mencionar la frecuencia en la actualización de conocimientos, tanto técnico-operativos, como administrativos y de gestión, que en la mayoría de los casos ocurre al menos 1 vez al año. Los directivos y/o dueños y los consultores son los impulsores que predominan en estas actualizaciones, mientras que los empleados en la mitad de los casos, son los que más se sensibilizan con aprender nuevos conocimientos. Por último aparece como facilitador el ejercicio de registrar en todo tipo de soportes las experiencias y documentarlas. Sin embargo, también podemos mencionar inhibidores del aprendizaje; por un lado las políticas de distribución de la información y el conocimiento, que en un alto porcentaje responde a una forma utilitaria según el puesto y la utilidad de dicha información, mientras que la información se aprovecha algunas veces o raras veces, y no se recurre a registros documentados ante situaciones repetidas o similares, sino que se apela a la memoria de las personas. En síntesis, existen facilitadores que se relacionan con los modos de adquisición de información y sensibilización para su utilización. En cambio, existen inhibidores en las etapas de compartir, difundir o distribuir, dominar o utilizar y capitalizar, en el sentido de plasmar en resultados, dicho conocimiento.

3. Características y dinámica de los procesos de aprendizaje: El aspecto central del aprendizaje y la gestión del conocimiento, es el direccionamiento de las acciones que lo llevan adelante, y en ese sentido la toma de decisiones se presenta desequilibradamente volcada hacia aspectos económicos; adicionalmente la opinión generalizada es que solo algunas decisiones involucran aspectos extra económicos y que, además, la aplicación de la ética en las decisiones va de acuerdo a la situación. Es decir, cuando existen valores extra económicos aplicados a las decisiones, se aplican de acuerdo a la situación emergente. Todo lo anterior implica mediadores que desequilibran la armonía de valores sociales, ambientales y económicos necesaria para la aplicación de modelos de RSE en las decisiones y desequilibran del mismo modo las formas de aprendizaje haciéndolas recursivas hacia modelos tradicionales de gestión. Sin duda, predomina la concepción de la empresa como institución exclusivamente económica, y todo aprendizaje realizado se volcará irremediabilmente a un fortalecimiento de dicho desequilibrio conceptual, que se transforma luego

en prácticas organizacionales concretas y competencias del personal efectivas, en cuanto se entienda como efectivo el logro de resultados económicos. De todos modos, otros mediadores impulsan dinámicas favorables hacia el equilibrio de valores necesario para la RSE, entre los que pueden mencionarse, por ejemplo, la existencia de intención- voluntad de mejora hacia cuestiones sociales internas y externas, y medioambientales, y la existencia de programas sociales y medioambientales que en su mayoría son habituales o al menos ocurren alguna vez en las rutinas empresarias.

4. Asimilación de los procesos de aprendizaje, identificando si predominan aspectos reactivos, adaptativos, proactivos: Como puede apreciarse en los resultados, la asimilación de la RSE está ocurriendo en todas las empresas que formaron parte del estudio. Podría decirse que la asimilación se da en forma más discursiva que efectiva, ya que los factores inhibidores del aprendizaje se presentan en la difusión, y participación efectiva de todos los integrantes de la organización. En tal sentido los consultores y los directivos son claves en la introducción de las temáticas nuevas, o que dependen de nuevos conocimientos como la RSE. En cambio los empleados conocen algunos temas de problemáticas sociales internas, tal el caso del conocimiento sobre seguridad en el trabajo, y en cambio conocen poco de problemáticas ambientales y casi nada de problemáticas sociales. Esto demuestra que existe una baja permeabilidad del discurso RSE hacia prácticas organizacionales efectivas. Cuando alguna práctica de RSE logra efectivizarse, casi siempre se relaciona con proveedores y clientes. Esto demuestra también una relación de responsabilidad que en primera instancia responde a urgencias del la rueda operativa del negocio. En síntesis, aunque a nivel discursivo se conoce el tema de RSE, la práctica cotidiana dista mucho de incluir temas de RSE, y menos aún en el marco de conocimiento a nivel organizacional y estrategia de largo plazo. Al parecer, no alcanza el liderazgo aparentemente democrático ni la revisión constante de los principios fundantes de la organización; como se expresa en el 64% de los casos, la rentabilidad es una lógica dominante, que, en el corto plazo, impide la convivencia de otras lógicas organizacionales necesarias para el desarrollo estratégico y fundamental de la RSE. En virtud de esto, la RSE adquiere un perfil más reactivo, parcial, orientado selectivamente hacia focos de más rentabilidad o de solución de problemas operativos.

5. Reconocer en qué estadio evolutivo de RSE se encuentran las Pyme del área de influencia de la UNCPBA. La idea de la organización como instrumento exclusivamente económico remite a idearios evolutivos de la concepción capitalista. En ella la lógica económica es suprema y rara vez se acepta que las decisiones contengan problemáticas éticas, debido a que todo problema debe resolverse en pos del mejor costo beneficio. A esto también se lo denomina visión utilitaria de la ética en los negocios, y bajo este esquema, el deber es cumplir la ley, pero no ir más allá de lo que la ley obliga. La lógica reactiva de la RSE, explicada anteriormente, la forma autocrática de organización del trabajo, un aprendizaje que individual y colectivamente depende de disparadores como los propietarios o los consultores, y una dinámica en la cual lo aprendido no tiene mecanismos sociales de resguardo, ni prácticas efectivas para recuperar lo aprendido, apoyan igualmente una visión tradicional y capitalista de la RSE. En cambio, otros aspectos como la importancia de proveedores y clientes, el cuidado de los aspectos de seguridad de los empleados, la inclusión de algunos temas de RSE sociales y medioambientales en algunas empresas, el liderazgo declarado como democrático, el estado de revisión y debate acerca de los fundamentos de la organización, hablan de indicios en favor de una RSE voluntaria.

Habiendo respondido los objetivos del trabajo, cabe preguntarse cuál es el escenario general evidenciado en este conjunto de casos. En tal sentido, es evidente el estado de urgencia, de emergencia y de decisiones de corto plazo que parecen ahogar cualquier intento de salirse de la agenda estrictamente económica y por ende inhibe la concreción de las iniciativas de RSE en prácticas efectivas de la misma, a través de procesos de aprendizaje organizacional. Existe alto porcentaje de puestos saturados de carga de trabajo, necesidad de supervisores que indiquen qué hacer, y por ende, de empleados que solo pretendan cumplir con lo que se les pide, sin iniciativa. Esto remite a los viejos esquemas de separación entre los que piensan y los que hacen, en una dinámica que poco lugar deja para pensar en temas como la RSE. Precisamente, los que piensan llegan a considerar que pocos decisiones contienen problemas éticos, los que hacen, solo acceden a la información y el conocimiento que selectivamente se les transmitió en pos de más y mejores

resultados. En esta situación, las urgencias resultan, mediando estas circunstancias, las causas inhibitoras de la práctica efectiva de la RSE.

Para entender mejor este panorama, a continuación se enuncian proposiciones que futuros estudios podrán probar de forma más general, y que resultan indicios válidos de este conjunto concreto de casos de estudios.

P1: La dinámica de las urgencias de corto plazo, provocan empresas estrictamente orientadas a lógicas económicas, y esto resulta una barrera conceptual para las prácticas de RSE.

P2: Las empresas estrictamente orientadas a logros económicos, incorporan procesos de aprendizaje dinámicos y permeables en cuanto a la adquisición de conocimiento, pero estáticos e impermeables en cuanto a cambios en las formas de utilizar, difundir y capitalizar el conocimiento a través de nuevas prácticas.

P3: Las empresas que poseen mecanismos estáticos e impermeables de aprendizaje tienden a incorporar la RSE como un discurso probable, pero son incapaces de efectivizar ese discurso en prácticas efectivas.

P4: Las empresas que son dirigidas de forma cortoplacista, en un esquema de urgencias y emergencias, incorporan acciones de RSE relacionadas fundamentalmente con la rueda operativa de negocios, y por ello clientes y proveedores son los grupos de interés más mencionados.

P5: Las empresas que son dirigidas de forma cortoplacista, en un esquema de urgencias y emergencias, incorporan acciones en favor de sus empleados que tienen que ver más que nada con la seguridad en el trabajo, algo que en el fondo se relaciona también con la operatividad de la empresa.

P6: Las empresas que son dirigidas de forma cortoplacista, en un esquema de urgencias y emergencias, generalmente son incapaces de despertar procesos de innovación en RSE, en parte porque los propios empleados no están sensibilizados sobre problemáticas sociales y medioambientales.

P7: Existe un alto grado de conocimiento sobre la RSE por parte de directivos y propietarios y una necesidad percibida de aplicar programas y acciones de RSE que resulta proporcional a la incapacidad en la aplicación de dichos programas y acciones en conjunto con los objetivos económicos que poseen. La concepción de la gestión necesaria para aplicar programas de RSE dista de la forma tradicional de pensamiento sobre la gestión, evidenciada en el estudio. Evolutivamente, la gestión de los casos analizados se apoya en modelos clásicos, mientras que la RSE necesita al menos, pensarse desde la visión voluntaria hacia la sociedad.

6. BIBLIOGRAFÍA.

- [1] NONAKA, I: "Creating Organizational Order out of Chaos: Self-Renewal in Japanese Firms. California Management Review", Spring, Pags.57-93. 1988.
- [2] Van der KROGT, F. J: "Learning Network Theory: The Tension Between Learning Systems and Work Systems in Organizations. Human Resource". Development Quarterly, Vol. 9, N° 2, summer, Pags. 156-176. 1998.
- [3] MUÑOZ SECA, B. y RIVEROLA, J: "Gestión del conocimiento". Biblioteca IESE. Universidad de Navarra. 1997.
- [4] LYLES, M.A. y SCWENCK, C.R: "Top Management and Organizational Knowledge Structures". Journal of Management Studies, Vol. 29, N° 2, Pags. 155-174. 1992.
- [5] DAVENPORT, T.H. y PRUSAK, L: "Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know". Harvard Business School Press. Boston. Massachusetts. 1998.
- [6] CORTESE, H. E: "Coaching & Aprendizaje Organizacional. Mitos y realidades de una época". (Argentina: 1994-2005). Temas Grupo Editorial S.R.L. Buenos Aires. 2007.
- [7] ARGYRIS, Chris: "Sobre el aprendizaje organizacional". México D.F. Oxford. 1999.
- [8] ARGYRIS, C. y SCHÖN, S: "Organizational learning. 2. Theory, method, and practice". Reading, Massachusetts: Addison-Wesley. 1996.

- [9] PRIETO PASTOR, I. M: “Una valorización de la gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones: propuesta de un modelo integrador”. Tesis de doctorado. Universidad de Valladolid. Recuperado en Mayo 2016: goo.gl/IRuOYQ 2003.
- [10] CROSSAN, M., LANE, H. y WHITE, R: “Organizational Learning: Dimensions for a theory. The international Journal of organizational analysis” Vol. 3, Pags.337-360. 1995.
- [11] PRIETO PASTOR, I. M: Op. Cit.
- [12] TINTORÉ ESPUNY, M: “Las universidades como organizaciones que aprenden. El caso de la Facultad de Educación de la Universitat Internacional de Catalunya”. Universitat Internacional de Catalunya. 2010.
- [13] HANDY CH: “¿Para qué son los negocios?”, Harvard Business Review, Vol. 80, N° 12, Pags. 41-46. 2002.
- [14] KLIKSBERG B: “Claves para la acción”, Biblioteca Bernardo Kliksberg, suplemento especial de Página 12 del 18 de marzo, IV, Buenos Aires. 2012.
- [15] MARGOLIS J. Y WALSH J: “Misery Loves Company: Rethinking Social Initiatives by Business”, *Administrative Science Quarterly*. N° 48, Junio. Pags. 268-305. 2003.
- [16] KLIKSBERG B: Op. Cit.
- [17] PORTER M. y KRAMER M: “Creating Shared Value”, Harvard Business Review, Vol. 89, Ene-Feb. Recuperado en Septiembre 2016, goo.gl/JSy9Qq 2011.
- [18] ARGANDOÑA A: “La ética en los negocios”, IESE Business School-Universidad de Navarra, OP N° 08/10, 1-9, Madrid. 2008
- [19] ETKIN J: “Capital social y valores en la organización sustentable”. Editorial Granica, Buenos Aires. 2007.
- [20] VINSENNAU, D.J. y SIMONETTA, C.D: “Responsabilidad Social Empresaria (RSE) en debate: Investigación, docencia y prácticas en conflicto”. Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences. N° 114. ISEOR éditeur, LYON, Francia, Pags. 101-119. 2016.
- [21] SCHVARSTEIN L: “La inteligencia social de las organizaciones. Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social”, Paidós, Buenos Aires. 2003.
- [22] SAMAJA, J. A: “Epistemología y Metodología. Elementos para una teoría de la investigación científica”. Eudeba. Buenos Aires. 1999.
- [23] BORELLO, J.A: “PyMEs en la Argentina: geografía y políticas. Estudios Socio territoriales” Vol.12 Tandil dic. 2012. Recuperado en Marzo 2017: <https://goo.gl/nRVfXP> 2012.
- [24] BOLSA DE COMERCIO DE CÓRDOBA. Capítulo 7: Las Pyme en Argentina. Recuperado en Marzo 2017: <https://goo.gl/RD2j5S> 2014.

ASIGNATURAS DE INTEGRACION DE GRADO: EXPERIENCIA DE CASO

VINSENNAU, Daniel José vinsennau@econ.unicen.edu.ar

SIMONETTA, Carlos David simonetta@econ.unicen.edu.ar

FCEDEL CENTRO DE LA PCIA DE BUENOS AIRES

Resumen: Los autores del presente trabajo forman parte de la cátedra de integración de conocimientos de grado de la Licenciatura en Administración de la FCE – UNICEN. La experiencia acumulada durante 14 años de dictar la asignatura para el plan de estudios 2001, motiva el presente artículo. Los objetivos centrales pueden sintetizarse, por un lado, en describir puntos a favor y en contra de las variantes metodológicas utilizadas, y por el otro lado, evaluar fortalezas y debilidades comunes de los alumnos que la cursan, a la luz de los desafíos que la asignatura supone. El estudio de un caso para toda la comisión, o de varios casos en la comisión, o de casos de grandes empresas y su extrapolación a pymes de Tandil y la región, fueron algunas de las variantes que se utilizaron. Por otra parte, los alumnos enfrentan gran dificultad para cursar, por primera vez, una asignatura donde ellos son los protagonistas, y los profesores simples facilitadores, colaboradores u orientadores. El sistema regulador tipo instructivo de todas las asignaturas anteriores parece jugar contra las habilidades de generar acciones por cuenta propia, y expandir y cultivar de esa forma el criterio profesional.

Palabras claves: Práctica Profesional, Asignatura Integradora, Licenciatura en Administración, Formación de grado.

INTRODUCCIÓN

La asignatura Práctica del Management, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, es un espacio de integración de contenidos de grado, cuyo objetivo central es la aplicación concreta de diagnóstico y propuesta profesional, al estilo de consultoría, sobre una situación organizacional dada.

El plan de estudios que la contiene, denominado “2001”, ha sido recientemente cambiado radicalmente. Oportunidad esta que resulta adecuada para evaluar el camino de la asignatura, las variantes metodológicas utilizadas, su rol en el plan anterior, el desempeño general de los alumnos y las fortalezas y debilidades de estos respecto de los conocimientos y habilidades requeridos para cursar la asignatura. Esto permitirá establecer condiciones de mejora para la asignatura de integración en su rol dentro del nuevo plan de estudios, donde todavía no se ha dictado ningún curso.

El estudio de caso, se concentra en datos descriptivos de 2017, comisión 2. Adicionalmente se agregan evaluaciones realizadas por los profesores de la cátedra, y distintas experiencias singulares a través de los 14 años, que sirven como datos cualitativos válidos de particularidades de los cursos, El análisis de los distintos datos permitirá establecer resultados académicos esperados, diferenciarlos de los logrados, y concluyendo entonces en brechas que permitan identificar aspectos a mejorar desde la asignatura, pero sobre todo desde el contexto en el cuál la asignatura se inserta como integradora de las actividades dadas, y de los conocimientos y habilidades desarrolladas y aprendidas en el grado.

OBJETIVOS

- Descripción de ventajas y desventajas del armado actual de la materia y de los distintos esquemas utilizados en los distintos años desde 2004.
- Analizar qué fortalezas y debilidades en común se presentan en los alumnos de Práctica del Management en el marco de la cursada y en particular, en el desarrollo del trabajo central de la asignatura.

JUSTIFICACION

La particularidad de la asignatura radica en que, siendo uno de los últimos peldaños de la carrera, se espera de ella que logre que el alumno incorpore y desarrolle aquello necesario para el desempeño profesional. Y se entiende esto no como el conocimiento producto del aprendizaje, sino como el ejercicio dinámico y permanente de aprender y desarrollar nuevos conocimientos, utilizando los que tiene como base. En efecto, si en la carrera aprendieron sobre planificar, organizar, dirigir y controlar, administrar recursos escasos, generar valor en cuanto a capital humano, y un sinnúmero de otras teorías, en práctica del management deberían poder generar un criterio profesional para saber cuándo, cómo y por qué aplicar tal o cuál teoría, de acuerdo al caso. Como explican Díaz y otros^{vi}:

A partir del análisis del plan de estudios vigente, se podría afirmar que la formación del Lic. en Administración está orientada a fortalecer el rol de Administrador, capaz de planificar, organizar, dirigir y controlar actividades, recursos y situaciones; crear estrategias para la solución de los problemas científicos y técnicos que se presentan en las organizaciones, con el fin de alcanzar niveles de excelencia con visión de futuro y bajo nuevos enfoques de progreso y mejoramiento permanente. Es decir, se los capacita para “administrar”, pero no para renovar, ampliar y profundizar en el conocimiento administrativo, ni para generar innovaciones respecto a su campo de estudio y trabajo.

Práctica del Management es, entonces, un espacio donde necesariamente y de forma constructiva, el alumno debe enfrentar el desafío de adaptar el conocimiento aprendido a realidades concretas, requiriendo esto un mínimo de creación personal. En palabras de Sternberg^{vii}, si las formaciones de grado se concentran en general en un aprendizaje para el desarrollo de inteligencia analítica, en las asignaturas de integración el esfuerzo estará concentrado en que los alumnos generen aprendizajes basados en el desarrollo de inteligencia creativa y práctica.

De manera que un estudio acerca de las formas que se han adoptado para diseñar la asignatura en estos 14 años, y los puntos fuertes y débiles de del desempeño de los alumnos, pueden arrojar luz acerca de cómo realizar cambios de acuerdo a un nuevo plan de estudios, en donde la materia igualmente conserva similares objetivos generales.

LA INTEGRACION COMO NECESIDAD DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

La inclusión de una asignatura de integración dentro de los planes de estudio de las licenciaturas en administración, parece ser una cuestión común no solo dentro de las universidades de Argentina, sino también dentro del continente Americano.^{viii}

Como explicaba Barcos en la anterior referencia, luego de desarrollarse dentro del plan de estudios un conjunto de asignaturas de administración general, y otras de administración funcional o disciplinar -al estilo de finanzas, marketing, operaciones, recursos humanos-, llega el turno de completar la formación de grado mediante:

“...una asignatura integradora final del tipo Dirección General y Control de Gestión, Dirección Superior y/o con un seminario de integración y aplicación profesional, los que muchas veces incluyen particularidades económico sociales regionales y nuevas teorías, experiencias y el avance de la investigación en este campo disciplinar” (Barcos, 2011)

La asignatura de integración responde siempre a la formación generalista, que ha primado en los planes de estudio por sobre una formación especialista. De todos modos, como podrá evidenciarse inicialmente, Práctica del Management enfrenta el problema básico de introducir nuevamente al alumno a cuestiones generales de la administración, luego de que éste ha cursado espacios funcionales o disciplinares. Más aún, este detalle es importante en el caso del plan de estudios 2001 de la FCE-UNICEN, debido a que la currícula hizo hincapié en la especialización, con fuerte contenido y carga horaria en una orientación a elección del alumno. Así por ejemplo, los alumnos han evidenciado sesgos en la formación de sus orientaciones respectivas -Marketig, Operaciones, Finanzas, RRHH y Administración Pública-. Sesgos que, lejos de ser efectos no deseados, son resultados esperados. Realidad ésta que choca con lo que el título de grado explicita en el diploma,

donde dice “Licenciado en Administración”, en general, sin especificación de orientación o especialización alguna. Y de allí la importancia de Práctica del Management como la asignatura que carga sobre sus espaldas la necesidad de volver a desarrollar con el alumno un aprendizaje generalista, en medio de una integración y aplicación efectiva. Difícil además, porque el marco teórico de la asignatura de integración, siempre es el total de teoría provisto durante la carrera. En dicha asignatura la base es y debería ser siempre, el desarrollo y práctica efectiva de un criterio profesional que, lejos de otorgarle aprendizajes simples del tipo “aplique este modelo”, lo ayude de antemano a saber qué modelos seleccionar, como actualizarlo, cómo adaptarlo al caso específico. En lo posible, además, el alumno debería dimensionar la complejidad que todo ello implica a la luz de los nuevos desafíos de la administración, y la permanencia de otros conocimientos que parecen inalterables. Todo esto, muchas veces deriva en marcos teóricos contradictorios. Y muchas veces esa contradicción solo es evidente en asignaturas de integración.^{ix}

ALGUNOS DESAFIOS PUNTUALES DE LA ASIGNATURA DE INTEGRACION PRÁCTICA DEL MANAGEMENT

Hablar de una asignatura de integración es, en cierta medida, tener en cuenta aquello que el egresado debería ser. Un deber ser que tiene por un lado conocimientos, responsabilidades éticas y sociales, y por el otro lado el desarrollo de competencias adecuadas. Por ello, es imposible escindir completamente lo que la asignatura de integración pretende, de lo que se pretende de un profesional egresado de la carrera. En tal sentido, Martínez y Schulman^x expresan:

“Es indudable que un Licenciado en Administración tiene que contar con una formación científica, conocer nuevos modelos de gestión, tener capacidad para trabajar en equipo y tomar decisiones entre todos, pero entendemos por sobre todo que debe tener una conducta ética y responsable en el desempeño de su práctica profesional”. (Martínez y Schulman)

Particularmente, en el caso de la FCE-UNICEN, existe una competencia poco desarrollada del alumnado respecto de actuar proactivamente, llevando adelante la selección de modelos de observación e intervención de la realidad, a la par de ir formando más y mejor criterio profesional de actuación. Esto es natural, debido a que el recorrido anterior, pasó por asignaturas que, al tener el deber de formarlos y asegurarse de incorporar ciertos conocimientos, han optado por metodologías estructuradas, de obligaciones detalladas, y evaluaciones sobre contenidos que, se espera, hayan sido aprendidos. Se evalúan de ese modo, los resultados de aplicación, pero no el criterio de aplicación de tal o cuál modelo o herramienta. Dicha postura, que podría definirse como instructiva más que de aprendizaje, confronta con las competencias necesarias en Práctica del Management, y en general con la actuación profesional esperada. La diferencia entre ambos esquemas impacta, desde luego, en el rol del docente, y se mueve desde un transmisor a un facilitador:

“Los formadores de profesionales estamos aprendiendo el nuevo paradigma pedagógico: ser más facilitadores que transmisores. Incorporando las nuevas tecnologías de Información y Comunicación al servicio de la educación, eliminando las barreras digitales y buscando métodos más participativos por parte de los alumnos para lograr que se motiven; que vean la aplicación de lo que estudian; y que aprendan a aprender”. (Segade y Pereyra Huertas, 2013^{xi}).

Dentro de una postura más de tipo instructivo, y transmisor, se deja poco espacio para otra de las competencias requeridas en las materias de integración, que tiene que ver con la capacidad de expresión oral. Como expresan Amarilla Portillo y otros^{xii}, el uso de muletillas, la inseguridad para responder preguntas -sumado a la escasa intención de defender sus posturas-, y la falta de planificación, juegan un rol importante en los alumnos. Más aún, cuando una parte importante de la evaluación de desempeño depende en el caso de Práctica del Management, de la exposición clara y sintética de los fundamentos de elección de modelos y herramientas, y de realización del diagnóstico y propuesta profesional.

Así, entonces, la necesidad de desarrollar un criterio profesional de aplicación y la competencia de poder exponerlo ante pares, ante empresarios y ante profesores, suponen en realidad dos caras de una misma moneda. En efecto, como establecen Montini y otros^{xiii}, el esfuerzo por el aprendizaje del alumno, que en materias anteriores originó una desunión del todo, ahora debe sintetizarse en

versiones que unan el todo a través de realidades concretas. Y esta tarea, compleja y compartida por naturaleza, implica preguntarse por la relación con otras asignaturas, el rol del alumno, el rol de los profesores y las formas en que puedan originarse en el alumno las iniciativas y motivaciones para aprender con y en dicha complejidad en medio de la incertidumbre.

ESTRUCTURA Y ARMADO DE PRACTICA DEL MANAGEMENT

La asignatura siempre se planificó en dos grandes etapas, la de diagnóstico y la de propuesta profesional, orientando la metodología a las tareas centrales de un consultor. De todos modos, siempre se deja en claro que existen otras posibilidades de actuación profesional, entre ellas: empleados en relación de dependencia, emprendedores de su propio proyecto y actuaciones en el ámbito de la justicia^{xiv}. En el caso de los empleados se entiende que, de tratarse de puestos de decisión, la asignatura igualmente aportará a su formación mediante la metodología utilizada, y de desarrollar puestos de menor poder de decisión, no será necesaria la utilización de los espacios de integración como competencia determinante del profesional. En el caso de los auxiliares de justicia, en la provincia de Buenos Aires es necesario el cursado de un espacio obligatorio, dependiente de leyes procesales, que se dictan en convenio con el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires. Las posibilidades de intervención en ámbitos judiciales son limitadas respecto de las posibilidades de un contador -por ejemplo-, pero al mismo tiempo, imposibles de mensurar de antemano, ya que pueden ir desde la aplicación de modelos generales a otros muy particulares, y al mismo tiempo de muy variados conocimientos, derivados de las múltiples disciplinas que componen el conocimiento administrativo. De forma que, igualmente, la asignatura colabora en este aspecto desde su intención metodológica orientada a que el alumno pueda identificar, justificar y defender las opciones profesionales que ha tomado, respecto de la realidad que le ha enfrentado y argumentando a favor de los modelos y herramientas que ha seleccionado. Y esto será determinante en el posible valor pericial de su actuación y la importancia que el juez o tribunal le asigne a la misma. Finalmente, para aquel alumno que va a emprender su propio proyecto, es de utilidad la metodología pues permite a través de varios casos, conocer diversos sectores económicos de la ciudad y relacionar sus puntos claves, externos e internos^{xv}.

En cuanto el objeto de estudio de los alumnos en la asignatura, han surgido variantes a través de los años, que detallamos a continuación.

Estudio de casos. Cada equipo de trabajo elige libremente una organización sobre la cuál va a realizar el trabajo.

Estudio de un caso: La cátedra selecciona y contacta una organización y todos los equipos compiten y colaboran (coopiten), en desarrollar el diagnóstico y la propuesta profesional sobre el caso.

Estudio de caso y extrapolación: Los equipos estudian un caso, generalmente de una gran empresa corporativa, a través de información por fuentes secundarias. Realizan diagnóstico, actualizando la información y desarrollan líneas de acción posibles. Luego, deben adaptar el caso y alguna/s de las propuesta/s a un caso de una empresa local/regional. En cuanto a los equipos de trabajo, siempre son de 2 personas, o máximo de 3 cuando el número de alumnos resulta impar. En lo posible, deben ser de distintas orientaciones previas. Por ejemplo, alguien orientado en Marketing debe formar equipo con alguien de otra orientación.

Otras actividades:

- 2) En el último año: a) Se agregó una etapa previa al diagnóstico que consiste en actualización bibliográfica de contenidos, siendo una breve tarea de investigación con temas distribuidos entre los equipos. Los temas son de administración general y también de las disciplinas de orientación o especialización. b) Se solicitó una síntesis individual sobre las problemáticas comunes a los trabajos de todos los equipos, y las soluciones comunes que se habían presentado.

- 3) En años anteriores: a) Test teórico previo al diagnóstico, con lectura de estrategia aproximadamente unas 600 páginas. b) Investigación sobre el estado de la RSE en empresas de la región. c) Armado de escenarios posibles sobre aspectos económicos y sociales.

Principales aspectos a evaluar:

- Relevamiento y actualización de contenidos
- Identificación, selección y justificación de modelos y herramientas utilizados.
- Utilización crítica (no solo descriptiva) de los modelos y herramientas para desarrollar el diagnóstico.
- Desarrollo integral de una propuesta.
- Síntesis teórica y práctica del caso utilizado, para ser utilizado en futuros procesos de consultoría.
- Selección, armado y exposición de una presentación para el diagnóstico y otra presentación para la propuesta. Se valoran gráficos, tablas, y demás herramientas que logren sintetizar lo trabajado a fin de cumplir con el tiempo estipulado (20 minutos para ambas instancias y 5 para preguntas)
- Participación en clase, debate, y participación con preguntas en las exposiciones de otros equipos.
- Defensa de los contenidos del propio equipo, consistencia, argumentación.

Rol de los profesores:

- Facilitadores, consejeros, colaboradores. Asisten en la medida que los alumnos solicitan marcos teóricos, herramientas, opiniones acerca del razonamiento del caso, las deducciones o inducciones que se están utilizando, la profundidad necesaria en el análisis de ciertos aspectos, la necesidad de incluir o no temas en la presentación, las formas de utilización del tiempo en las exposiciones, y todos los demás aspectos que fueran surgiendo en el cuatrimestre a medida que avanzan en el trabajo de diagnóstico y propuesta.

Rol esperado y capacidades y conocimientos de los alumnos:

- Se espera un alumno formado en la totalidad o la casi totalidad de los conocimientos generales y disciplinares de la administración, proactivo, comprometido con su propia formación. Listo para aplicar conocimiento de manera efectiva; listo para generar habilidades de adaptación de teoría, aplicación de herramientas, utilización efectiva de tiempos y de generación de habilidades para exposición.

METODOLOGIA

Se trata de un estudio de caso compuesto por estadística descriptiva tomada de encuestas al curso 2017 Comisión 2 de Práctica del Management y por información de estudios cualitativos, entre ellos, las opiniones de los profesores de cátedra de la asignatura. Adicionalmente, se ha recolectado información cualitativa mediante preguntas abiertas que han evidenciado las posibles concordancias y discrepancias entre los alumnos y los docentes. Finalmente se han realizado entrevistas con cada equipo para retroalimentar la información.

Como fuente de información secundaria, se han tomado encuestas de preguntas abiertas de otros cursos de Práctica del Management, comisión 2, de años anteriores.

RESULTADOS OBTENIDOS

Los resultados obtenidos serán presentados en tres partes. Primero se describirán los resultados de encuestas a los alumnos, luego la opinión de los profesores, y finalmente una retroalimentación

respecto de lo que los alumnos han manifestado en entrevistas posteriores a la asignatura, cuando ya estaba cerrada la materia.

Encuestas a los alumnos sobre 19 muestras.

✓ ¿Te encontrabas preparado para cursar la asignatura?

Preparación previa a la asignatura			
Absolutamente preparado	Medianamente preparado	Débilmente preparado	No estaba preparado
4	13	1	0

✓ Parte de la asignatura que te resultó más difícil.

Etapa más difícil de la cursada			
Revisión	Diagnóstico	Propuesta	Todas
12	3	3	0

✓ Conocimiento previo que faltó.

Conocimiento previo que me faltaba y hubiera sido útil.									
Estrategia	Cultura	Estructuras	Finanzas	Marketing	Operaciones	RRH	Sist. De inf.	Otros	Ninguna
11	1	5	6	1	2	0	5	2	2

Otras que surgieron:

- Aspectos legales del concurso de acreedores.
- Cuadro de Mando Integral.

Nota: el alumno que respondió no lo relacionó con Finanzas ni con Estrategia.

✓ Sobre la correlatividad de práctica del Management.

¿Debería haber más o menos correlatividad sujeta en la asignatura?		
Todas deberían ser correlativas	Está bien en la actualidad	Menos Correlativas
7	11	0

✓ ¿La asignatura te pareció adecuada?

Formato de la asignatura		
Adecuado	Bastante adecuado	No adecuado
13	5	0

Consejos para adecuarla más...

“Sería conveniente que se utilizaran las clases para analizar con el trabajo, ya que cuando los grupos hacían consultas por lo general el resto no atendía y no se hacían aportes. Además me pareció necesario el repaso del principio de clase.”

“Establecer la bibliografía a utilizar o el acceso a la bibliografía actual ya que no hay acceso a muchos de estas. A su vez, establecer que se espera de los trabajos en cuanto a las mejoras a realizar”

“Brindar más clases teóricas por parte de los docentes con temáticas que los alumnos generalmente tengan dificultades o no estén muy bien preparados”

“Me hubiera gustado contar con más orientación a la hora de realizar el trabajo, o por lo menos saber que lo que se estaba realizando hasta el momento era correcto”

“Vería más específicamente situaciones propias de la empresa que me hagan poder evaluarla desde una perspectiva más práctica no tan teórica”

✓ Autoevaluación del desempeño individual

Autoevaluación del desempeño individual				
Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
0	8	10	0	0

Comentarios:

“En mi opinión creo que el desempeño fue muy bueno, ya que me interesé mucho en la parte de diagnóstico y la mejora aplicando mis conocimientos para poder llevar adelante la mejor propuesta posible. Me sentí muy adentrado con el caso y la práctica que nos dio la materia, la considero fundamental para el desarrollo profesional”

“Pusimos mucho empeño y horas de realización en el trabajo. Buscando abarcar dentro de nuestras posibilidades lo mejor que pudimos la realidad de la organización”

✓ Autoevaluación de desempeño grupal

Autoevaluación de desempeño grupal				
Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
3	10	5	0	0

Comentarios:

“Pudimos realizar el trabajo sin ningún inconveniente”

“Nos costó la revisión bibliográfica más moderna. Tardamos mucho con esa cuestión”

“Hubo esfuerzo mutuo y aplicación de conocimientos de operaciones en pos de concretar el diagnóstico y la mejora. Mutuamente nos esforzamos por comunicarnos bien y motivarnos cuando fue necesario”

“Pusimos mucho empeño y horas de realización en el trabajo. Buscando abarcar dentro de nuestras posibilidades lo mejor que pudimos la realidad de la organización”

✓ ¿Alcanzaron los trabajos un nivel profesional?

¿Los trabajos alcanzan un nivel profesional?		
Todos alcanzan	Algunos no alcanzan	Ninguno alcanza
7	9	2

Opinión del equipo docente

“Se trató de una comisión muy heterogénea, tanto en conocimientos, como en habilidades, dedicación y asistencia. De allí que existen 3 niveles de trabajos en los equipos que guardan relación con el compromiso demostrado, el trabajo y el nivel de consultas realizadas a la cátedra.

Dentro de las características generales, cabe apreciar una escasez de tiempos, y un solapamiento extremo de actividades de la materia con requerimientos y actividades de otras materias.

Los alumnos tuvieron gran dificultad en el relevamiento de bibliografía actualizada; una constante además, fue la inclusión y referencia en libros y contenidos que les resultaban conocidos de otras asignaturas ya cursadas (Chiavenato, Robbins, Mintzberg, Kotler, etc), y por ende, cómodos y accesibles.

Las consultas fueron disímiles; algunos grupos con alta participación y altos requerimientos hacia la cátedra. Otros con apenas una presencia expectante en clase. Algunos incluso, con alta inasistencia. Sobre mediados de junio, surgieron las preguntas y consultas más interesantes, quizá un mes más tarde de lo que hubiera sido necesario.

Otra constante en la comisión reside en la dificultad que tuvo acerca de entender su propia libertad de trabajo como alumno y como equipo. No encontrar ni bibliografía, ni indicaciones, ni instrucciones precisas de antemano, paralizó a casi todos los grupos, pese a que fue clara y reiteradamente advertido desde el inicio de la cursada. Esta autonomía despojada de la supervisión de cátedra tradicional, fue paralizante. El retraso y la falta de tiempo para lograr mejores trabajos pueden provenir en gran parte de este punto.

La solicitud especial de explicaciones o de clases sobre tal o cuál tema a los profesores, también resultó al menos “timorata” o dubitativa, aunque cabe destacar que los marcos teóricos se seleccionaron tardíamente por los equipos, tanto en el diagnóstico como en la propuesta. Con ello deducimos que mal pudieron solicitarse clases sobre algún tema, si no se sabía aún qué marcos teóricos aplicar.

No fueron buenos, en general, los usos de tiempo de exposición. Fueron exposiciones demasiado breves, que en la mayoría de los casos no mostraron los puntos fuertes de cada trabajo.

Aunque los puntos precedentes pudieran parecer fracasos de cursada, es necesario advertir de nuestra parte que también allí comienzan los aprendizajes que, en distinto grado, han alcanzado los grupos de esta comisión. Dichos aprendizajes a nuestro entender fueron:

- 1) Manejo de tiempos escasos
- 2) Utilización de abducción, de inducción y deducción para seguir líneas de diagnóstico.
- 3) Selección de temas teóricos a leer para adaptar al caso.
- 4) Particularización de teoría, orientándola al caso.
- 5) Utilización de la cátedra como consejera, pero no como forma de supervisión.
- 6) Indagación crítica de la teoría a partir de su utilidad en 9 casos pymes de Tandil.
- 7) Cooperación entre distintos compañeros.

- 8) Armado de situación de escenarios.
- 9) Comprensión de problemáticas comunes de las pymes, con base en 9 casos presentados.”

Retroalimentación.

Se realizaron entrevistas con cada uno de los 9 equipos participantes de la cátedra. En las mismas se realizaron preguntas abiertas acerca de las dificultades que los grupos enfrentaron y de cómo intentaron resolverlas. También se revisaron las respuestas individuales sobre problemáticas detectadas comunes, y propuestas comunes, en el informe que se había pedido anteriormente.

Los alumnos hicieron hincapié nuevamente en los siguientes puntos:

- Se sintieron “raros” -según sus palabras- al no estar bajo un programa estricto de actividades y requerimientos por parte de la cátedra. La “libertad” para trabajar el caso y utilizar a los profesores como colaboradores, consejeros, facilitadores fue algo difícil de entender. No solo tardaron en entenderlo y adaptarse, sino que en algunos casos no pudieron recuperar el tiempo perdido.
- Entendieron que ciertos errores son graves al haber sido cometidos al final de la carrera. Como ejemplo, un equipo confundió autoridad de staff con autoridad funcional, y además tomó en cuenta al staff como un nivel jerárquico dentro del organigrama que propusieron. Otro de los alumnos llamó a la matriz BCG como matriz de Maslow en el informe individual. La gran mayoría de los alumnos tuvo problemas para caracterizar aspectos en común de los trabajos de equipo bajo lenguaje y teoría de la administración. Y esto recuerda que, a través de los años de la asignatura, se han presentado otros casos que vale la pena mencionar. Por ejemplo, en cierta ocasión una propuesta se basaba en una nueva campaña de comunicación para el producto. Los profesores preguntaron cómo sería esa campaña, y el alumno respondió “No sé, habría que contratar un publicista, yo estudié la orientación de Recursos Humanos”. Sin duda, no todos entienden que el título es Licenciado en Administración y engloba todas sus disciplinas asociadas y que Práctica del Management tiene un marco teórico que abarca la teoría de toda la carrera.
- Tuvieron problemas para superar los aspectos descriptivos, quedándose en análisis superficiales, aunque no en todos los casos.
- Les costó sobremanera el relevamiento de bibliografía científica actual y entonces recurrieron a bibliografía que conocían de asignaturas anteriores.
- Los alumnos entienden que muchos de los temas de administración general, les habían quedado lejanos en el tiempo o nunca habían sido vistos en la carrera. En tal sentido, podemos sintetizar en una falta de profundización en asignaturas de administración general. Reafirman los datos de las encuestas, en el sentido de una falta de preparación previa en estrategia general, estructuras y sistemas administrativos. Solo aparece un área funcional que es finanzas.
- Hay coincidencia de criterios entre la mayoría de los alumnos y los docentes, en cuanto a que ciertos trabajos no alcanzaban un nivel profesional. Incluso en un listado que hicieron individualmente sobre el nivel de cada trabajo, la coincidencia con la cátedra fue casi total.

Otros resultados:

Selección de la organización focal. Ventajas y desventajas de los sistemas utilizados. Análisis de los sistemas utilizados durante 14 años de dictado.

	Principales Ventajas	Principales Desventajas

<p><u>Estudio de Casos:</u></p> <p>Cada equipo elige libremente el caso sobre el que va a trabajar</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los alumnos trabajan sobre organizaciones de las que ya poseen contactadas, ahorrando tiempo en ese paso. - Generalmente, la organización es de su interés y por ello la eligen - Conocer de antemano la organización permite ahorrar tiempos en investigar aspectos generales a la vez que permite orientar el marco teórico a utilizar con menos inversión de tiempo. - Generalmente la organización ya ha sido estudiada en otra asignatura y permite avanzar más rápidamente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los alumnos proponen una organización que en ocasiones no tiene una complejidad mínima necesaria para cumplir los objetivos de la asignatura. Puede suceder que esto quede claro solo sobre la mitad del cuatrimestre cuando no hay tiempo para cambiar de organización. - Si utilizaron en otra asignatura la misma organización, el probable que tengan un sesgo hacia repetir informes en lugar de evaluar la realidad en base a lo que Práctica del Management les exige. - Algunos alumnos pretenden repetir informes y adelantos ya presentados en otras asignaturas, lo cual demanda tiempo de control por parte de la cátedra. - El apoyo y seguimiento a los equipos es complicado, y es difícil motivar a los alumnos a participar activamente de los debates sobre trabajos de otros equipos sobre los cuales no tienen demasiado conocimiento y no les despiertan interés.
<p><u>Estudio de un Caso:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - La cátedra propone una organización que previamente fue contactada y todos los equipos toman ese caso. 	<ul style="list-style-type: none"> - La principal ventaja es que los equipos tienen un mismo tema de intercambio y debate, participando de las clases de forma más fluida. - Los equipos compiten y colaboran entre sí. Se aprende sobre tensiones típicas del quehacer profesional. - Los niveles de profundidad pueden ser altos, debido a que los alumnos de distintas orientaciones se nutren de otras especialidades a través de un mismo caso. - Es más fácil para el seguimiento en simultáneo de todos los equipos, y la riqueza de los debates entre alumnos y profesores es más fructífera. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es difícil de lograr que una organización de cierta complejidad acepte concurrir a entrevistas donde todo el grupo está presente. Del mismo modo, la observación directa o los trabajos de campo se vuelven dificultosos. - Implica un esfuerzo formal de la cátedra en contactar la organización y compromiso de ésta para realizar entrevistas con todo el grupo, charlas, y se habilite entrevistar a personas diversas de la organización. - Al ser una misma organización focal, es necesario que la cátedra planifique una división de temas para la propuesta, si es que los diagnósticos de los equipos tienden a la convergencia. Esto atenta contra el espíritu generalista de la asignatura, y sobre el fortalecimiento del espíritu crítico y

		el criterio profesional que se desea formar en el espacio.
<p><u>Estudio de casos y extrapolación a una empresa regional o local.</u></p> <p>- Se toman casos de empresas grandes o corporaciones, disponibles como formato de caso. Luego se solicita a los alumnos que actualicen la información con datos más recientes y realicen diagnóstico y propuesta. Luego, deben tomar alguna técnica, sistema, herramienta, modelo que la gran empresa o corporación realice como aspecto distintivo o fundamental y tratar de adaptarla a una PyME local o regional, como forma de generar diferenciación.</p>	<p>- La fortaleza fundamental de esta metodología de asignar casos, reside en que los alumnos pueden desarrollar habilidades para que las PyMEs de la región puedan aplicar técnicas, modelos y herramientas de grandes corporaciones.</p> <p>- Al alumno genera habilidades de adaptación útiles para cualquier desarrollo profesional.</p> <p>- Vincula la carrera y la formación con necesidades específicas y posibilidades de desarrollo de la región, particularizando los enfoques.</p>	<p>- Es demasiado puntual a etapa de propuesta. Solo puede aplicarse aspectos específicos a una realidad de la PyME.</p> <p>- Hay dificultad para actualizar la información de las corporaciones que se estudian.</p> <p>- Los valores y visiones de las corporaciones tienden a distar de aquellos valores y visiones de las empresas pequeñas y medianas locales y regionales, y en ocasiones debe advertirse esto desde la cátedra para no llegar a propuestas descontextualizadas.</p>

CONCLUSIONES

Puede ahora aproximarse una respuesta a los objetivos de este trabajo. Primero, se puede responder sobre las ventajas y desventajas en las metodologías y formas de llevar adelante la materia. Por un lado, la selección de la empresa focal, ha sido tema de debate permanente en la cátedra. Como pudo observarse, cada forma tiene sus ventajas y desventajas. No existe un grado de preferencia, aunque en la actualidad se permite que los alumnos elijan la empresa, pero la cátedra se toma una semana para aceptar o rechazar la elección de los alumnos. Para ello se tiene en cuenta la complejidad mínima requerida en virtud de las necesidades de aprendizaje que se definen para los alumnos que cursan. Como segundo punto, y más importante, puede procederse a evaluar la organización general de la asignatura, los roles, los objetivos y lo que se pretende de los alumnos. Aquí hay una coincidencia entre las opiniones de los alumnos y las del equipo docente. Resulta adecuado el formato actual, pero, sin embargo ¿Por qué entonces los rendimientos no son todo lo bueno que puede esperarse? A raíz de la investigación pueden hallarse algunos factores que atentan contra esta particular asignatura de integración:

- Las asignaturas anteriores de la carrera han “preparado” al alumno para cumplir programas, aplicar modelos, técnicas, presentar reportes y prácticos. Todo lo cual no supone crítica ni juicios propios de tipo académico (cuasi profesional), sino precisamente la aplicación sin discusión. El alumno aprueba aplicando lo que se le pide que aplique. En práctica del Management, en cambio, deben comenzar un escalón más arriba ¿Qué debemos aplicar y por qué? Esto resulta desorientador, al mismo tiempo que absolutamente imprescindible. No siempre va a haber alguien que dé la receta al lado del futuro profesional. Si se observan nuevamente los resultados de la encuesta, muchos de los alumnos siguen solicitando clases sobre ciertos temas, especificaciones sobre lo que se solicita, o que los docentes indiquen la bibliografía. Eso es justamente la inercia de las asignaturas anteriores lleva a ese pedido de certezas, en lugar de un manejo de la incertidumbre, el despertar de las habilidades para lograrlo, y la proactividad para llevarlo a la práctica.
- El rol de los profesores de Práctica del Management difiere del rol de otros profesores de la carrera. Al ser facilitadores, no intervienen si el equipo de trabajo no avanza y va solicitando opiniones, ayuda, orientaciones. Este es un segundo factor de confusión; el alumno experimenta un espacio aparentemente relajado, y quita tiempo a la asignatura para dedicarlo a otras materias más “exigentes”. En efecto, Práctica del Management necesita de la autodisciplina que por otra parte es la única disciplina que el futuro profesional va a desarrollar y necesitar cuando se reciba, más allá de cuestiones éticas y de responsabilidad social.

- Como ha quedado evidenciado en las opiniones de alumnos y docentes, las correlativas están bien, o deberían aumentar. No son pocas las opiniones acerca de que Práctica del Management debería cursarse cuando se hayan aprobado el total de las materias anteriores de la carrera.
- Como resultado de todo lo anterior, algunos trabajos no alcanzan un nivel mínimamente profesional, como queda evidenciado en opiniones de docentes y alumnos.

Aun así, en las entrevistas personalizadas, los alumnos alcanzan a percibir que la asignatura les otorgó habilidades para manejarse de un modo constructivo, tratando de gestionar la incertidumbre que significa enfrentar un diagnóstico y un relevamiento teórico que abarca casi toda la carrera, y ello es considerado como un importante valor agregado. Valoran que, aunque se han visto “perdidos” -según una expresión común que mencionan-, es decir, sin instrucciones, sin órdenes dadas, aun así pudieron producir un quiebre y cumplir los objetivos del trabajo propuesto. Entienden también el rol de los profesores, pero creen haberlo interpretado demasiado tarde.

En cuanto a las fortalezas y debilidades de los alumnos al enfrentar la asignatura podemos observar lo siguiente:

- Se encuentran poco preparados para afrontar una asignatura de integración que requiere que tomen decisiones propias acerca de cómo encarar las etapas de diagnóstico y propuesta profesional.
- Pese a encontrarse en dificultades para entender el formato de la asignatura, una vez que lo captan, logran altos grados de motivación en la mayoría de los casos.
- Poseen ciertos conocimientos que no los han visto en asignaturas anteriores, mayormente de administración general, tal es el caso de estrategia, sistemas de información y estructura organizacional.
- Muchos alumnos siguen hasta último momento esperando instrucciones precisas, que no llegarán nunca por parte de la cátedra.
- Presentan dificultades en cuanto a investigar marcos teóricos actualizados, relevar artículos científicos e incorporar ese tipo de información a sus trabajos. Por ende, caen la incorporación de material que ya conocen, que son compilados clásicos pero en ocasiones no suficientes. Allí el peligro reside en la escasa base argumental que desarrollan para fundamentar sus elecciones y propuestas.
- Algunos alumnos pueden elaborar un salto cualitativo que les permite gestionar la incertidumbre y formar en parte su criterio profesional. Esto supone siempre un período de crisis del equipo y un manejo de problemas no estructurados. Ahí nace en parte, el criterio profesional que la materia busca como objetivo.
- Se trata casi siempre de alumnos que se vuelcan a cooperar entre compañeros. Incluso, se apropian de la organización de actividades –por ejemplo, establecen el orden de exposición, se organizan para consultas, se transforman en colaboradores de la comunicación de cátedra, etc- Siendo esto, nuevamente, bien visto por la cátedra. Es más difícil en cambio, que logren autodisciplina y proactividad durante el desarrollo del cuatrimestre.
- Puede decirse que todos los años, la mitad del curso al menos, logra introducirse en la complejidad del análisis organizacional y la elaboración de una propuesta medianamente detallada.
- En las propuestas es común observar necesidad de contenidos de materias disciplinares que no han cursado aún, ya que el sistema de equivalencias del plan de estudios hace posible dicha situación.
- La mayoría de los alumnos presenta dificultades para planificar los temas, tiempos y formas de exposición internos de cada equipo.
- Muchos alumnos deberían mejorar sus capacidades discursivas.
- Gran parte de los alumnos han logrado argumentar sólidamente sus elecciones y sus trabajos.

Para finalizar es necesario destacar que la asignatura objeto de estudio en este artículo se encuentra sujeta a permanentes cambios en busca de formatos más acordes y útiles a lo que debería ser la preparación previa al ejercicio profesional. Esa búsqueda reconoce limitaciones que pueden salvarse en la cátedra, y otras que son imposibles de recuperar. Entre las primeras, está el ítem de lograr

nuevas estrategias para que los alumnos comprendan de entrada el singular formato de “libertad” y de búsqueda de criterio propio que encierra Práctica del Management. Entre las segundas, se encuentran aspectos de conocimiento previo del alumno, que la asignatura da por sentadas de acuerdo al plan de estudio, y sin embargo los alumnos no poseen. En ese sentido es común, como aparece en la encuesta, que los alumnos pretendan que la asignatura complete ese conocimiento faltante. Nuevamente, están pidiendo certezas. No obstante se los advierte que serán ellos los que deban preocuparse por esas situaciones, y en tal caso, solo se colaborará con consejos y guías. Ya que, con temor de ser reiterativos, esa será la situación que enfrenten en el campo profesional.

LOS EVENTOS Y CONGRESOS SUSTENTABLES/VERDES UNA TENDENCIA CRECIENTE: UNA PROPUESTA PARA EL ADMINISTRADOR ESTRATÉGICO

IBARRA ELSA ybarra.elsa@gmail.com

Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Misiones.

RESUMEN

El artículo es producto y actualización continua del proyecto de investigación propio sobre eventos académicos²⁰ y del dictado de la materia taller de Planificación de Congresos y Eventos.

Con el cual se pretende exponer la modalidad de eventos sustentables, como una organización merecedora de ser administrada estratégicamente. Considerando que el profesional preparado y dispuesto a interactuar con especialistas en la materia, es el Licenciado en Administración, en su rol de administrador estratégico.

El objetivo consiste en difundir la tendencia actual y la tendencia actual vinculada con la gestión y organización de eventos y congresos sustentables o eventos verdes.

El artículo atiende a las necesidades de las organizaciones de eventos en forma general, pudiendo adecuarse a las diferentes estructuras, nuevas modalidades y capacidad de operación que existe en cada uno de los emprendimientos, considerando su contexto, cultura, asistentes, localización y otros que hacen al motivo de un evento sustentable/eventos verdes.

Palabras claves: Evento/congreso sustentable/verde. Administrador estratégico.

INTRODUCCIÓN

Cuando hablamos de eventos, congresos, jornadas y la larga lista de ellos, podría afirmarse que todo evento tal cual se lo ve ahora, es un producto que resulta de procesos y adaptación continua a los cambios y contextos, es decir que todo evento nació con el ser humano y de la necesidad de afecto e intercambio. De alguna manera, es una respuesta al proceso de organizar eventos que van desde lo más familiar hasta los mega-eventos.

Pasar de “lo familiar y personal” a una posibilidad de subsistencias e ingresos, estamos hablando de Organizaciones con fin de lucro (empresas, emprendimientos), las cuales son objetos de la Administración, generando así un proyecto que contenga²¹ *la misión, la visión, los objetivos claros a corto, mediano y largo plazo, un análisis del entorno y un análisis interno; estrategias, puesta en marcha, evaluación e incluyendo un valor asociado al concepto de sustentable*. Como así también Organizaciones sin fin de lucro (Instituciones Académicas, Sociales, ONGs, etc.).

Desde esta perspectiva todo evento es una estrategia que difunde y promociona conocimiento de los variados sectores a otros sectores interesados en participar directa e indirectamente. Nos encontramos frente a una *estrategia corporativa comunicacional*. Entonces, el evento puede ser visto, concebido, tratado, proyectado:

1. **Como parte de alguna Institución y Asociaciones:** por ejemplo los eventos académicos de las Universidades Públicas²² y Privadas, las Jornadas de Actualización que organiza el Consejo Profesional de ciencias Económicas, Congresos Nacionales que organizan las diferentes asociaciones docentes²³.
2. **Como un negocio**
 - Empresas, emprendimientos que se dedican a organizar el evento (apoyo logístico).
 - Establecimientos hoteleros que dentro del producto están las convenciones y eventos.
 - Empresas, emprendimientos que se dedican a comercializar y/o alquilar salones y mobiliario para eventos; a formar recursos humanos para la gestión estratégica y operativa de los eventos; al turismo de las reuniones a nivel nacional e internacional.

Una tendencia creciente es la realización de eventos que sean ecológicamente sustentables, como efecto derivado de las Organizaciones/ Empresas/ Emprendimientos y marcas que día a día se

²⁰ Las Motivaciones en la Producción del Servicio de Eventos Académicos – cód. 16/E130 – Res. C. D. n° 052/11.

²¹ referencia al proceso de administración estratégica, al plan de negocios, al plan de marketing.

²² Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM.

²³ ADENAG (Asociación de docentes de administración General de la Republica Argentina). ANDAP (Asociación Nacional de docentes de administración de la producción)

concientizan acerca del cuidado del medio ambiente y adoptan esta forma de actuar también para sus eventos.

Tendencia que ha dejado de ser “una moda” y ha pasado a ser una forma de comportarse tanto de las organizaciones como de los individuos. Cuidar el planeta es algo que preocupa a todos.

Una de las formas de exteriorizar esta desazón es mediante los eventos sustentables, que también generan conciencia en las personas, sobre el cuidado del medio ambiente y los recursos en general. En consecuencia, se torna necesario tomar decisiones estratégicas para modificar e innovar los procesos de trabajo, productos y servicios hacia una práctica más sustentable y durable en el tiempo, dirigida y ejecutada a niveles más perceptible y operativo de la gestión, como así también para el entorno en la que sitúa tal organización.

Considerando que la comercialización del servicio de eventos es una modalidad que está extendiéndose y que en sí misma es una organización con fin o sin fin de lucro, es posible tener en cuenta que una de las herramientas imprescindibles para exteriorizar este tipo de compromiso, son los denominados eventos sustentables, también denominados “eventos verdes”.

Quienes lideran y/o dirigen eventos sustentables, son aquellas personas o grupos de personas con valores humanos universales, con formación profesional y técnica que facilite el proceso que deviene en lograr un evento sustentable a largo plazo; entonces estamos frente a un profesional en cuya formación académica está incluida la concepción de responsabilidad social (RS/RSE/RSC)²⁴, también frente a un empresario estratégico y a un administrador profesional estratégico.

En ese escenario estamos involucrando al Licenciado en Administración que con su formación científica y en el marco de la actuación profesional, de la docencia y de las competencias, dentro y fuera de las Organizaciones, lo habilita para la gestión y organización de todo tipo de eventos y congresos, por lo tanto está capacitado para Administrar Eventos Sustentables/Eventos Verdes.

El objetivo del presente artículo consiste en difundir la tendencia actual vinculada con la gestión y organización de eventos y congresos sustentables o eventos verdes, desde la formación científica y visión del administrador estratégico.

MARCO TEORICO

Mercado de los eventos y los actores que integran el sistema

Siendo los eventos como verdaderas Organizaciones con y sin fin de lucro, es necesario tener en cuenta el mercado de eventos, destacándose elementos que caracterizan todo tipo de eventos: sedes o lugares, gastronomía, personal de producción y atención, asistencia técnica, recreación, ambientación, entre otros.

El mercado de eventos está formado por proveedores de servicios para eventos (emprendimientos con la finalidad de ofrecer el servicio; emprendimientos hoteleros que incluyen las convenciones y uso de los salones; organizadores de eventos, gastronomía, etc.) que conforman la *oferta*.

Por clientes o contratantes de eventos (particulares, empresas, instituciones, profesionales, familias, etc.) que definen la *demand*.

Por los *resultados*, o bien el efecto multiplicador aportado por una cantidad de eventos: facturación e ingresos del sector; impuestos; empleos o mano de obra que requiere el sector.

Tratándose de la complejidad que involucra un evento sustentable²⁵, es conveniente definir a la sustentabilidad:

“La sustentabilidad se define como la posibilidad de cubrir las necesidades del presente sin por ello comprometer la habilidad de las generaciones futuras de cubrir sus propias necesidades”.

Desde la visión de fuente, los eventos sustentables o verdes son acciones de marketing que incorporan consideraciones ambientales durante todas las etapas de su gestión para minimizar el impacto negativo sobre el medioambiente. Es una tendencia que nació en Europa y se expandió al resto del mundo. Hay tres razones principales para aplicar conceptos verdes:

²⁴ Responsabilidad social para todas las organizaciones y responsabilidad social que involucra directamente a la filosofía social de las empresas.

²⁵ http://www.av-buscom.com.ar/eventos_verdes/asesoramiento_en_eventos.html - Pag. visitada el 10/04/17

Cuadro n°1 – Razones y beneficios de aplicar el concepto verde

Razones para aplicar conceptos verdes	Beneficios
Respetar el medioambiente Mejorar la imagen corporativa Incrementar el impacto comercial	Consumo de energía eléctrica Consumo de agua Consumo de papel y Transporte

Fuente: http://www.av-buscom.com.ar/eventos_verdes/asesoramiento_en_eventos.html - 2017

En ese sentido, también podemos hablar de los *Actores que integran el sistema de los eventos*. Los actores que a continuación se detallan son generales y pueden adaptarse a todo tipo de eventos. En este sentido, se incluye un factor clave que es el turismo de los eventos²⁶, hoy por hoy con tendencia creciente a nivel internacional y las Instituciones Educativas como las Universidades y otras Instituciones que responden a la necesidad de profesionalización de la gestión y organización de eventos y congresos.

Cuadro n° 2 – Actores de los Eventos/Congresos

INSTITUCIONES EDUCATIVAS COMO FORMADORAS DEL FACTOR HUMANO		
Buró de eventos y congresos También denominado “oficina de trabajo. Promueven y captan eventos.	DESTINO TURISTICO SEDE DEL EVENTO Centro de convenciones Salones de convenciones de los hoteles. Predios feriales. Estadios, otros. Otros proveedores: materiales, audiovisuales, publicidad, decoración. Comunicación del evento	Promotores, Gestores y Organizadores. promueven y gestionan el evento
Servicios logísticos: montaje, adecuación y mantenimiento de espacios.		OPC y Productores: Proudcen coordinan el evento
Hoteles y otros alojamientos.		Operadores turísticos y de transporte.
Servicio de limpieza y gestión de residuos		Alimentos y bebidas y servicio de catering
Patrocinadores, sporns.		Información y seguridad
UNIVERSIDADES. INSTITUTOS ACADEMICOS. OTROS		

Fuente: Guía/ de estudio teórica de “Taller de planificación de Congresos y Eventos” FCE – UNaM- 2017.

Breve concepción de la tendencia hacia eventos verdes

Se considera que una tendencia²⁷ a

“una corriente o una preferencia generalizada por la cual las personas se inclinan a preferir determinados fines o determinados medios por sobre otros. Las tendencias pueden consistir en un sentido general a la predisposición que tienen las cosas, los animales o las personas hacia una situación específica. También se considera que una tendencia es una fuerza física que permite que un cuerpo se incline o deslice hacia otro. Otro significado del término refiere a una manera específica de pensar, entender o razonar un aspecto particular del pensamiento (una forma de pensar de pensar la política, una forma de pensar el arte, una forma de pensar la economía, etc.)”.

Desde la concepción se puede afirmar que desde finales del siglo XX e inicios del presente, se nota con mayor frecuencia que las organizaciones, en particular las empresas y las marcas promueven el cuidado del medio ambiente, utilizando los vocablos "reciclar" y "reutilizar" en su estrategia de negocio, indicando compromisos con la responsabilidad social empresaria.

Tal compromiso se transforma en una herramienta primordial para posicionar marcas, servicios, productos y la empresa en sí misma. En ese sentido se puede afirmar que es un factor clave que contribuye al ciclo de vida de ella, es fundamental en la filosofía empresarial, en la aplicación profesional, técnica, y gerencial.

²⁶ que en sí mismo puede ser objeto de investigaciones y otros artículos académicos.

²⁷ <http://significado.net/tendencia/> - pág. visitada el 15/05/17

Por otro lado y considerando la gran biblioteca virtual, en la medida que se tome conciencia del futuro del planeta y para el tema que ocupa este artículo, se puede afirmar que hay grupos de personas conformadas en variadas asociaciones que tratan la concientización sobre los efectos verdes o sustentables..

Evento sustentable –Evento verde

Existen variados conceptos para definir “evento sustentable”, teniendo como esencial los aspectos: **a) ambientales:** residuos, energía, transporte, consumo responsable, con la finalidad de optimizar y reducir al máximo los impactos negativos en el entorno; **b) generar conciencia** en las personas sobre el cuidado del medio ambiente y los recursos en general.

En este sentido, “las personas” son aquellas que integran la sociedad en conjunto y fundamentalmente los directivos/gerentes a cargo del evento, quienes deben ser los primeros en estar “conscientes” de la necesidad del cuidado del medio ambiente y a partir de ahí incluir la educación ambiental en la políticas de RS de su organización/empresa/emprendimiento.

Un **evento o congreso sostenible** se puede definir como aquel que se diseña y desarrolla siguiendo los principios del desarrollo sostenible, el cual supone “la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades” (CMMAD, 1987). O, más específicamente, y tal y como lo define el Programa para el Medio Ambiente de las Naciones Unidas (PNUMA), es:

“Aquel evento diseñado, organizado e implementado de manera que minimice los potenciales impactos negativos y deje un legado beneficioso para la comunidad anfitriona y todos los involucrados”.

El Manual para la Organización y Operación de Eventos Verdes o Sustentables de la SECTUR²⁸ (2010) proporciona conceptos de eventos verdes como:

“un evento verde se asegura de que todos los aspectos de un evento, incluyendo su sede, servicios alimenticios, transportación y provisión de materiales sean adquiridos con la finalidad de reducir su impacto ambiental”.

“un evento verde es el que incorpora consideraciones medio ambientales a través de todas las etapas del mismo, con el objetivo de minimizar el impacto negativo en el ambiente”.

“un evento verde se refiere a los impactos negativos de la celebración de tales eventos, reuniones y conferencias generan una gran cantidad de residuos y consumen grandes volúmenes de energía”

“evento sustentables son eventos en los que se incorporan prácticas y acciones que tienen como finalidad reducir el impacto ambiental negativo, beneficiar a las comunidad receptora, generar beneficios económicos y educar a los participantes”

“Evento sustentable”²⁹: es un acontecimiento que tiene en cuenta distintos aspectos relacionados con la cuestión ambiental tales como los residuos, energía, transporte, consumo responsable, entre otros, con el objetivo de optimizar y reducir al máximo posibles impactos negativos en el entorno”.

Entonces, gestionar y organizar un evento sustentable demanda que todas los servicios intervinientes estarán puestas al servicio de lo ecológico.

- **El lugar:** un festejo al aire libre y de día es uno de los mejores aliados a la hora de armar un evento sustentable ya que por ejemplo no se consume energía eléctrica. Por el contrario, si el evento tiene lugar en el interior, lo más recomendable es iluminar con luces LED porque consumen menos energía y la tecnología es más eficiente.
- **El transporte:** si los invitados se encuentran cerca o a pocas cuadras del lugar de festejo, el mejor incentivo es que lleguen caminando o en bicicleta ya que contribuye a la reducción de la emisión de CO₂ (dióxido de carbono), uno de los gases que producen el efecto invernadero (GEI). Otra iniciativa es lo que se conoce como "carpooling" (modalidad de traslado que se utiliza en el ámbito laboral): consiste en compartir un automóvil para viajar en grupo a un mismo sitio. Así se fomenta la reducción del tráfico y la contaminación ambiental. Incluso si el evento es en algún lugar alejado, lo más conveniente es disponer de una combi o un micro que traslade a todos es también una buena opción.

²⁸ Secretaria de Turismo de México.

²⁹ [http://www.capacitarteuba.org/blog/blog-130-eventos-sustentables-%C2%BFc%C3%B3mo-hacerlos?](http://www.capacitarteuba.org/blog/blog-130-eventos-sustentables-%C2%BFc%C3%B3mo-hacerlos?https://www.ineventos.com/ar/blog/eventos-sustentables-1.aspx)
<https://www.ineventos.com/ar/blog/eventos-sustentables-1.aspx> - Págs. visitadas el 15/05/17

- **Decoración:** la creatividad es todo en esta etapa. Lo más recomendable es reciclar y reutilizar los objetos que están a la vista y a mano. Botellas de vidrio como floreros, latas vacías pintadas como centros de mesa, rollos de papel higiénico forrados o pintados para sostener las servilletas, etc.
- **Catering:** en este punto los gustos y posibilidades están a la orden del día, las mejores posibilidades tienen que ver con frutas y verduras frescas, incluso si pueden ser orgánicas mejor. Las bebidas como jugos o licuados son buenas opciones.
- **Regalos:** si se quiere ofrecer un recuerdo, este debe estar en la misma línea del evento: lapiceros, llaveros, posa-vasos realizados con cuero reconstituido o ecocuero en todos sus colores y formas, cartón reciclado son opciones muy buenas.

El Administrador estratégico – Breve conceptualización

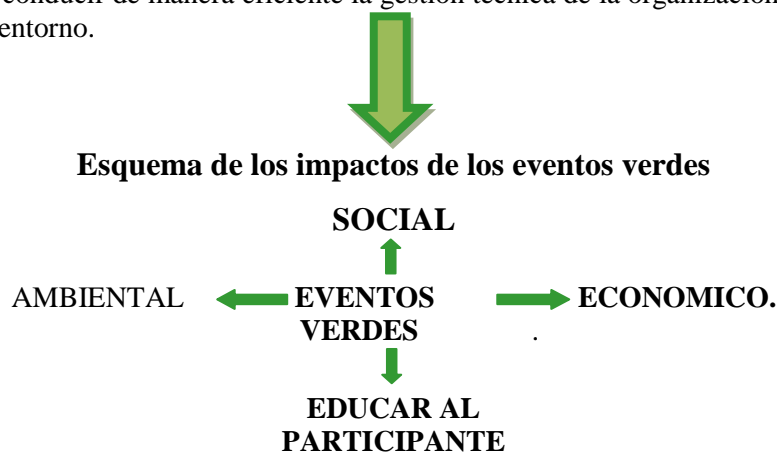
La formación científica del Administrador³⁰ quien con las habilidades, con los conocimientos, con las experiencias y preparadora para ser creatividad, aporta soluciones a problemas estratégicos para la gestión de eventos sustentables, mediante acciones de concientización, optimización de recursos y adaptación a las necesidades del negocio que demanda el mercado, en un entorno de continua evolución y de fuerte competencia, razones que ameritan la profesionalización del sector, con una visión innovadora de los puntos clave en la gestión de un servicio complejo como son las organizaciones dedicadas a los eventos.

Cuadro n° 2

Habilidades fundamentales y otras condiciones que hacen a la formación del Administrador

Autoconocimiento	Domínio de las técnicas de captación de información	Gestión de equipo interdisciplinarios
Visión y pensamiento estratégico	Conocimiento del negocio y capacidad sistémica	Gestión de las crisis y del cambio
Habilidades negociadoras	Control y supervisión	Comunicación
Gestionar los proyectos	Inteligencia emocional y social	Estilo de liderazgo

Entonces, el Administrador es una persona cuya formación que es muy completa porque reúne las condiciones necesarias para utilizar habilidades hard (conocimientos técnicos y de negocio) con las habilidades soft (liderazgo de personas, comunicación, negociación, etc.), además de características de personalidad, de conocimiento tecnológico de administración, de ética, de valores humanos universales para conducir de manera eficiente la gestión técnica de la organización, como importante impacto en el entorno.



La falta o desacierto en las habilidades y las condiciones, será resentida en la gestión y organización de eventos sustentables/verdes.

Fuente: elaboración propia a partir de las fuentes bibliográficas y virtuales - 2017

³⁰ Títulos de grado otorgados por Universidades Públicas y Privadas. Ley N° 20.488 de Incumbencias de los profesionales en Ciencias Económicas.

ALGUNOS PROBLEMAS ESTRATEGICOS ³¹

De las cuestiones a considerar para la gestión de eventos verdes se destacan: GETTINGGREEN (2013)³², resultado de una entrevista sobre el tema manifestó respecto a:

La sostenibilidad:

“tenemos la impresión de que la sostenibilidad no constituye todavía una de las principales preocupaciones del sector de eventos argentino. La razón seguramente haya que buscarla en que todavía hoy clientes y consumidores no presionan lo suficiente con su opción de compra para favorecer que haya empresas más sustentables, y es por ello que el sector de eventos todavía no ha desarrollado mucho el tema de sustentabilidad en Argentina, más bien se encuentra en desarrollo en estos momentos”.

Un cambio de esta tendencia:

“la tendencia indica que los consumidores y los clientes exigirán cada vez más a las empresas que implementen políticas sustentables. Llegada esa instancia y, ante la demanda de las empresas, creemos que el sector de eventos tendrá que evolucionar hacia producciones más sustentables”.

Las dificultades para los organizadores:

“Desde la experiencia, podríamos hablar de dos “grandes” problemas. El primero en relación con la creencia que tienen los clientes de que un evento sostenible es más costoso que uno tradicional, lo que dificulta muchas veces que nuestros clientes puedan “vender” el evento sostenible puertas adentro de su organización. La consecuencia directa de este problema es que se tenga miedo a innovar, ya que empresas que llevan décadas trabajando con el mismo proveedor o con el mismo formato de evento, temen enfrentarse a lo nuevo y desconocido, y permanecer en su “zona de seguridad”.

El segundo problema que tenemos es en relación a los proveedores. No siempre es posible encontrar proveedores que puedan suministrar los productos o servicios sustentables necesarios para un determinado evento. Para solucionar esto, desde GettinGreen muchas veces debemos de “instruir” a nuestros proveedores tradicionales para que se adapten a esta nueva cultura sustentable.

Sin embargo, la misma fuente y respecto a los proveedores sostiene:

“Hay proveedores que están muy preparados y otros donde quizás encontramos algunas carencias, como el caso de proveedores donde su producto o servicio final cumple ciertos criterios de sustentabilidad, pero no su gestión – como por ejemplo en la entrega de su producto o servicio, en las condiciones de fabricación, etc-. Creemos que los agentes de la cadena de suministro de los eventos irán avanzando en este sentido, a medida que la demanda de los clientes y de los consumidores vaya en aumento”.

La ubicación o espacios para eventos verdes:

“En general no es fácil encontrar en Argentina sedes que sepan hacer un uso eficiente de recursos para organizar eventos sustentables”.

Certificación de eventos sustentables:

*“La certificación de la sustentabilidad en los eventos nos parece absolutamente necesaria como elemento para estandarizar criterios y alcanzar objetivos de excelencia en cada evento. Creemos además que sería un plus para nuestros clientes, que contarían con una herramienta más de diferenciación al momento de difundir los resultados de su evento. En este momento no existe en Argentina ningún tipo de certificado para la **sustentabilidad de eventos**, y la norma ISO 20121 se encuentra actualmente en fase de estudio para ser adoptada como norma nacional por el Instituto Argentino de Normalización y Certificación, aunque se estima que en el transcurso de este año se aprobará. Hasta que esto suceda, en GettinGreen continuamos trabajando bajo los estándares de la norma internacional BS8901”*

³¹ <http://www.ephymerasostenibilidad.com/eventos-sustentables/pág.> visitada el 15/05/17. Consultora española dedicada a eventos sustentable/verdes. El Manual para la Organización y Operación de Eventos Verdes o Sustentables de la SECTUR

³² GettinGreen emprendimiento que ha sido pionera en el sector de consultoría para eventos sustentables en Argentina y se ha configurado como una agencia especializada en aplicar sostenibilidad/sustentabilidad en todo tipo de eventos corporativos.

Responsabilidad de las asociaciones de empresas del sector de eventos si están comprometidas en fomentar la organización de eventos más sustentables:

Las asociaciones que lideran la industria de los eventos en Argentina provienen de un ala muy conservadora y tradicional, y de momento no conocemos que hayan emprendido acciones para fomentar la organización de eventos sustentables.

Evolución la aplicación de criterios de sostenibilidad en la industria de eventos de Argentina en los próximos años:

“Las empresas están avanzando cada vez más en el ámbito de la sostenibilidad en Argentina, y estimamos que esta tendencia empuje al sector de eventos a que comiencen a trabajar cada vez más en esta línea. Una óptica interesante al respecto tiene que ver con los resultados publicados este año por PwC (Price Waterhouse Coopers) acerca de la 3° Encuesta sobre Desarrollo Sostenible en el sector privado en Argentina realizada a más de 100 empresas de nuestro País. Los resultados indican que en los últimos años la gestión sostenible de las organizaciones del sector privado en la Argentina ha incrementado su relevancia y que, en sintonía con las tendencias globales, el 76% de las empresas argentinas ha integrado -al menos en parte-, la sostenibilidad a su agenda, mientras que el 17% considera hacerlo en el futuro, y sólo el 6% no lo tiene en sus planes. Además, el 94% de las compañías encuestadas manifestó que contar con una estrategia de sostenibilidad es un requisito de competitividad (para un 60% resulta imprescindible, mientras que para el 34% restante es necesaria, pero no es fundamental ni urgente).

La SECTUR (2010), elabora un comparativo entre el impacto ambiental en eventos y la vida cotidiana, mostrando las diferencias entre los consumos de un congreso y la vida cotidiana, variación que surge como relevante que los congresos tienden a ser fastuosos.

Cuadro n° 4- Comparativo entre consumos de un evento y la vida cotidiana

Congreso/ evento de 3 días	Vida cotidiana	Conclusión: el participante de un evento/congreso genera:
991,67 litros de agua al día por persona	325,5 litros de agua al día por semana	Más del triple de consumo de agua.
27,57 kg. de basura por persona (9,22 kg. diarios)	6,12 kg. de basura por persona (2,04 kg. diarios)	Más del cuádruple de basura
642,2 kg. de emisiones de gases invernadero	28,66 kg. de emisiones de CO2	Mucho más emisiones de gases de invernadero.

Fuente: El Manual para la Organización y Operación de Eventos Verdes o Sustentables de la SECTUR (2010).

RESULTADOS y PROPUESTA

De la discusión presentada a lo largo del artículo se puede apreciar que las cuestiones a resolver en el rubro eventos sustentables/verdes se encuadran dentro de los problemas estratégicos, los cuales ejercen un importante impacto sobre la administración de eventos y congresos sostenibles para el cumplimiento de sus objetivos.

Según las fuentes visitadas, las tendencias globales sobre el tema precisan los motivos que tienen los organizadores de eventos corporativos para adoptar eventos sustentables y son ellos:

Ser congruentes con la misión, visión y valores corporativos de sus empresas. Reducir costos. Obtener una ventaja competitiva, al ser percibidos por sus clientes como una compañía social y ambientalmente responsable.

Según OMT³³, hay escasa profesionalización en la gestión de eventos y manifiesta que “uno de los mayores obstáculos al desarrollo de la industria de las reuniones es la incapacidad de gestionar lo que no se mide... Lo que es peor, si algo no se puede medir, parece que no existe”. Sin embargo, la escasa profesionalización en gestión, no es motivo para desconocer el valor de las reuniones, convenciones y exposiciones e ir considerando que para precisar debidamente la industria de las reuniones, se debe medir factores que proporciona el Informe Global sobre la Industria de Reuniones del 2014:

³³ Dentro de la UNWTO (Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas) y de la OMT (Organización Mundial del Turismo), están sus funciones están las dar cobertura y publicar los de resultados de la industria de reuniones y eventos corporativos a todo el mundo.

“*hay un crecimiento importante a nivel mundial de los eventos y congresos, generando negocios vinculados con el turismo y su Organizaciones (empresas turísticas) y los ingresos y egresos económicos de todos las partes intervinientes*³⁴... *La brecha mayor corresponde al factor más importante: el beneficio que el turismo de reuniones genera en el ámbito del desarrollo profesional, la transferencia de conocimientos, la generación de inversiones, la creación y la conservación de empleo, la adquisición de talentos, el progreso técnico y todas las demás esferas que constituyen la razón misma de la existencia de estos actos. En este aspecto nunca se han hecho verdaderos esfuerzos, ni siquiera se han emprendido intentos, con lo que se pasa por alto el beneficio más valioso. Para diseñar las estrategias, se torna significativo tener en cuenta la actitud de los gobiernos y de las comunidades, ya que ella determina el entorno laboral como sector, controlan las decisiones principales que definen el futuro, incluidas cuestiones como la inversiones: de capital en instalaciones para reuniones, en marketing y promoción de reuniones y el desarrollo de infraestructura local, creando el apoyo logístico de las comunidades para la realización del evento.*

PROPUESTAS

Las propuestas consisten en fomentar y llevar a la práctica acciones a ser gestionadas por el Licenciado en Administración/Administración de empresas en actividades docentes, profesionales, consultoría, asesoría, entre otras:

- 1) **Tendencias Sustentables** para Eventos que el Administrador estratégico debe considerar: En cuanto a las mejoras a futuro de la Administración del sector eventos, la organización MCI³⁵ Admin (2016), expone 10 preferencias claves de sustentabilidad con vistas al año 2020 no solamente para el medio ambiente, sino que también habrán cambios favorables en la experiencia de los asistentes, en la construcción de comunidades más fuertes y en generar significativos ahorros de costes.

Cuadro n° 5 – Diez tendencias sustentables
(Anexo1) (Anexo 2: Contenido y estructura del Plan de Sostenibilidad)

La transparencia y la ética	Normas y certificación
Alimentos sostenibles	Residuos
Creación digital y colaborativa	Comunidad
El poder de adquisición	Destinos sustentables
Las estrategias de sustentabilidad sustituirán a los “One-off Programs”	Alineación de la sustentabilidad con la cultura de la empresa

Fuente: <http://www.mciargentina.com.ar/blog/tendencias-sustentables-para-eventos> 2017.

³⁴ Actualmente, las reuniones y eventos para diversos países, constituyen una fuente de ingresos y rentabilidad que impacta en las empresas y en el turismo y viajes de negocios, por ejemplo: en Reino Unido, donde los participantes en reuniones y conferencias han constituido alrededor del 30% del total de los visitantes del país, en México, donde se clasifican 780.000 puestos de trabajo como parte de la industria de las reuniones, o en Canadá, donde en el 2014 se gastaron directamente en el sector un total de 32.000 millones de dólares canadienses. Los gastos de los participantes incluidas todas las compras con los impuestos y propinas correspondientes, realizadas por el participante/ expositor y sus acompañantes, por ejemplo su cónyuge. Se incluyen también todos los gastos adicionales anteriores y posteriores al acto debido a estancias prolongadas.

Los gastos de los expositores, incluidos los gastos locales en los que incurren los expositores como consecuencia de su participación en el acto. Los costos de la organización del acto, con los gastos en los que incurre el centro de congresos a la hora de adquirir productos y servicios relacionados con los actos de recepción. Ello incluye también los gastos realizados los organizadores de actos para ofrecer actividades de entretenimiento al margen de las reuniones.

³⁵ <http://www.mciargentina.com.ar/blog/tendencias-sustentables-para-eventos/> pág. visitada el 01/06/17 Memoria de Sustentabilidad de MCI (Un nuevo informe sobre sustentabilidad que se publica a finales de agosto de 2016. En MCI, creemos que cuando la gente se reúne, magia sucede. Es por ello que desde 1987 estamos uniendo personas a través reuniones, eventos, congresos y gestión de asociaciones, de una forma innovadora y atractiva. Mediante experiencias presenciales, híbridas y digitales, ayudamos a empresas y asociaciones a captar y motivar a su público objetivo de manera estratégica, construyendo las comunidades en línea y fuera de línea, necesarias para reforzar las marcas y mejorar su rendimiento. Somos una empresa independiente y privada con sede en Ginebra, Suiza, y con oficinas en más de 32 países en Europa, el continente americano, la región de Asia y el Pacífico, India, Oriente Medio y África y desarrollamos proyectos para clientes de todo el mundo.

- 2) Aplicar el proceso administrativo y estratégico a las etapas que comprende la organización de eventos y congresos, incluyendo la cuestión turística: idea del evento/congreso. Pre congreso o planificación (planes y presupuestos). Durante el congreso. Post congreso:

Pre congreso o planificación:

- Formar el equipo de trabajo: crear un comité verde para el evento.
- Elegir sedes y/o sedes que muestren los destinos sustentables.
- Elegir centros de convenciones (o similar) con buenas prácticas ambientales.
- Elegir establecimientos hoteleros con certificación ambiental/socialmente
- Elegir empresas de transportación de bajas emisiones (biodiesel, eléctricos)
- Elegir proveedores de alimentos y bebidas, preferentemente locales.

Durante el evento:

- Reducir el consumo y residuos en todos los eventos realizados
- Elaborar/preparar/ disponer de cockteles/comidas con productos sustentables.
- Incluir actividades (eventos dentro del evento) con temáticas ambientales /sociales.
- Incluir actividades de visitas (pueden ser viajes) de familiarización sustentable.
- Registrar las emisiones de CO2 y contaminación.

Después del evento:

- Medir la satisfacción del visitante.
- Aplicar el plan de seguimiento post evento.

- 3) Considerar a todos los elementos claves para un evento verde:

- Tener visión y liderazgo. Identificar y definir objetivos claros y realistas.
- Involucrar a todos los grupos de interés del evento (cuadro n° 2).
- Integrar acciones en los procedimientos administrativos.
- Medir acciones, indicadores.
- Ser transparentes. Comunicar y celebrar los resultados con el entorno.

- 4) Promover mediante estrategias las buenas prácticas para los organizadores de eventos verdes

- Seleccionar un espacio o una sede que aseguren medidas sustentables.
- Elaborar los planes que permitan opciones para traslados/movilidad sustentable.
- Buscar sponsors y expositores relacionados al cuidado del medio ambiente y en general con vínculos a la RS.
- elegir proveedores locales, regionales, internacionales con criterios de RS.
- Plasmear el compromiso y comunicar la realización de un evento sustentable, detallando las iniciativas y medidas a tomar.
- Revisar las medidas de eficiencia energética, uso del agua y gestión de los residuos del lugar donde se celebrará el evento.
- Informar a los expositores, capacitar al personal y concientizar a los asistentes.
- Estar atento a la retroalimentación expositor-asistente.
- Estar a la mira de cualquier acontecimiento.
- Controlar los indicadores clave que le faciliten evaluar el logro y alcance de los objetivos de sustentabilidad.

- 5) Promover y proponer planes de educación personal y generación de una cultura y valores sustentables.

Independientemente de las acciones sustentables que promueve el organizador del evento y el nivel de compromiso que el asistente/participante demuestre, hay un beneficio adicional: la educación a nivel personal o sea el comportamiento frente a lo ambiental. Esta propuesta tiende a que -un participante que acude a un evento sustentable asuma personalmente un compromiso ambiental. Con lo anterior se deduce que es muy posible que los asistentes no sólo adopten este tipo de acciones sustentables para aplicarlas en su vida diaria, sino también en su entorno y convivencia empresarial. Gracias a este compromiso se fortalecerá la cultura y los valores hacia el cuidado del medio ambiente en dos niveles: personal y empresarial, donde el primero repercute en el segundo.

- 6) Elaborar planes vinculados con el objetivo de disminuir el impacto de los eventos:

- Utilizar mayormente los recursos generados por la comunidad receptora.
 - Promover el consumo responsable de energía.
 - Promover el reciclar y reducir.
 - Seleccionar la sede con base en la optimización de traslado de los asistentes.
 - Medir y compensar el impacto ambiental.
 - Promocionar los logros y beneficios obtenidos.
- 7) Asesorar sobre las ventajas de aplicar la norma ISO 26000 y las norma IRAM SECTUR 42900, sobre calidad turística. Organización de eventos: la misma establece los requisitos para un sistema de gestión de calidad en las organizaciones de eventos, incluyendo criterios de responsabilidad social y ambiental.
- Requisitos: Planificación. Gestión de los recursos humanos. Gestión del servicio. Responsabilidad social y ambiental. Mejora.*
- definir un programa de RS y de acciones de reducción del impacto ambiental
 - comunicar política y objetivos al personal y proveedores.
 - revisar el cumplimiento de las acciones de RSE
 - establecer acciones correctivas.
 - Prácticas ambientales opcionales para proveedores.

CONCLUSIONES

Conclusión general: si bien todas las acciones, estrategias y demás aportaciones para contrarrestar los efectos negativos de calentamiento global, son importantes y referenciales, pero no se verán resultados mientras estas contribuciones no lleguen a un nivel gubernamental, gremial, empresarial, personal y por sobre todo una toma de conciencia en la sociedad. Teniendo en cuenta que la sostenibilidad alcanza a todos los sectores y contextos mundiales, por lo que organizar un evento sustentable de horas o días, genera un nicho de mercado, como una oportunidad y crecimiento continuo.

- Entonces, para organizar un evento sustentable, todos los sectores (sedes, temática, transporte, alojamiento, decoración, regalos, catering, actividades) deben estar puestas al servicio de lo verde. Esto incluye no solamente a las organizaciones intervinientes, sino que también desde lo personal y familiar, logrando con ello ser cada día más socialmente responsable y ambientalmente comprometido, que tiendan a optimizar y reducir al máximo posibles impactos negativos en el entorno; sumado a la idea de generar conciencia en las personas sobre el cuidado del medio ambiente y los recursos en general y es una experiencia integradora entre los expertos en eventos/congresos y el Administrador profesional, clave para la conducción y para las partes involucradas en el evento verde.
- Finalmente los eventos sustentables no nacen por si solos, todos los involucrados en esta industria tenemos que predicar, promover y fomentar su realización. No es cuestión de moda, sino, es un verdadero compromiso que tenemos inculcar en la docencia, en la profesión, en la consultoría, en emprendimientos, entre otros.

FUENTES CONSULTADAS

1. Álvarez, Héctor F. “Administración – Un enfoque interdisciplinario y competitivo” - Ediciones Eudecor - 2004 y siguientes.
2. De Zuani, Elio R. “Introducción a la Administración de Organizaciones” –Editorial Hanne -2016.
3. Ibarra, E. – guías de estudio de la cátedra “Principios de Administración y Organización” 2012 - ciclo común de las tres carreras de Ciencias Económicas que se dictan en la FCE- UNaM.
4. Planificación de los eventos/jornadas y Congresos de Administración en la FCE, aprobados los eventos de Administración por R.C.D. de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM: n°: 057/96. 170/05. 085/08. 140/09. 172/10. 020/12. 148/12. 023/14. 033/15. 036/16 y 001/17
5. Integrantes de Comités de los eventos de Administración, aprobado por Disposiciones FCE de la UNaM. N° 0532/14. 0381/15. 0475/16 y 0531/17
6. Ibarra, E. y otros Proyecto de investigación finalizado Las Motivaciones en la Producción del Servicio de Eventos Académicos – cód. 16/E130 – Res. C. D. n° 052/11 – Directora Ibarra, Elsa.
7. Ibarra, E. Guías de estudio de la materia “Taller de planificación de Congresos y Eventos” F. C. E. de la UNaM - 2017.
8. Ley N° 20.488, Incumbencias de los profesionales en Ciencias Económicas.

Páginas webs visitas en los meses: abril, mayo, junio 2017

<http://www.mciargentina.com.ar/blog/tendencias-sustentables-para-eventos/>
http://www.av-buscom.com.ar/eventos_verdes/asesoramiento_en_eventos.html
<http://www.ephymerasostenibilidad.com/eventos-sustentables/>
<http://www.capacitarteuba.org/blog/blog-130-eventos-sustentables-%C2%BFc%C3%B3mo-hacerlos?>
<https://www.ineventos.com/ar/blog/eventos-sustentables-1.aspx> -
<http://www.mciargentina.com.ar/blog/tendencias-sustentables-para-eventos> 2017.

ANEXO 1

La transparencia y la ética: Las organizaciones dedicadas a la gestión de los eventos (y las demás también) tendrán como prioridad valores tales como la transparencia y la ética las que deberán ser comunicadas con estrategias en las que el receptor las comprenda la información sobre sustentabilidad y progreso.

La misma fuente sostiene que los megaeventos internacionales serán observados de cerca y se espera que se conviertan en una referencia en términos de cumplimiento y ética sustentable, por ejemplo, la Copa Mundial de Qatar 2020.

Alimentos sostenibles: a partir del año 2014, la alimentación sustentable se ha convertido en la primera tendencia entre los chefs americanos, por lo que la demanda de víveres cultivados en la zona, orgánicos y de comercio justo continuará aumentando en el sector de los eventos.

Creación digital y colaborativa: Las App de los Smartphone y las nuevas tecnologías digitales ya han reducido masivamente la necesidad de estar presente físicamente en las reuniones o eventos. Se estima que en 2020, las reuniones “hybrid / híbridas” serán la norma, reduciendo las emisiones de carbono que provocan los viajes y la posibilidad de participar digitalmente en reuniones a las que de otra manera habría sido imposible asistir. El consumo colaborativo y la economía compartida también han tenido un gran impacto recientemente: Muchos de los eventos más pequeños serán organizados en su totalidad mediante el uso de una mezcla de plataformas tecnológicas colaborativas como Uber, AirBnB, TaskRabbit y hotelwalla.

El poder de adquisición: Hoy en día, el 51% de los grandes clientes de MCI ya están evaluando la sustentabilidad en cierta medida, lo que representa un aumento del 25% respecto a 2011. En 2020, la sustentabilidad será un factor clave en todas las decisiones de compra y los equipos de trabajo jugarán un papel cada vez más importante en la gestión de una cadena de suministro más sustentable.

Las estrategias de sustentabilidad sustituirán a los “One-off Programs”: En 2014, el 78% de los 70 grandes clientes de MCI presentaron algún tipo de programa de eventos sustentables (lo que supone un notable ascenso respecto el 15% que lo hizo en 2011), pero sin embargo, menos del 10% contaban con una estrategia global de sustentabilidad. Con los recursos y herramientas cada vez más fácilmente disponibles -y con más clientes aludiendo a la sustentabilidad como un factor decisivo- las empresas se centrarán más en la sustentabilidad de sus eventos y pasarán a considerarlo un factor estratégico. Hoy en día, el sector de la tecnología es el que lidera este ranking: Gigantes globales como Symantec, Oracle, Cisco e Intel ya cuentan casos de buenas prácticas demostrados.

Normas y certificación: La expansión de la norma ISO20121 Suitable Events y la APEX-Norma ASTM seguirá aumentando. En 2020, se espera que la mayoría de los grandes eventos financiados con fondos públicos requieran el cumplimiento de la norma ISO20121, que también se solicitó en muchas grandes empresas RFP. Habrá un aumento de los estándares nacionales y regionales de eventos sostenibles, y también vamos a ver un aumento en destinos como Barcelona que obtienen una verificación independiente de su gestión de la sustentabilidad con los sistemas de certificación alternativos, como Biosphere and Earthcheck.

Residuos: Para 2020, se estima que habremos hecho grandes progresos en la reducción de la cantidad de residuos producidos por un evento. Los propios organizadores se centrarán en la integración de los principios de sustentabilidad en sus propuestas de diseño de eventos, garantizando que las estructuras de eventos estén fabricadas con materiales que puedan ser fácilmente reciclados y reutilizados. El PVC será eliminado, y se utilizarán materiales de bio-construcción. Lamentablemente, se estima que el desperdicio de alimentos aumente a medida que la economía se haga más fuerte pero sin embargo, algunos organizadores y los gobiernos locales pueden encontrar formas de donar esos alimentos a organizaciones benéficas locales.

Comunidad: Las empresas de organización de eventos se harán más estratégicas acerca de cómo y dónde donan su dinero, haciéndolo a organizaciones benéficas con claros vínculos con sus valores y la cultura de la propia empresa. Las plataformas online van a simplificar la tarea de conectar a los donantes con las causas, y podremos ver las plataformas web globales como Kiva usando la industria de eventos para amplificar su impacto.

Alineación de la sustentabilidad con la cultura de la empresa: Actualmente, una de las principales barreras para poner en práctica la sustentabilidad es la percepción de que la sustentabilidad es cara, y esto impide que un gran nº de ‘marcas sustentables’ cumplan con sus propios compromisos cuando se trata de eventos sustentables. Las compañías como MCI mejorarán en términos de medición y comunicación de las estrategias de sustentabilidad a largo plazo, que reducirán los costes, agilizarán las operaciones y mejorarán el rendimiento.

Destinos Sustentables: Al principio del año 2015, sólo un puñado de ciudades como Bangkok y Orlando podían presumir de una estrategia de sustentabilidad para su industria de eventos. De aquí a 2020, los gobiernos locales reunirán a las principales partes interesadas para desarrollar una visión compartida para el desarrollo sustentable de su ciudad. Al igual que las ciudades pueden ahora demostrar el impacto económico de los eventos en su economía local, los gobiernos locales verán cada vez más al sector de eventos como poderoso catalizador del cambio social y ambiental.

ANEXO 2 Contenido y estructura del Plan de Sostenibilidad



Fuente: Guía para la celebración de eventos y congresos sostenibles. Universidad de Cantabria. Vicerrectorado de Espacios, Servicios y Sostenibilidad³⁶ – pág. 21.

REFERENCIAS

NOTAS

ⁱ Citado en Clark 1983.

ⁱⁱ Un trabajo enfocado a los aspectos metodológicos de la investigación realizada fue presentado y aprobado en el XXXIII Congreso Nacional de ADENAG, FCA-UNER Concordia, 26 y 26 setiembre 2017

ⁱⁱⁱ PID 11/E121: “Una dimensión poco estudiada de las CyMAT: los riesgos psicosociales en el trabajo asalariado” (2012-2013) y el PID 11/E141, “Riesgos Psicosociales en el trabajo (RPST). Análisis de su impacto sobre la salud de los trabajadores, las organizaciones, y los sistemas de salud y seguridad social”, Director Dr. Julio César Neffa-Co-directora Lic. Elena Denda

^{iv} Manucci 2016: pp. 15.

BIBLIOGRAFÍA

Clark, Burton (1983) “*El sistema de Educación superior Una visión comparativa de la organización académica*”, Universidad Autónoma Metropolitana, México D.F.

Cordone, h.; Giraud, e.; Korinfeld, s.; Neffa, J.C. (1987): “*Condiciones y medio ambiente de trabajo en Argentina*”. Ed. CEIL-Hvmanitas, Buenos Aires. Vol.1. Aspectos teóricos y metodológicos, 2. La situación por sectores específicos, 3. Nuevas dimensiones de las CyMAT.

Dejours Ch. (1990) “*Trabajo y desgaste mental. Una contribución a la psicopatología del trabajo*” Editorial Humanitas

Dejours Ch. (1998) “*El factor humano*” Introducción, caps. 1,2 y3. PIETTE-CONICET Buenos Aires

Dejours, Ch. y Gernet, I. (2014) “*Psicopatología del trabajo*”, Ed. Miño y Dávila, Buenos Aires

Dejours Ch. (1998) “De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo” en Dessors D., Guiho-Bailly M.P. (comp) Organización del trabajo y salud. De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo. Asociación trabajo y sociedad. PIETTE Lumen Humanitas Argentina

³⁶ <https://www.emm-network.org/wp-content/uploads/2015/09/GIZ-Mexico-Guia-Eventos-Sustentables-Manual-Soporte.pdf>

- Dessors D. y Molinier P. (1998) “*La psicodinámica del trabajo*” en Dessors D., Guiho-Bailly M.P. (comp) *Organización del trabajo y salud. De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo*. Asociación trabajo y sociedad. PIETTE Lumen Humanitas Argentina
- Gollac M. (2013) “*Los riesgos psicosociales en el trabajo*”. Seminario Internacional. UNLP, CEIL, Ministerio de Trabajo de la Prov. de Bs. As.
- González Rey F. (2011) “*El sujeto y la subjetividad en Psicología Social: un enfoque histórico-cultural*”. Noveduc Bs.As.
- Manucci, Marcelo (2016) “*Competitividad Emocional. Cinco fórmulas para ampliar la capacidad emocional de las organizaciones y transformar el desempeño colectivo*”, Ediciones B Argentina SA, Buenos Aires
- Martínez Iñigo D. (2001) “*Evolución del concepto de Trabajo Emocional: dimensiones, antecedentes y consecuencias. Una revisión teórica*” Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Vol. 17 nº 2 pags. 131-153.
- Moreno-Jiménez, B., Gálvez Herrer, M., Rodríguez-Carvajal, R., & Garrosa, R. (2010). “*Emociones y salud en el trabajo: análisis del constructo ‘trabajo emocional’ y propuesta de evaluación*”. Revista Latinoamericana de Psicología, 42(1), 63-73.
- Neffa J.C. (2002) “*El trabajo humano. Contribuciones al estudio de un valor que permanece. Asociación trabajo y sociedad*”. CEIL/PIETTE-CONICET. Lumen Humanitas
- Neffa J.C. (2015) “*Los riesgos psicosociales en el trabajo. Una contribución a su estudio*”. CEIL-CONICET, CITRA-CONICET-UMET, FCE-UNLP, FCE-UNND, Dpto. de Economía y Administración UNM. Archivo digital
- Wisner, A. (1988), “*Ergonomía y condiciones de trabajo*”, Buenos Aires, Ed. Hvmánitas, citado en Giraudo E. y otros).
- vi “El desarrollo del emprendedorismo en estudiantes universitarios. Un estudio en la Licenciatura en Administración de la UNSE”, Díaz M., Coria N., y González Corral S. Revista CIFRA. (4). 2009.
- vii “Inteligencia Existosa”. Sternberg, R. Editorial Paidós. (2000).
- viii “El estudio, la enseñanza y el aprendizaje de la administración y las ciencias administrativas”. Santiago José Barcos. Revista ADENAG, nro 1. Junio 2011.
- ix “La administración: Desafíos actuales y Herencias recibidas” Simonetta, Carlos David. 30° Congreso Anual de ADENAG, Mayo de 2014, La Plata, Argentina.
- x “¿Por qué un cambio en el programa de estudio de la Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Luján? Relación con las demandas del contexto.” Martínez A. y Schulman D., III° CONLAD, Septiembre de 2016, Posadas, Argentina.
- xi “Nuevas tecnologías en el proceso de Enseñanza-Aprendizaje: Hacia un nuevo lenguaje de comunicación entre docentes y futuros profesionales” Segade J., Pereyra Huertas C. Revista de ADENAG nro 3. 2013.
- xii “Grado de preparación del alumnado de la carrera de licenciatura en administración de la FA-CEA-UNI para someterse a entrevistas laborales, 2014” Amarilla Portillo L., Vazquez Montiel Y., Garay Farías F. II° CONLAD, Septiembre de 2015, Posadas Argentina.
- xiii “La complejidad del aprendizaje compartido. El caso de la cátedra de Actuación Profesional II de la F.C.E. de la U.Na.M” Montini A., Esquivel G., Mazzola N. I° CONLAD, Septiembre de 2014, Posadas, Misiones.
- xiv “El licenciado en administración de empresas como auxiliar de la justicia” Roko, Lilian. II° CONLAD, Septiembre de 2015, Posadas, Misiones.
- xv “El desarrollo del emprendedorismo en estudiantes universitarios. Un estudio en la Licenciatura en Administración de la UNSE”, Díaz M., Coria N., y González Corral S. Revista CIFRA. (4). 2009.