



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

CONLAD



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ANALES CONLAD 2021

ISSN on line

2451-65896

Volumen I

Equipo Editorial:

Dra. Nilda Tañski

Mg. Elsa Ibarra

**Colaboradora: Betty
Humeniok**

Periodicidad Anual

7° CONGRESO

**LATINOAMERICANO DE
ADMINISTRACIÓN**

**10° ENCUENTRO INTERNACIONAL
DE ADMINISTRACIÓN DE LA
REGIÓN JESUÍTICO GUARANÍ**

RCD 052/21

**Lema: "Formando Administradores-Lideres
Sustentables en la nueva normalidad"**

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.fce.unam.edu.ar;**

Contenidos - VOLUMEN I –ANALES CONLAD 2021 ISSN en línea 2451-6589	Pág.
INTRODUCCION	2
INNOVACIÓN PERMANENTE, TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN EN LAS TAREAS CREATIVAS E INNOVADORAS. Góngora Norberto Hugo. Zaidman María Laura	4
EFICIENCIA ENERGÉTICA EN LAS ESTRUCTURAS EDILICIAS EDUCATIVAS PÚBLICAS. PROPUESTA DE ANÁLISIS A PARTIR DE LA ESTIMACIÓN DEL AHORRO TÉRMICO MONETIZADO. Genovese Claudio. Schmidt María Alicia. Cabrera Cecilia Nora	25
DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS (UNT). García Javier Antonio	35
ESTUDIO BIBLIOGRÁFICO EXPLORATORIO SOBRE CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL, FAMILIAR Y LABORAL Y SUS IMPLICANCIAS PARA LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO. Fernández Víctor Hugo. Martínez Mónica Graciela	46
ESTUDIO EXPLORATORIO DE LA INCIDENCIA DE LA PANDEMIA COVID-19 EN LAS PYMES ARGENTINA DURANTE EL 2020. Gonzalez Edelvis Luz Marina. Domínguez Guillermo Alfonso. Adams Juan Ariel. Benítez Marcos Daniel. Guidek Roberto Cesar	56
CADEIA PRODUTIVA DE ORGÂNICOS E A SUSTENTABILIDADE. Jardel rauber. Larissa Müller. Iizabel Cristine Lopes. Naira Elizabete Barbacovi	69
EFFECTOS ECONÓMICOS DE LA PANDEMIA COVID 19 EN LAS PYMES DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA. Beltramino, Nicolás S. Ingaramo, Juan Marcelo. Beltramino, Natalia A. Gazzaniga, Lilia Carina.	77
LA EVOLUCIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE UNA EMPRESA RECUPERADA EN CONTEXTO DE PANDEMIA: EL CASO DE LA COOPERATIVA LA HOJA LTDA. Bedoya Mariela . Onetto Gisela. De Luca Anabella	82
VULNERABILIDAD ECOLÓGICO-ESPACIAL DEL ASENTAMIENTO BRISAS DEL FRAYLE, CANDELARIA, VALLE DEL CAUCA. Aparicio Rengifo Reynaldo. Guillermo Juan. Balletbo Fernández Idalgo.	92
MODELOS MENTALES EN APLICACIÓN, ESTUDIO DE LOS ELEMENTOS DE REFUERZO Y COMPENSACIÓN EN LÍDERES DE EMPRESAS AGROINDUSTRIALES. Reina Rubén José. Díaz Héctor Ricardo. Lorenzo Carlos Alberto	105

ANALES CONLAD 2021



Volumen I Enero – Diciembre 2021 - ISSN 2451-6589. 7° CONLAD 2021.

RCD N°052/21 – FCE – UNaM.



INTRODUCCIÓN

El **Congreso Latinoamericano de Administración y Encuentro Internacional de Administración la Región Jesuítico Guaraní**, es un evento académico-universitario-científico-profesional integral diseñado para contribuir al fortalecimiento de la carrera de grado de Licenciado en Administración, que convoca a presentar trabajos para promoción, difusión, investigación, extensión y otras formas de mejora continua en un ambiente de intercambio académico innovador, cultural, social y turístico.

El ConLAd es un aporte a Estudiantes de grado de Administración y al Licenciado en Administración como un profesional preparado para responder a las necesidades de conocimiento en el campo de las Organizaciones mediante su participación en funciones como: dirigir, gerenciar, asesorar; proponer y dar soluciones heterogéneas y estratégicas entre personas, tecnología, cultura varias, etc.; exponer ventajas y beneficios a partir de la idea de ser emprendedor en contextos y mercados competitivos; etc.

El ConLAd continúa y es un proyecto anual incluido en el Plan Departamental, actualmente Cuatrienio 2020-2023 y dentro del Plan Institucional de la FCE-UNaM.

Dirigido a docentes, graduados, profesionales, estudiantes, nodocentes, emprendedores, empresarios y público en general, de las Instituciones Universitarias, Terciarias públicas y privadas nacionales e internacionales, unificadas bajo el concepto y aplicación de la Responsabilidad Social Educativa.

Este evento anual se realiza en el mes del Administrador Latinoamericano (09 de septiembre), bajo un lema que engloba y relaciona nuestra disciplina con el capital humano, su capacidad de dirección y liderazgo, y las competencias necesarias.

La séptima Edición del ConLAd y décimo Encuentro realizado el 07 y 08 de septiembre 2021, aprobada por **RCD n° 052/21** de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones (UNaM), Institución sede permanente del Congreso

Latinoamericano de Administración y Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní.

El campo científico de **La Administración de Organizaciones** comprende la integración y adaptación a los contextos cambiantes. Desde esta perspectiva, el ConLad y no ajeno a la pandemia global, se ha realizado en modalidad virtual.

El primer indicio con esta modalidad ha sido en el mes de diciembre 2020 con el “Primer Encuentro virtual ConLAd 2020-2021”, bajo el mismo lema definido para el ConLAd 2020 “**Formando Administradores-Lideres Sustentables**” y para el 2021 con el agregado estratégico que se define de esta manera: “**Formando Administradores-Lideres Sustentables en la nueva normalidad**”

La actual *nueva normalidad* representa un gran desafío para la Administración de las Organizaciones, la que debe traducirse en acciones y practicas concretas; estrategias para mantener e incrementar las actividades de las Organizaciones y hacerlas sustentable en los aspectos: sociales, económicos, financieros, tecnológicos, desarrollo de talentos, clientes y demás partes interesadas del entorno en el cual actúa.

Con este escenario, el 7° Evento continúa con sus objetivos de dar respuestas a las demandas de:

- ✓ intercambios y experiencias en el campo de la Administración a un nivel nacional e internacional;
- ✓ fortalecimiento y promoción de la carrera de grado de Administración. Anualmente, ponemos a disposición un espacio de difusión en el que compartimos los avances logrados en la investigación y experiencias enriquecedores del ámbito organizacional, profesional, empresarial y académico sobre **ADMINISTRACION**.

El cambio global derivado de la pandemia y su consecuente “nueva normalidad” demanda lideres con capacidades, competencias y habilidades acordes con las nuevas exigencias

“El verdadero líder sustentable debe de procurar no sólo impulsar los emprendimientos sociales, sino considerar como objetivo ideal la creación de un ecosistema de proyectos realizados por equipos que continúen aprendiendo y colaborando entre sí, mediante una red de innovación social” “Ser un líder sustentable es un proyecto de vida”¹

Reseña del Primer Encuentro Virtual -7° ConLAd 2020/21 - aprobado por RCD N° 105/20

Este Encuentro Virtual realizado en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM el 09 de diciembre 2020 como una actividad del proyecto ConLAd y adecuación a un complejo año 2020 debido a la Pandemia Global, se formalizó bajo el lema “Formando Administradores Líderes Sustentables”, cuya concreción se enmarca en los objetivos del Congreso, agregando valor al ya tradicional día del Licenciado en Administración Latinoamericano que se conmemora cada 9 de septiembre; que para el año 2020 se cumplieron 53 años de la carrera de Administración en la Provincia de Misiones.

Con este Primer Encuentro Virtual hemos descatado, promocionado y contribuido en dar respuestas a las necesidades de: resaltar los valores éticos, humanos y profesionales; continua capacitación, adaptación e intercambio de experiencias metodológicas del proceso de enseñanza-aprendizaje, de investigación, de extensión y promoción en el campo de la Administración, para así coadyuvar a la formación del Administrador profesional y su actuación en una sociedad en incesante dinamismo y demandante de Líderes Sustentables que construyan Organizaciones

y/o sienten las bases para Organizaciones sostenibles. Para ello se desarrolló un programa temático con amplia interacción y participación interinstitucional en el campo de la Administración entre FCE-UNaM y OLA caracterizado por:

- ✓ La Participación de la OLA (Organización Latinoamericana de Administración) y la JAL (Jóvenes Administradores Latinoamericanos):

Motivaciones para estudiar la carrera de administración: *Reseña del Licenciado en Administración con una visión latinoamericana.*

Habilidades y competencias del Licenciado en Administración en la disrupción de la tecnología: La incidencia que tiene la tecnología en la profesión del Lic. en Administración.

Una Mirada latinoamericana respecto a los planes de estudio: *Los resultados y hallazgos obtenidos de la Investigación Preliminar sobre Planes de Estudio de la Ciencia de la Administración en diferentes Universidades Latinoamericanas.*

- ✓ Destacar la Resolución N° 578/2020, que la Junta de Gobierno de la FACPCE estableció el 7 de diciembre como el Día del Licenciado en Administración. La fecha conmemora la aprobación, de la primera norma técnica referida al ejercicio profesional de los Licenciados en Administración: Resolución Técnica N° 49 “Plan de Negocios– Marco Conceptual e Informe sobre Plan de Negocios

“Solamente un líder al servicio de las generaciones futuras podrá diseñar ese conjunto de intangibles que genera bienestar social, ambiental y económico”

CONLAD

¹Fuente: <https://www.iprofesional.com/notas/233585-Lideres-sustentables-como-formar-a-quienes-dirigiran-emprendimientos-sociales> - Pág. visitada el 15/11/2019.

**INNOVACIÓN PERMANENTE TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN EN LAS
TAREAS CREATIVAS E INNOVADORAS**

Góngora Norberto Hugo norbertogongora1209@gmail.com

Zaidman María Laura zaidmanlaura@gmail.com

Universidad Nacional de La Plata-Universidad Nacional de Tres de Febrero.

RESUMEN

Este trabajo se basa en un estudio que comprende 170 organizaciones. Se trabaja sobre dos variables “Hay innovación permanente, trabajo en equipo y cooperación entre la gente” (Variable 1) y “Las tareas son creativas e innovadoras” (Variable 2). Se la vincula con cinco tipos de Cultura Organizacional y se desarrolla una abundante descripción de correlaciones positivas y negativas con variables y dimensiones relacionadas con la Cultura Organizacional, el Clima Organizacional y la Justicia Organizacional.

Resumidamente se podría señalar que tanto la “Hay innovación permanente, trabajo en equipo y cooperación entre la gente” (Variable 1) como que “Las tareas son creativas e innovadoras” (Variable 2), se desarrollarán primordialmente en Culturas Integrativas y Exigentes. Entre las principales características, promotoras de estas actitudes, se destacan la existencia de Jefes Participativos, un ambiente de bajo temor y baja distancia jerárquica. Lo que conlleva a una alta orientación hacia las personas e incluso hacia los resultados; con la necesidad de sentir alta confianza entre los miembros de la organización, alta transparencia, claridad y circulación de la información disponible. Suelen ser organizaciones en las cuales los Jefes promueven la colaboración y ayuda mutua, el trabajo en equipo y por supuesto, la innovación de las tareas. Esto último implica que el papel del Jefe Inmediato es fundamental.

PALABRAS CLAVES: Innovación permanente, Trabajo en equipo, Cooperación, Cultura Organizacional.

I. INTRODUCCIÓN

Este trabajo se basa en una metodología desarrollada a partir de 1995 para el estudio de las Culturas Organizacionales.

Desde al año 2002 y hasta el 2012 (diez años) se relevaron cuantitativamente la cultura organizacional de 170 entidades de los más variados tipos (empresas productivas cooperativas, hospitales públicos, clínicas, escuelas, universidades, organizaciones públicas, hoteles, periódicos, etcétera.)

La Cultura no es una variable que cambie abruptamente, ni siquiera en pocos años, salvo algunas excepciones y que por el número de organizaciones analizadas son poco relevantes estadísticamente, así que la información relevada es confiable para estudios de correlación.

Por ejemplo, la cultura de una Estación de Servicio puede cambiar con un traspaso de dueño, pero la relación que existe entre un jefe autoritario y la innovación, no se supone que tenga muchas alteraciones en el tiempo.

Se utilizaron tres tipos de instrumentos para relevar la información, una encuesta de Cultura Organizacional, otra de Clima Organizacional y una de Justicia Organizacional. Las variables y dimensiones estudiadas alcanzan aproximadamente a unas 400.

Las personas encuestadas fueron aproximadamente 4500, con todo ese material se construyó una base de datos tiene 80000 cruce de variables.

Dada la cantidad de datos relevados, se optó que además de presentar las variables en forma independiente, centraríamos los estudios en la correlación existente entre las variables y dimensiones ya que la información obtenida posibilitaría cómodamente su empleo. Para cada tema estudiado se presentarían la correlación positivas y negativas entre las variables y dimensiones. Así se trabajó en temas cómo trabajo en equipo, ética, motivación, estrés, temor, la mirada de corto plazo y largo plazo en las organizaciones, el estilo de liderazgo, importancia del jefe inmediato, el clima de la organización, la innovación,

reconocimiento de los méritos, la valoración del personal, etc.

Por ejemplo: se determinaron que variables y dimensiones se presentaban con el trabajo en equipo, ¿qué utilidad tendría esta información para un consultor, un profesor o los miembros una organización que querría implementarlo? El trabajo señala cuáles serían los otros elementos vinculados positiva y negativamente que se deberían tener en cuenta para producir ese cambio en las organizaciones. Así surge que antes de dar a los empleados cursos de trabajo en equipo habría que hacerlo primero con los jefes inmediatos ya que la correlación entre el jefe que fomenta el trabajo en equipo y su realización es altísima.

Las características que tienen estos trabajos, es que no son fáciles de leer para aquellos que no están acostumbrados a consultar investigaciones con datos cuantitativos y tienen cierta complejidad de comprender las variables que se presentan a través de las distintas dimensiones, ya que en algunos casos se referencian directamente los autores que fueron tenidos en cuenta. Una descripción detallada llevaría un espacio considerable. En esos casos consideramos apropiado que el lector que quiera profundizar consulte la fuente citada. Sin embargo hemos tratado que estos casos sean mínimos.

En esta oportunidad interesa analizar las correlaciones positivas y negativas existentes entre la Innovación Permanente dentro de una organización y distintas variables y dimensiones organizacionales; al mismo tiempo, interesa conocer qué tipo de relación existe entre este comportamiento y el tipo de tareas que se lleven a cabo, particularmente aquellas que resulten ser creativas e innovadoras. Si bien no existen escritos exclusivos sobre esta temática, es importante entender cómo el contexto organizacional en que se desarrollan las distintas tareas puede resultar significativo. Esto significa que no son hechos aislados, sino que se generan ante ciertas condiciones y variables presentes en las organizaciones, al mismo tiempo se afirma que

no se observan en todos los tipos culturales identificados por la teoría organizacional. De esto nos encargaremos en el presente trabajo, de relacionar este tipo de acciones con la Cultura Organizacional.

Se pretende dar a conocer resultados parciales de la investigación realizada en el marco del proyecto acreditado “Estudio de las Culturas Organizacionales como determinantes de las personas que trabajan en ellas”, desarrollado en el Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata conjuntamente con la Universidad Nacional de Tres de Febrero que comprende un estudio sobre la Cultura Organizacional (170 organizaciones), el Clima Organizacional (122 organizaciones), la Confianza Organizacional (134 organizaciones) y la Justicia Organizacional (91 organizaciones).²

II. OBJETIVOS

Los objetivos del presente trabajo son:

- a) Vincular la Cultura Organizacional con dos variables:

“Hay innovación permanente, trabajo en equipo y cooperación entre la gente” (Variable 1) y

“Las tareas son creativas e innovadoras” (Variable 2)

Las variables se denominaron 1 y 2 para facilitar la lectura del trabajo.

- b) Determinar que otras variables del Clima y la Justicia Organizacional están correlacionadas las variables mencionadas en el punto anterior.

La hipótesis central del estudio es la siguiente: para que la Innovación Permanente de los miembros de una organización sea efectiva, no se presentará ésta como un factor aislado, sino que para que se produzca deberán existir otra serie de variables y dimensiones organizacionales que generen su desarrollo.

III) MARCO TEÓRICO

III.1. Cultura Organizacional

² Debemos agradecer a los centenares de alumnos de posgrado de distintas Universidades que contribuyeron a la obtención de los datos.

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

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

Por su parte, Matsumoto (1996) la describe como un conjunto de actitudes, valores, creencias y conductas compartidas por un grupo de personas, pero diferentes para cada individuo, transmitida de una generación a otra. Desde el punto de vista organizacional, Hofstede (1999) analiza los modelos mentales vinculados a la cultura organizacional. Ésta se manifiesta por medio de símbolos, héroes y rituales, como prácticas y valores a diferentes niveles de profundidad, que no se pueden observar a simple vista. Este autor utiliza el lenguaje informático para explicar cómo opera la cultura. La computadora posee un hardware que se puede ver, pero opera mediante un software que no se puede ver. Una persona tiene un cuerpo que se puede ver y órdenes mentales que no. Por otra parte, las organizaciones tienen elementos que se pueden ver, como los empleados, y el software mental lo conforma la cultura. Bajo esta perspectiva, la cultura se aprende, no es heredada.

Para Schein (1985) la cultura es: “Un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que haya ejercido la suficiente influencia como para ser considerado válido y, en consecuencia, ser enseñado a los nuevos miembros como el modo

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

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

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

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

- *Ser intangible:* la cultura se manifiesta a través de comportamientos y normas.
- *Depender de la percepción individual:* la objetividad no cabe al depender de las percepciones de los sujetos.
- *No medirse fielmente:* los indicadores permiten sólo una aproximación al concepto.
- *Ser conocida por todos los que se ven afectados:* este punto no implica que sea aceptada por los mismos.

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

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

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. 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. Enfoque de la interdependencia o diversidad, Norberto Góngora (2008), teniendo en cuenta los hallazgos de Hofstede (1999), considera que existe un cuarto enfoque, 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 y Nóbile (2009); Góngora, Nóbile y Reija (2013).

III.2. Innovación permanente, trabajo en equipo, cooperación, tareas son creativas e innovadoras”

Primeramente, resulta conveniente definir el concepto de Innovación, que hoy en día se

encuentra tan presente en la literatura organizacional. Resulta curioso pensar cómo se han aggiornato las mismas, en consonancia a la evolución de la sociedad y la cultura; hoy por hoy se habla mucho de innovación y de creatividad, como ejes fundamentales para quienes dirigen las organizaciones. Si bien la innovación no es un hecho actual, con el paso de los años el modo en que se ha ido generando, ha pasado por ciclos más extensos que otros; tal es así, que en la actualidad los fenómenos sociales y culturales son los que permiten, e incluso exigen, que se promueva la innovación. Los cambios y avances se observan en los individuos, al ver que éstos se hacen cada día más exigentes en sus deseos.

La real Academia Española define a la Innovación como 1. “Acción y efecto de innovar” y como 2. “Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado”. Innovar, por su parte, es definido como “Mudar o alterar algo, introduciendo novedades”. Esto último, nos sugiere la existencia de una idea u objeto preliminar, al cual se le realizan modificaciones de modo de generarse algo totalmente nuevo. Cuando hablamos de innovación, podemos aplicar este término en diversos aspectos organizacionales, que dependerá principalmente del tipo de organización de que se trate. Se puede ser innovador desde el modo en que se gestiona, hasta el modo en que se opera en planta. Incluso, se habla de innovación en distintas ciencias y áreas de la vida cotidiana.

Algunas definiciones de diversos autores se mencionan a continuación, de modo de poder contextualizar lo que luego será desarrollado en el presente trabajo. Uno de los primeros autores que aplicó este término fue Schumpeter, desde una visión económica. Este lo definió como “la introducción de nuevos productos y servicios, nuevos procesos, nuevas fuentes de abastecimiento y cambios en la organización industrial, de manera continua, y orientados al cliente, consumidor o usuario” (Schumpeter, J. 1961).

Nelson y Winter definen a la innovación como un "Cambio que requiere un considerable grado de imaginación y constituye una rotura relativamente profunda con la forma establecida

de hacer las cosas, y con eso se crea fundamentalmente una nueva capacidad." (Nelson RR., Winter S., 1982).

Por su parte, Peter Drucker la conceptualiza como “la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio por el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente (...) Es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza. La innovación crea un ‘recurso’. No existe tal cosa hasta que el hombre encuentra la aplicación de algo natural y entonces lo dota de valor económico “(Peter Drucker, 1985).

Medina Salgado y Espinosa Espíndola mencionan dos acepciones del término innovar. Por un lado, como la introducción de una cosa nueva, para reemplazar otra antigua; por otro, el hecho de cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades (Medina Salgado y Espinosa Espíndola, 1994).

Resumidamente, se observa que la innovación se relaciona directamente con el concepto de Idea, ya que es el disparador para la creación de nuevos productos, servicios, conceptos, entre otros; es decir una *idea novedosa*. Asimismo, esta idea deberá resultar *exitosa*, para que sea considerada innovadora. Esta es una condición fundamental.

Luego, condiciones como el Trabajo en equipo y la Cooperación entre los distintos miembros, resultan ser pilares imprescindibles para poder generar y llevar adelante la Innovación. Por Equipo, Thiagarajan y Parker (citado por Góngora y Reija, 2013) lo definen como un grupo que concuerda en un objetivo y en que la forma de conseguirlo es trabajar. Esto nos lleva al segundo concepto, Cooperación, lo que nos da la idea de ayuda mutua y colaboración entre los distintos integrantes del equipo, de modo tal que se trabaje en pos de un objetivo en común. La Real Academia Española, así lo define, al decir que cooperar es “obrar juntamente con otro u otros para un mismo fin”. Recordamos aquí que ciertas variables serán necesarias para determinar la existencia del trabajo en equipo, siendo una de ellas el apoyo mutuo, como base de una buena comunicación y confianza entre los distintos participantes del mismo (Góngora y Reija, 2013). Entonces, tanto el trabajo en

equipo como la cooperación, resultan ser situaciones necesarias para poder obrar con innovación, resultando probablemente en la obtención de resultados más exitosos.

Agregamos también que para que las acciones innovadoras sean desarrolladas y llevadas a cabo, generalmente se requiere que se lleven adelante tareas son creativas. Definimos “tarea” de acuerdo a la Real Academia Española, como aquél trabajo que debe hacerse en tiempo limitado, en pos de un objetivo. Cabe aclarar también que el conjunto de tareas realizadas, definen una determinada actividad, entonces en este caso nos referimos al conjunto de tareas que permitan o promuevan que las actividades realizadas dentro de la organización, o al menos en algunos sectores de ella, conlleven acciones innovadoras. Resultan de nuestro interés aquí aquellas tareas que implican tanto innovación como creatividad. Estos términos muchas veces suelen utilizarse como acepciones, sin embargo, no es lo correcto, aunque podríamos afirmar que son complementarias. Theodore Levitt dijo que la creatividad es pensar en cosas nuevas, mientras que la innovación es hacerlas (Theodore Levitt, 1983). Entonces, se deduce que la creatividad apunta hacia las capacidades de los individuos, mientras que la innovación es poner en marcha la idea surgida de las mismas, resultando esto de manera exitosa.

De modo contrario, podemos considerar que toda aquella tarea que resulte rutinaria, frecuente, con excesiva cantidad de pasos innecesarios, será enemiga tanto de la creatividad como de la innovación. Por ello, cuando se habla de creatividad se asocian palabras tales como diversidad, cambio, habilidades, aprendizaje continuo. Es visto como un proceso constante e incesante de trabajo, hasta llegar a cierto objetivo: una nueva idea.

Como se mencionara al comienzo de esta sección, en la actualidad hay una vasta bibliografía referida a estos temas, ya que resultan estar en boga; a los efectos del presente trabajo, simplemente se alude a algunos conceptos que nos permitan desarrollar el mismo.

A) METODOLOGÍA PARA

DETERMINAR LA INNOVACIÓN PERMANENTE, EL TRABAJO EN EQUIPO Y LA COOPERACIÓN

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

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

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

La determinación de la cultura organización de cada organización, tanto para Cultura Actual como para la Cultura Futura, se realiza en base al promedio de respuestas de las siguientes variables:

I. Características del jefe inmediato



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



Paralelamente se realizaron encuestas de Clima y Justicia Organizacional.

Se han utilizado para el análisis dos expresiones que conforman dos de los interrogantes de las encuestas realizadas, en las que se utilizó una escala de Likert de cinco posiciones, se les ha solicitado responder a los siguientes interrogantes:

“Hay innovación permanente, trabajo en equipo y cooperación entre la gente” (Variable 1)

“Las tareas son creativas e innovadoras” (Variable 2)”

Se reitera que la numeración 1 y 2 es sólo para facilitar la lectura

Ambas forman parte de las 62 preguntas realizadas sobre el Clima Organizacional que

han sido estas el centro del presente trabajo.

B) RESULTADOS OBTENIDOS TENIENDO EN CUENTA LAS DISTINTAS CULTURAS ORGANIZACIONALES

Se han agrupado 170 organizaciones en los cinco tipos de Culturas anteriormente mencionadas. En primer lugar, se podría afirmar que los resultados de las variables analizadas respecto a la *“Hay innovación permanente, trabajo en equipo y cooperación entre la gente” (Variable 1)* y las *“Las tareas son creativas e innovadoras” (Variable 2)* de los trabajadores no se distribuyen de la misma manera según el tipo de Cultura Organizacional.

Si bien la muestra fue casual y no está estratificada, siendo esto una limitación

reconocida, los datos sirven para obtener una 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%). En el caso de las variables estudiadas en el presente trabajo, ambas suelen ser más observables en aquellas organizaciones en las cuales se desarrolla una CULTURA INTEGRATIVA.

Considerando la escala de Likert, de cinco posiciones, en donde el número 5 refleja el total

de acuerdo para la frase considerada, se puede observar para las variables analizadas, la distribución obtenida en relación al tipo de Cultura predominante en una organización. En el caso de la primera variable, “Hay innovación permanente, trabajo en equipo y cooperación entre la gente” (Variable 1), se observa esta actitud mayoritariamente en organizaciones bajo la CULTURA INTEGRATIVA, con un promedio de 29.1, mientras que en la CULTURA EXIGENTE es de 10.4, en la CULTURA PATERNALISTA es de 9.9, en la CULTURA ANÓMICA el promedio es de 9.8, y finalmente en la CULTURA APÁTICA es de 8.7. Se aclara que no suma 100 ya que en cada interrogante hay otras opciones además de las señaladas.

TIPOS DE CULTURA	RESULTADOS
CULTURA INTEGRATIVA	29.1
CULTURA EXIGENTE	10.4
CULTURA PATERNALISTA	9.9
CULTURA ANÓMICA	9.8
CULTURA APÁTICA	8.7

De los resultados antes obtenidos, se afirma que es en aquellas organizaciones con CULTURAS INTEGRATIVAS donde predomina la innovación permanente, el trabajo en equipo y la cooperación entre la gente, mientras que en las CULTURAS APÁTICAS, es donde menos se observa. Según esto, se puede concluir que, como se describiera anteriormente, las CULTURAS INTEGRATIVAS se destacan por la orientación a los resultados y a la gente, implicando esto compromiso, el trabajo en equipo, tener una visión clara, con una comunicación interna fluida donde los errores se transformen en aprendizaje.

Por otro lado, si se considera la segunda variable analizada, “Las tareas son creativas e

innovadoras” (Variable 2)”, vemos que ésta se observa en mayor medida en organizaciones bajo las CULTURAS INTEGRATIVAS en un promedio de 22.5, luego en menor medida bajo la CULTURA EXIGENTE en un promedio de 6.5, la CULTURA PATERNALISTA en un promedio de 5.6, la CULTURA APÁTICA en un promedio de 5.2, y finalmente bajo la CULTURA ANÓMICA en un 4.6. De estos resultados obtenidos según escala de Likert, podemos afirmar que predomina en aquellas organizaciones bajo CULTURAS INTEGRATIVAS, muy por sobre los demás tipos de culturas observables en las organizaciones.

TIPOS DE CULTURA	RESULTADOS
CULTURA INTEGRATIVA	22.5
CULTURA EXIGENTE	6.5
CULTURA PATERNALISTA	5.6
CULTURA APÁTICA	5.2
CULTURA ANÓMICA	4.6

Al observar ambos resultados, se puede afirmar que tanto “La innovación permanente, el trabajo en equipo y la cooperación” (Variable 1), como “Las tareas son creativas e innovadoras” (Variable 2), se observan en mayor medida en donde los miembros se desenvuelven bajo CULTURAS INTEGRATIVAS que se caracterizan por un trabajo con orientación hacia los resultados, en un proceso de aprendizaje continuo y donde predomina el trabajo en equipo.

Para profundizar el análisis se han analizado si las variables “Hay innovación permanente, trabajo en equipo y cooperación entre la gente” (Variable 1) y “Las tareas son creativas e innovadoras” (Variable 2), correlacionándolas con aproximadamente 450 variables y dimensiones de CULTURA, CLIMA y JUSTICIA ORGANIZACIONAL. Al mismo tiempo, se intentarán analizar las relaciones observables entre ambas variables, para detectar si se comportan de similar modo, ante los mismos estímulos. Es decir, que existen ciertas variables y componentes de las culturas organizacionales, que determinan y propician diversas conductas en los individuos.

Los resultados que se exponen a continuación confirman, que las correlaciones positivas en la mayoría de los casos, se vinculan a resultados que se corresponden con las características de la CULTURA INTEGRATIVA, donde la cultura se oriente tanto hacia las personas como hacia los resultados.

C) RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES ESTUDIADAS Y OTRAS QUE COMPONEN LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

VI.1. Valores

Se ha seguido la clasificación de Valores de Hofstede (1999). En cuanto a las “Hay innovación permanente, trabajo en equipo y cooperación entre la gente” (Variable 1) y “Las tareas son creativas e innovadoras” (Variable 2) encontramos con correlaciones positivas significativas en las dos variables, cuando los miembros manifiestan que les interesa que su trabajo sea importante para la comunidad (0.322 y 0.364 respectivamente) y cuando benefician a la organización donde trabajan (0.304 y 0.305,

respectivamente). La variable “Las tareas son creativas e innovadoras” (Variable 2) también tiene correlación con el valor “Generan una huella en la organización, de modo tal que los demás miembros la sigan en el futuro” (0.372). No se encontró correlación significativa alguna con estas variables y los otros 18 valores de Hofstede.

VI.2. Valores agrupados

Si se agrupan esos mismos valores en cuatro categorías: Básicos, Sociales, Reconocimiento y Autorrealización únicamente se presenta una correlación positiva con este último (0.364) en la variable “Las tareas son creativas e innovadoras” (Variable 2) Es más probable que una persona se vuelque más hacia la innovación si prioriza los valores personales relativos a la Autorrealización.

VI.3. Distancia jerárquica

Distancia Jerárquica es la que se 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 entre el Temor existente entre la gente dentro de la organización y “Hay innovación permanente, trabajo en equipo y cooperación entre la gente” (Variable 1) (-0.440); al mismo tiempo que se observa una correlación también negativa entre el Temor y “Las tareas son creativas e innovadoras” (Variable 2) (-0,305). Se podría afirmar que a mayor Temor, es menos probable que se desarrolle la innovación, el trabajo en equipo y cooperación, al mismo tiempo que serán menos frecuentes las tareas son creativas e innovadoras”.

También se comprueba que hay una correlación negativa entre “Hay innovación permanente, trabajo en equipo y cooperación entre la gente” (Variable 1) y el estilo autocrático de los jefes (-0,290) y consecuentemente hay una correlación positiva con Jefes Participativos (0,290). Por otro lado, respecto a la relación entre “Las tareas son creativas e innovadoras”

(Variable 2) y los estilos de liderazgo de los jefes, se desenvuelve del mismo modo: correlación positiva con Jefes Participativos (0,422) y correlación negativa consecuente con Jefes más autoritarios (-0,422). Entonces, se concluye con que los jefes Participativos, tanto actuales como los deseados por lo miembros, promueven la innovación dentro de la organización, permitiéndoles realizar tareas creativas e innovadoras y permitiendo el trabajo en equipo.

Hay una correlación negativa entre la “Hay innovación permanente, trabajo en equipo y cooperación entre la gente” (Variable 1) y la DISTANCIA JERÁRQUICA Total de -0,344, y de la misma forma y “Las tareas son creativas e innovadoras” (Variable 2) (-0.381), lo cual nos lleva a la idea de que si hay Jefes Autoritarios, Temor, y una alta Distancia Jerárquica, es más difícil encontrarse con empleados que sean innovadores y creativos.

VI.4. Cultura actual y futura

Hay una alta correlación entre las variables de “Hay innovación permanente, trabajo en equipo y cooperación entre la gente” (Variable 1) y “Las tareas son creativas e innovadoras” (Variable 2) con la CULTURA INTEGRATIVA actual (0,582 y 0,685 respectivamente). Por el contrario y en menor medida, existe una correlación negativa entre la CULTURA APÁTICA y estas variables (-0.315 y -0.386 respectivamente). Al mismo tiempo, se observa una correlación negativa entre el tipo de “Las tareas son creativas e innovadoras” (Variable 2) y la CULTURA ANÓMICA (-0.328).

Podría señalarse que en organizaciones con CULTURAS INTEGRATIVAS, es mayor la posibilidad encontrarse con acciones innovadoras, trabajo en equipo y cooperación por parte de los miembros, incluso este tipo de cultura promueve la realización de tareas innovadoras y creativas; sin embargo, hay que tener presente que este tipo de organizaciones

son las que se observan en menor medida entre las organizaciones muestra. Por el contrario, en aquellas organizaciones regidas por otros tipos de culturas, donde las tareas a realizar son más rutinarias y los controles sobre el trabajo más estrictos, es menor la posibilidad de desarrollar la creatividad y que se haga presente la innovación. La cultura futura deseada no presenta correlaciones de significación para ambas variables, en cualquiera de las culturas consideradas posibles.

Se reitera la hipótesis según la cual no son observables las variables analizadas en todo tipo de organizaciones, al mismo tiempo que su ocurrencia está vinculada a ciertos tipos de Cultura Organizacional, y no a cualquiera de ellas. La Cultura organizacional inciden la innovación, el trabajo en equipo y la creatividad

VI.5. Orientación de la cultura y cambio

En general en aquellas organizaciones con una ALTA ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS y una ALTA ORIENTACION A LAS PERSONAS nos encontramos con organizaciones que tiene una correlación positiva tanto para la Variable 1 como para la 2 (0.442 y 0.525) respectivamente.

VI.6. Confianza

El Diccionario de la Real Academia Española define la Confianza como “*depositar en uno, sin más seguridad que la buena fe y la opinión que de él se tiene, la hacienda, el secreto u otra cualquier cosa.*” y es la “*Esperanza firme que se tiene de una persona o cosa.*”³

Teniendo en cuenta las cinco dimensiones de la CONFIANZA que se utilizan en el trabajo:

1. Confianza en las personas dentro y fuera de la organización
2. Confianza en las personas que trabajan en la organización
3. Confianza en las personas que tienen personal a cargo en la organización
4. Confianza en las personas que

³ Para ver múltiples definiciones de Confianza Organizacional ver Góngora Norberto y Zaidman Laura “La Confianza y la Cultura Organizacional”. Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata y Universidad Nacional de Tres

de Febrero. Trabajo aceptado y presentado en las “V Congreso Latinoamericano de Administración. VIII° Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní”. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Misiones. Posadas. Misiones. 2018

no tienen personal a cargo en la organización

5. Confianza en los clientes de la organización

En aquellas organizaciones donde existe mayor CONFIANZA en las personas que trabajan dentro de ella y con quienes tienen personal a cargo (dimensiones 2 y 3), existe una correlación positiva entre la percepción de esta y las dos variables analizadas en este estudio. Los resultados indican:

Confianza en las personas que trabajan en la organización: 0.465 y 0.366 para la Variable 1 y 2 respectivamente

Confianza en las personas que tienen personal a cargo en la organización: 0.487 y 0.509 para la Variable 1 y 2

respectivamente

También se observa que para que sea posible llevar adelante tareas orientadas hacia la creatividad e innovación, es preciso también el sentimiento de confianza hacia los clientes de la organización; así lo demuestra la correlación positiva obtenida 0.364 para la Variable 2.

El Promedio de CONFIANZA que emerge de la tipología antes descripta, se correlaciona positiva y significativamente con ambas variables. Es decir que resulta que si “Hay innovación permanente, trabajo en equipo y cooperación entre la gente” (Variable 1) la correlación es alta (0.453), al mismo tiempo que también lo es si “Las tareas son creativas e innovadoras” (Variable 2) (0.394).

Cuadro 3: Relación entre Confianza y ambas variables analizadas

	Innovación, Trabajo en Equipo y Cooperación	“Las tareas son creativas e innovadoras” (Variable 2)
PROMEDIO DE CONFIANZA	0.453	0.394
CONFIANZA EXTERNA	0.312	0.309
CONFIANZA INTERNA	0.485	0.400

La vinculación entre CONFIANZA y las variables objeto de análisis, permite señalar que la primera podría ser un generador de innovación permanente, lo que promueve al mismo tiempo la posibilidad de que el tipo de tareas que se realicen en la organización resulten ser creativas e innovadoras. Sin CONFIANZA esto no será una actitud observable, por ello concluimos en que es un elemento sumamente importante para la existencia de Innovación.

VI.7. Otras cuestiones relevantes

Por otro lado, de acuerdo a los resultados obtenidos, determinamos que en aquellos casos en que se trate de organizaciones cuyas estructuras permiten la coexistencia simultánea de dos jefes, es decir cuyas estructuras sean matriciales, se ve la imposibilidad de que se genere innovación. La correlación de la Variable 1 es negativa (-0.325), como así tampoco la ejecución de “Las tareas son creativas e innovadoras” (Variable 2) (-0.374). Lo mismo ocurre cuando entre los empleados se genera una situación de competencia interna entre ellos, ambas variables antes mencionadas muestran correlaciones negativas (-0.311 y -0.491) respectivamente.

Por el contrario, cuando los empleados perciben que ante la realización de su esfuerzo serán recompensados, los resultados demuestran que esto es positivo como impulsor de innovación (Variable 1) (0.317), favoreciendo que el tipo de tareas que se lleven a cabo sean creativas e innovadoras (Variable 2) (0.330)

D) VARIABLES ORGANIZACIONALES VINCULADAS CON LA “INNOVACIÓN PERMANENTE, COOPERACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO” (VARIABLE 1) Y “LAS TAREAS SON CREATIVAS E INNOVADORAS” (VARIABLE 2)

1. Planificación: En el relevamiento se dieron varias opciones sobre los modos de planificar, pero las dos variables dieron correlaciones positivas ante “Cuando se debe tomar una decisión importante reúne a sus colaboradores para discutir el tema. Considera todos los puntos de vista y trata de que todos estén de acuerdo con la decisión. Si todos (incluido él mismo) están de acuerdo, toma esa decisión como propia. Si no hay consenso, toma la decisión que considera más adecuada”. Los resultados fueron para la Variable 1 (0.348) y

para la Variable 2 (0.495) por el contrario ante la opción “En general toma las decisiones de manera rápida y según convenga a las circunstancias. Por este motivo, las decisiones pueden parecer poco adecuadas y contradictorias. No consulta con sus colaboradores, ni los reúne para comentarles acerca de las decisiones tomadas. Los colaboradores se enteran de lo decidido de manera casual y por vías informales” los resultados son para la Variable 1 (-0.317) y para la Variable 2 (-0.337).

Evidentemente para innovar y crear hay que planificar participativamente.

2. Información: el hecho de que la INFORMACIÓN sea “transparente, disponible, de todo tipo y que circule libremente en la organización”, influye positivamente para que los miembros de la misma puedan llevar adelante “Acciones innovadoras, trabajo en equipo y cooperación (Variable 1) (0.441), al mismo tiempo que esto se realice mediante “Las tareas son creativas e innovadoras” (Variable 2) (0.590). Esta posibilidad de contar con la información libremente promoverá la innovación y la creatividad en los miembros de la organización, resultando ser una herramienta fundamental.

3. Tratamiento del error: Si el ERROR que puede ocurrir, se utiliza como futura experiencia, existe una correlación positiva para las dos variables, (0.335) para la (Variable 1) y 0.347 para la Variable 2 respectivamente). Es significativo destacar la importancia del aprendizaje en este tipo de tareas. Muy difícilmente se pueda innovar en organizaciones que no toleran los errores. La innovación puede generar errores un principio. La Innovación y la certeza no están asociadas.

4. Horizonte temporal: en cuanto a esta variable, no se encuentran correlaciones significativas respecto a las variables objeto de análisis.

5. Rutina y creatividad: cuando de rutina se trata, la innovación no se hace presente. Esto lo observamos ante los resultados obtenidos. Cuando “las tareas varían según los criterios que emplea el jefe para asignarlas”, es decir que no hay libertad de acción, es más difícil poder llevar adelante “Las tareas son creativas e

innovadoras” (Variable 2) (-0.355). Cuando las tareas que se realizan en la organización son rutinarias, por supuesto que será aún más difícil ser creativo e innovador (-0.420) según la Variable 2, y (-0.347) para la Variable 1.

Lo contrario observamos cuando se trata de tareas fuertemente desafiantes y competitivas, para alcanzar los objetivos establecidos; en este caso es más favorable el ambiente para la realización de “Las tareas son creativas e innovadoras” (Variable 2) (0.346) y para la instauración de la “Hay innovación permanente, trabajo en equipo y cooperación entre la gente” (Variable 1) (0.324). Finalmente, el desarrollo de “Las tareas son creativas e innovadoras” (Variable 2) , es el paso fundamental para la innovación permanente, el trabajo en equipo y la cooperación (0.499). Esta última es la correlación entre las dos variables que estamos tratando.

La rutina no parece estar vinculada a la innovación.

6. Criterios de éxito: con un buen presupuesto no garantiza “Hay innovación permanente, trabajo en equipo y cooperación entre la gente” (Variable 1) ni la ejecución de “Las tareas son creativas e innovadoras” (Variable 2) (-0.311 y -0.317), sin embargo la mentalidad abierta y el aprendizaje permanente facilita la aparición de ambas variables (0.478 y 0.510) respectivamente. Asimismo, el compromiso de la gente que trabaja en la organización, favorece la realización de “Las tareas que son creativas e innovadoras” (Variable 2) (0.309). El dinero no es suficiente para producir creatividad e innovación, se requiere además mentalidad abierta y compromiso de la gente.

7. Estrés de los miembros de la organización: El sentimiento de ESTRÉS inhibe las acciones innovadoras y creativas (Variable 2): (-0,305) y en menor medida afecta a la Variable 1 y (-0.207). Con estrés es difícil ser creativo.

8. Permanencia: la correlación existente entre las variables analizadas en el presente trabajo y la PERMANENCIA sólo permite arribar a la conclusión de que aquellos miembros que se encuentran entre 2 y 5 años en la organización, tienden a realizar menos “Las tareas son creativas e innovadoras” (Variable 2) (-0.316).

9.Cumplimiento de las normas: En general, cuando se cuando se manifiesta que “las reglas de la organización no deben romperse, aún cuando se crea que dichas reglas son malas o inadecuadas” hay una correlación positiva, tanto con la “Hay innovación permanente, trabajo en equipo y cooperación entre la gente” (Variable 1) (0.357) como con “Las tareas son creativas e innovadoras” (Variable 2) (0.401), posiblemente porque la creencia de los miembros es que éstas sean adecuadas y necesarias para poder llevar adelante este tipo de accionar.

19.Tamaño: No hay correlación significativa entre la preferencia por el TAMAÑO de la organización por parte de los integrantes de la organización y las variables analizadas en el presente trabajo.

11.Clima organizacional: Se descompone el CLIMA en ocho grandes componentes, para poder analizar los distintos aspectos del mismo y el modo en que interacciona con las variables objeto de estudio. Estos componentes son:

- El grado de *satisfacción* general en el trabajo en esa organización.
- *Estructura de la organización:* comprende la existencia o no de reglamentos, normas internas y exigencias impuestas por la organización formal, el estilo de autoridad, el ambiente físico, etc.
- *Comunicaciones:* refiere a la forma y los estilos comunicacionales preferidos dentro de la organización.
- *Recompensas:* incluye tanto el sistema de remuneraciones monetarias como otro tipo de recompensas que la organización ofrece a sus miembros, tales como la promoción y los ascensos, la posibilidad de “hacer carrera”, la capacitación, etc. Se

indaga sobre la relación existente entre tarea y remuneración.

- *Relaciones Humanas:* comprende el grado en que se establecen vínculos de apoyo mutuo y solidaridad hacia el interior del grupo u organización, o bien dificultades/conflictos derivados de rivalidades y competencia personal o grupal.
- *Autonomía /responsabilidad:* relativo al grado en que los miembros de la organización perciben que pueden desempeñarse con un cierto nivel de responsabilidad individual en sus cargos, asumiendo riesgos y tomando decisiones.
- *Organización y valores:* comprende el sistema de valores que la organización sustenta y guían su acción para con sus empleados y clientes/usuarios.
- *El jefe:* incluye la percepción del estilo de liderazgo de los jefes inmediatos por parte de los empleados, al grado en que los jefes evalúan y reconocen el trabajo de sus empleados y realizan devoluciones sobre los trabajos realizados.

Hay una alta correlación positiva entre la variable referida a que “Hay innovación permanente, trabajo en equipo y cooperación entre la gente” (Variable 1) y el buen CLIMA de la organización (0.553); al mismo tiempo que ocurre lo mismo con la variable “Las tareas son creativas e innovadoras” (Variable 2) ” (0,382). Se evidencia que un clima de distensión y armonía favorece la generación de innovación en los miembros de la organización.

Hay correlaciones positivas entre la innovación permanente y cada uno de los componentes individualmente considerados. Los resultados serían los siguientes:

Cuadro 4: Componentes del clima. Hay innovación permanente, trabajo en equipo y cooperación entre la gente” (Variable 1)	
Componentes	Correlación
Satisfacción general	0.473
Estructura	0.522
Comunicación	0.571
Recompensas	0.423
Relaciones Humanas	0.504
Autonomía	0.409
Organización y valores	0.490
Satisfacción con el jefe en general	0.501

Las relaciones más significativas son con la Comunicación, la Estructura, las Relaciones Humanas y el Jefe.

Si se analizan individualmente los 63 factores

que componen el CLIMA de la organización con la Innovación Permanente, se destacan algunos vinculados a la actuación del *Jefe Inmediato*.

Cuadro 5: Relación entre el Jefe y la innovación permanente “Hay innovación permanente, trabajo en equipo y cooperación entre la gente” (Variable 1)	
Mi Jefe	RESULTADOS
Mi jefe inmediato logra desarrollar a sus colaboradores	0.492
El jefe promueve el trabajo en equipo	0.490
Mi jefe inmediato consigue resultados para la organización (eficiencia, satisfacción de ciudadanos, etc.)	0.477
Mi jefe inmediato escucha y se muestra abierto a las nuevas ideas	0.458
Mi jefe inmediato reconoce los logros que alcanzo con mi trabajo	0.453
Mi jefe inmediato es altamente imaginativo, sugiere formas alternativas de hacer las cosas	0.446
En relación con mi jefe directo me encuentro satisfecho	0.439
Mi jefe inmediato muestra respeto con sus colaboradores	0.430
Mi jefe inmediato me brinda ayuda, orientación y entrenamiento para que pueda mejorar mi desempeño	0.406

Puede resumirse que el Jefe tiene una influencia muy significativa sobre las variables actitudinales de los miembros de la organización, que se analizan en el presente trabajo, dado que ante un buen líder, los miembros se sienten más motivados, por ende se incrementa la posibilidad de ser innovador. Incluso, se observa la relevancia

que tiene el Jefe en general (0.501) al mismo tiempo que influyen las buenas relaciones humanas (0.504).

Adicionalmente se puede señalar que hay una alta *correlación positiva* principalmente con los siguientes componentes del clima:

Cuadro 6: Relación entre componentes del Clima y la Innovación permanente “Hay innovación permanente, trabajo en equipo y cooperación entre la gente” (Variable 1)	
Otros componentes del Clima	RESULTADOS
Me siento valorado y reconocido por la organización	0.509
Existe colaboración y ayuda mutua entre las diferentes áreas de la organización	0.496
La comunicación que mantengo con mis superiores es satisfactoria, ágil y oportuna	0.485
Las autoridades comunican claramente los objetivos generales y los resultados que se van alcanzando	0.485
Las actividades están bien definidas	0.461
En la organización todos nos sentimos parte de un verdadero grupo de trabajo. (Integración)	0.454
Existencia de normas y reglas que faciliten los procesos de trabajo	0.449
Con las Posibilidades de desarrollo estoy satisfecho	0.447

A su vez puede señalarse que hay otros ciertos componentes del clima que inhiben la generación de Innovación, los principales son *ver cuadro 7*.

Si nuevamente se descompone el CLIMA en ocho grandes componentes y se lo analiza

respecto a “Las tareas son creativas e innovadoras” (Variable 2), se observa que habría correlaciones positivas con la mayoría de ellos individualmente considerados. Los resultados serían los siguientes: *ver cuadro 8*

Otros componentes del Clima	RESULTADOS
A los miembros de la organización sólo les interesa el salario	-0.549
Me entero de lo importante que sucede en la organización a través de "radio pasillo"	-0.460
Falta de iniciativa de la empleados	-0.434
Realización de muchos pasos/tareas inútiles, que bien podrían evitarse	-0.414
Existencia de desconfianza entre empleados y superiores	-0.356
Muchas personas querrían irse de la organización	-0.333

Componentes	Correlación
Satisfacción	0,325
Estructura	0,381
Comunicación	0,483
Recompensas	0,289
Relaciones Humanas	0,291
Autonomía	0,186
Organización y valores	0,344
El jefe en general	0,367

Las relaciones más relevantes se dan con la Comunicación, la Estructura y el Jefe en General, resultado muy similar a lo que ocurre con la Innovación Permanente.

Si consideramos “Las tareas son creativas e

innovadoras” (Variable 2) con los factores del CLIMA que influyen en las mismas, podemos realizar un análisis similar al anterior y observamos respecto a la relación con el *Jefe*:

Mi Jefe	RESULTADOS
Mi jefe inmediato promueve el trabajo en equipo	0,385
Mi jefe inmediato es altamente imaginativo, sugiere formas alternativas de hacer las cosas	0,379
Mi jefe inmediato reconoce los logros que alcanzo con mi trabajo	0,369
Mi jefe inmediato escucha y se encuentra abierto a las nuevas ideas	0,342
Mi jefe inmediato me da una devolución sobre mi desempeño periódicamente	0,342

Nuevamente, se concluye que el jefe Inmediato tiene una influencia directa sobre el tipo de tareas que se lleven a cabo en una organización; mientras más se involucre con los mismos y mayor libertad para trabajar les otorgue, promoverá la realización de “Las tareas son creativas e innovadoras” (Variable 2).

Respecto a los demás factores del CLIMA ORGANIZACIONAL, se pueden observar las siguientes correlaciones positivas más significativas:

En el cuadro 11, también se observa una correlación negativa con los actores ahí detallados:

Cuadro 10: Relación entre otros componentes del clima y “Las tareas son creativas e innovadoras” (Variable 2)	
En esta organización las actividades están bien definidas	0,500
Las autoridades comunican claramente los objetivos generales y los resultados que va alcanzando la organización	0,474
Me siento valorado y reconocido por la organización	0,463
En la organización el comportamiento frente a los empleados es guiado por la ética	0,428
Existe colaboración y ayuda mutua entre las diferentes áreas de la organización	0,425
En esta organización las normas y reglas existentes facilitan los procesos de trabajo	0,416
En la organización todos nos sentimos parte de un verdadero grupo de trabajo. (Integración)	0,407
En general la capacitación recibida es oportuna y útil para mi trabajo.	0,396
En la organización existe el compromiso de mejorar la calidad de lo que se hace	0,394
Con la tarea que realizo en la organización me siento útil y motivado	0,386
La comunicación que mantengo con mis superiores es satisfactoria, ágil y oportuna	0,378
En la organización el comportamiento frente a la sociedad es guiado por la ética	0,354
Existen canales de expresión de las necesidades del personal	0,330

Cuadro 11: Relación entre otros componentes del clima y “Las tareas son creativas e innovadoras” (Variable 2)	
A los miembros de esta organización solo les interesa el sueldo	-0,377
Me entero de lo importante que sucede en la organización a través de "radio pasillo"	-0,368
En mi trabajo diario realizo muchos pasos/ tareas inútiles que me han sido indicadas y que podrían ser evitadas, sin alterar el resultado final.	-0,283
La organización me otorga beneficios no monetarios (obra social, días por examen, licencias, etc.) adecuados	-0,236
Uno de los problemas con que me encuentro en esta organización es la falta de iniciativa de la gente	-0,218

Teniendo en cuenta que el Clima es un factor determinante de la motivación de los empleados (GONGORA N y REIJA L. 2015), influyendo entre otras cosas en el tipo de tareas que se realizan dentro de la organización, podemos observar cómo varios factores de este son de suma relevancia a la hora en que los miembros sientan la posibilidad de que esas tareas sean creativas e innovadoras. Resumidamente, los resultados obtenidos para los componentes del clima, más distinguidos son para la Variable 1: Comunicación (0,571), Estructura (0,522) Relaciones Humanas (0,504) y Satisfacción con el Jefe (0,501) . Para la Variable 2 Comunicación (0,483), Estructura (0,381) ; Satisfacción con el Jefe (0,367) y Organización y Valores (0,344). Se mencionan se mencionan sólo algunas de ellas, pero es importante destacar que son varios los aspectos que los empleados perciben del clima organizacional que fomentan la realización de este tipo de tareas. Con esto queremos confirmar que no es

un hecho aislado, sino que se necesitan ciertas y variadas condiciones organizacionales para que sea posible trabajar de este modo.

Finalmente, un último comentario de un componente del Clima Organizacional, como lo es la percepción de la Ética dentro de la organización, advirtiéndose que la percepción del comportamiento ético es de importancia también para los miembros, ya que promoverá la ejecución de innovación; “Hay innovación permanente, trabajo en equipo y cooperación entre la gente” (Variable 1) (0,494) y para “Las tareas son creativas e innovadoras” (Variable 2) (0,396)

12.Individualismo-Colectivismo: estas dimensiones que destaca Hofstede no muestran correlación significativa con ninguna de las dos variables.

13.Justicia Organizacional: Se trata de un constructo multidimensional que se refiere a las percepciones de justicia que tienen las personas



que se desempeñan en una organización en relación con decisiones y acciones organizacionales que los involucran. Rego considera distintas dimensiones de la Justicia Organizacional:

- **Justicia de tareas:** percepción de justicia en la distribución de las diversas tareas, percepción de utilidad de las tareas;
- **Justicia de recompensas:** percepción de justicia en la distribución de recompensas en función del trabajo asignado, la experiencia, las responsabilidades, el esfuerzo realizado y el stress de la actividad profesional;
- **Justicia procedimental:** percepción de justicia en los criterios utilizados para la selección de personal, promoción, percepción de justicia en la existencia de decisiones basadas en criterios

institucionales que disminuyen la discrecionalidad;

- **Justicia interpersonal:** hace referencia a la interacción entre los miembros de la organización en general con los que toman las decisiones considerando un trato justo, honesto y ético; y
- **Justicia informacional:** relativa a la forma en que se informa de las decisiones que competen al trabajo del personal.

Hay una alta correlación positiva significativa entre el constructo de JUSTICIA ORGANIZACIONAL desarrollado por Rego y la “Hay innovación permanente, trabajo en equipo y cooperación entre la gente” (Variable 1) (0.504); al mismo tiempo que se observa lo mismo con “Las tareas son creativas e innovadoras” (Variable 2) (0.446).

“Hay innovación permanente, trabajo en equipo y cooperación entre la gente” (Variable 1)	“Las tareas son creativas e innovadoras” (Variable 2)
0.504	0.446

Si se considera la correlación entre ambas variables y el constructo de JUSTICIA ORGANIZACIONAL y el CLIMA ORGANIZACIONAL (todas ellas positivas) se puede apreciar que: en el caso de la (Variable 1), la correlación es más importante respecto al clima (0,553) que en lo que referido a la JUSTICIA ORGANIZACIONAL (0,504); por el contrario, cuando hablamos del tipo de tareas que se realizan en la organización, en este caso de la Variable 2, la influencia de la justicia (0.446) es superior en relación al clima organizacional (0.425). Esto nos demuestra que si bien la importancia de un buen clima y la percepción de una buena justicia dentro de la

organización son fundamentales para que se genere la posibilidad de actuar con innovación, trabajando en equipo y cooperando, desempeñando para esto tareas creativas, influyen de distinto modo sobre el accionar de los miembros. De todos modos, en el caso de ambas variables, se deduce que su influencia es suficientemente significativa, pues de suma importancia para los individuos que se desarrollan dentro de la organización.

Las cinco dimensiones de JUSTICIA en relación a la innovación Permanente, muestran los siguientes valores:

Dimensiones de la Justicia Organizacional	Correlación
Justicia Procedimental	0.488
Justicia Informacional	0.475
Justicia Interpersonal	0.451
Justicia de Tareas	0.443
Justicia de Recompensas	0.301



Lo mismo se puede resumir en cuanto a “Las tareas son creativas e innovadoras” (Variable 2) , en relación a la Justicia Organizacional, donde se arrojan correlaciones positivas.

Cuadro 14: Relación entre las dimensiones de Justicia Organizacional y “Las tareas son creativas e innovadoras” (Variable 2)	
Dimensiones de la Justicia Organizacional	Correlación
Justicia Procedimental	0.499
Justicia Informacional	0.492
Justicia de Tareas	0.442
Justicia Interpersonal	0.366
Justicia en las Recompensas	0.184

Se puede inducir de los resultados obtenidos que una mayor percepción de justicia estimula la generación de innovación y creatividad en los miembros de una organización.

VIII. Variables de Control:

- **Edad:** si se tiene en cuenta la edad, no hay ninguna correlación relevante con ambas variables analizadas. Sin embargo se observan valores más altos en la franja etárea de 31 a 40 años, en lo que respecta ambas variables.

- **Género:** nos encontramos con que el sexo femenino tiende más a la realización de “Las tareas son creativas e innovadoras” (Variable 2) (0.358). Para el caso de la “Hay innovación permanente, trabajo en equipo y cooperación entre la gente” (Variable 1), no se encuentran correlaciones significativas con el sexo.

- **Nivel de estudios:** encontramos que aquellos individuos que hubieran alcanzado nivel de posgrado en sus estudios, tienden a generar acciones de innovación permanente (Variable 1) (0.300) y a la realización de “Las tareas son creativas e innovadoras” (Variable 2) (0.400). Estas últimas son menos habituales en aquellos individuos que tienen incompletos sus estudios universitarios (-0.314)

E) RESUMEN Y CONCLUSIONES

Este trabajo plantea singularidades en lo que se refiere a Valores, Cultura, Clima, Confianza y Justicia Organizacional. Para que exista “Innovación permanente, trabajo en equipo y cooperación entre la gente” (Variable 1), desempeñando “Las tareas son creativas e innovadoras” (Variable 2) , es necesaria la conjunción de diversas variables al mismo

tiempo. La manifestación de los respondientes sobre las variables estudiadas en las distintas organizaciones varía de acuerdo a la Cultura Organizacional existente. Interesa ver particularmente qué características culturales son las que promoverán la posibilidad de desempeñar acciones que faciliten la innovación permanente, cooperación y trabajo en equipo, al mismo tiempo que también se puedan llevar adelante tareas del tipo creativo e innovador. Está claro que ambas variables serán posibles de modo conjunto, bajo cierta estructura y cultura que lo favorezca; generalmente, se dan de forma simultánea, ante los mismos estímulos culturales. Por ello se considera que es necesario organizarse. Dicho de otro modo, pueden existir aspectos organizacionales que, al margen de los deseos de los individuos, imposibiliten la innovación.

A partir de los datos obtenidos, se afirma que la posibilidad de encontrarse con este tipo de accionar es más proclive en organizaciones en las cuales la cultura desarrollada es de tipo Integrativa, y en menor medida, Culturas Exigentes. Cabe destacar también que ambos tipos de culturas, son las menos observadas entre las organizaciones analizadas. Por el contrario, en organizaciones bajo culturas Anómicas y Apáticas es más difícil encontrarse con que los miembros de las mismas puedan accionar y desarrollarse de este modo; justamente aquel tipo de culturas que tiene baja orientación tanto a las personas que conforman la organización como a los resultados que se

esperan obtener.

En lo que se refiere a los Valores Personales de los miembros constituyentes de las organizaciones foco de estudio, es posible que una persona se vuelque más hacia la Innovación si prioriza aquellos valores relacionados con su Autorrealización. Resulta imprescindible también el acompañamiento del estilo de Jefe Participativo, que permita que los individuos se desarrollen de este modo, considerando que bajo un manto de temor y alta distancia jerárquica, con jefes más autoritarios, sería dificultoso manifestarse de este modo. El Jefe tiene una influencia muy significativa sobre las variables actitudinales de los miembros de la organización bajo análisis, dado que ante un buen líder, los miembros se sentirán más motivados. En general se observan estas características en los miembros de las organizaciones que tienen una alta orientación a las personas y a los resultados.

Por otro lado, la vinculación entre Confianza y las variables objeto de análisis, permite concluir que cuando ésta exista, se incrementará “Hay innovación permanente, trabajo en equipo y cooperación entre la gente” (Variable 1) y con ello, el desarrollo de “Las tareas son creativas e innovadoras” (Variable 2). El factor Confianza es también imprescindible para esto. Lo mismo ocurre cuando la información sea transparente, esté disponible, sea de todo tipo y circule libremente.

Si se considera la ocurrencia de errores, tomándose estos como aprendizaje para futuras experiencias, habrá una correlación positiva con la innovación y las tareas de tipo creativas e innovadoras. En cuanto a estas últimas, resultan ser el paso fundamental hacia la Innovación permanente, la cooperación y el trabajo en equipo, al igual que cuando se trata de tareas desafiantes y competitivas. Si bien contar con un buen presupuesto no garantiza la Innovación ni las tareas creativas, cuando nos encontramos con una mentalidad abierta y aprendizaje permanente, las facilita.

En cuanto al constructo de Clima Organizacional, hay una altísima correlación positiva entre este y las variables bajo análisis. Cabe mencionar que una buena percepción del clima no sólo permite accionar con innovación,

cooperación y trabajando en equipo, sino que también les brinda la posibilidad a los miembros de la organización de emprender sus tareas con creatividad e innovación. Se evidencia que un clima de distensión y armonía como primera cuestión, acentúa estos comportamientos. Principalmente, se destacan la valoración percibida, la comunicación, la colaboración y ayuda mutua; siendo de mayor relevancia la apreciación de los individuos respecto al grado de Satisfacción general en el trabajo y la Estructura organizacional.

Por otro lado, también nos encontramos con una alta correlación positiva entre la percepción del concepto de Justicia Organizacional desarrollado por Rego y las variables analizadas en el presente trabajo. En este sentido se podría plantear que una mayor percepción de justicia organizacional posibilita que estas características se vean incrementadas, estimulando su generación. El concepto de Justicia agrega la necesidad prioritaria de la justa circulación de la información y los procedimientos claros y justos, como moderador de estas variables. Es dable destacar que la influencia del clima organizacional es más relevante sobre el comportamiento de los empleados, que la percepción de justicia que haya en la organización, cuando hablamos del accionar con innovación permanente; en cambio, ocurre lo contrario cuando nos referimos a tareas del tipo creativas e innovadoras, significando que resulta de mayor relevancia para los individuos percibir la justicia organizacional, más que un buen clima.

Resumidamente se podría señalar que tanto la “Hay innovación permanente, trabajo en equipo y cooperación entre la gente” (Variable 1) como que “Las tareas son creativas e innovadoras” (Variable 2), se desarrollarán primordialmente en Culturas Integrativas y Exigentes. Entre las principales características, promotoras de estas actitudes, se destacan la existencia de Jefes Participativos, un ambiente de bajo temor y baja distancia jerárquica. Lo que conlleva a una alta orientación hacia las personas e incluso hacia los resultados; con la necesidad de sentir alta confianza entre los miembros de la organización, alta transparencia, claridad y circulación de la información disponible.

Suelen ser organizaciones en las cuales los Jefes promueven la colaboración y ayuda mutua, el trabajo en equipo y por supuesto, la innovación de las tareas. Esto último implica que el papel del Jefe Inmediato es fundamental.

Pareciera que las variables estudiadas dependen tanto de los valores y perfil personal de los empleados como de las condiciones organizacionales que brindan las Culturas y las características de los Jefes. Por ello se hace hincapié en que estos comportamientos no son hechos aislados, sino que son producto de un conjunto de circunstancias y características que se engloban en lo que denominamos Cultura Organizacional. Para que resulte factible la Innovación, será preciso hacer un diagnóstico de la situación actual y considerar cuáles serán las variables que deberán atenuarse o acentuarse, para esto. Esto último implicará, probablemente, un Cambio Organizacional y principalmente el acuerdo y compromiso de las máximas autoridades.

F) BIBLIOGRAFÍA

- BLAKE Robert y MOUTON Jane: “O novo grid gerencial”, Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios. Sao Paulo, 1984.
- DAFT, R., “Teoría y diseño organizacional”, Thomson, México, 2000.
- DE VAL PARDO, I., “Organizar. Acción y efecto”, ESIC, Madrid, 1997.
- Diccionario de la Real Academia Española consultado on-line: <http://dle.rae.es/?id=LgzBfa6>
- Diccionario de la Real Academia Española consultado on-line: <http://dle.rae.es/?id=Lgx0cfV>
- Diccionario de la Real Academia Española consultado on-line: <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?id=XeIkM5IZIDXX2b15EQp9>
- Diccionario de la Real Academia Española consultado on-line: <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?id=XN3ZjqlbEDXX2tXTXf1C>
- DRUCKER, PETER: “La innovación y el empresario innovador” ed. Edhasa, 1985. pp. 25-26, 35, 44.
- GÓNGORA NORBERTO Y ARAUJO ANALÍA: “La Justicia Organizacional en Instituciones de Investigación”. Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. 2013. V° Jornada de Administración del NEA. III° Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní”
- GÓNGORA N y NÓBILE C. “Experiencia piloto de un estudio cuantitativo del clima y la cultura organizacional de un Hospital Público de la Provincia de Buenos Aires” en Gustavo Blutman y otros “Estado y Políticas Públicas en la Argentina de los 90”. Ediciones Cooperativas. Buenos Aires. 2009
- GÓNGORA N., REIJA L. “La Cultura Organizacional y el Trabajo en Equipo”. Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata y UNTREF. Trabajo aceptado y presentado en las IV Jornadas Patagónicas de Investigación en Ciencias Económicas. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de la Patagonia “San Juan Bosco”. Trelew. ISBN del libro de resúmenes: 978-987-1937-17-2. ISBN del CD donde está publicado el trabajo completo: 978-987-1937-19-6- Año 2013
- GÓNGORA N., REIJA L. - “La cultura organizacional y la Motivación”. Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata y Universidad Nacional de Tres de Febrero. Trabajo aceptado en las V° Jornadas Patagónicas de Investigación y I° de Extensión en Ciencias Económicas. Esquel. Provincia del Chubut. Año 2015
- GONGORA N., REIJA L. y LARRIVEY F.: “La Confianza Organizacional en los Institutos de Investigación”. Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. 2013.
- GÓNGORA N., NÓBILE C. y REIJA L.: “Estudio comparativo de la cultura organizacional en Unidades de Investigación de la Universidad Nacional de La Plata”. Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. 2013.
- GONGORA Norberto, NOBILE Cecilia Y CICALTELLI María Florencia: “Propuesta

- metodológica para el análisis del Clima Organizacional. Un estudio de caso". Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. Revista Question. Vol 1, No 33 (2012): verano 2012.
- GÓNGORA Norberto, "Enfoques o perspectivas de los estudios de cultura organizacional" en "Principios Fundamentales para la Administración de Organizaciones" Miguel Ángel Vicente y Juan Carlos Ayala (Coordinadores), Editorial Pearson, Buenos Aires, 2008.
- HOFSTEDE, Geert, "Culturas y Organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia", Alianza Editorial, Madrid, 1999. Hay una edición más reciente que no cambia los conceptos aquí vertidos.
- HOFSTEDE G, HOFSTEDE G. J. y MINKOV M. "Cultures and Organizations". McGraw Hill. 2010.
- KOTTER, J. Y J. HESKETT, "*Cultura de empresa y rentabilidad*", Díaz de Santos, Madrid, 1995.
- MARTIN, J., M. FROST y O. O'Neill, "Organizational Culture: beyond Struggles for Intellectual Dominance", Graduate School of Business, Stanford, 2004.
- MATSUMOTO, D., "Culture and Psychology", Brooks/Cole Publishing Company, Pacific Grove, 1996.
- MEDINA SALGADO, C. y ESPINOSA ESPÍNDOLA, M.: "La innovación en las organizaciones modernas". México, 1994 Disponible en: <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://server2.docfoc.us/uploads/Z2015/12/26/suC1xRFcHI/dbc0675e1259c39490385832813d357b.pdf>
- NELSON RR y WINTER S: An evolutionary theory of economic change. Cambridge-Harvard University Press, 1982, p.135
- PFEFFER, J., "Nuevos rumbos en la teoría de la organización", Oxford University Press, México, 2000.
- REDDIN, H., "La organización orientada al resultado", Paidós, Buenos Aires, 1994.
- SCHEIN, Edgard, "La cultura empresarial y el liderazgo", Editorial Plaza Janes, Buenos Aires, 1988.
- SCHUMPETER, Joseph A.. Konjunkturzyklen. Eine theoretische, historische und statistische Analyse des kapitalistischen Prozesses Bd. I. en inglés: Business Cycles. A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process. New York 1939. Göttingen. 1961
- SMIRCICH, L., "Concepts of culture and organizational analysis", en Administrative Science Quarterly, vol. 28, 1983.
- THEODORE LEVITT: "The Marketing Imagination". New York, Ed. Free Press, 1983.

EFICIENCIA ENERGÉTICA EN LAS ESTRUCTURAS EDILICIAS EDUCATIVAS PÚBLICAS. PROPUESTA DE ANÁLISIS A PARTIR DE LA ESTIMACIÓN DEL AHORRO TÉRMICO MONETIZADO

Genovese Claudio cgenoves@uns.edu.ar
Schmidt María Alicia alicia.schmidt@uns.edu.ar
Cabrera Cecilia Nora cecilia.cabrera@uns.edu.ar
Universidad Nacional del Sur

RESUMEN

El Departamento de Geografía y el Departamento de Ciencias de la Administración, de la Universidad Nacional del Sur, realizan una actividad colaborativa con el fin de analizar la estructura edilicia del DCA-UNS, y su relación con la eficiencia térmica originada en la utilización del recurso Gas Natural. En función de una investigación previa donde se efectuó el relevamiento técnico de la construcción se concluyó que existen pérdidas térmicas, las cuales podrían evitarse ejecutando una serie de intervenciones en la envolvente edilicia, por lo que el objetivo del presente documento es identificar y determinar el ahorro térmico valorizado que se originaría a través de una mejora realizada en la estructura edilicia y cómo este ahorro podrá subsidiar a la inversión necesaria. La metodología utilizada es cuantitativa, cuyo alcance es exploratorio y descriptivo, donde la unidad de análisis es el DCA-UNS.

Se identifica el ahorro térmico valorizado originado en una intervención realizada en la estructura edilicia del DCA-UNS, el importe estimado de inversión y el recupero de la misma. Es de gran importancia identificar los costos energéticos y los potenciales ahorros derivados del uso eficiente de los recursos para lograr una transición hacia una tendencia de edificaciones sustentables.

PALABRAS CLAVES

Eficiencia energética- Ahorro térmico- Mejora estructura edilicia.

INTRODUCCIÓN Este documento se presenta dentro del marco de la ejecución de los denominados Proyectos Grupales de Investigación (PGI) que se lleva a cabo entre dos unidades académicas de una universidad pública nacional argentina. Específicamente, el Departamento de Geografía (en adelante DG) representado por docentes y alumnos por la carrera de Arquitectura conjuntamente con el

Departamento de Ciencias de la Administración (en adelante DCA) representado por docentes y alumnos de las carreras de Contador Público y Licenciatura en Administración, ambos pertenecientes a la órbita de la Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, Provincia de Buenos Aires, Argentina (en adelante UNS), realizan una actividad colaborativa con el fin de determinar y analizar la estructura edilicia del DCA-UNS, a modo de caso testigo de edificación pública educativa, y su relación con la eficiencia energética. En una primera etapa de la investigación, el DG-UNS efectuó el relevamiento técnico de la construcción y concluyó que en la actualidad existen pérdidas térmicas, las cuales podrían evitarse ejecutando una serie de mejoras o intervenciones en la envolvente edilicia del DCA-UNS, para las cuales se necesita realizar una inversión (materiales, mano de obra, otros insumos), logrando así mayor eficiencia en toda la estructura. En una segunda etapa de la investigación, la cual se expone en este documento, se determina el impacto económico de realizar estas intervenciones o mejoras, identificando la valoración económica del ahorro térmico que se obtendría.

Es por ello que se fundamenta la necesidad que posee la unidad académica DCA-UNS, en conocer sus costos energéticos y los potenciales ahorros derivados del uso eficiente de los recursos, desde una óptica de gestión como herramienta para plantear estrategias y tomar decisiones.

Cabe destacar que todo el análisis efectuado en este Proyecto de Investigación se restringe al estudio de la eficiencia térmica originada en la utilización del recurso Gas Natural. No son objeto de estudio otros recursos tales como la energía eléctrica o la energía derivada de la utilización de un recurso hídrico, es esta etapa del proyecto.

En relación a lo mencionado hasta aquí, el objetivo del presente documento es identificar y determinar el ahorro térmico valorizado que se originaría a través de una intervención (mejora) realizada en la estructura edilicia del DCA-

UNS, y cómo este ahorro podrá subsidiar a la inversión necesaria para dicha mejora.

En cuanto a Unidad de Análisis, como se mencionó precedentemente, la misma es el DCA-UNS. Se trata de una unidad académica perteneciente a una universidad pública nacional. Esta unidad cuenta con aproximadamente 3.000 alumnos de grado y 200 de posgrado; y cuenta con un plantel de 300 docentes y sus dimensiones arquitectónicas de 516 metros cuadrados.

Finalmente, se manifiesta brevemente que el documento se estructura de la siguiente manera: en la segunda sección se expone el marco teórico sobre el que se basa este trabajo, luego se declara la metodología de investigación utilizada. Seguidamente se exhiben los resultados a los cuales se ha arribado en esta pesquisa y en último término se presentan las conclusiones de la investigación.

MARCO TEÓRICO

En pocas palabras la eficiencia energética (EE) es definida como el volumen de energía consumida por unidad de producida (Russel, 2003) por lo que, a la luz del término “eficiencia”, vinculo entre un objetivo y uno o varios recursos utilizados para su obtención, y “energía” se pone de manifiesto la relación entre producción y consumo energético, que se puede alcanzar manteniendo un mismo nivel de uso, en este caso confort, pero con un menor consumo energético.

Es parte de la realidad a nivel mundial en el ámbito de la construcción el desarrollo de estudios de caracterización del consumo energético y, si bien en el ámbito nacional existe antecedentes normativos en la temática, aun son incipientes los estudios que han servido como insumo principal para la identificación y formulación de programas y medidas orientados a mejorar la eficiencia energética, y mucho menos considerados en sectores como la edificación publica educativa.

Con el fin de determinar la pertinencia de este tipo de medidas y de dar herramientas para priorizarlas de acuerdo a los beneficios e impactos generados es que se busca con la presente investigación una determinación de costos y su correspondiente evaluación económica, como un aporte hacia el logro de eficiencia energética, a partir de la utilización de un caso testigo, el Departamento de Ciencias de

la Administración de la Universidad Nacional del Sur.

La metodología habitual y mas utilizada en este tipo de estudios que tiene como finalidades principales priorizar y establecer la viabilidad de medidas concretas es llevar a cabo una evaluación a la luz de un análisis de relaciones entre las variables costo y efectividad. Concretamente, en otras palabras, se precede a comparar los hipotéticos efectos de las medidas a adoptar, en este caso cantidad de energía a ahorrar, en contraposición de los costos provocados por la adaptación de la edilia y sus consecuentes beneficios monetarios asociados a su implementación. En otras palabras, el indicador resultado de este análisis muestra cuánto cuesta cada unidad de energía ahorrada que se pretenden obtener.

La modificación estructural de la edilia constituye solo una de las alternativas de los aportes que puede realizar la arquitectura en relación a la temática de la eficiencia energética y dado un espectro mas amplio y completo en estos términos, implicaría considerar la integración de otras variables como la radiación solar, la vegetación, la lluvia y los vientos con el diseño arquitectónico de edificios, que tienen implicancia en los consumos de energía. En una pretensión de mayor detalle se pueden considerar también el uso de materiales y métodos constructivos alternativos que contribuyen en la disminución del consumo energético y a mejorar el desempeño ambiental de las edificaciones, siempre teniendo en cuenta la premisa de mantener el confort dentro de la edificación con el mínimo gasto energético, es decir logrando el mayor grado de eficiencia energética.

La eficiencia energética puede ofrecer un espectro de conclusiones de gran importancia si a su visión arquitectónica se le adiciona y complementa con la económica, aglutinando los efectos respecto de los cambios que podrían generarse desde una perspectiva tecnológica, económica y de comportamiento.

La presente investigación como otras tantas debe mantener su objetividad, la cual en muchas oportunidades pueden verse opacadas en sus conclusiones por un alto grado de expectativas y positivismo. Por tal motivo no podemos dejar de considerar las variables que pueden actuar como barreras al momento de obtener los resultados pretendidos. En este caso El alto costo de las tecnologías no convencionales y

renovables que en la actualidad podrían utilizarse con la finalidad de lograr mayor eficiencia energética y complementariamente disminuir la contaminación ambiental, no facilitan su incorporación en forma inmediata. De esta forma, se debe buscar un equilibrio sostenible entre la inclusión de nuevas tecnologías y materiales en la edificación, adecuado al uso de las convencionales. En esta combinación de ambas alternativas es donde la eficiencia energética surge como una alternativa posible para disminuir de costos y contaminación ambiental por la disminución del consumo de energía Cicone (2007)

Complementariamente, la concreción de inversiones implica inevitablemente considerar la disponibilidad de capital, por lo que se hace necesario e inevitable realizar una evaluación económica y de factibilidad. Salazar Aragon, Olivera Pamplona y Vidal Medina (2012) definen como relevante contemplar lo que Härus (2009) considera como núcleo central, afirmando que las barreras de las inversiones en eficiencia energética se derivan de una misma razón: la falta de herramientas de análisis apropiadas. Así mismo, el autor afirma que es necesaria la clara comprensión de los beneficios de estas inversiones para no ser rechazadas a pesar de ser rentables, lo que quiere decir que el primer paso para mejorar el análisis de la inversión es hacer un buen análisis de ingeniería para obtener valores confiables sobre los ahorros de energía que pueden ser alcanzados, así como conocer los factores que generan incertidumbre sobre estos ahorros, para que basados en estos datos pueda realizarse el análisis económico y de riesgo utilizando las herramientas apropiadas para inversiones en eficiencia energética.

Habiendo definido la importancia y el valor de la eficiencia energética y su rol en la edificación, resulta importante contar con procedimientos de valoración que facilite su comprensión, es por ello que el análisis de costo tiene un rol relevante justificando la incidencia en el presente aporte. La actividad económica se materializa en la fabricación de una extensa multiplicidad de bienes y servicios cuyo destino último, dentro de la cadena productiva, es la satisfacción de las necesidades humanas de consumo.

Para desarrollar tales actividades productivas, las organizaciones utilizan factores productivos, i.e., bienes intermedios, recursos humanos, servicios intermedios, bienes de capital,

recursos naturales y capital financiero, los cuales tienen la característica de ser escasos y aptos para usos alternativos. Para realizar una adecuada valoración de los mismos es necesario conocer su comportamiento y consumo dentro de la red o engranaje productivo, i.e. las acciones productivas (Cartier, 2017).

La Teoría General del Costo (TGC) da apoyo a lo mencionado y tiene como objetivo la construcción de esquemas de estudio y análisis que interpreten, expliquen y demuestren la realidad del fenómeno productivo, y que vinculen los recursos utilizados con los resultados obtenidos, a través de la definición y valoración de relaciones funcionales entre las distintas acciones que componen el Proceso Productivo (Cartier, 2017). Integrada por diferentes teorías específicas, la concepción de la TGC resulta descriptiva dado que intenta discernir cómo se deberían determinar costos en concordancia con las características del contexto observable y el objetivo para el cual se presenta la información requerida (Cartier, 2017).

En esta línea de análisis, el postulado básico conceptualiza la definición de costo como “todo vínculo coherente entre “resultados u objetivos” de un proceso productivo y los factores considerados necesarios para lograrlos”. En la definición de “costo” intervienen diferentes elementos.

Un proceso productivo se entiende como sistema de acciones interrelacionadas que transforman elementos de entrada o inputs denominados factores productivos (toda clase de bienes o servicios económicos empleados con fines productivos), en elementos de salida o outputs llamados productos o resultados productivos finales (todo bien o servicio final obtenido de un proceso productivo), con el objetivo de incrementar su valor o la capacidad que poseen para satisfacer las necesidades. La mencionada transformación no se restringe únicamente a modificaciones de tipo técnico propias de la actividad industrial, sino que el concepto incluye a los cambios “de modo”, “de tiempo”, “de lugar” o de cualquier otra índole, provocados en los factores con similar intencionalidad de agregar valor (Cartier, 2017). Detrás de esta transformación descrita se generan relaciones de eficiencia dado que existe una vinculación entre los objetivos obtenidos y los medios empleados; expresado de otro modo, relacionan cantidades de



producto y cantidades de factores relativas a un proceso de producción dado.

Para Cartier (2017), el tipo de correlación operativa verificable en el proceso de producción entre el factor y el producto, podrían reconocerse relaciones de eficiencia marginales donde las cantidades de factor *son efectivamente demandadas* por cada nueva unidad de producto; y relaciones de eficiencia media donde las cantidades de factor no son efectivamente demandadas por cada nueva

unidad de producto sino por otras variables del proceso. Este “complejo de relaciones de eficiencia” valorizadas, conforman el punto principal para la determinación de los costos de los bienes o servicios que el proceso genera. Todo costo tendrá un componente físico (relación de eficiencia implicadas en el objeto de costo) y un componente de valor (monetización de la relación de eficiencia). En consecuencia, la determinación del costo de cualquier “objetivo” supone la resolución de la siguiente ecuación general:

$$C a = \sum_{i=1}^n (Q X(i), a * P X(i))$$

Ecuación 1: extraída de Cartier (2017, p. 48).

Donde:

- C a: Costo del Objetivo “a”
- X(i): Factores de uso necesario para obtener el objetivo “a”.
- Q X(i),a: Cantidad física necesaria del factor X(i) para obtener “a”.
- P X(i): Valor asignado a cada unidad física del factor X(i).

Entonces, Q X(i), a corresponde al Componente Físico y P X(i) hace referencia al Componente Monetario. Dicha ecuación del Modelo de Costeo básico se encuentra definida por la consideración de “necesariadad” del factor para lograr el objetivo.

Dado lo anteriormente descripto y dado el objeto de estudio de la presente investigación, se hace referencia dentro de este marco teórico al concepto de costo energético, como aquel costo derivado de la utilización de recursos o fuentes de energía Mofidi & Akbari (2018).

Al analizar el costo del factor energía, *i.e.* derivado del consumo de electricidad, gas o recursos hídrico, se determina un Componente

Físico y un Componente Monetario, tal como se expresará en párrafos precedentes. Siguiendo a los autores Mofidi *et al.* (2018, pp. 10-11).

El término de costos energéticos o costos derivados del uso de la energía, es el producto de los precios de la electricidad o el gas (objeto de estudio de los investigadores mencionados) y el consumo de energía por hora. Las tasas de electricidad y gas se consideran fijas.

Para cada hora de consumo que los autores simularon, el término de costos de energía de la función objetivo se formula como (se expone en el idioma original del citado trabajo):

$$Energy\ Costs = \left[ElecPrice \sum_{i=1}^5 E_r^{electricity} + GasPrice \sum_{i=1}^5 G_r^{gas} \right]$$

Ecuación 2: extraída Mofidi & Akbari (2018, pp. 10).

Donde:

- E es el consumo de energía en kWh.
- ElecPrice y GasPrice son precios (tarifas) de electricidad y gas respectivamente.
- r es el número de la zona objeto de estudio de los autores (a los fines de esta investigación no es relevante dado que la zona objeto de estudio es una sola unidad, la estructura edilicia del DCA).

Por lo tanto, haciendo referencia a los consumos derivados de todo tipo de fuente energética, adaptando las expresiones matemáticas de Cartier (2017, p.48) y Mofidiet al.(2018, pp. 10), se obtiene lo siguiente:

$$Costos\ Energéticos = \sum_{i=1}^n (C X(i) * T X(i))$$

Ecuación 3: elaboración propia (2021).

Donde:

- $X(i)$: Recurso energético de uso necesario.
- $Q X (i) a$: Cantidad física necesaria del factor $X (i)$ a ser consumida.
- $T X (i)$: Tarifa asignada de cada unidad física del recurso energético $X (i)$.
- n es el tipo de recursos o fuente de energía de que se trate, *e.g.* electricidad, gas, agua, entre otras.

Es de importancia significativa aclarar que el presente trabajo de investigación se circunscribe a la órbita **de los consumos derivados de la utilización de gas natural** únicamente, dejando los consumos derivados del uso de la energía eléctrica para una futura línea de investigación.

En relación a lo expresado, es necesario aclarar el rol fundamental del término de consumo de la formulación anterior, dado que las tarifas están establecidas por la configuración o estructura de mercado, o por la empresa de servicios públicos que provea el recurso energético, con lo cual se convierte en una variable exógena de difícil control, integrada por conceptos vinculados al precio de mercado del servicio ofrecido, adicionado impuestos y tasas aplicadas, conceptos derivados del transporte y consumo del recurso, que integran el mencionado Componente Monetario.

Fratean & Dobra (2018) indican que las empresas de servicios públicos introducen tasas de consumo por unidad de tiempo de uso, lo que abre una oportunidad para que los usuarios finales reduzcan los consumos y con ello los costos de la utilización de la energía. Asimismo, para los citados autores, es importante comprender cómo los diferentes sistemas de control de consumos y las estrategias de ahorro de energía pueden tener un impacto positivo durante la vida útil de los activos involucrados. Por este motivo, como variable controlable endógena se puntualiza el consumo de energía, razón por la cual es saludable saber cómo se la utiliza, dónde existen mayores deficiencias o desperdicios en su uso, cómo se podrán disminuir los consumos, cuál es el costo y el ahorro de tales acciones.

Continuando con ello es fundamental el énfasis en la gestión energética, dado que en los últimos años en diversas regiones del mundo se han adoptadas medidas y acciones tendientes al crecimiento de la eficiencia energética y la reducción de consumos. En este marco de trabajo se ha identificado a los edificios como uno de los más representativos consumidores de

energía siendo asimismo la estructura edilicia que posee un extenso ciclo de vida largo, por lo que los efectos económicos y medioambientales son de amplia duración (Dakwale, Ralegaonkar, & Mandavgane, 2011).

En García Navarro, González Díaz & Valdivieso (2014), se explica la importancia de desarrollar propuestas y encontrar soluciones técnicas rentables (reduciendo el consumo y por lo tanto el costo energético soportado) para facilitar la toma de decisiones relacionadas con la eficiencia energética.

Por otra parte, el mencionado Componente de Monetario o de Valor está expuesto a situaciones exógenas no controlables, como las variaciones en los precios que se registran en el sector económico de un país. La inflación doméstica es un factor que afecta a las tarifas y cargos de un servicio, con lo cual, para este trabajo de investigación se ha utilizado el Modelo de Pronóstico propuesto en Milanesi (2017), para poder proyectar dicho el incremento inflacionario en el mencionado Componente de Valor. El Modelo del citado autor está construido sobre las siguientes bases teóricas de análisis: la paridad en tasas de interés, el poder de compra, las expectativas del tipo de cambio esperado contado y futuro, los efectos Fisher y las curvas de rendimiento de títulos valores emitidos por el Estado Nacional. A modo de palabras finales del presente marco introductorio resulta relevante destacar la diferencia de una inversión que tiene como finalidad lograr un incremento en la eficiencia energética frente a otro tipo de inversiones radica en que los ingresos son generados por los ahorros de energía y no por las actividades que constituyen el core-business de la empresa, y a pesar de los beneficios ofrecidos aún existen barreras para estas inversiones, pues las tasas de retorno exigidas por las empresas han sido fijadas en niveles más altos que el costo de capital para la empresa (DeCanio, 1993). La adaptación de estas conclusiones al ámbito de la educación pública, en países emergentes o en desarrollo, se traduce en una relación de comparación de situaciones de urgencia o corto

plazo con inversiones cuyo impacto son de mediano o largo plazo y carentes de inmediatez en relación a otras prioridades, lo que termina derivando en muchos casos en su desestimación o aplazamiento.

Sardianou (2008) considera que complementariamente a las barreras financieras, existe otra vinculada al factor humano, relacionada con las actitudes de gestión frente a la eficiencia energética.

A partir de lo mencionado no podemos dejar de avizorar y prevenir las implicancias ambientales y en la calidad de vida generadas por un uso inadecuado de la energía. En economías emergentes o en desarrollo, la lógica y el sentido común nos orientan a resolver entorno a lo urgente y apremiante. Esa es la prioridad, sin embargo buena parte de nuestros problemas actuales como la pobreza y la falta de desarrollo social y económico son el resultado de decisiones, acciones y omisiones vinculadas al pasado para resolver los problemas de aquel momento sin pensar demasiado en el futuro que en la actualidad nos afecta.

METODOLOGÍA

En esta sección se explica el proceso metodológico que ha sido utilizado para realizar la investigación.

En cuanto a la visualización del alcance de estudio, este trabajo tiene un enfoque de tipo **cuantitativo**, el cual se conceptualiza como un proceso deductivo, secuencial y probatorio, cuyo fin es analizar una realidad objetiva.

Dicho enfoque cuantitativo tiene la propiedad de requerir la necesidad de medición, cuantificación de magnitudes, las cuales están relacionadas con el problema de investigación. Se busca una realidad objetiva “autónoma del investigador”.

Para el caso de la presente investigación, el alcance de estudio es exploratorio y descriptivo.

Los estudios de alcance **exploratorio** suceden cuando el objetivo es indagar sobre un problema vagamente estudiado, en donde aún existen inquietudes y lo desarrollado hasta el momento no alcanza para entender acabadamente el problema. Esta investigación es exploratoria dado que nunca, hasta la fecha, se había realizado un estudio de la estructura edilicia del DCA-UNS, menos aún observado e identificado las pérdidas térmicas que se registran por motivos de no ajustarse a las normas sobre estructuras eficientes, ni el

impacto de ello en los costos de la unidad académica. Tampoco se conocen estudios anteriores efectuados en otras dependencias de la mencionada universidad, con lo cual esto revela que aún existe mucho por explorar y que aún subsisten deficiencias en el conocimiento sobre esta temática.

Asimismo, existen otros tipos de estudios, como los de alcance **descriptivo**, los cuales buscan detallar las características de individuos bajo objeto de estudio. En la presente pesquisa, se recogen los datos y se realizan mediciones para describir y caracterizar a la unidad de análisis.

En cuanto a esta última, como se dijo reiteradamente, se trata del DCA-UNS. Es esta Unidad de Análisis el objeto de estudio de la presente investigación. El rango temporal comprende el período bienal completo 2019-2020.

Los datos duros (cuantitativos) que se presenta en este documento fueron extraídos del Informe Técnico elaborado por el DG-UNS y de las normativas y la legislación tarifaria vigente, referente al consumo de gas natural. Todo ello se expone claramente en la sección siguiente, vinculada a los resultados de la investigación.

RESULTADOS

En esta sección se muestran los resultados más relevantes de la presente investigación. Dichos resultados se presentan de la siguiente manera: en una primera subsección los resultados del Consumo de Gas Natural, relevamiento técnico efectuado por el DG-UNS. Seguidamente se presenta el Ahorro Térmico Monetizado o Valorizado, desagregando este importe de acuerdo a su composición tarifaria de mercado. Finalmente se expone una última subsección en donde se efectúa un cálculo de Recupero de la Inversión (generado por las mejoras sugeridas por el DCA-UNS).

Consumo de Gas Natural

Como se mencionó anteriormente, el Informe Técnico del relevamiento y estudio de campo efectuado por el DG-UNS arrojó los siguientes datos cuantitativos físicos con respecto al consumo de gas natural estimado según la actual envolvente de la estructura edilicia del DCA-UNS, y el estándar o cuantía física óptima a la cual se debería llegar, realizando una serie de mejoras e intervenciones en la estructura (inversión), compatibles con la normativa sobre eficiencia energética en las construcciones

Tabla 1. Consumos de Gas Natural del DCA-UNS.

Concepto	Componente Físico	Unidad de Medida
Carga Térmica de Calefacción Anual	23.101,00	m ₃ gas natural
Carga Térmica de Calefacción Anual - IRAM	15.000,65	m ₃ gas natural
Ahorro Térmico de Calefacción Anual - IRAM	8.100,35	m ₃ gas natural

Fuente: datos duros extraídos del Informe Técnico del DG-UNS (2020).

La Tabla 1 muestra la Carga Térmica de Calefacción Anual, el cual ese un dato específico y directo que refleja la cantidad de energía inyectada al edificio para equiparar las pérdidas y lograr confort habitacional de la unidad académica. Para el caso en estudio, como se aclaró en secciones precedentes, esa energía es el gas natural. El primer componente físico o cantidad de recurso necesario hace referencia a un dato estimado de consumo actual del edificio, esto es 23.101,00 m₃ de gas natural, consumidos con la actual estructura edilicia. El segundo componente físico es la cantidad de recurso ajustado según las normativa vigente sobre estructuras edilicias eficientes, que debería consumirse de gas natural. Como se observa, una cuantía significativamente menor, 15.000,65m₃ de gas natural.

Con ello se exhibe un ahorro térmico de 8.100,35 metros cúbicos de gas natural al año. Esto se puede lograr siempre que se realicen las mejoras e intervenciones en la envolvente de la estructura edilicia, lo que implicaría una inversión estimativa aproximada de \$ 1.707.073 (este importe incluye materiales y mano de obra requerida, según el Informe Técnico del DG-UNS, ajustado a moneda homogénea de diciembre de 2020).

Ahorro Térmico Monetizado

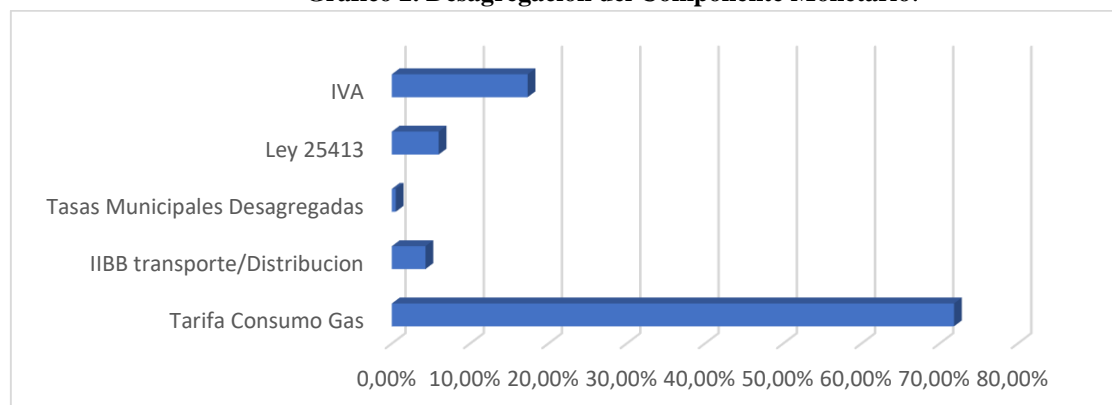
Como se mencionó anteriormente, el ahorro térmico, de realizarse las mejoras en la estructura edilicia sugeridas por el DG-UNS, es de 8.100,35 metros cúbicos anuales. El ahorro térmico de esta o monetizar esta cuantía física es factible de valorización. (Componente Físico).

Según datos obtenidos del Cuadro Tarifario aplicado a la UNS y la legislación impositiva vigente sobre cargos adicionales facturados, se puede establecer un valor (Componente Monetario) estimativo de \$ 12,31 por metro cúbico de gas consumido (solo considera los cargos variables, dado que los cargos fijos estarán igualmente facturados, sea cual fuere el consumo de gas natural). Dicho valor fue ajustado a fecha de Diciembre 2020, con lo cual todos los importes se encuentran expresados en moneda homogénea de esa fecha.

Este importe se encuentra desagregado según los conceptos, los cuales se muestran en el Gráfico 1 que a continuación se expone.

De la composición del componente monetario del metro cúbico de gas, se puede observar que la institución analizada, la Universidad Nacional del Sur, se encuentra categorizado dentro de los dos primeros escalones de consumo correspondiente al servicio de gas por redes con Servicio Completo, tal como surge de la normativa

Gráfico 2. Desagregación del Componente Monetario.



Fuente: elaboración propia (2021).

El concepto “Tarifa Consumo de Gas” es el “cargo por m³” establecido por la empresa proveedora del servicio de gas, para cada zona geográfica y por categoría.

En cuanto a los “Ingresos Brutos Transporte/Distribución”, el mismo está compuesto de diferentes ítems, los cuales se enuncian a continuación:

- **Ingresos Brutos Distribución Consumo:** Se aplica la normativa impositiva vigente, empleando la misma alícuota actual del impuesto sobre los ingresos brutos en la provincia donde se presta el servicio.
- **Ingresos Brutos Transporte Consumo:** corresponde a la metodología de facturación del impuesto sobre los ingresos brutos para las Licenciatarias de Transporte y de Distribución, los Sub-distribuidores de Gas Natural y Distribuidores o Sub-distribuidores de gas licuado del petróleo. Se determina aplicando, sobre el consumo de gas, la alícuota vigente en materia impositiva sobre el Impuesto sobre los Ingresos Brutos en la provincia donde está localizada la zona de recepción.

Seguidamente, las “Tasas Municipales Desagregadas”, es un concepto incluido en la facturación según lo estipulado por el Ente

Nacional Regulador de Gas (ENERGAS) de acuerdo a las resoluciones vigentes.

Luego, la Ley de competitividad hace referencia al impuesto sobre débitos y créditos de la cuenta corriente de la empresa proveedora del servicio, dado que el Ente Nacional Regulador del Gas autoriza la inclusión en la factura por el costo derivado del impuesto a los créditos y débitos en cuenta corriente.

Finalmente, el Impuesto al Valor Agregado (IVA). Con respecto a la alícuota del impuesto al valor agregado, se utiliza la tasa general del 21% al valor total del gas. Esto se debe a que la alícuota de IVA se aplica de acuerdo a la condición de tipo de contribuyente que corresponde al usuario. En este caso en particular, el usuario se trata de un sujeto Exento dentro de la órbita del impuesto, por lo que no se aplica la tasa comercial del 27%, sino la general del 21%, al igual que un consumidor final.

Conforme lo desarrollado en los párrafos precedentes, se podrá monetizar el ahorro térmico de 8.100,35 metros cúbicos de gas anuales, utilizando la Ecuación 3 del marco teórico. Es importante aclarar que en este caso no se trata de un costo, sino que se trata de un ahorro o beneficio que se produciría, de mejorar la estructura edilicia del DCA-UNS. Esto se expone a continuación, en el siguiente cálculo realizado

$$\text{Ahorro Energético} = \text{Componente Físico} \times \text{Componente Monetario} \text{ (dic.2020)}$$

$$\text{Ahorro Energético Anual} = 8.100,35 \text{ m}_3 \text{ gas natural} \times \$ 12,31$$

De esta manera se concluye que se genera un Ahorro Energético Monetizado Anual de \$ 99.744,58 (importe expresado en moneda homogénea de diciembre de 2020).

Recupero de la Inversión

De acuerdo al monto anterior correspondiente al Ahorro Anual de \$ 99.744,58 y en relación al importe estimado de inversión en mejoras de la estructura edilicia del DCA-UNS, de aproximadamente \$ 1.707.073, se calcula que el período de recupero de la misma, a través de los ahorros generados será de 6½ años.

La Tabla 2 exterioriza los datos correspondientes a la inversión inicial y el recupero de la misma a través de los ahorros generados. Todos los importes se encuentran expresados en pesos argentinos de curso legal. Cabe destacar que la inflación doméstica proyectada está calculada en base al modelo propuesto en Milanesi (2017), tal como se mencionó en el marco teórico. Se trata de una inflación anual escalonada, donde el importe del año inmediato anterior es el tomado como base cero para el nuevo importe ajustado.

Tabla 2. Recuperación Inversión a través de Ahorros Térmicos Monetizados.

	Año t ₀ dic-2020	Año t ₁	Año t ₂	Año t ₃	Año t ₄	Año t ₅	Año t ₆	Año t ₇ (primer semestre)
Inversión Inicial	(1.707.073)							
Recupero Base Cero		99.744,58	124.448,85	156.750,28	198.748,74	253.275,36	324.067,85	208.917,13
Tasa de Inflación Doméstica Prevista		24,77%	25,96%	26,79%	27,43%	27,95%	28,93%	14,86%
Recupero Inflacionado por Período		124.448,85	156.750,28	198.748,74	253.275,36	324.067,85	417.834,25	239.960,93

Fuente: elaboración propia (2021).

La proyección de la inflación doméstica también está realizada con fecha de diciembre del 2020 y parte de allí para su proyección. Este factor inflacionario es tenido en cuenta dado que afecta el Componente Monetario del ahorro.

CONCLUSIONES

Como se expuso en la sección introductoria, el objetivo del presente trabajo fue identificar y determinar el ahorro térmico valorizado originado en una intervención (mejora) realizada en la estructura edilicia del DCA-UNS, y cómo este ahorro podrá subsidiar a la inversión necesaria para dicha mejora, en pos de lograr un aporte hacia un uso más eficiente de la energía.

Tal objetivo de investigación se logró alcanzar a partir de una propuesta de análisis sobre la valorización del ahorro térmico que se alcanzaría con el mejoramiento de la estructura edilicia, sugerido por el Informe Técnico del relevamiento y estudio de campo efectuado por el DCA-UNS.

Tal como se mostró en los resultados, existe un significativo ahorro térmico si se cumplieran las condiciones edilicias que señala la reglamentación vigente de acuerdo al IRAM.

Resulta de gran importancia para la unidad académica DCA-UNS identificar sus costos energéticos y los potenciales ahorros derivados del uso eficiente de los recursos a fin de evaluar la conveniencia y el impacto de la realización de inversiones en su edilicia que permitan la adecuación de la misma con la finalidad de lograr un uso más eficiente de la energía

logrando de esta forma una transición orientada hacia su adecuación a una tendencia de edificaciones sustentables.

A tal fin, se desarrolló un análisis cuantificando los posibles ahorros en costos, producto de la gestión eficiente de los consumos de energía, en este caso de estudio para la energía derivada del gas natural.

La inversión en eficiencia energética trae aparejados beneficios tanto económicos como ambientales, es por ello que tanto el ámbito público como privado tienen interés en invertir en ella, sin embargo, la carencia de conocimiento sobre la amplitud de beneficios y de herramientas adecuadas para evaluar las mismas dificulta su correcta apreciación.

Los motivos expuestos ponen en evidencia la complementación y alineamiento del análisis arquitectónico y el económico, pues con el primero son determinados los potenciales ahorros y las inversiones necesarias para lograrlos y con el segundo, se analizan las diferentes opciones de inversión y se escoge la que representa la mejor relación retorno - inversión.

Se definen como líneas futuras e impacto de la investigación la medición de evaluación de la eficiencia energética a partir de la consideración de la energía eléctrica, midiendo el impacto total de todas las mejoras en la edilicia existente o la consideración de su incorporación en las obras a realizarse en el futuro en el sector educativo público y su impacto sobre la evolución del consumo de energía.

La incorporación de este tipo de análisis en las políticas estatales nacionales, provinciales y

municipales permitiría y facilitaría calcular y medir, hasta dónde todas estas mejoras contribuyen en la evolución real del consumo energético en los varios sectores, y para la totalidad del país.

BIBLIOGRAFÍA

- CARTIER, E. (2017). *Apuntes para una teoría del costo*. Colección Académica Thomson Reuters, La Ley: Buenos Aires.
- DAKWALE, V. A., RALEGAONKAR, R., & MANDAVGANE, S. (2011). Improving environmental performance of building through increased energy efficiency: A review. *Sustainable Cities and Society*, 1(4), pp. 211-218.
- FRATEAN, A. & DOBRA, P. (2018). Control strategies for decreasing energy costs and increasing self-consumption in nearly zero-energy buildings. *Sustainable Cities and Society* 39(1), pp. 459–475.
- GARCÍA NAVARRO, J., GONZÁLEZ DÍAZ, M. J. & VALDIVIESO, M. (2014). Estudio Pre-Coste: Evaluación de los costes constructivos y consumos energéticos derivados de la calificación energética en un edificio de viviendas situado en Madrid. *Informes de la Construcción*, 66(535).
- HÄRUS, Niklas. Analyzing energy efficiency investments in the process industry - case Sachtleben Pigments Oy. Accounting Master's thesis - Department of Accounting and Finance, Helsinki School Of Economics. 2009. 119p.
- MILANESI, G. (2017). Inflación y descuento de flujos de fondos en dos monedas. Un enfoque integral. *Revista Argentina de Investigación en Negocios*, Vol. 3(1), pp. 89-108.
- MOFIDI, F. & AKBARI, H. (2018). An Integrated Model for Position-based Productivity and Energy Costs Optimization in Offices. *Energy and Buildings*.
- RUSSELL, C. Strategic industrial energy efficiency: reduce expenses, build revenues and control risk. Alliance to Save Energy. 2003
- SALAZAR ARAGÓN, C.; OLIVEIRA PAMPLONA, E.; & VIDAL MEDINA, J. R. (2012). La eficiencia energética como herramienta de gestión de costos: una aplicación para la identificación de inversiones en eficiencia energética, su evaluación económica y de riesgo. *Revista del Instituto Internacional de Costos*, Edición Especial. N°. Extra 1, págs. 48-73.
- SARDIANOU, E. Barriers to industrial energy efficiency investments in Greece. *Journal of Cleaner Production*, v. 16, n. 13, p. 1416 – 1423, 2008

DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS (UNT)

García Javier Antonio jagarcia@face.unt.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Tucumán

RESUMEN

El presente trabajo aborda el desarrollo de habilidades directivas en estudiantes de administración. Para Whetten y Cameron (2011) el desarrollo de ellas es una tarea sin fin, debido a que el interés sobre su estudio no se limita a un entorno de trabajo o a una organización, sino que son aplicables a la mayoría de las áreas de la vida: familiar, afectiva, social, comunitaria.

El objetivo general de esta investigación es analizar el desarrollo de habilidades gerenciales en los estudiantes de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas (FACE) de la Universidad Nacional de Tucumán (UNT), durante el año 2021, desde una perspectiva documental. Para ello resulta necesario identificar las habilidades directivas que el plan de estudio 2014 propone desarrollar y relevar las habilidades directivas contenidas en los programas de las Cátedras.

El trabajo se constituye en un estudio de caso con un enfoque mixto y una preponderancia cualitativa. Como instrumentos de recolección de datos pueden mencionarse: entrevistas con expertos y revisión documental (plan de estudios y programas de las asignaturas desde tercer hasta quinto año, incluidas las optativas).

Finalmente se destacan las habilidades más y menos mencionadas en los programas de las asignaturas de la Licenciatura en Administración de la FACE – UNT.

Palabras clave: desarrollo – habilidades directivas – administración – plan de estudio – programas curriculares

INTRODUCCIÓN

Nadie duda de que el siglo XXI seguirá distinguiéndose por cambios transformacionales rápidos y caóticos (Whetten y Cameron, 2011). La formación en las Universidades se basa en el desarrollo de habilidades técnicas (duras o hard), es decir,

aquellas relacionadas directamente con el perfil profesional o el conocimiento técnico; pero también habilidades blandas o soft, que permitan a los profesionales comunicarse, manejar el estrés, solucionar problemas de manera creativa, etc. En administración se requieren profesionales competentes que combinen el saber hacer con el saber ser y el saber convivir (en este caso se trata de habilidades directivas o gerenciales). Para Marrero Sánchez, Mohamed Amar y Xifra Triadú (2018), el desarrollo integral de una persona no basta únicamente con el conocimiento que pueda aprender, sino que necesita un complemento de habilidades que le permitan comunicarse, tener autocontrol y confianza en sí mismo, entre otras (habilidades blandas o soft skills).

Contar con personas con habilidades directivas es importante para una organización, por lo cual las instituciones educativas que instruyan en administración, deben focalizar sus esfuerzos en el desarrollo de las mismas.

La Universidad Nacional de Tucumán (UNT) es una universidad pública argentina con sede central en la ciudad de San Miguel de Tucumán, fundada el 25 de mayo de 1914 y nacionalizada en 1921 con la promulgación de la Ley 11.027. Cuenta con trece facultades, dos escuelas universitarias y siete escuelas pre-universitarias. Una de sus unidades académicas es la Facultad de Ciencias Económicas (FACE), fundada en el año 1947, y en la cual se dictan actualmente tres carreras de grado: Contador Público Nacional, Licenciatura en Economía y Licenciatura en Administración. Esta última es una carrera que tiene una orientación generalista y forma profesionales con competencias para un desempeño en funciones gerenciales, en roles técnico-funcionales, tareas de consultoría o impulsor de emprendimientos. En el presente trabajo se analiza la carrera de la Licenciatura en Administración (según su último programa de estudio vigente desde 2014) de la FACE – UNT.

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Mientras los empleadores todavía requieren y valoran el conocimiento técnico de la persona, han comenzado a brindarle una importancia mucho mayor a la necesidad de las habilidades blandas para unirlo con el conocimiento de la disciplina (Randstad, 2020). Son estas habilidades blandas las que los estudiantes necesitarán desarrollar, porque muy pocos sistemas educativos están enfocados en darles la oportunidad de hacerlo.

La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán tiene como misión “promover la excelencia académica y la formación de profesionales competentes en el campo de las Ciencias Económicas, capaces de generar y liderar cambios, con valores éticos necesarios para contribuir a un desarrollo socioeconómico sostenible” (2019, p.13).

Para Whetten y Cameron (2011) el desarrollo de habilidades directivas (es decir, las necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con los demás) es una tarea sin fin. El interés sobre su estudio no se limita solamente a un entorno de trabajo o a una organización, debido a que estas son aplicables a la mayoría de las áreas de la vida: familiar, afectiva, social, comunitaria.

Numerosas investigaciones nacionales e internacionales (Huerta Mata y Rodríguez Castellanos, 2006; Madrigal Torres et. al., 2009; Whetten y Cameron, 2011; Puchol y Puchol, 2016) sostienen que la creatividad, el pensamiento crítico, la solución de problemas, la comunicación, el trabajo en equipo y el autoconocimiento, son algunas habilidades directivas (conocidas en el contexto organizacional, o de manera amplia como soft skills o habilidades blandas) requeridas en un profesional competente y que tradicionalmente no se aprenden en las universidades o, al menos, no tienen un papel relevante dentro de los métodos de enseñanza y planes de estudio. Las mismas, se aprenden y desarrollan, muchas veces, de forma vivencial a través de experiencias fuera de las aulas y, posteriormente, dentro del campo laboral. Sin embargo, ante los cambios de paradigmas en los mercados de trabajo, su importancia ha quedado de manifiesto, obligando a las instituciones

educativas a considerarlas fundamentales dentro de la formación de los futuros profesionales.

Por todo lo anteriormente enunciado, el problema a abordar en la presente investigación se constituye en el desarrollo de habilidades directivas en estudiantes universitarios de la carrera de grado en administración de la FACE – UNT. De esta manera, y para brindar respuesta al problema, pueden formularse los siguientes interrogantes de investigación:

- ¿Qué tipos de habilidades directivas propone desarrollar el plan de estudio 2014 de la carrera de la Licenciatura en Administración de la FACE – UNT?
- ¿Cuáles habilidades directivas proponen desarrollar los programas de las Cátedras de la carrera de la Licenciatura en Administración de la FACE – UNT?

OBJETIVOS

El objetivo general del presente trabajo de investigación es analizar el desarrollo de habilidades gerenciales en los estudiantes de la Licenciatura en Administración de la FACE – UNT, durante el año 2021, desde una perspectiva documental.

- Identificar las habilidades directivas que el plan de estudio 2014 de la carrera de la Licenciatura en Administración de la FACE – UNT propone desarrollar,
- Relevar las habilidades directivas contenidas en los programas de las Cátedras de la carrera de la Licenciatura en Administración de la FACE – UNT.

MARCO METODOLÓGICO

El trabajo se constituye en un estudio de caso. El enfoque con el cual se lo aborda es mixto, con una preponderancia cualitativa debido a que existe un fenómeno que se quiere comprender (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014).

Como instrumentos de recolección de datos pueden mencionarse:

- entrevistas con expertos,
- revisión documental (plan de estudios y programas de las asignaturas desde tercer hasta quinto año, incluidas las optativas).

MARCO TEÓRICO

Todos los países del mundo necesitan un sistema escolar de alta calidad, inclusivo y equitativo que ayude a los jóvenes a desarrollar los conocimientos, las habilidades y los valores necesarios para vivir y trabajar en una economía globalizada y contribuir de manera responsable tanto local como globalmente.

Morin (1999) cita a Durkheim, cuando esgrime que el objeto de la educación no es darle al alumno cada vez mayor cantidad de conocimientos sino, indicar que aprender a vivir necesita no sólo de conocimientos sino de la transformación, en el propio estado mental, del conocimiento adquirido en sapiencia y la incorporación de esta sapiencia a la vida. De manera similar, Perrenoud (1990) expone que, gracias al desarrollo de la psicología del aprendizaje y de la psicopedagogía, las nuevas teorías insisten en que el aprendizaje depende sobre todo de la actividad del alumno, lo que tiende a redefinir el papel del maestro: de dispensador del saber, virará hacia crear nuevas situaciones de aprendizaje y organizar el trabajo escolar.

Si bien el desarrollo de habilidades directivas (también llamadas blandas o soft skills) es un tema ampliamente estudiado y difundido, el material que lo focaliza en las instituciones educativas, particularmente en universidades, no es para nada vasto.

Morin (1999) expresa la doble función paradójica de la universidad: adaptarse a la modernidad científica e integrarla, responder a las necesidades fundamentales de formación, proporcionar profesores para las nuevas profesiones, pero también, y, sobre todo, proporcionar una enseñanza meta-profesional, meta-técnica, es decir, una cultura. Entonces, se plantea el siguiente interrogante: ¿la universidad debe adaptarse a la sociedad o la sociedad debe adaptarse a la universidad?

La palabra habilidad por sí misma remite a la capacidad, gracia y destreza para ejecutar algo. Cuando se refiere a las habilidades en plural, se puede encontrar que se vinculan a una tarea, implican un entorno, se demuestran en la realización de las tareas con regularidad y eficacia, y, sobre todo, se aprenden” (Madrigal Torres et. al. ,2009).

Existen varias características distintivas de las habilidades directivas que las diferencian de otros tipos de características y prácticas

administrativas (Whetten y Cameron, 2011). En primer lugar, son conductuales; no son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas. En segundo lugar, las habilidades administrativas son controlables. El desempeño de estos comportamientos se encuentra bajo control del individuo. En tercer lugar, las habilidades directivas se pueden desarrollar. Es posible mejorar el desempeño. En cuarto lugar, las habilidades directivas están interrelacionadas y se traslapan. Por último, las habilidades directivas a veces son contradictorias y paradójicas.

Considerando como marco teórico base a Whetten y Cameron (2011), las habilidades directivas se pueden clasificar en tres grandes grupos:

- Personales: autoconocimiento, manejo del estrés y del tiempo y resolución analítica y creativa de problemas. Estas habilidades se concentran en asuntos que quizás no impliquen a otras personas, sino que se relacionan con el manejo del propio yo, de ahí que se llamen habilidades personales,
- Interpersonales: manejo de conflictos, motivación, comunicación e influencia. Estas habilidades se centran principalmente en asuntos que surgen al interactuar con otras personas y,
- Grupales: delegación, liderar el cambio y formación de equipos de trabajo. Estas habilidades se centran en asuntos fundamentales que surgen cuando la persona participa con grupos de personas, ya sea como líder o como miembro del grupo.

El autoconocimiento consiste en sentar las bases para la introspección, es decir, revelar el conocimiento que poseemos de nosotros mismos (Whetten y Cameron, 2011). Es importante, entonces, hablar sobre la personalidad: la misma se conforma en la interacción con otros seres humanos, y en ella influyen las experiencias pasadas, pero también los sucesos del presente; por ello se sostiene que es dinámica: cambia a lo largo del tiempo de acuerdo con la maduración del individuo (Franklin y Krieger, 2012).

Desarrollar las habilidades directivas sería imposible si no se gestiona el tiempo. Covey (2013) sostiene que la administración efectiva consiste en empezar por lo primero: mientras que el liderazgo decide qué es lo primero, la administración le va asignando el primer lugar

día tras día, momento a momento. El manejo del estrés y del tiempo requieren reconocer los elementos estresantes, saber controlarlos, y, por otro lado, aplicar un uso eficiente del tiempo (Whetten y Cameron, 2011). La administración es disciplina, puesta en práctica. Administrar el tiempo es el arte de hacer que el tiempo sirva para beneficio de las personas y de las sociedades, ya que el tiempo no existe en sí (Madrigal Torres et. al., 2009). Las razones de que nunca tengamos tiempo se deben a no saber diferenciar entre lo urgente y lo importante, a la falta de objetivos, prioridades y planificación, interrupciones, desorden, no saber decir no, entre algunas (Puchol y Puchol, 2016).

La última habilidad dentro de esta primera clasificación, la resolución analítica y creativa de problemas, implica definir un problema, generar alternativas, evaluarlas y ponerlas en práctica, utilizando la innovación en situaciones que así lo requieran (Whetten y Cameron, 2011). La creatividad es entendida como un proceso de descubrimiento o producción de algo nuevo, valioso, original, útil y significativo, partiendo de informaciones ya conocidas. Abarca la posibilidad de solucionar un problema conocido y descubrirlo en donde el resto de las personas no lo ven (Madrigal Torres et. al., 2009).

El pensamiento creativo utiliza el pensamiento divergente (caracterizado por la fluidez, flexibilidad y originalidad) para la solución creativa de problemas. Lo hace relacionando los estilos de pensamiento inductivo (va de hechos u observaciones específicas a lo general), pensamiento deductivo (parte de principios generales a situaciones específicas), lógico (ir de determinada información, con base en reglas explícitas, a conclusiones nuevas), ilógico (intuitivo, asociativo o personal), además de la fluidez (total de sugerencias que es capaz de hacer), flexibilidad (cambio de clase de usos posibles a otros) y originalidad (lo novedoso o inusual de las sugerencias) sostienen Madrigal Torres et. al. (2009).

Dentro del segundo grupo de habilidades, encontramos que desarrollar influencia requiere utilizar el poder (proveniente de la persona o del puesto que poseen en la organización) para conseguir que las personas decidan contribuir por su propia voluntad, al cumplimiento de un objetivo común (Whetten y Cameron, 2011). En tal sentido, Robbins y Judge (2009) enuncian que: el poder se refiere a la capacidad que tiene

A para influir en el comportamiento de B de modo que éste actúe de acuerdo con los deseos de A. Esta definición implica un potencial que no necesita actualizarse para que sea eficaz, y una relación de dependencia.

El manejo de conflictos consiste en manejar las tensiones que se producen en la organización, para que éstas tengan un impacto positivo en los resultados. Robbins y Judge (2009) definen conflicto como un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha sufrido un efecto negativo, o está por hacerlo, algo que a la primera le preocupa.

Huerta Mata y Rodríguez Castellanos (2006) consideran que la comunicación comprende la transferencia de significados. Si no se ha transmitido información o ideas, la comunicación no se ha dado. En este sentido, es indispensable que el receptor pueda comprender el mensaje que envía el emisor. La comunicación consiste en poder expresar nuestras ideas, ya sea de manera oral o escrita.

La última habilidad interpersonal se refiere a la motivación. Robbins y Judge (2009) la definen como los procesos que inciden en la intensidad (lo enérgico del intento de una persona), dirección y persistencia del esfuerzo (medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo) que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.

Motivar es poner en movimiento, mover y movilizar. Ese movimiento, esa puesta en marcha, comienza con un proceso interior que sucede dentro de cada persona, del cual cada uno es dueño y responsable de iniciar. La verdadera motivación no es exterior, sino que es interior. Del exterior podrán recibirse diferentes tipos de estímulos que podrán ser de variadas maneras. Estos estímulos podrán despertar dentro de la persona diferentes deseos, aspiraciones y ansias por crecer, por desarrollarse o por lograr ciertas y determinadas metas (Astarola et. al, 2008).

Analizando el último grupo de habilidades, se encuentran las de facultamiento y delegación, que significan dar libertad a las personas para realizar con éxito lo que ellas deseen (Whetten y Cameron, 2011). Muchas veces se suele utilizar el concepto empowerment, el cual implica trabajar con nuestros colaboradores de manera de crear un ámbito que permita potenciar y poner en práctica -liberar- sus conocimientos, experiencia y motivación, para

realizar un trabajo o tarea determinada de manera exitosa (Astarola et. al, 2008).

Por sí solo, el ser humano es incapaz de satisfacer sus necesidades y sus deseos. Sin embargo, en la medida en que varias personas coordinan sus esfuerzos, descubren que juntas pueden hacer más que cada una de ellas por separado (Franklin y Krieger, 2012).

Robbins y Judge (2009) consideran que un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales. En síntesis, formar equipos de trabajo consiste en saber agrupar a las personas aprovechando cada una de sus diferencias y virtudes, para que el desempeño del grupo sea superior a la suma los rendimientos individuales.

Por último, para liderar el cambio se necesita conseguir que el dinamismo del entorno tenga resultados positivos en la organización. El liderazgo es la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas (Robbins y Judge, 2009). Huerta Mata

y Rodríguez Castellanos (2006) lo conceptualizan como la habilidad de inspirar confianza y apoyo entre las personas necesarias para lograr las metas; así como una fuerza dinámica que motiva y coordina la organización.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se exponen los resultados de la investigación. Se aborda principalmente la revisión del plan de estudios 2014 y los programas curriculares de las asignaturas de tercer a quinto año (obligatorias como optativas) de la Licenciatura en Administración de la FACE – UNT.

En un principio fue necesario contar con el plan de estudios y con los programas curriculares de las asignaturas. El primero fue brindado por los miembros de la Comisión de Implementación y Seguimiento del Plan de Estudios 2014 de la Licenciatura en Administración (CISPE) en formato digital. Los programas de las asignaturas se encuentran disponibles en la página web de la Facultad de Ciencias Económicas.

Figura 1: página de bienvenida



En una segunda instancia se procedió a revisar el cronograma de cursado del plan de estudios 2014 de la Licenciatura en Administración. En el mismo se pueden apreciar las diversas asignaturas de la carrera, el año y el cuatrimestre en el que se dictan. Cabe mencionar que hasta el segundo año de los

planes de estudio se presentan asignaturas en común entre las 3 carreras de grado de la Facultad, y a partir del tercer año ya se sitúan espacios curriculares propios del ciclo de formación profesional respectivo.

La carrera de grado de administración cuenta con 34 materias (incluye 4 talleres). El

Licenciado en Administración y la Licenciada en Administración tienen una orientación generalista, con competencias para un desempeño en funciones gerenciales, en roles técnico-funcionales, tareas de consultoría o como impulsor/a de emprendimientos. Pueden desempeñarse en relación de dependencia, ocupando cargos jerárquicos y de asesoramiento en la alta dirección y a nivel gerencial en todo tipo de organizaciones, ya sean privadas o públicas, con o sin fines de lucro. También tienen la posibilidad de

desarrollarse como profesional independiente, pudiendo realizar análisis y elaboración de estrategias de comercialización, asesoramiento financiero, elaboración de planes de producción, formulación y evaluación de proyectos de inversión, asesoramiento e impulso de emprendimientos, diseño e implementación de sistemas de procesamiento de datos e información y gestión de recursos humanos.

Figura 2: cronograma de cursado del plan de estudios 2014 de la Licenciatura en Administración, FACE – UNT por año y cuatrimestre



Fuente: <https://face.unt.edu.ar/web/>

El plan de estudios 2014 de la Licenciatura en Administración (aprobado por resolución 2075 2013 del rectorado de la UNT) consigna de manera implícita las habilidades sugeridas por los autores Whetten y Cameron (2011). Es por ello que resulta necesario realizar un análisis pormenorizado sobre las asignaturas, a fin de comprender mejor el fenómeno en cuestión.

El análisis de las asignaturas obligatorias desde tercer año no presenta inconvenientes.

Haciendo clic sobre cada materia (dentro del cronograma disponible en la página web) se accede al último programa aprobado de la misma. Sin embargo, para las asignaturas optativas es distinto. Haciendo clic en cualquier optativa del plan, se despliega un listado con los nombres de varias asignaturas, algunas de las cuales no se dictan actualmente y otras que ya no corresponden al plan 2014 (son del plan anterior, 1983).



Figura 3: asignaturas optativas de la Licenciatura en Administración, FACE – UNT, según la página web

Materias Optativas

[Programa Análisis Matemático-Matemática III](#)
[Programa Análisis y Diseño de Sistemas](#)
[Programa Control de Gestión](#)
[Programa Desarrollo de Competencias Emprendedoras](#)
[Programa Dirección Estratégica II](#)
[Programa Economía II](#)
[Programa Estadística II](#)
[Programa Historia Económica](#)
[Programa Lógica y Metodología de la Investigación](#)
[Programa Matemática Financiera II](#)
[Programa Seguridad y Control de Sistemas Informáticos](#)
[Programa Sistemas de Información II](#)
[Programa Sociología](#)
[Programa Teoría Económica Aplicada](#)



Fuente: Fuente: <https://face.unt.edu.ar/web>

Para determinar correctamente las asignaturas optativas que corresponden al plan de estudios 2014 y las que efectivamente se dictan, se recurre a entrevistas con miembros de la Comisión de Implementación y Seguimiento del Plan de Estudios 2014 de la Licenciatura en Administración (CISPE) y a la revisión de la resolución 2075 2013 del Rectorado de la UNT. Según el plan de estudios 2014, las optativas son las siguientes:

- Actualización en temas de administración,
- Desarrollo de competencias emprendedoras,
- Desarrollo de habilidades gerenciales,
- Dirección estratégica II,
- Estructura y procesos,
- Historia del pensamiento administrativo,
- Sociología,
- Temas de administración pública,
- Control de gestión,
- Historia económica,
- Teoría económica aplicada,
- Actualización en temas de finanzas,
- Actualización en temas de comercialización,
- Actualización en temas de administración de operaciones,
- Administración de recursos humanos II,
- Análisis cuantitativo de negocios II,

- Lógica y metodología de la investigación,
- Lógica matemática,
- Matemática III,
- Matemática financiera II,
- Teoría de las decisiones,
- Sistemas de información II,
- Análisis y diseño de sistemas,
- Seguridad y control en sistemas informáticos.

Una vez finalizada la revisión precedente, se procede a listar las asignaturas correspondientes (recordando que no todas las optativas se dictan actualmente). De esta manera se obtuvo el siguiente listado de asignaturas para revisión:

Tercer año:

- Estadística inferencial,
- Comportamiento organizacional,
- Taller de legislación y práctica impositiva,
- Contabilidad gerencial,
- Comercialización I,
- Organización contable de empresas I,
- Taller de derecho del trabajo y la seguridad social,
- Administración de operaciones I.

Cuarto año:

- Finanzas de empresas I,
- Comercialización II,



- Taller de metodología de investigación en administración,
- Administración de recursos humanos I,
- Finanzas de empresas II,
- Administración de operaciones II.

Quinto año:

- Formulación y evaluación de proyectos,
- Análisis cuantitativo de negocios I,
- Dirección estratégica I,
- Opciones de práctica profesional.

Optativas:

- Actualización en temas de administración,
- Desarrollo de competencias emprendedoras,
- Sociología,
- Control de gestión,
- Historia económica,
- Teoría económica aplicada,
- Lógica y metodología de la investigación,
- Matemática III,

- Sistemas de información II,
- Análisis y diseño de sistemas.

Como paso siguiente, se construye una tabla cotejando las diferentes habilidades para cada una de las asignaturas. Por cuestiones de resguardo de datos, se indica como rótulo de fila un número en lugar del nombre de la asignatura. Las columnas representan las distintas habilidades (Whetten y Cameron, 2011), de la siguiente manera:

- 1: Solución analítica y creativa de problemas,
- 2: Manejo del estrés,
- 3: Desarrollo del autoconocimiento,
- 4: Manejo de conflictos,
- 5: Motivación,
- 6: Comunicación de apoyo,
- 7: Ganar poder e influencia,
- 8: Formación de equipos efectivos,
- 9: Liderar el cambio positivo,
- 10: Facultamiento y delegación.

La presencia de la habilidad se marca con 1 en el cuerpo de la tabla, y la ausencia de la misma con un espacio en blanco. De esta manera se facilita contar, al final, cuáles son las más y menos repetidas.

Tabla 1: captura del análisis de habilidades para las primeras diez asignaturas

Asignatura	Hab. Personales			Hab. Interpersonales				Hab. Grupales		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1									
2	1	1	1	1		1	1	1	1	1
3	1									
4	1	1		1		1		1	1	1
5	1	1		1		1		1	1	1
6	1									
7										
8	1	1						1		
9										
10	1	1		1		1		1		

Fuente: elaboración propia

En algunos casos las habilidades aparecen de forma más explícita en el programa, pero en otras no. A su vez, existen programas que no mencionan el desarrollo de habilidades directivas, sino que destacan otras más relacionadas con los contenidos de la asignatura.

Una asignatura no presenta el programa con los requisitos formales en la página web, y otra no

figura en la lista de optativas. Por tal motivo, ambos fueron facilitados por miembros de la CISPE.

Es más sencillo detectar por medio de los programas las habilidades en las asignaturas que tienen una inclinación más bien *soft* (como Comportamiento organizacional y el Taller de Metodología de Investigación en Administración) que en aquellas con una



impronta más *hard* (como Estadística y Finanzas).

En esta instancia de trabajo, pueden mencionarse algunos ejemplos de citas textuales de habilidades que se proponen desarrollar en los programas (entre paréntesis se consigna la habilidad según el marco teórico guía):

- “Proactividad para la resolución y búsqueda de soluciones a los problemas planteados” (solución analítica y creativa de problemas),
- “Trabajo en equipo para analizar los determinados cursos de acción” (formar equipos efectivos),
- “Adquirir habilidades de comunicación oral y escrita” (comunicación de apoyo),
- “El alumno debe mostrar... tolerancia para aceptar opiniones divergentes” (manejo de conflictos),
- “Motivación personal” (motivación),
- “Liderazgo en el grupo de trabajo” (liderar el cambio positivo),
- “Administración del tiempo académico (manejo del estrés),
- “Desarrollar el respeto y la tolerancia del estudiante, al intercambiar opiniones con sus compañeros y con el docente en los casos de solución grupal en clase” (manejo de conflictos),
- “Coordinación de actividades” (facultamiento y delegación),
- “Aprender a aprender y a desaprender” (desarrollo del autoconocimiento),
- “Liderar y administrar el talento humano para el logro y consecución de los objetivos de la organización” (liderar el cambio positivo),
- “Capacidad para organizar y planificar el tiempo” (manejo del estrés),
- “Desarrollar habilidades de liderazgo propias de un director general” (liderar el cambio positivo),
- “Tolerancia a las dificultades y a las normas” (manejo del estrés),

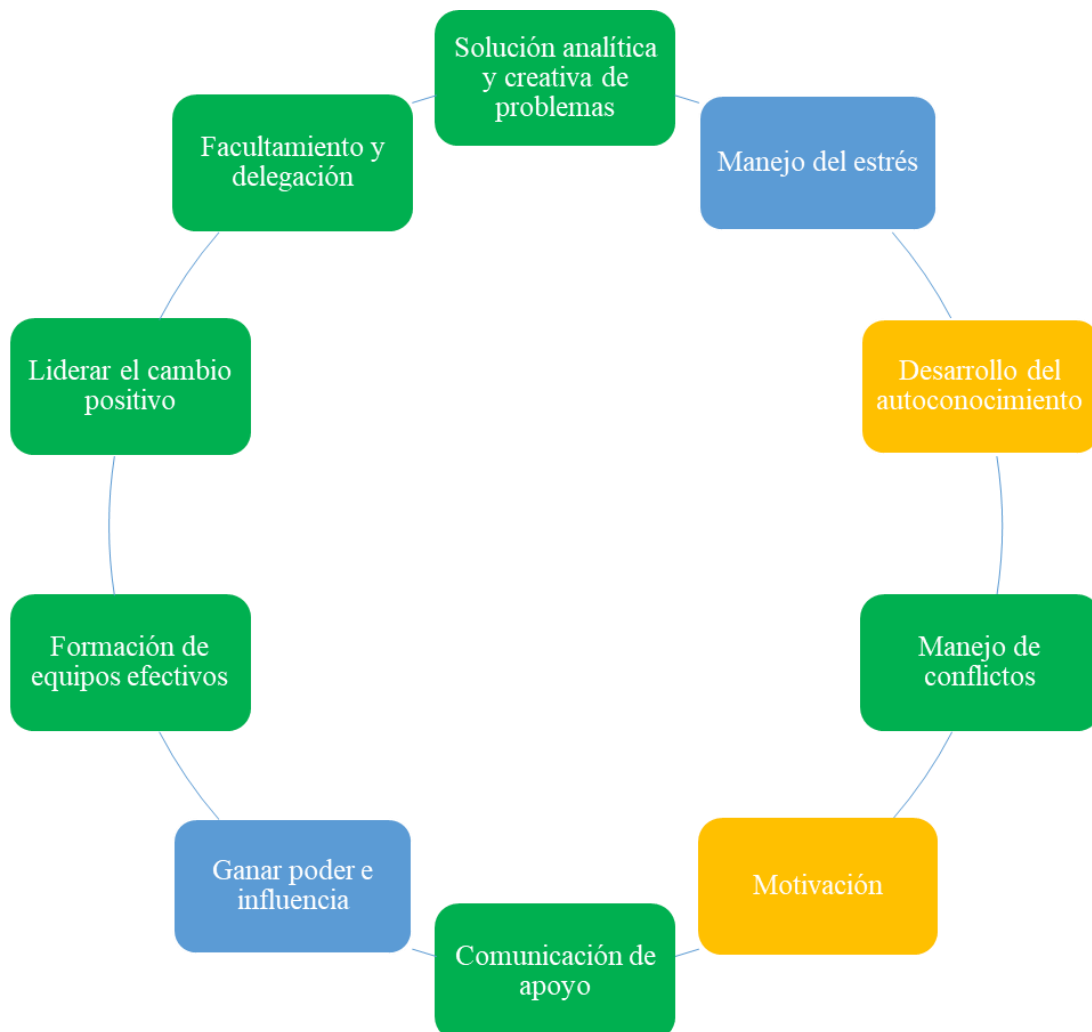
- “Reflexionar sobre las características de una conducta asertiva y el camino para su construcción” (desarrollo del autoconocimiento)

Desde este análisis se puede apreciar entonces, que, la Licenciatura en Administración de la FACE – UNT propone desarrollar múltiples habilidades directivas en sus programas de asignaturas tanto obligatorias como optativas.

Como aspecto importante se destaca que las habilidades más mencionadas en los programas son solución analítica y creativa de problemas, comunicación de apoyo, trabajo en equipo (que trae consigo facultamiento y delegación), manejo de conflictos y liderar el cambio positivo. Como contrapartida, las menos mencionadas fueron desarrollo del autoconocimiento y motivación.

En todo este proceso de análisis de programas, planes de estudio y habilidades que se proponen desarrollar, es de vital importancia la labor de la CISPE. Las Comisiones de implementación y Seguimiento de los Planes de Estudios de las tres carreras de grado, son un órgano asesor del Decano, encargadas de diseñar estrategias de seguimiento y regulación que acompañen la implementación de los cambios curriculares. Está integrada por docentes de las respectivas carreras. El trabajo de esta Comisión impacta favorablemente en la currícula de la carrera, al poner en práctica sistemáticamente acciones tendientes a mejorar el desarrollo de la misma. Este proceso implica tareas como: reuniones con docentes responsables de cada asignatura e Institutos, análisis pormenorizado de contenidos curriculares básicos, carga horaria mínima, intensidad de la formación práctica.

Figura 4: desarrollo de habilidades directivas en la Licenciatura en Administración, FACE – UNT, según los programas de las asignaturas de tercero a quinto año (obligatorias y optativas)



Fuente: elaboración propia

En la imagen anterior pueden apreciarse en color verde las habilidades más mencionadas en los programas, en azul las intermedias y en naranja las menos encontradas. Existe entonces, un gran foco sobre las habilidades de manejo de grupos. Cabe mencionar la importancia de potenciar el desarrollo del autoconocimiento, materia pendiente en muchos espacios formativos.

CONCLUSIONES

El mayor desafío de la educación superior hoy en día es mejorar la calidad de la formación recibida por los estudiantes, facilitarles el acceso a destrezas que les permitan adaptarse a un mundo en constante cambio y darles un camino profesional a seguir. La Universidad también debe involucrarse en la resolución de

problemas sociales, culturales y económicos que afectan a las poblaciones cercanas a su área de influencia. Los estudiantes que egresan de sus claustros deben ser profesionales con espíritu crítico y estar comprometidos con los requerimientos de la sociedad en la que están insertos.

Los y las profesionales en administración necesitan desarrollar numerosas habilidades directivas durante el transcurso de su trayecto formativo en la Universidad. La Licenciatura en Administración de la FACE – UNT brinda la posibilidad de cumplir con ello.

Si bien el plan de estudio y los programas mencionan de manera enunciativa las mismas, este estudio es de utilidad como primera aproximación al fenómeno bajo estudio. Es necesario continuar indagando,

fundamentalmente a través de la triangulación con las perspectivas de los docentes y los estudiantes. En este sentido, el trabajo puede servir como guía para futuras investigaciones.

El desarrollo de habilidades directivas es un punto muy importante en la confección de los planes de estudio, y no debería tratarse de manera separada en cada asignatura, sino desde una mirada holística e integradora, que posibilite la formación de un profesional íntegro. El rol de las Comisiones de Implementación y Seguimiento de los Planes de Estudio es fundamental.

Finalmente, se destaca, por un lado, la amplia mención a las habilidades de manejo de grupos, y por otro, la oportunidad de fortalecer el desarrollo del autoconocimiento en la Licenciatura en Administración de la FACE - UNT. Para que cada estudiante pueda avanzar hacia la propia detección de sus posibilidades de mejora, es imperioso conocerse a sí mismo en primer lugar.

REFERENCIAS

- Covey, S. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Madrid, España: Paidós.
- Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán (2019). *Plan estratégico institucional 2019-2022*. Recuperado de: <https://face.unt.edu.ar/web/archivos-publicaciones/FACE%20PLAN%20ESTRA%CC%81TEGICO%20INSTITUCIONAL%202019%202022%20Version%20Final%20-%20CON%20PORTADA.pdf>
- Franklin E., Krieger M. (2012). *Comportamiento organizacional*. México DF, México: Pearson.
- Hernández Sampieri, R. (2017). *Metodología de la Investigación*. México DF, México: Mc Graw Hill.
- Huerta Mata J., Rodríguez Castellanos G., (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. México DF, México: Pearson.
- Madrigal Torres B., Baltazar Silva, A., Franco García, R., Montoya, H., Ochoa Ramos, A., Madrigal Torres, R., Vázquez Ávila, G., Zárate Sevilla, L., Delgado Mendizábal, R., Gómez Quintero, O. (2009). *Habilidades directivas*. México DF, México: Mc Graw-Hill.
- Marrero Sánchez, O., Mohamed Amar, R., Xifra Triadú, J. (2018). Habilidades blandas: necesarias para la formación integral del estudiante universitario. REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA, Vol.5, pp.1-18. Recuperado en marzo 2021, de: <https://doi.org/10.21855/ecociencia.50.144>
- Morin, E. (1999). *La cabeza bien puesta. Repensar la reforma. Reformar el pensamiento*. Buenos Aires, Argentina: Ed. Nueva Visión.
- Perrenoud, P. (1990). *La construcción del éxito y el fracaso escolar*. Madrid, España: Ed. Morata.
- Puchol, L., Puchol, I. (2016). *El libro de las habilidades directivas*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Randstad (2020). Randstad identifica las 5 habilidades blandas más buscadas en un candidato. Recuperado de: <https://www.randstad.com.ar/quienes-somos/sala-de-prensa/sala-de-prensa/randstad-identifica-las-5-habilidades-blandas-mas-buscadas-en-un-candidato/>
- Robbins S., Judge T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México DF, México: Pearson.
- Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México DF, México: Pearson.

ESTUDIO BIBLIOGRÁFICO EXPLORATORIO SOBRE CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL, FAMILIAR Y LABORAL Y SUS IMPLICANCIAS PARA LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Fernández Víctor Hugo victorhugofernandez0@gmail.com

Martínez Mónica Graciela monimartsgo@yahoo.com.ar

Resumen

Las fronteras entre trabajo, vida personal y familiar han sufrido modificaciones en los últimos años provocando la necesidad de conocer más sobre la conciliación de estas dimensiones tan caras a la realización humana. La gestión del capital humano como función organizacional, tiene como finalidad atraer, desarrollar y retener talentos en un delicado equilibrio de las fuerzas que influyen en la conducta de sus miembros y que afectan tanto la satisfacción personal como a su desempeño en el mejor alcance de los objetivos organizacionales. Es deseable que los miembros de una organización sean capaces de encontrar en ella posibilidades para equilibrar las demandas de estas esferas vitales. Todo este devenir evolutivo conlleva conocer las implicancias para la gestión del capital humano en sus prioridades y espacios de actuación para sus políticas y prácticas.

Palabras clave: Conciliación familia-trabajo; gestión del capital humano; equilibrio familia-trabajo.

Introducción

Este trabajo tiene como objetivo relevar trabajos académicos que hayan abordado el tema de la conciliación de la vida personal, familiar y laboral. En particular, el interés se focaliza en las implicancias para la gestión del capital humano que tiene esta temática, en tanto proceso de gestión organizacional.

De esta manera, se considera necesario conocer a los principales autores y Centros de Referencia de habla hispana en la temática, reconocer tendencias y relevar el grado de existencia de estudios empíricos y datos concretos que puedan utilizarse para realizar una comunicación actualizada y resumida de los avances en relación a la temática elegida.

Como planificación a futuro se espera contar con una base del estado del arte del tema para poder generar diversos productos académicos

en esta línea de investigación y su especial relación con las prácticas y políticas de gestión del capital humano.

El trabajo se abordará en un carácter exploratorio. Se partirá desde una sucinta evolución del concepto y distintas denominaciones por las que se ubica a la temática. Se pretende conocer los trabajos académicos publicados que contemplan la conciliación de la vida personal, familiar y laboral como temática principal.

La Gestión del Capital Humano o como más tradicionalmente se la conoce, Gestión de Recursos Humanos es el ámbito de intervención natural en las organizaciones para resolver los planteos de integración familia-trabajo que realizan los miembros de estas. Esta función persigue el propósito de atraer, desarrollar y retener talentos por lo interesa conocer antecedentes e identificar implicancias que tiene esta temática en los alcances y criterios para su actuación.

Marco teórico

Principales conceptualizaciones del constructo equilibrio trabajo-familia y resumen de expresiones conceptuales similares.

La relación entre la vida familiar y laboral que experimenta una persona en el marco de una vida en sociedad ha recibido distintas conceptualizaciones en los últimos años. El constructo equilibrio trabajo-familia ha rodado por el río de la academia hasta llegar a nuestras manos.

Se han postulado diferentes denominaciones buscando una aproximación al mismo fenómeno, ya sea que se lo aborde desde su tensión / conflicto o desde su balance/integración. Se intentará mostrar brevemente su evolución.

La primera referencia que encontramos, identifica las dimensiones en conflicto para la persona. Así, aparecen trabajo y familia como las dos esferas principales en las que vive la persona y la cuestión del límite entre ellas se muestra en sendas metáforas; la **Teoría de la permeabilidad** (Pleck, 1977) propone una intromisión asimétrica de los roles asumidos tanto por el varón como por la mujer entre ambas esferas actuando como un sistema de roles con repercusiones tanto en la vida personal como en la organizacional. La **Teoría del Spillover** (Piotrkowski, 1978) sugiere una imagen similar, en donde los eventos (y no solo los roles) se “derraman” (siguiendo a la traducción de su nombre) de una esfera a la otra. Curiosamente, las dos imágenes invocadas remiten al agua, símbolo de ineludible relación con la vida y su fecundidad, cuestión que subyace desde temprano en estas propuestas teóricas y que hace al fondo de la cuestión, ¿cómo puede un ser humano del siglo XXI integrar los ámbitos que le son relevantes vitalmente de un modo sustentable para sí mismo, para la organización en la que trabaja y para la sociedad que integra?

Existe poca discusión sobre el postulado de que las instituciones de la familia y el trabajo son imprescindibles en la vida del ser humano (Frone, Russell y Cooper, 1992; Zedeck, 1992).

Los cambios sociales de los últimos 50 años pueden ejemplificarse por la aparición de familias monoparentales, familias con doble ingreso, aumento de personas dependientes por un incremento en la expectativa de vida.

La expresión Conflicto Familia-Trabajo pone énfasis en los terrenos en disputa de estas dos dimensiones que compiten por el tiempo, la energía y el interés de la persona. La expresión se consagra en el vocabulario de la política pública de la Unión Europea bajo el nombre “políticas de conciliación de la vida laboral, personal y familiar” (Conclusiones de la Presidencia del Consejo Europeo Extraordinario, Luxemburgo, 1997) sumando una esfera adicional y diferenciada de la familia en el conflicto, la vida personal. La inclusión de la palabra conflicto en estos casos puede tener que ver más con el aspecto problemático del fenómeno y sus efectos jurídicos que con

una cabal búsqueda de la comprensión de su naturaleza.

Kahn, Wolfe, Quinin, Snoek, and Rosenthal (1964) han definido el conflicto como “la ocurrencia simultánea de dos o más conjuntos de presiones de tal forma que la concordancia con uno de ellos haría más dificultoso la concordancia con el otro”

Este conflicto se encuentra principalmente en los diferentes roles que la persona asume en su vida. Ante las demandas y expectativas de cada una de estas esferas, se produce una tensión, una fricción de consecuencias significativas (Greenhaus y Beutell, 1985). Estos autores identificaron tres fuentes de conflicto trabajo-familia: a) el basado en el tiempo: el tiempo dedicado a una dimensión se le quita a la otra dimensión b) el originado en la tensión: generada por el conflicto o la ambigüedad de los roles, actividades extras, conflictos familiares o por el bajo apoyo del cónyuge y c) el relativo al comportamiento: las conductas esperadas en un rol dificultan el cumplimiento de los requerimientos de conductas en el otro rol.

Otros autores han desagregado las mismas dimensiones llevándolas de tres a seis, según cual sea la dirección de la influencia en el conflicto considerada, el trabajo influye en la familia o la familia en el trabajo y sus combinaciones con las tres citadas (Friede, 2005) o bien han resumido a dos componentes del conflicto según cuál dimensión sea considerada en sus interferencias, familia o trabajo (Gutek, Searle & Klepa, 1991).

Más cercano en el tiempo Geurts, Taris, Kompier, Dijkers, van Hooff y Kinnunen (2005) utilizan la expresión “**Interacción trabajo-familia**” y la definen como un proceso en el cual el comportamiento de una persona en un dominio tiene influencia y es influido por determinadas situaciones de las cuales esa persona es parte y que se desarrollan en el otro dominio. La perspectiva que proporciona el término influencia es más amplia, dejando lugar también a interacciones positivas entre los dos ámbitos.

Un cambio de perspectiva se observa en el constructo Balance entre el trabajo y familia en el que se pone de manifiesto la compatibilidad

de actividades y aspiraciones en ambos dominios. (Pichler, 2009)

Otro constructo conceptual y más cercano desde lo disciplinar a la Gestión del Capital Humano recoge similares preocupaciones, nos referimos a la Calidad de Vida en el Trabajo (CVT) definida como “el grado en que los trabajadores de una organización son capaces de complacer las necesidades personales, mediante las experiencias obtenidas en el ámbito laboral teniendo como resultado satisfacción personal y motivación para el trabajo” (Herrera y Cassals, 2005)

En esa misma línea de afinidad se encuentra el término salud laboral en donde la relación entre salud y trabajo pasa principalmente por el equilibrio y desarrollo de óptimas condiciones laborales que permitan a la persona alcanzar un bienestar físico, mental y social (OIT, 2010; OMS, 2004).

La expresión integración de vida personal, familiar y laboral se propone como superadora de la palabra conciliación que deja significantes implícitos de tono negativo en la relación entre estas esferas. Además, la expresión integrar implica asumir con un papel más protagónico para el individuo todas las posibilidades que ofrece cada dimensión para su realización humana. (Chinchilla, 2005).

Administración de Recursos Humanos y Gestión del Capital Humano

Una visión ampliamente difundida y clásica (Chiavenato, 2007) sobre los alcances y acciones de la Administración de Recursos Humanos presenta a la misma como un proceso compuesto a su vez por cinco sub procesos clave: integración, organización, retención, desarrollo y auditoría. Por la frecuente y relevante relación entre estos sub procesos y apelando a una visión sistémica, se las suele llamar Subsistemas en la administración de recursos humanos. Cada uno de estos sub sistemas, contiene actividades reconocidas como esenciales tales como: diseño y análisis de puestos, reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo, gestión del desempeño, administración de las compensaciones, gestión de la higiene y

seguridad y la gestión de la información sobre el personal.

La concepción del ser humano en el ámbito organizacional ha evolucionado en el tiempo. Actualmente ya no se concibe a la persona que trabaja como un recurso sino que, y comprendiendo mejor los riesgos de instrumentalización de la persona que ello implica para su dignidad, se ha instalado la expresión Gestión del Capital Humano que destaca el valor, tangible e intangible de los talentos que ponen de manifiesto los miembros en una organización, tanto individualmente, como en las interacciones con otros, equipos y sistemas de trabajo. Se gestiona el conocimiento, las habilidades, las competencias de las personas y los sistemas de interacción entre las mismas.

Las prácticas de gestión del Capital Humano remiten a las iniciativas y acciones concretas que se pueden observar en una organización en esta área. Son un buen reflejo de las políticas de gestión del capital humano y de los supuestos que subyacen a la acción (Schein E., 1988), en tanto criterios de decisión que median en la relación organización-colaborador.

Métodos

El trabajo abordará en un carácter exploratorio y general, el grado de avance en la investigación de esta temática. Se partirá desde una sucinta evolución del concepto y distintas denominaciones por las que se ubica a la temática. Se pretende conocer los trabajos académicos publicados que contemplan la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y sus principales aportes sobretudo en relación a las políticas y prácticas de gestión del capital humano. Para esto se considera valioso identificar centros y autores de referencia, así como identificar y agrupar los principales temas que se analizan y debaten con el objeto de sentar una base de antecedentes que permitan proyectar líneas de trabajo en investigación.

Resultados alcanzados

Principales autores y aportes

En la Tabla 1 se sintetizan los principales autores ordenados cronológicamente desde su



primera publicación en relación a la temática Conciliación familia-trabajo. No se pretende haber logrado una enumeración taxativa de los

principales autores referentes sino más bien, se ha pretendido incluir a aquellos más relevantes para el campo de la gestión del capital humano.

Tabla 1: Autores referentes y principales aportes

Tema	Autores	Centro de Estudios	Año	Aportes
Teoría sobre la frontera trabajo-familia	Clark, Sue Campbell	Universidad de Idaho, EEUU.	2.000	Descripción de la frontera como espacio a gestionar a partir de la identificación de las personas que atraviesan las mismas.
Perspectiva de género	Torns, Teresa	Universidad Autónoma de Barcelona, España.	2001	Enfatizar sobre las especiales problemáticas y barreras que enfrenta la mujer para conciliar su vida personal, familiar y laboral.
Políticas de conciliación promovidas por los Estados			2003	Relevamiento descriptivo y crítico de las políticas establecidas por los estados pioneros en la búsqueda de la promoción de la conciliación familia-trabajo.
La mujer y el trabajo	Chinchilla, Nuria	IESE Business School, Navarra, España.	1984	Relaciones conceptuales y descripción de las problemáticas especiales de la mujer.
Competencias directivas			2001	Relevamiento y explicitación de las competencias directivas que favorecen el equilibrio vida familiar-laboral.
Responsabilidad laboral corporativa			2006	Posicionamiento de la expresión en el ámbito académico y social, y repercusiones en las prácticas de gestión.
Buenas prácticas organizacionales para la gestión de la igualdad			2007	Guía propositiva de buenas prácticas de gestión que asuman la conciliación trabajo-familia.
Responsabilidad familiar corporativa			2013	Necesidad de considerar la responsabilidad de la organización en el impacto en la familia del colaborador.
Buenas prácticas y políticas del trabajo en apoyo a la familia	Debelhuj Patricia	IAE Business School, Argentina Universidad Austral	2009-2019	Estudios descriptivos en articulación metodológica con IESE Business School, y elaboración de Guías de Buenas Prácticas basadas en el modelo de Empresas Familiarmente Responsables para Argentina (cinco publicaciones) Ultima publicación año 2019. Prácticas y tendencias en el diseño del trabajo en Argentina. Estrategias y políticas de gestión del capital humano en la integración familia y trabajo Expectativas de las nuevas generaciones sobre la vida personal, familiar y laboral.
Liderazgo			2020	Competencias de los líderes Cultura organizacional e integración familia-trabajo Ética e integración familia-trabajo Liderazgo de la mujer

Teletrabajo en contexto de Pandemia			2020	Valoración de la familia y los vínculos con ella Competencias desarrolladas en contexto de Pandemia para equilibrar. Superposición de roles en la mujer como desencadenante de mayor estrés. Mayor implicancia en las tareas del hogar de los varones Preferencia por incorporación parcial o totalmente el teletrabajo como diseño del trabajo a futuro
-------------------------------------	--	--	------	--

Fuente: Elaboración propia

Uno de los temas básicos de la conciliación tiene que ver con la identificación de las dimensiones vitales en las que se concretan los conflictos a conciliar. Los primeros trabajos (Pleck, 1977) y (Frone, Russell & Cooper, 1992a) presentan dos dimensiones sin hacer mención a la Sociedad ni al Estado. La atención se centra en los roles ejercidos en estas esferas dando por supuesto el ejercicio del rol de ciudadano.

En publicaciones más actuales, la sociedad se presenta como el tercer vértice de un triángulo de sostenibilidad (Chinchilla N., 2007) en cuyo centro está la persona. La conciliación se presenta más como una integración de dominios que una resolución de conflictos y esta integración produce individuos de influencia positiva en los entornos, tanto familiares, organizacionales y sociales. La metáfora usada por la autora es la de un proceso parecido al que realizan los árboles en la conversión del DO₂ en Oxígeno.

Otro punto en el que no se encuentra una posición unánime es sobre la dirección de la influencia entre las dimensiones en conflicto. Si bien es cierto, después de avanzar en la lectura y casi por sentido común, se afirma con claridad la influencia bidireccional de las tensiones, existen antecedentes de autores que consideraron primordialmente la influencia (negativa) del trabajo en la vida familiar.

Ubicadas las dimensiones en conflicto, una temática recurrente es indagar y analizar de manera más particular a la mujer y al varón en sus áreas de conciliación. La composición demográfica de las organizaciones muestra una creciente incorporación de la mujer en todos los sectores laborales lo que destaca la relevancia para la gestión del capital humano de considerar

las políticas y prácticas que mejor atiendan a las necesidades de sus miembros mujeres.

La pregunta sería, ¿Quién tiene más problemas para conciliar las demandas y roles en las esferas laboral y familiar, el varón o la mujer? La mujer tiene el mismo derecho que el hombre a tener una vida personal más allá de las atenciones dentro de la familia o de sus responsabilidades laborales, pero ¿Se considera debidamente la dimensión de la vida personal en las mujeres? ¿La mujer tiene resto (tiempo y energía) en su día cotidiano para contar con espacios de ocio? ¿O se da por supuesto que su preferencia es ocuparse del cuidado de otras personas dependientes en el hogar (y no solo de los niños)?

La respuesta pareciera revelarse en la muy marcada y temprana aparición de la mujer como principal destinataria de las preocupaciones de conciliación de los Estados. La normativa de protección estatal se muestra como más benevolente con la mujer en cuanto a garantizar derechos relacionados al cuidado de la familia. La discusión se cierne también en el verdadero efecto que producen estas medidas gubernamentales. Una mirada simplista podría fijarse enseguida en las implicancias de la maternidad en el mayor compromiso de tiempos y espacios para la mujer en el ámbito de la familia o en la falta de igualdad de oportunidades. Lo cierto es que el tema ha sido abordado con mayor detalle.

El desigual acceso de las mujeres a posiciones directivas ha dado lugar a la aparición del constructo del techo de cristal, una imagen más que clara para transmitir la invisibilidad de las barreras con las que se enfrentan las mujeres para subir en la jerarquía organizacional. Un ejemplo lo encontramos en esta expresión “Las

mujeres continúan careciendo de las mismas oportunidades de acceso a puestos de máxima responsabilidad, tienen una menor participación en el mercado laboral (remunerado), perciben menor salario y, en consecuencia, reciben una pensión inferior al llegar a la jubilación” (Chinchilla, Jiménez, & Grau, 2014)

Sin embargo, no todas las referencias son reivindicatorias con respecto a la mujer, existen también voces que otorgan una equilibrada valoración a la complementariedad del hombre y la mujer (Debeljuh, 2009) en la misma medida que señalan la corresponsabilidad frente a las tareas del hogar.

Queda claro que los factores sociales, demográficos, económicos y culturales afectaron en gran medida (casi siempre negativamente) a la mujer y que las demandas familiares que recaen sobre ella requieren un abordaje especial de medidas de protección.

En un terreno más organizacional se observan algunas consecuencias negativas y positivas del conflicto familia-trabajo. El ausentismo, la reducción del desempeño organizacional y la rotación son sólo algunos de los efectos no deseados de la falta de balance y que han sido incluidas en las publicaciones relevadas. Por otra parte, la satisfacción con el trabajo, el aumento del compromiso y hasta una mejora de la imagen organizacional se reconocen como efectos positivos de un buen balance logrado por el trabajador con la necesaria ayuda organizacional. El concepto de Calidad de Vida en el Trabajo recoge estas preocupaciones y le otorga un tratamiento sistematizado en el foco de atención de las políticas y prácticas de gestión del capital humano.

También es posible encontrar referencias claras sobre los efectos no deseados de una conciliación defectuosa. La depresión, el estrés, burn out y la ansiedad son moneda corriente en las organizaciones actuales. Estos efectos, son reunidos bajo este tema reconociendo la relevancia tangible que adquiere la conciliación. La sobre exigencia de los trabajadores, ya sea que provenga de sí mismos como de los referentes de autoridad de las organizaciones, se hace visible en estas problemáticas.

Al realizar un repaso de las medidas organizacionales es posible encontrar como aparición reiterada la modificación de jornada laboral (reducción) y la presencia de permisos especiales. Son medidas que siguen una lógica muy simple (si el trabajador requiere más tiempo para otras esferas distintas al trabajo entonces busquemos reducir sus tiempos formales en la organización). La dificultad se presenta en sociedades donde sus organizaciones no cuentan con un margen de maniobra para sostener la estructura económica empresarial en articulación con mayores beneficios de flexibilidad para sus colaboradores con cargas de familia. Las políticas organizacionales de mayor flexibilización son fundamentales, pero sólo con las normas no alcanza. El ejercicio de la autoridad es la que da realidad a las políticas y en este sentido se señala la importancia de ejercer liderazgos más familiarmente responsables (Chinchilla, 2005).

Otro de los acentos se pone en dotar a los colaboradores de nuevas competencias para dar dinámica humana a las políticas escritas. Entre ellas se destaca la gestión del tiempo, la resiliencia y la empatía. Para las organizaciones que no pueden flexibilizar sus jornadas de trabajo, se apela a otra medida, el reemplazar al trabajador en sus demandas a partir de la contratación de servicios para su beneficio. En esta línea aparecen servicios de guardería para niños, seguros y hasta horarios especiales para la educación de los hijos.

Por último, en este relevamiento, se indaga sobre la existencia de herramientas que puedan ser consideradas por los profesionales a cargo de la gestión. Se encontraron elementos para el diagnóstico y diferenciación de los principales componentes que dan cuenta de una realidad personal más o menos desbalanceada entre las que se destaca el índice IFEI cuya versatilidad y grado de consideración de factores críticos permite disponer de un recurso técnico y metodológico actual y muy relevador en los aspectos de la realidad que revela.

Un diagnóstico sin intervención se queda en el análisis, en esta línea se destaca la Guía de Buenas Prácticas que a través de sucesivas ediciones a lo largo de 10 años (5 ediciones) se

ha ido perfeccionando como una herramienta propositiva no vinculante pero que se convierte en una referencia clara para aquellas organizaciones que desean apostar por la vida conciliada de sus empleados. La relación de las prácticas descritas con las prácticas de gestión del capital humano es directa en estos documentos, situación que hace muy accesible el conocimiento y difusión de este modelo de trabajo, así como de la mejor asimilación de las presiones a las que se ven sometidas las personas por los conflictos de conciliación. La última de esta serie de publicaciones, se realizó en el año 2019. Además de consolidar descriptivamente las prácticas y políticas de gestión del capital humano en casos de empresas con sede en Argentina, recoge estrategias de integración, implicancias para el liderazgo y la cultura organizacional.

Implicancias de la consideración del equilibrio vida personal familia y trabajo para la Gestión del Capital Humano

Del relevamiento bibliográfico realizado surgen importantes resultados en relación a las implicancias para la Gestión del Capital Humano en caso de incluir el equilibrio vida personal, familia y trabajo como objetivo de intervención para el área de RRHH.

El *desarrollo del liderazgo a nivel de cultura organizacional* y en las *competencias* que demanda la relación jefe-colaborador son dos condiciones previas que debe buscar el área de RRHH. La generación de instancias de mejor comunicación, sensibilización y fortalecimiento de vínculos interpersonales se vuelve una búsqueda necesaria. Lo anterior remite directamente al tema de Clima del Trabajo, fenómeno de origen multivariable pero con una clara relación conceptual con el grado de equilibrio familia trabajo de sus miembros.

En relación al *diseño del trabajo*, observamos como principal implicancia la necesidad de aumentar la autonomía en el diseño del trabajo, así como la consideración de la jornada laboral y los tiempos. La flexibilidad es el criterio guía tanto a nivel de jornada laboral, modalidad de trabajo (presencial, virtual y blend) y permisos para el colaborador. Ha quedado en evidencia la obsolescencia del control de la productividad

a partir del mero control de cumplimiento horario. La consideración de tecnologías para la comunicación y el trabajo remoto pasan a ser requisito indispensable para el diseño del puesto.

A nivel de *reclutamiento y selección*, las principales implicancias se dan en el cambio en cantidad, calidad y ubicación de las fuentes proveedoras de recursos humanos potenciales a partir de la irrupción y aceptación generalizada del trabajo remoto. El mercado de recursos se amplifica y muestra una diversidad cultural mayor lo que exige un desafío mayor en la evaluación de los perfiles requeridos. Otro aspecto importante constituye la inclusión de una adecuada configuración de las condiciones de contratación objetivas (remuneración, jornada flexible y beneficios de permisos especiales). La posibilidad de equilibrar la vida y el trabajo se vuelve un atributo mucho más valorado sobre todo en la porción del mercado de RRHH integrado por mujeres.

A nivel de *capacitación y desarrollo*, la implicancia directa tiene que ver con las líneas de formación que resultarían de interés en la actualidad. Entre ellas destacamos el trabajo en competencias como gestión del tiempo, modalidades y recursos para el apoyo emocional de parte de los jefes, resiliencia y manejo de herramientas digitales. En una dimensión de sensibilización sobre nuevas temáticas, encontramos relevante abordar la corresponsabilidad en el hogar entre hombre y mujer, la incidencia de la superposición de roles entre trabajo y familia como fuente de estrés sobre todo en la mujer y necesidad de flexibilizar las modalidades y tiempos laborales para atender la conciliación.

En *administración de compensaciones*, la composición del paquete compensatorio tiende a la personalización y la adecuación caso por caso. Se hace necesario favorecer la existencia de políticas de recursos humanos que incluyan el equilibrio familia-trabajo. El salario pierde peso relativo en manos de la consideración de otros atributos compensatorios como la flexibilidad, el tiempo libre y los permisos especiales. Se espera una mayor provisión de recursos económicos para la provisión de

insumos y equipamiento tecnológico que garantice el trabajo remoto de calidad.

En la *gestión del desempeño*, se requiere una retroalimentación del desempeño con alto contenido de apoyo emocional por parte de los directivos.

En gestión de *higiene y seguridad*, el entorno del trabajo a considerar se amplifica hacia cada hogar en el caso del trabajo remoto. La evaluación y mitigación de riesgos en el hogar aparece como un tema nuevo a ser abordado. El estrés con fuente en la superposición de roles sobre todo en la mujer requiere especial atención de parte del área de RRHH.

Conclusiones

A lo largo de este trabajo se han relevado publicaciones académicas en un rango variado de autores, aunque no taxativo ya que han quedado referentes, principalmente los anglosajones, por indagar.

Se ha logrado identificar un cierto número de autores de habla hispana que pueden constituirse en referentes confiables en temáticas de directa relación con las prácticas de gestión del capital humano.

Existe una creciente incorporación de la problemática tanto en la normativa de protección de los derechos del trabajador como en la presencia de políticas organizacionales de promoción de la conciliación. Sin embargo, se observan amplios espacios de atraso en este sentido en donde todavía quedan deudas sin saldar principalmente para con la mujer.

Los centros de referencia que se han identificado cuentan con un vasto recorrido en la temática, sin embargo, se considera necesario indagar por centros de referencia en los países nórdicos y en los EEUU. A nivel local y en Argentina, se ha encontrado un interesante polo de producción en la temática en la iniciativa Confye de la Universidad Austral.

A partir del relevamiento realizado se observa una vinculación muy fuerte entre la temática y la gestión de las organizaciones tanto a nivel estratégico (gestión de la cultura organizacional, estilos y modalidades de gestión, incorporación de tecnologías de trabajo remoto, políticas organizacionales, la consideración de la mujer, entre otros) como operativo (organización del trabajo, grado de digitalización de procesos para facilitar el trabajo remoto)

Las implicancias para la Gestión del Capital Humano de considerar el equilibrio vida personal, familia y trabajo son relevantes y se han puntualizado en este trabajo. Afectan tanto a nivel de la gestión del ecosistema social (liderazgo, cultura organizacional, motivación y comunicación, vínculos) como en materia de procesos de gestión del capital humano.

Por último y luego del recorrido propuesto consideramos que queda en evidencia la necesidad de considerar la temática de la conciliación en cualquier iniciativa de gestión del capital humano que se considere implementar.

Referencias bibliográficas

- Abarca Valenzuela, S., Letelier Ferrada, A., Aravena Vega, V. y Jiménez Figueroa, A. (2016). Equilibrio trabajo-familia, satisfacción laboral y apoyo familiar en docentes de escuelas básicas. *Revista Psicología desde el Caribe*, 33(3), 285-298
- Abeysekera, L. & Gahan, P. (2008). *How do Couples Experience Work-family Conflict? The Effect of Role Salience*. Proceedings of the 22nd Conference of The Association of Industrial Relations Academics of Australia and New Zealand.
- Allen, T., Herst, D., Bruck, C. & Sutton, M. (2000). Consequences Associated with Work to Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 278-308.
- Anderson, S., Coffey, B. & Byerly, R. (2002). Formal Organizational Initiatives and Informal Workplace Practices: Links to Work-Family Conflict and Job-Related Outcomes. *Journal of Management*, 28(6), 787-810.
- Arts, S. (2001). Quality of Working Life and Workload in Home Helped Services: a Review of the Literature and a Proposal for a Research Model. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 15(1), 12-24.
- Bonache J. & Cabrera A. (2006). *Dirección de Personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Madrid: Pearson Educación.

- Chiang Vega, MM y Martínez, KAK (2009). Estudio empírico de calidad de vida laboral, cuatro indicadores: satisfacción laboral, condiciones y medioambiente del trabajo, organización e indicador global, sectores privados y público. Desarrollo, aplicación y validación del instrumento. *Horizontes empresariales*, 8 (1), 23-50.
- Chiavenato I. (1995). *Recursos humanos*. S. Paulo: Editora Atlas.
- Chinchilla Nuria IESE Business School y la Asociación Española de Ejecutiv@s y Consejer@s, EJE&CON (2016)
- Chinchilla, N. y Jiménez, E. (2013). *Responsabilidad familiar corporativa*. *Harvard Deusto Business Review*, 228, 48-61.
- Chinchilla, N. (2007). *Ser una empresa familiarmente responsable. ¿Lujo o necesidad?* Madrid: Pearson-Prentice Hall.
- Cifre, E. & Salanova, M. (2004). Estrategias de conciliación familia/trabajo: buscando la calidad de vida. *Estudios Financieros*, 259, 11-154.
- Collins, V. (2000). A Meta-Analysis of Burnout And Occupational Stress. *Section B: The Sciences and Engineering*, 60(9-B), 42-49.
- Coltrane, Miller, Dehaan, & Stewart, 2013;
- Consejo Europeo Extraordinario (1997). *Conclusiones de la Presidencia del Consejo Europeo Extraordinario sobre el empleo celebrado en Luxemburgo los días 20 y 21 de noviembre de 1997*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.
- Debeljuh, P. & Jauregui, K. (2004) Trabajo y familia hacia una cultura familiar amigable en el contexto latinoamericano. *Cuadernos de Difusión*, 9, 91-102.
- Debeljuh, P., Ordoñez y Revuelta M. (2019) *Hacia la integración familia y trabajo*. 1ª ed. Ciudad Autónoma de Bs As.
- Durán, M. (2004). *Un desafío colosal. Debate ¿Cómo conciliar el trabajo y vida familiar?* Madrid: Diario El País.
- Fraser, N. (1997). *Iustitia Interrupta. Reflexiones críticas desde la posición "postsocialista"*. Bogotá: Siglo del Hombre Editores, Universidad de los Andes.
- Frye, N. K. & Breugh, J.A. (2004). "Family-friendly policies, supervisor support, work-family conflict, family-work conflict, and satisfaction: A test of a conceptual model". *Journal of Business and Psychology*, 19 (2), 197-220.
- Frone, M., Russell, M. & Cooper, M. (1992a). Antecedents and Outcomes of Work-Family Interface. *Journal of Applied Psychology*, 77, 65-78
- Frone, M., Yardley, J. & Markel, K. (1997). Developing and Testing an Integrative Model of the Work-Family Interface. *Journal of Vocational Behavior* 50(2), 145-167.
- Geurts, S. A. E., Taris, T. W., Kompier, M. A. J., Dikkers, J. S. E., van Hooff, M. L. M., & Kinnunen, U. M. (2005).
- Greenhaus, J. & Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management*, 10(1), 76-88.
- Herrera S., & Cassals V. (2005). Algunos factores influyentes en la calidad de vida laboral en Enfermería. *Revista Cubana de Enfermería*, 21(1).
- Human Capital and SME Internationalization: A Structural Equation Modeling Study. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 24(1), 15-29.
- Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J., & Rosenthal, R. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Kinnunen, U., Mauno, S., Geurts, S. & Dikkers, J. (2005). Work-family Culture in Organizations: Theoretical and Empirical Approaches. An International Research Perspective. London. *Lawrence Erlbaum Associates*, 87-120.
- Lapierre, L. & Allen, T. (2006). "Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping: implications for work-family conflict and employee well-being". *Journal of Occupational Health Psychology*, 11 (2), 169-181.
- Meil, G., García, C., Luque, M. & Ayuso, L. (2010). *El desafío de la conciliación de la vida privada y laboral en las grandes empresas*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Moreno, B. & Báez, C. (2010). *Factores y riesgos psicosociales formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.

- Norma Internacional ISO 26.000 - Guía de responsabilidad social (2010). Recuperado de <http://americ latinagenera.org/newsite/images/U4ISO26000.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo (2009). *Trabajo y familia: hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. Santiago, Chile.
- Organización Mundial de la Salud (2004). Clasificación internacional de familia de indicadores sobre salud de la OMS. Recuperado el 3 de diciembre de 2014 de: <http://www.who.int/classifications/en/WHOFICFamily.pdf>.
- Pasamar, S. & Valle, R. (2011). Presiones institucionales para la conciliación de la vida profesional y personal. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(4), 258-268.
- Parasuraman, S. & Simmers (2001). "Type of employment, work-family conflict and well-being: A comparative study". *Journal of Organizational Behavior*, 22, 5, 551.
- Riquelme Orellana, E; Rojas Habibe, A.; Jiménez Figueroa, A.- Equilibrio trabajo-familia, apoyo familiar, autoeficacia parental y funcionamiento familiar percibidos por funcionarios públicos de Chile Trabajo y Sociedad, vol. XVI, núm. 18, 2012, pp. 203-215 Universidad Nacional de Santiago del Estero Santiago del Estero, Argentina
- Rodríguez M. C. Equilibrio Trabajo-Vida: Proceso de Transformación hacia una organización familiarmente Responsable. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. *Revista Ciencias Administrativas*, num.8, pp.33-41. (2016).
- Sánchez-Vidal, M., Cegarra-Leiva, D. & Cegarra-Navarro, J. (2011). ¿Influye el conflicto trabajo-vida personal de los empleados en la empresa? *Universia Business Review*, 29, 100-115.
- Schein, Edgar H: "La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica". Plaza & Janes Editores SA, España, 1988.
- Segerman-Peck, L. M. (1991). *Networking and mentoring: A woman's guide*. Piatkus.
- Stevenazzi, M. (2017). *Conciliación: herramienta para potenciar el compromiso entre la empresa y el trabajador*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra.
- Torns, T. (2005). De la imposible conciliación a los permanentes malos arreglos. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 23, 15-33.

Bibliografía

- Andrade Rodríguez, L. G. y Landero Hernández, R. (2015). Bases teóricas del conflicto trabajo-familia. *Revista de Psicología Universidad de Antioquia*, 7(1), pp 185-198.
- Chinchilla, N. y Moragas, M. (2007). *Dueños de nuestro destino. Cómo conciliar la vida profesional, familiar y personal*. Barcelona: Ariel.
- Chiavenato, I., Villamizar, G. A., & Aparicio, J. B. (1983). *Administración de recursos humanos* (Vol. 2). McGraw-Hill.

ESTUDIO EXPLORATORIO DE LA INCIDENCIA DE LA PANDEMIA COVID-19 EN LAS PYMES ARGENTINA DURANTE EL 2020

Gonzalez Edelvis Luz Marina edelvis20@gmail.com

Domínguez Guillermo Alfonso gdominguez@fce.unam.edu.ar

Adams Juan Ariel jadams@fce.unam.edu.ar

Benítez Marcos Daniel mbenitez@fce.unam.edu.ar

Guidek Roberto Cesar guidek@fce.unam.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones

RESUMEN

La pandemia del coronavirus es un evento sin precedente en la economía moderna global paralizando las actividades y sometiendo un encierro domiciliario a la gran mayoría de la población, como una de las medidas más adoptadas por los países, para evitar su propagación. Estas mismas medidas de encierro, más el distanciamiento, y las nuevas medidas higiénicas, afectaron principalmente a las micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina, ya que, las mismas conforman mayoritariamente el gran tejido económico y, en el caso de Argentina, concentran hasta el 76.9% del empleo formal.

Por esto se plantea ¿Cuáles han sido las variables abordadas en las investigaciones que tienen como objeto de estudio las Pymes Argentinas? Intentando responder esta pregunta se realiza una revisión bibliográfica general de los estudios, investigaciones y encuestas que se han realizado. Del cual se obtienen variables microeconómicas que se condensan en tres puntos de vistas: desde su funcionamiento, variables económicas-financieras y de cambios.

Para finalizar, se propone una nueva línea de investigación: “Analizar si la incorporación de herramientas digitales junto con el teletrabajo se ha mantenido en el tiempo o si han sido descartadas en favor de las tradicionales”.

Palabras claves: Pymes, Argentina, COVID-19, efectos.

INTRODUCCIÓN

La pandemia de la COVID-19 producto del virus SARS-CoV-2 ha generado en el Mundo

una recesión económica de una magnitud y extensión sin precedentes. En las proyecciones de enero del 2021 del Fondo Monetario Internacional (FMI), actualizó sus pronósticos para la economía mundial, estimando una contracción de 4,4% en el PIB global en 2020 (la proyección anterior era de -5,2%). Sin embargo, el organismo estima 2021 un crecimiento más débil de 5,2% (la proyección anterior era de 5,4%).

A su vez, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) coloca a América Latina y el Caribe como la más afectada a nivel mundial en términos de horas trabajadas y de ingresos laborales. La irrupción de la pandemia se verifica en un contexto ya caracterizado por una desaceleración económica y una ralentización laboral, donde persisten características estructurales asociadas con la elevada informalidad laboral, reducidos salarios promedio, significativas brechas salariales y debilidades en los sistemas de protección social y de salud en cuanto a cobertura y suficiencia de las prestaciones. (Maurizio, 2021) Se calcula que la economía regional se contrajo un 6,9 % el año pasado debido a que los hogares y las empresas exhibieron una conducta de aversión al riesgo y las medidas para controlar la pandemia limitaron las actividades en el sector formal. (Banco Mundial, 2021)

El escenario que deja la pandemia COVID-19 en la Argentina, tuvo consecuencias económicas sin precedentes en la población, comenzando el 20 de marzo cuando entró en vigencia el Aislamiento Social, Preventivo y

Obligatorio (ASPO) bajo el DNU 297/2020⁴, por medio del cual el Gobierno Nacional se adhería, al igual que muchos países en el mundo, a un “aislamiento estricto” hasta mediados de abril. Su artículo 2 establece:

Durante la vigencia del “aislamiento social, preventivo y obligatorio”, las personas deberán permanecer en sus residencias habituales o en la residencia en que se encuentren a las 00:00 horas del día 20 de marzo de 2020, momento de inicio de la medida dispuesta. Deberán abstenerse de concurrir a sus lugares de trabajo y no podrán desplazarse por rutas, vías y espacios públicos, todo ello con el fin de prevenir la circulación y el contagio del virus COVID-19 y la consiguiente afectación a la salud pública y los demás derechos subjetivos derivados, tales como la vida y la integridad física de las personas. (DNU 297/20, 2020)

Posteriormente, conforme a la evolución de la situación sanitaria, el esquema se fue flexibilizando, permitiendo a muchos territorios del país ingresar a la fase de “Distanciamiento Social, Preventivo y Obligatorio” (DISPO). Cada ciudad o provincia puede avanzar o retroceder en estas medidas conforme a su situación particular.

Como lo señala la OIT, la crisis sanitaria llegó a Argentina en un momento de fragilidad económica y social. El Gobierno se encontraba en proceso de renegociar su deuda pública, con serias dificultades para cumplir con el pago de sus deudas como había sido acordado. (Ernst C. & López Mourelo, 2020) Al crecimiento económico negativo y una inflación creciente se le suma la decisión gubernamental del Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio (ASPO) y Distanciamiento Social Preventivo y Obligatorio (DiSPO) desde marzo 2020 y extendiéndose por 7 meses.

“Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMES) en América Latina representan el 99% de las empresas formales y el 61% del empleo formal es generado por las mismas”. (M.Dini y G. Stumpo (coords), 2020) La

Argentina, sigue esta tendencia y de las empresas empleadoras registradas en 2017, el 99,8% son pymes y el 0,2% son grandes. Las que tienen un alto impacto en el empleo: concentran el 76,9% del empleo privado formal. (Belacín M. & Arnoletto, 2019)

Considerando que a pandemia fue un evento sin precedente en la economía moderna, y que las principales empresas afectadas fueron las Pymes y siendo estas, un importante motor de desarrollo para la economía latinoamericana, ¿Cuál fue el impacto en el año 2020 que tuvo la pandemia en las Pymes Argentina? Con esta pregunta en mente, se propone realizar una revisión bibliográfica general, de diseño exploratorio, con fuentes secundarias tanto físicas como virtuales.

Objetivo general

Analizar el impacto económico de la pandemia del COVID-19 sobre las Pymes Argentinas

Objetivos específicos

1. Realizar un artículo de revisión bibliográfica general de las variables económicas que han afectado a las pymes argentinas durante el aislamiento social (ASPO) producto de la pandemia COVID-19.
2. Identificar los principales impactos económicos de la pandemia del COVID-19 sobre las pymes argentinas.
3. Describir los principales impactos económicos de la pandemia del COVID-19 en las pymes argentinas.

MARCO TEÓRICO

A nivel global, el año 2020 ha sido un año marcado por la pandemia del COVID-19 y la fuerte crisis sanitaria y económica que conllevó la misma, comenzando con una elevada incertidumbre derivada del desconocimiento sobre el comportamiento biológico del virus, y por ende las herramientas o mecanismos de prevención, hasta las primeras pruebas de

de Buenos Aires, Argentina, 20 de marzo de 2020.

⁴ Decreto 297 Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio. Boletín Oficial de la República Argentina, Ciudad

vacunas como recurso de inmunización poblacional. Por lo cual, gobiernos de todo el mundo han dispuesto medidas para limitar el contacto entre personas y evitar un colapso de los sistemas sanitarios.

Las políticas necesarias para contener la propagación de la enfermedad y permitir que los sistemas de salud pudieran hacer frente a la crisis sanitaria, impactaron directamente en la tasa de desempleo y a las horas trabajadas por los que aún conservaban el empleo. Dando lugar a un shock económico sin precedentes, ya que, según las estimaciones de la OIT 93% de los trabajadores residían en países donde se optaron medidas de confinamiento o aislamiento. (OIT, 2021).

En la investigación “Crisis económica pre y postpandemia: su incidencia en la mortalidad de las MiPymes en Ecuador” de J. Ponce Andrade y otros, (2020) emplearon el método inductivo completo, sustentado en varias tipologías de investigación y sus herramientas con el objetivo de analizar la incidencia de la pandemia en las Mipymes ecuatorianas, concluyendo con las siguientes las hipótesis validadas:

- Hipótesis 1: “la caída de las ventas tiene una incidencia muy alta en la mortalidad de las MIPYMES en Ecuador”(…) “Esto expresa que a mayor volumen y velocidad sea la caída de las ventas, la ocurrencia del cierre de las micro, pequeñas y medianas empresas será más elevada”. (2020, pág. 18)
- Hipótesis 2 determina que: “la falta de liquidez, tiene el mayor grado de incidencia en la mortalidad de las MIPYMES en Ecuador”, concluyendo que “mientras más profunda sea la iliquidez en una empresa, mayor peligro existirá para el cierre de la misma”. (2020, pág. 18)
- En la hipótesis específica 3, se comprueba que la “paralización de la cadena de abastecimiento en general, incide altamente en la mortalidad de las MIPYMES (...) (concluye que) entretanto estén interrumpidas la cadena de suministro, mayor será la contingencia de muerte para las unidades de negocio”. (2020, pág. 18)
- Los resultados procesados para la validación de la hipótesis 4, se concluye que “la falta de apoyo y políticas estatales, inciden en la

mortalidad de las MIPYMES en Ecuador” (...)considerándose por parte de los encuestados, que la inacción estatal es un desestímulo para las empresas en las circunstancias actuales (pandemia)”. (2020, pág. 19)

Además en este trabajo enlistan los efectos inmediatos de la pandemia, tanto a corto, mediano y largo plazo:

- Caída de las economías más fuertes del mundo (EE.UU. y China), con afectación directa a los socios comerciales.
- Desplome de precios de los commodities. (Materias primas extractivas y de consumo alimentario).
- Suspensión de cadenas de abastecimiento, producción y distribución, por paralización y quiebra de empresas.
- Reducción de las exportaciones por normas de control sanitario.
- Derrumbe de sectores estratégicos como el turismo, afectando principalmente aquellas naciones que viven de esta actividad, arrastrando colateralmente a varios actores directos e indirectos en la industria.
- Desempleo.
- Disminución de remesas extranjeras.
- Salida de capitales a países con mayor seguridad financiera y jurídica. (Menor inversión extranjera).
- Devaluaciones monetarias.
- Incremento del endeudamiento estatal.
- Profundización del deterioro del aparato social y de salud pública.
- Descenso en la calidad de los niveles de educación.
- Bajo desarrollo del capital humano.

- Incremento de la desigualdad y pobreza en todos los quintiles.

(Ponce Andrade, J et al, 2020, pág. 3)

En el documento “Covid-19 y su impacto en las pymes argentinas, Perspectivas para América Latina” Laporte Aguirre, R. et al (2020) publicado en la revista Palermo Business Review, nombran como distintas fuerzas que afectan a las Pymes y marcan la futura normalidad:

- Las formas de pago: “el pago con tarjetas de débito y crédito, como también de forma incremental al método de pago digital a través de aplicaciones en el celular, evitando de esta forma todo tipo de contacto entre comprador y vendedor”. (2020, pág. 231)
- Cambios en la demanda: “no sólo ha cambiado la forma en que compramos, sino también los hábitos de consumo han virado, tanto en cantidad y frecuencia como en marcas elegidas. Es cada vez más común que el ciudadano opte por nuevas marcas, en nuevos sitios *web* (algunos incluso que no existían antes de la cuarentena), y consumiendo en locales próximos a su vivienda.” (2020, pág. 231)
- Fuerza de trabajo alterada:
 - No sólo se debe empoderar a los empleados, producto de la distancia entre pares y consecuentemente la ruptura de canales de comunicación imperantes hasta fines de 2019, sino también el control sobre la fuerza laboral ha debido virar de uno netamente presencial, a un control sobre el resultado de la tarea. (2020, pág. 232)
- El teletrabajo : “es una realidad novedosa, impuesta, y que requiere una rápida tasa de adaptación por parte de Pymes que no contaban al momento del inicio de la pandemia con instrumentos de carácter digital para responder al cambio”. (2020, pág. 232)
- Incertidumbre regulatoria: “Si bien en un principio se han ofrecido condonar deudas impositivas, y asistencia en el pago de salarios, en muchos casos estos beneficios fueron

transitorios o sólo otorgados de forma parcial”. (2020, pág. 233)

En el documento de trabajo “Reflexiones sobre la informalidad empresarial en la argentina en el marco de la pandemia por covid-19” por Pedroni, Briozzo, & Pesce (2020) hace referencia a la problemática del tamaño de la economía informal en la Argentina, lo cual se considera tiene importancia a la hora de observar los datos encontrados:

Estimaciones macroeconómicas promedio para el período 1991-2015 indican que la economía informal argentina asciende al 24,10 % del PBI alcanzando un 28,65 % en 2016(...) En términos relativos, la tasa de evasión del impuesto al valor agregado (IVA) (...) revelan un valor del 33,5 %. Con respecto al impuesto a las ganancias (IG), las tasas de evasión son mayores a las del IVA y rondan el 49 %. (Medina & Schneider, 2017; Schneider & Boockmann, 2017; Blanco-Gómez, 2019; Pecho-Trigueros et al., 2012; como se citó en Pedroni, Briozzo, & Pesce, 2020)

Como parte de las reflexiones finales del documento de trabajo, expresan que aunque la literatura sobre el sector informal en épocas de crisis es sucinta, una parte importante refiere un incremento de la informalidad y de los niveles de evasión tributaria durante las recesiones (Matsaganis et al., 2012; Schneider & Buehn, 2012 como citó Pedroni, Briozzo, & Pesce, 2020, pág. 180)

Según se puede observar en la “Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas” publicado por el INDEC durante los meses de abril (2020a), mayo (2020b) y junio (2020c), se consideran las en los supermercados comparando las que se realizan en el salón de ventas contra las ventas online, y su variación interanual. Aunque el mismo es un indicador de consumo y no de actividad, y considera a todas las empresas (no solo a las pymes) el mismo va a permitir observar la situación general de los canales online, y los métodos de pago durante el segundo trimestre. Los mismos se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 1: Variación porcentual de las ventas en supermercado durante el 2° trimestre 2020

Canal de ventas	Variación % abril 2019-2020	Composición % abril 2020	Variación % mayo 2019-2020	Composición % mayo 2020	Variación % junio 2019-2020	Composición % junio 2020
Total	51,1	100	54,8	100	43,8	100
Salón de ventas	46,6	95,7	50,5	95,4	39,1	95,3
Canales online	370,9	4,3	276,2	4,6	347,6	4,7

Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas, abril, mayo y junio 2020. INDEC

El INDEC define como ventas en el salón de ventas como “aquellas compras realizadas por parte de los consumidores en forma presencial en el salón comercial” (2020a) y canales online a “aquellas ventas concretadas a través de internet y telefónicamente” (2020a).

Se puede observar que con respecto al 2° trimestre del año anterior hubo un incremento súbito en los meses de estricta cuarentena, llegando a un pico máximo de 370,9%. Por otra parte en la composición mensual de las ventas se ha mantenido entre el 4,3% y 4,7%, durante

todo este trimestre, por lo cual, no parece ser significativo contra las ventas en salón.

A su vez el INDEC provee información de las ventas en los supermercados discriminados según el medio de pago con el que se realizan “los cuales comprenden efectivo, tarjeta de crédito, tarjeta de débito y otros medios de pago como vales, cuponerías, ticket canasta, gift card, etcétera” (2020b). Siguiendo la línea temporal presentado anteriormente, se obtienen los siguientes datos:

Tabla 2: Variación en las ventas en supermercados por medio de pago. 2do trimestre 2020

Medios de Pago	Variación % abril 2019-2020	Composición % abril 2020	Variación % mayo 2019-2020	Composición % mayo 2020	Variación % junio 2019-2020	Composición % junio 2020
Total	51,1	100	54,8	100	43,8	100
Efectivo	29,6	29,6	44,5	31,7	29,8	29,9
Tarjetas de débito	57,7	27,7	42,2	25,1	32,5	26,3
Tarjetas de crédito	61,7	38,2	65,5	37,9	53,2	37,6
Otros medios	106,5	4,5	150,4	5,3	188,8	6,2

Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas, abril, mayo y junio 2020. INDEC

METODOLOGÍA

Se enmarca este trabajo como un artículo de revisión, que por medio de un diseño de exploratorio, recopila y examina la información bibliográfica general, dentro del campo de las ciencias económicas, de distintas fuentes sobre las temáticas: Pymes argentinas ante la pandemia del COVID-19. Las fuentes secundarias, físicas como virtuales, consisten en informes y publicaciones de organizaciones como la CAME, FOP, OIT, OMS, CEPAL,

entre otros. Teniendo en cuenta que los mismos cumplan con los requisitos de validez, confiabilidad y generalizables al problema en cuestión según como lo propone Malhotra, N. (2008, pág. 108) para este tipo de datos.

RESULTADOS

Según los datos publicados por el INDEC en su Informe técnico Vol. 5, n°118 (ver tabla 3), se puede observar que el segundo trimestre fue el periodo de mayor caída de la actividad y el empleo:

Tabla 3: Principales tasas del mercado de trabajo

Tasas	Año 2020			
	1° trimestre	2° trimestre	3° trimestre	4° trimestre
Actividad	47,1	38,4	42,3	45
Empleo	42,2	33,4	37,4	40,1
Desocupación abierta	10,4	13,1	11,7	11

Elaboración en base a datos del INDEC-Informe Técnico Vol. 5, n°118

Para el tercer trimestre, la tasa de actividad se ubicó en 42.3%, la tasa de empleo en 37,4 % y la tasa de desocupación, en 11,7%. Los 2 primeros indicadores muestran una mejoría con respecto al periodo anterior, sin embargo, a pesar de la flexibilización de las restricciones sobre las actividades y la circulación de las personas, en el tercer trimestre del año la

pandemia continuó impactando sobre la dinámica del mercado de trabajo no pudiendo recuperar los valores al inicio del año. (INDEC, 2021)

Al comparar los datos del primer y segundo trimestre se obtiene los siguientes resultados:

Tabla 4: Variación de la actividad, empleo y desempleo inter trimestral del 2020

1° trimestre 2020 vs 2° trimestre 2020 (%)	
Actividad	-8,7
Empleo	-8,8
Desempleo	2,7

Fuente: Elaboración propia en base a datos del INDEC-Informe Técnico Vol. 5, N° 118

En el segundo periodo la actividad y empleo sufrieron una caída de 8,7 puntos en promedio, y un aumento del desempleo de 2.7%. Pudiendo explicarse por el aislamiento y restricciones de circulación que comenzaron a regir el 20 de marzo.

Al realizar una comparación interanual de estas tres variables macroeconómicas se obtienen los siguientes datos:

Tabla 5: Variación de la actividad, empleo y desempleo interanual, 2019 vs 2020

2° trimestre 2020 vs 2° trimestre 2019 (%)	
Actividad	-9,3
Empleo	-9,2
Desempleo	2,5

Elaboración propia en base a datos del INDEC-Informe Técnico Vol. 5, N° 118

Denota una caída aún más abrupta de los niveles de actividad y empleo, que la comparación anterior, reforzando más aún esta variable macroeconómica como una de las más afectadas por la pandemia en general, coincidiendo con la OIT, ya que la Argentina no escapa de la realidad latinoamericana “caracterizado por una desaceleración económica y una ralentización laboral, (...)elevada informalidad laboral, reducidos salarios promedio, significativas brechas salariales...” (Maurizio, 2021)

Por su parte UNICEF en Argentina llevó a cabo una Encuesta Rápida entre el 8 y el 15 de abril del 2020 denominada Encuesta de Percepción y Actitudes de la Población. Impacto de la

pandemia COVID-19 y las medidas adoptadas por el gobierno sobre la vida cotidiana. (2020) Con el objetivo de conocer las percepciones, hábitos y cambios ocasionados por el virus en la población e indagar sobre los efectos económicos y sociales en los hogares con niñas y niños. Del cual se extrae la siguiente información de interés: “Desde que se tomaron las medidas de aislamiento social, 6 de cada 10 hogares encuestados ha visto disminuir sus ingresos. Esto equivale a 3.6 millones de hogares en los que habitan aproximadamente 15 millones de personas”. (UNICEF, 2020, pág. 10)

En el contexto del aislamiento social, la principal causa asociada con la disminución de ingresos está relacionada con el tipo de actividad económica (venta ambulante, cuenta propia de plomería, albañilería, electricidad, changarín, etc.) y la imposibilidad de salir a trabajar (56%), seguida por las suspensiones temporales (18%); disminución en el nivel de ventas, pedidos o clientes (15%); reducción de horas trabajadas (12%); reducción de salario (8%), y otras con menor incidencia. En aquellos hogares sin presencia de asalariados el 72% sufrió una reducción de sus ingresos. (UNICEF, 2020, pág. 10)

La Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME), realizó un relevamiento a lo largo de la segunda quincena de julio de 2020, en el cual fueron encuestadas 817 Pymes de todo el país y pertenecientes a distintos sectores. Con el objeto de analizar las consecuencias de la pandemia en los siguientes 3 ejes de trabajo: endeudamiento financiero, salarios y empleo y endeudamiento no financiero. Consideran en su informe que

La abrupta caída de la economía impactó en el mercado de trabajo (...) entre mayo y febrero hubo una pérdida de 149.000 puestos de trabajo asalariados en el sector privado, de modo que la baja entre mayo de 2020 e igual mes de 2019 alcanzó los 294.628 mil puestos (-4,8% interanual). (CAME, 2020, pág. 8)

A nivel nacional, la Fundación Observatorio Pyme (FOP) se propuso desde el principio de la pandemia a monitorear la situación del segmento empresarial Pyme por lo cual constituyó el “Programa de Investigación Coronavirus: Impacto sobre las Pyme, producción y empleo”. (FOP, 2020a) Teniendo

como objeto de estudio a las MiPyME (empresas con hasta 250 ocupados) y adicionalmente, para ampliar el espectro de investigación y uniformar la información con la segmentación del sector empresarial que está utilizando el Gobierno para la asignación de fondos a través del Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP) y otros programas de asistencia, incorporó al análisis el tramo de empresas medianas-grandes (MEG, empresas que ocupan entre 251 y 800 personas). Con esa finalidad, se planteó la necesidad de realizar un análisis con alcance multisectorial y nacional, a partir de la realización de 5 operativos de relevamiento, el primero tuvo lugar del 13 al 17 de marzo, el segundo entre el 2 y 6 de abril, el tercero del 16 al 20 de abril, el cuarto del 7 al 12 de mayo y por último el quinto entre el 29 de mayo y el 10 de junio de 2020. (Bargados, 2021).

Las principales temáticas relevadas se refieren al impacto sobre la actividad de las empresas, la producción y el empleo; las estrategias empresariales; el riesgo ocupacional; las medidas propuestas por el Gobierno y las posibles modificaciones de las formas de trabajo en el corto plazo. En los cuales se analizaron el comportamiento de las siguientes variables: grado de operatividad, impacto en los costos, en la gestión interna, productividad, riesgo de cierre y conflictos laborales. (FOP, 2020a)

Grado de operatividad: entendiéndose éste por el grado de puesta en marcha de la actividad de la empresa (sea línea de producción, atención en establecimientos, prestación de servicios, etc.). El mismo evolucionó conforme fueron implementadas las excepciones al ASPO según la región y actividad económica:

Tabla 6: Evolución del grado de operatividad (% de empresas)

	Periodo de relevamiento	
	2 al 6/4	29/5 al 10/6
Nivel Nacional		
Totalmente operativa	10%	26%
Parcialmente operativa	36%	59%
No operativa	54%	15%

Elaboración propia en base a los datos del Coronavirus: Impacto sobre las Pyme, producción y empleo – 2° a 5° relevamiento, FOP

Autorizaciones: en el quinto relevamiento (FOP, 2020b) se analiza el porcentaje de empresas autorizadas a funcionar. A grandes rasgos define dos grupos de empresas: primer grupo de actividades esenciales y aquellas que han sido exceptuadas y han adecuado exitosamente sus protocolos sanitarios obteniendo el permiso, las que se destacan en la región Centro (90%), seguidas por las firmas de la región NOA (88%) y NEA (86%). Por otro lado, hay un grupo minoritario de empresas que, por cuestiones organizativas internas y económicas, todavía no había obtenido la autorización destacando en AMBA con el 6%, Centro con el 4% y las de Cuyo y Sur con el 3%.

Personal inactivo: la FOP (2020a) sostiene que el grado de operatividad de la firma no implica directamente un mismo grado de actividad de su personal, y sugiere que algunas causas del mismo pueden responder a: “procesos y organización interna; restricciones regulatorias impuestas por el Gobierno para poder funcionar; y drástica caída de la oferta y demanda de bienes y servicios que implicó la pandemia” (pág. 12). Desde esta perspectiva, puede observarse a nivel nacional que en el mes de junio “casi la mitad de las empresas en promedio a nivel nacional, manifestaron tener más del 30% de su personal inactivo”. (FOP, 2020a)

Grado de liquidez: las MiPymes históricamente tuvieron un bajo nivel de liquidez, lo cual se vio potenciado con la caída de la actividad producto de la pandemia, repercutiendo negativamente en las ventas y en la cadena de pagos. El Gobierno Nacional desplegó una batería de medidas fiscales y crediticias, del cual se destaca el “Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción”⁵ (ATP), diseñado especialmente para intentar sostener la liquidez de las empresas en lo que respecta el pago de salarios y contribuciones patronales.

Por otro lado, también se instrumentó una línea crediticia a tasa preferencial del 24% destinada

a financiar capital de trabajo, con un período de gracia de tres meses.

En el relevamiento realizado entre el 7 y el 12 de mayo, se obtuvieron que el porcentaje de empresas que no llegaba a cubrir el 60% de sus los gastos fijos y obligaciones del mes de mayo, aun considerando la asistencia ofrecida por el gobierno, en promedio a nivel nacional fue del 54%. (FOP, 2020a)

En relación al crédito blando los resultados obtenidos (2020a) se dividen entre aquellas firmas interesadas que pudieron acceder al crédito (24%), las firmas interesadas cuya solicitud está en proceso de análisis (25%), aquellas empresas interesadas que no lograron acceder (23%), y finalmente un grupo de empresas que no estaban interesadas en el instrumento (29%).

Riesgo de cierre y acuerdo laborales: A pesar de los esfuerzos empresariales y del Gobierno para ofrecer herramientas para facilitar el funcionamiento de las pymes, muchas manifiestan que no han podido afrontar completamente todos los gastos operativos y salariales del mes de mayo. Resultando que el promedio nacional de empresas con riesgo de cierre ronde el 8%. El máximo regional se registró en el NOA (18%) mientras que en las regiones Centro y Cuyo se ha registrado el menor riesgo (5% en ambas regiones). (2020a)

Adicionalmente, por los datos recogidos por FOP (2020a) afirma la existencia de una estrecha relación entre el riesgo de conflicto laboral originado por el cambio de las condiciones de trabajo y el riesgo de cierre de las empresas, explicado por las graves dificultades económicas por las que atraviesan las empresas debido a la pandemia, que imponen la necesidad de modificar transitoriamente las condiciones laborales, lo que a su vez producen tensión entre los empleados y empleadores.

Teletrabajo: En agosto del 2020 el Senado de la Nación Argentina aprobó la Ley 27.555 correspondiente al Régimen Legal de Contrato de Teletrabajo, la cual regula y garantiza

5

<https://www.argentina.gob.ar/produccion/medidas-pymes-covid/atp>

derecho laboral de los trabajadores que desempeñan sus tareas desde la casa. De esta forma, se determinan las condiciones mínimas necesarias para el desempeño de esta nueva modalidad en auge e ineludible, en algunos casos, durante el ASPO.

En la reconversión de los procesos productivos hacia el teletrabajo, es probable que una parte no menor del espectro empresarial quede excluida de este proceso por la imposibilidad de adaptarse, al menos en el corto plazo. Los resultados de la investigación revelan (FOP, 2020a), que “en promedio el 6% de las firmas con menos de 800 ocupados podría implementar este sistema para todo su personal. Este grupo se conforma de al menos 60 mil firmas con 220 mil empleos”. En el otro extremo, “43% no está en condiciones de incluir bajo la modalidad de teletrabajo a ninguno de sus trabajadores, es decir, al menos 280 mil empresas con 1,5 millones de puestos de trabajo registrados”. Esto se debe principalmente a las características del sector de las pymes en estudio, las de servicios encuentran una posibilidad más alta, y más inmediata, que el resto de los sectores para adaptar la organización interna del trabajo a una modalidad remota: “el 68% de estas empresas puede implementar el sistema de teletrabajo para parte o todo el personal”.

En la “Encuesta sobre la situación de las Pymes en marco de la pandemia” de la CAME nombrado anteriormente, se estudia 3 aspectos (2020): el endeudamiento financiero, representado por el porcentaje de empresas que se endeudaron extra a raíz de la pandemia. Capacidad para hacer frente al pago de salarios y sostener el nivel de empleo, representado porcentaje de empresas que no abonaron la totalidad de los salarios de junio. Y por último el nivel de endeudamiento operativo, porcentaje de empresas que no pagaron impuestos nacionales, provinciales y/o municipales y porcentaje de empresas con deudas a proveedores. De los cuales, se presentan los resultados a continuación:

- Endeudamiento financiero: los resultados indican que, a raíz de la pandemia, el 59,4% de las empresas encuestadas debió tomar nuevos créditos para poder sostenerse, y que los mismos representaron, en promedio, cerca del

28% de la facturación correspondiente al año 2019. Respecto de las fuentes de dicho endeudamiento, el 47,4% de las empresas lo tomó en el sistema no bancario, siendo esta la única vía de financiamiento para el 85,7% de este subconjunto de Pymes. Por su parte, un 46,3% de las Pymes encuestadas que sostienen haber incrementado su deuda financiera a raíz de la pandemia, lo hizo a través de las líneas crediticias a tasa preferencial dispuestas por el gobierno nacional (Líneas al 24% y Pymes Plus), aunque entre estas casi el 13% debió complementar dichos fondos con otras fuentes de financiamiento adicionales. (CAME, 2020)

- Capacidad para hacer frente al pago de salarios y sostener el nivel de empleo: el 72,6% de las empresas empleadoras encuestadas indicaron haber podido pagar en tiempo y forma los salarios correspondientes al mes de junio y, entre estas, casi un 40% lo hizo con asistencia (Programa ATP, Línea al 24% u otras). Complementariamente, el 27,4% manifestó que le fue imposible hacer frente a dicha obligación, mientras que un 28,6% dio cuenta que debió desvincular o suspender personal a raíz de la coyuntura. Al analizar la cantidad de Pymes empleadoras que manifestaron haber tenido dificultades para pagar el medio aguinaldo, se ve que esta resulta superior a aquellas con problemas para afrontar el pago de salarios: en este caso el 38,4% del total no pudo hacer frente a dicha obligación y, entre quienes lo hicieron, casi el 20% debió abonarlo en más de una cuota. (CAME, 2020)

- Endeudamiento operativo: los resultados indican que más del 70% de las Pymes encuestadas adeuda total o parcialmente impuestos nacionales, ratio que desciende levemente 69,4% cuando la consulta se realiza sobre impuestos de origen provincial y/o municipal. Por su parte, casi el 60% de las mismas posee deudas con sus proveedores, mientras que entre aquellas empresas que alquilan la proporción que acumula pasivos por dicho concepto alcanza el 42,8%. (CAME, 2020)

A continuación se presentan los resultados de la revisión bibliográfica, en forma de cuadro para simplificar su presentación y agrupándolas en 3 puntos de vistas (PV) para facilitar su análisis:



Tabla 7: Presentación de variables encontradas

N°	PV sobre funcionamiento	Fuente	Periodo	Resultado	
1	Grado de operatividad-Total	FOP	abril	10%	
2	Grado de operatividad-Parcial	FOP	abril	36%	
3	Grado de operatividad-Nula	FOP	abril	54%	
4	Autorizadas a funcionar	FOP	Junio	80%	
5	Más 30 % Personal inactivo	FOP	Junio	48%	
	PV financiero y económico				
6	Lograron cubrir costos fijos	FOP	mayo	60%	
7	Riesgo de cierre empresas	FOP	mayo	8%	
8	Endeudamiento financiero por la situación	CAME	Junio	59,40%	
9	- Fuente-no bancario	CAME	Junio	47,40%	
10	- Fuente-tasa preferencial gubernamental	CAME	Junio	46,30%	
11	Deuda impositiva	CAME	Junio	70%	
12	Deuda proveedores	CAME	Junio	60%	
13	Deudas alquiler	CAME	Junio	42,80%	
14	Capacidad pago de salarios	CAME	Junio	72,60%	
15	- Con asistencia del Gobierno	CAME	Junio	40%	
16	No pago salarios	CAME	Junio	27,40%	
17	No pago SAC	CAME	Junio	38,40%	
	PV de Cambios				
18	Teletrabajo, totalidad empleados	FOP	Junio	6%	
19	Teletrabajo, ningún empleado	FOP	Junio	43%	
20	Canales de ventas online	INDEC	2do trimestre	+300%	interanual
21	Medios de pago- tarjetas de créditos	INDEC	2do trimestre	+50%	interanual
22	Medios de pago-tarjetas de débito	INDEC	2do trimestre	+44,13 ⁶	interanual
23	Medios de pago- otros medios	INDEC	2do trimestre	+100%	interanual

Fuente: elaboración propia

En todos los estudios presentados, centran sus investigaciones en el segundo trimestre del 2020, el cual coincide con el inicio de la cuarentena estricta en el mundo y en la Argentina. Por ello se concluye que este rango de tiempo fue uno de los más inciertos para los dueños, encargados y empleados de las pymes.

CONCLUSIONES

La Pandemia del COVID-19 ha traído un escenario inimaginable para el mundo en el 2020, pisando las previsiones y proyecciones de cualquier organización pública y privada, porque ni siquiera el escenario más pesimista hubiese planteado esta posibilidad.

Considerando que las Mipymes son un actor importante desarrollo para la economía latinoamericana, se planteó la siguiente

pregunta ¿Cuáles han sido los temas microeconómicos abordados en las investigaciones que tienen como objeto de estudio las Pymes Argentina? La cual se intenta responder con esta revisión bibliográfica general de los estudios, investigaciones y encuestas que han realizado los diferentes entes públicos o privados, de los cuales se obtienen las variables que se clasifica en los 3 puntos de vistas (PV) presentados. A continuación se realiza las conclusiones de cada una, en función de los resultados:

1. **PV del funcionamiento:** en el mes de abril se puede observar que las pymes estaban trabajadas en más del 50 % en ninguna operatividad, es decir que no estaban en funcionamiento. Esto en parte, porque el gobierno estableció en el DNU 267/20 que solo

⁶ 44.13% es un promedio simple de los valores del mes de abril, mayo y junio.

las actividades esenciales podrían realizarse durante la cuarentena estricta. Para junio y con las autorizaciones correspondientes ya el 80% de las pymes estaban operando, aunque esto no implica que todo el personal lo estuviese, ya que, estaban limitados para evitar las aglomeraciones en espacios cerrados, contagios dentro de la empresa, y tanto los empleados con comorbilidades y mayores de edad se debían de tener especial cuidado porque se encontraban entre los grupos de mayor riesgo. Esto se refleja en el dato que para el mes de junio casi el 50% de las empresas tenía más del 30% de su personal inactivo.

2. PV económico-financiero: considerando que la falta de liquidez y el apoyo gubernamental a las pymes es una de las causas de mortandad de las mismas, y en esta situación (pandemia) y ante la imposibilidad de generar ingresos o que hayan disminuido por características propias del rubro, se observa que debieron recurrir al endeudamiento el 59,4% de los encuestados, de los cuales el 47,4% fue no bancario y el 46,3% optó por los créditos a tasa preferencial brindados por el gobierno nacional. En el aspecto operativo de la empresa, la deuda con los proveedores para el mes de junio rondaba en el 60%, en concepto de alquiler un 42,8%, impuestos nacionales, provinciales y/o municipales superan el 69,4 %, y solo el 60% de las pymes encuestadas por el FOP pudo cubrir sus costos fijos. Y con respecto al pago de los salarios para el mes de junio el 72.6% pudo realizarlos por los menos en parte, el 27,4 no estuvo en condiciones de hacerlos. Aunque del total que abonó los salarios del mes de junio, el 40% recurrió a asistencia gubernamental para poder afrontarlos. Estos datos dejan en evidencia como esta problemática afectó en grandes medidas a las pymes haciendo que en el

mes de mayo el 8% de las pymes encuestadas estén en riesgo de cierre.

3. PV cambios: el Teletrabajo ha sido una de las implementaciones más novedosas en la pandemia, ha sido una herramienta implementada de “la manera que se pudo” y con recursos existentes, por lo cual podría llamarse como una herramienta de emergencia. Las empresas que lo tenían implementado en su totalidad en el mes de junio, solo rondaban el 6% e implementado de forma parcial el 51%. Otra variable ha sido el auge de los canales de ventas digitales, creciendo hasta un 300%, como respuesta a la imposibilidad de adquirir los productos/servicios de forma presencial, y relacionado estrechamente a esto, el crecimiento de pagos electrónicos tanto de tarjetas de débito y créditos, y de “otros medios” en los cuales se incluyen pagos con billeteras electrónicas o apps.

En relación con los puntos expuestos, tanto el primero como el segundo exponen información histórica, situándose en el periodo del segundo trimestre del 2020, considerándose al mismo como el que más incertidumbre ha generado a las Pymes. Y el tercero, PV cambios, puede ser interesante estudiar su evolución y aceptación, ya que implican cierto cambio cultural en las pymes. Por lo cual, una futura línea de trabajo puede ser: “Analizar si la incorporación de herramientas digitales junto con el teletrabajo se ha mantenido en el tiempo o si han sido descartadas en favor de las tradicionales”.

De este modo, se culmina el presente artículo con un resumen y descripción de las variables encontradas que impactaron en las Pymes, esperando contribuir al estudio de las Pymes, y servir de punto de partida para futuras revisiones del Estado del arte.

BIBLIOGRAFÍA

Banco Mundial, B. (2021). *Perspectivas económicas mundiales: Amerca Latina y el Caribe*. Recuperado el 01 de Julio de 2021, de <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/600223300a3685fe68016a484ee867fb-0350012021/related/Global-Economic-Prospets-June-2021-Regional-Overview-LAC-SP.pdf>

BancoMundial. (14 de agosto de 2020). Obtenido de [bancomundial.org: https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1](https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1)

Bargados, A. (2021). Impacto del Covid-19 en las Pymes argentinas: actividad, empleo y condiciones de trabajo. *Trabajo y sociedad, vol. 21, núm. 36*, 123-145. Recuperado el 14 de julio de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=387366077007>

- Belacín M. & Arnoletto, M. (2019). *Panorama de las empresas en Argentina*. Buenos Aires: Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación. Recuperado el 14 de julio de 2021, de <https://biblioteca.produccion.gob.ar/document/download/535>
- CAME. (2020). *La situación de las PYMES en el marco de la pandemia*. Obtenido de <https://www.redcame.org.ar/advf/documentos/2021/03/605a1a5588026.%20situacion%20de%20las%20pymes.pdf>
- CEPAL. (2021). *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe 2020*. Santiago: LC/PUB.2020/17-P/Rev.1.
- CEPAL, N. U. (2020). *Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf
- Ernst C. & López Mourelo, E. (2020). *La COVID-19 y el mundo del trabajo en Argentina: impacto y respuestas de política*. Buenos Aires: Nota Técnica OIT.
- FOP. (2020a). *Coronavirus: Impacto sobre las PyME, producción y empleo. Análisis regional*. Buenos Aires: Fundación Observatorio Pyme. Recuperado el 16 de Junio de 2021, de observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2020/11/FOP_Coronavirus-Impacto-sobre-las-PyME-Análisis-Sectorial_comprimido.pdf
- FOP. (2020b). *Coronavirus V: Volver a operar. Actividad, Empleo y Autorizaciones*. Buenos Aires: Fundación Observatorio Pyme. Recuperado el 13 de junio de 2021, de https://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2020/06/FOP_Coronavirus-V_Volver-a-operar.-Actividad-empleo-y-autorizaciones.pdf
- INDEC. (2020). *Informes técnicos / Vol. 4, n° 172 Informe de avance del nivel de actividad*. Argentina: Ministerio de Economía. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informe_sdeprensa/pib_09_203A30C37E8E.pdf
- INDEC. (2020). *Informes técnicos / Vol. 5, n° 118 Mercado de Trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)*. Buenos Aires: Ministerio de Economía. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informe_sdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim21F7C133BA46.pdf
- INDEC. (2020a). *Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas. Informe técnico Vol. 4, n°113*. Buenos Aires: Ministerio de Economía. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informe_sdeprensa/super_06_20019BA21D14.pdf
- INDEC. (2020b). *Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas. Informe técnico Vol.4, n°133*. Buenos Aires: Ministerio de Economía. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informe_sdeprensa/super_07_202842E46CC6.pdf
- INDEC. (2020c). *Encuesta de supermercados y autoservicio mayoristas. Informes técnicos / Vol. 4, n° 152*. Buenos Aires: Ministerio de Economía.
- INDEC. (2021). *Mercado de trabajo. Tasas e Indicadores socioeconómicos*.
- J. Ponce Andrade y otros. (Septiembre de 2020). *Crisis económica pre y post-pandemia: su incidencia en la mortalidad de las MiPymes en Ecuador. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2020/09/crisis-ecuador.html>
- Laporte Aguirre, R. et al. (Noviembre de 2020). *Covid-19 y su impacto en las Pymes argentinas: Perspectivas para América Latina. Palermo Business Review(22)*, 225-240. Obtenido de https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr22/PBR_22_12.pdf
- M.Dini y G. Stumpo (coords). (2020). *“Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento”*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Santiago: CEPAL. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11362/44148>
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados* (Quinta Edición ed.). México: Pearson Educación.
- Maurizio, R. (2021). *Transitando la crisis laboral por la pandemia: hacia una recuperación del empleo centrada en las personas*. Nota técnica, OIT. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_779114.pdf
- OIT. (2021). *Observatorio de la OIT: La COVID-19 y el mundo del trabajo. Séptima Edición*.
- Pedroni, F. V., Briozzo, A., & Pesce, G. (2020). *REFLEXIONES SOBRE LA INFORMALIDAD EMPRESARIAL EN LA ARGENTINA EN EL MARCO DE LA PANDEMIA POR COVID-19. RIDCA*, 167-184. Obtenido de

- <http://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/5146>
- Poder Ejecutivo Nacional. (20 de Marzo de 2020). *DNU 267/20: AISLAMIENTO SOCIAL PREVENTIVO Y OBLIGATORIO*. Boletín Oficial. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>
- Ponce Andrade, J et al. (Septiembre de 2020). Crisis económica pre y post-pandemia: su incidencia en la mortalidad de las MiPymes en Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oe1/2020/09/crisis-ecuador.html>
- TEMBO, D. (2020). *COVID-19: el gran confinamiento y su impacto en las pequeñas empresas*. Ginebra: Centro de Comercio Internacional. Obtenido de https://www.intracen.org/uploadedFiles/int racenorg/Content/Publications/SMECO2020/ITC_SMECO-2020ExSummary-Spanish.pdf
- UNICEF. (2020). *Encuesta de Percepción y Actitudes de la Población. Impacto de la pandemia COVID-19 y las medidas adoptadas por el gobierno sobre la vida cotidiana*. Buenos Aires: UNICEF. Obtenido de <https://www.unicef.org/argentina/media/8056/file/Covid19-EncuestaRapida-InformeEducacion.pdf>
- WorldBank. (2021). *Global Economic Prospects*. Washington, DC: World Bank. doi:10.1596/978-1-4648-1612-3

Jardel Rauber jardel.rauber@yahoo.com.br

Larissa Müller larissamuller69@gmail.com

Izabel Cristine Lopes adm.izabellopes@yahoo.com.br

Naira Elizabete Barbacovi adm.pf@ideau.com.br

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO EDUCACIONAL DE PASSO FUNDO. – FACULDADE IDEAU

RESUMO

As questões ambientais têm se tornado notícias frequentes nas mídias internacionais, pois as atividades realizadas pelos seres humanos causam desequilíbrios nas interações dos ecossistemas. Com a ideia de preservação ambiental, surgem a todo instante novos métodos de cultivos ou alternativas para a minimização dos danos causados ao meio ambiente, o qual está diretamente associado ao bem-estar da vida humana. A produção orgânica além das questões ambientais, se tornam alimentos que auxiliam para segurança alimentar, pois são alimentos sem contato com agroquímicos, os quais podem trazer impactos negativos para a saúde. Neste sentido, a presente pesquisa tem como objetivo apresentar uma análise da cadeia dos produtos orgânicos, descrevendo como são desenvolvidos os aspectos dos produtos, sua distribuição, promoção, plantio e comercialização. Para a construção da pesquisa utilizou-se um estudo de caráter exploratório, através de uma pesquisa bibliográfica, seguido de uma análise qualitativa dos dados identificados. Assim, conseguimos destacar uma oportunidade de mercado, a qual está em pleno desenvolvimento e crescimento, principalmente por estar associada às questões ambientais, mas que possui uma barreira de preço venda e requisitos que devem ser apresentados para o desenvolvimento desse modelo de produção.

Palavras Chave: orgânicos; cadeia produtiva; sustentabilidade ambiental.

1. INTRODUÇÃO

A sustentabilidade tem sido um dos grandes desafios do mundo moderno e junto vem as questões ambientais que têm se tornado notícias frequentes nas mídias internacionais, pois as

atividades realizadas pelos seres humanos causam desequilíbrios na interação dos ecossistemas. Na produção de alimentos, existe um grande impacto que é causado pela utilização de produtos químicos em seu cultivo e que impactam diretamente a fauna e flora dos locais que são utilizados para produção.

Com a ideia de preservação ambiental, surgem a todo instante novos métodos de cultivos ou alternativas para a minimização dos danos causados ao meio ambiente, o qual está diretamente associado ao bem-estar da vida humana. Neste sentido, a produção orgânica é um método que vem ganhando espaço, pois no seu cultivo não são utilizados produtos químicos, sendo aplicadas apenas técnicas naturais de adubação e cuidado, se tornando uma ferramenta de proteção ambiental e um meio de chegar as metas para o desenvolvimento sustentável.

A produção orgânica além das questões ambientais, se tornam alimentos que auxiliam para segurança alimentar, pois são alimentos sem contato com agroquímicos, os quais podem trazer impactos negativos para a saúde. Para as pessoas que buscam uma vida saudável, principalmente com o cuidado na alimentação, estão modificando seu consumo e partindo para os alimentos que possuem o selo orgânico, pois assim tem a certeza de que são alimentos que não possuem contaminação por substâncias químicas.

O consumo de produtos orgânicos estão tendo crescimento no mercado, sua produção está aumentando para suprir a demanda, pois de acordo com a Associação de Promoção dos Orgânicos (Organis), somente no primeiro semestre de 2020, a venda de produtos orgânicos cresceu mais de 50% no Brasil.

O presente artigo teve como objetivo apresentar

uma análise da cadeia dos produtos orgânicos, descrevendo como são desenvolvidos os aspectos dos produtos, sua distribuição, promoção, plantio e comercialização verificando como está a cadeia, quais são os principais aspectos desta produção e como ela está situada no contexto do Agronegócio.

A pergunta que norteou a pesquisa foi: Qual é o cenário para a produção e desenvolvimento do cultivo de produtos orgânicos no Brasil?

Primeiramente foi apresentado uma análise teórica dos estudos e dados que estão disponíveis e tratam de assuntos relacionados com o cultivo de produtos orgânicos, identificando os principais aspectos que caracterizam essa produção. Posteriormente foram apresentados os métodos utilizados para a construção do estudo e as técnicas para análise da cadeia da produção orgânica. Na parte final, se apresenta uma análise dos dados levantados, a conclusão e as referências utilizadas de base para o estudo da cadeia.

REFERENCIAL TEÓRICO

Agricultura Orgânica

A agricultura orgânica surgiu na década de 1960 por meio de lentas e gradativas alterações, buscando alternativas aos sistemas de produção vigentes. O termo “agricultura orgânica” foi definido através da fundação da Federação Internacional dos Movimentos de Agricultura Orgânica - IFOAM, em 1972, que passou a estabelecer normas proibindo o uso de agrotóxicos e restrição de adubos químicos, incluindo ações de conservação dos recursos naturais e aspectos éticos nas relações sociais e no trato com os os animais, além de certificar para comprovar o manejo orgânico dos produtos (SANTOS; MONTEIRO, 2004; KHATOUNIAN, 2001).

No Brasil, a produção orgânica é regulamentada pela Lei Federal Nº 10.831, de 23 de dezembro de 2003, essa norma estabelece os requisitos que caracterizam um sistema de produção orgânico, como também a certificação. Na norma, são descritos como devem ser tratados os aspectos produtivos como classificação, processamento, envase, distribuição, identificação e certificação da qualidade (BORGUINI e TORRES, 2006).

De acordo com a Lei no 10.831, considera-se como produto orgânico ou produto da agricultura orgânica, seja ele fresco ou processado, aquele obtido através de sistema orgânico de produção agropecuário ou oriundo de processo extrativista sustentável e não prejudicial ao ecossistema local. O conceito de orgânico abrange os sistemas denominados, ecológico, biodinâmico, natural, regenerativo, biológico, agroecológico, permacultura, entre outros. Esse método produtivo não se utiliza de organismos geneticamente modificados ou radiações ionizantes em qualquer fase da produção (BRASIL, 2003).

O foco da Agricultura Orgânica é a preservação da vida e o reconhecimento do solo como fonte de vida, assim como o uso saudável da água e do ar. A fertilidade é função direta da matéria orgânica contida no solo. Assim, a própria atividade biológica presente nos compostos biodegradáveis existentes no solo possibilita o suprimento de elementos minerais e químicos necessários ao desenvolvimento dos vegetais cultivados e, conseqüentemente, diminuindo os desequilíbrios resultantes da intervenção humana (ORMOND et al., 2002; PENTEADO, 2001).

Dados do Centro de Inteligência em Orgânicos, da SNA (Sociedade Nacional de Agricultura), mostram que no Brasil, a área plantada com orgânicos chega a 750 mil hectares, o País ocupa a 12ª posição entre os principais produtores e entre os países emergentes ocupa a quinta posição ficando atrás de Uruguai e Argentina tendo um crescimento médio de 20% ao ano. (EMBRAPA, 2017)

De acordo com Silva (2019), existem muitas vantagens para o desenvolvimento de um sistema orgânico de produção, se pensarmos no produtor, podemos citar o maior valor agregado ao produto, como também ocorre a diminuição da necessidade de buscar insumos de terceiros e o menor desgaste do solo. Pensando no consumidor, temos a confiabilidade de produtos que possuem um menor índice de toxicidade. Já para a sociedade, é um sinônimo de proteção ao equilíbrio ambiental.

Quando se fala em orgânicos, diretamente se associa com um modelo de produção destinado a alimentação, mas não está apenas direcionado

a esse fim, pois está presente também para a utilização como insumo. Produtos orgânicos são utilizados para confecção de vestuário, cosméticos, tintas, entre outros, sendo um insumo com grande potencial de crescimento, podendo ser utilizado em uma variedade de segmentos. Por outro lado, há também os aspectos ambientais, tornando-se uma fonte de promoção, pois agrega ao produto características sustentáveis e de proteção ambiental (BUZIN, 2016).

Segundo Borguini e Torres (2006), há uma estimativa de que 90% das propriedades que aplicam os métodos de produção orgânica são classificados como produtores de pequeno porte, as quais são ligados a associações de movimentos sociais, já os 10% restantes são classificados como produtores de grande porte,

os quais são associados às organizações privadas. A agricultura familiar possui uma grande participação nesse mercado, pois representa 70% dos produtores orgânicos, sendo que uma maior expressão na participação de propriedades familiares localizadas na região sul do país.

Segundo dados apresentados pelo Ministério da Agricultura em 2019, o Brasil ocupa o 12° lugar no mundo com áreas disponíveis para a agricultura orgânica, conforme apresentado na Figura 1, sendo a Austrália o país com a maior área destinada a essa prática. Se comparado com os países da América Latina o Brasil ocupa a 3° posição, ficando atrás do Uruguai e Argentina.

Figura 1: Lista de países com as respectivas áreas destinadas a agricultura orgânica.



Fonte: Ministério da agricultura, 2019

De acordo com o Ministério da Agricultura (2019), no Brasil o consumo dos alimentos orgânicos é de 15%, sendo o Sul e o Centro Oeste apontados como as maiores consumidoras, já no Sudeste há uma menor concentração de consumo.

Conforme apresentado na Figura 2, a alface e o tomate são os produtos mais consumidos, seguido do arroz, frutas e sucos.

Figura 2: Produtos orgânicos mais consumidos



Fonte: Ministério da agricultura, 2019

Assim, um sistema orgânico de produção, é aquele que são aplicados métodos específicos, adotando técnicas que reduzem o uso de recursos naturais e socioeconômicos. Esse modelo deve respeitar a cultura das comunidades rurais, objetivando a sustentabilidade, maximizando benefícios sociais, utilizando recursos renováveis e naturais, sendo um aspecto que deve ser considerado em todas as fases de seus processos, seja na produção, comercialização, distribuição e armazenamento (BORGUINI e TORRES, 2006).

1.1. Cadeia Produtiva

Diversas linhas de pensamento conectam o conceito da cadeia produtiva, de uma forma geral, pode ser definida como o conjunto de etapas pelos quais diversos insumos vão passando e se transformando em um produto final, promovendo a interação entre as partes. A cadeia consiste em todas as partes envolvidas direta ou indiretamente, como também na satisfação do cliente. Segundo Chopra e Meindl (2004), desenvolver a gestão da cadeia nas organizações tem como objetivo principal a maximização do valor agregado ao produto.

De acordo com Batalha (2007), o termo cadeia produtiva teve início na França na década de 60 e refere-se aos sucessivos processos produtivos que estabelecem o fluxo de atividades de compra e venda entre fornecedores e clientes. Este ciclo de forma genérica pode ser separado em três grandes segmentos como: comercialização, industrialização e produção de matéria prima.

No Brasil a maioria dos produtores orgânicos da agricultura familiar utiliza simultaneamente mais de um canal para venda, como as feiras do produtor, cestas em domicílio e os programas de governo. As feiras orgânicas e agroecológicas diretamente do produtor, está entre os mecanismos de comercialização mais difundidos, sendo a principal porta de entrada de agricultores orgânicos/agroecológicos para o mercado local. As feiras são espaços educativos e de lazer que permitem grande interação entre produtores e consumidores, oferecendo maior autonomia dos agricultores (IDEC, 2012).

Segundo Munoz e Gomez et al (2016), a legislação brasileira impõe como requisito para

o desenvolvimento da agricultura orgânica a construção de um plano de manejo, o qual descreve todas as atividades que serão realizadas para a produção. O plano de manejo, de acordo com a legislação, além de ser obrigatório, deve contemplar todos os aspectos técnicos específicos por unidade de produção e relevantes do processo produtivo.

Para a construção do plano de manejo, deve ser contemplado o histórico de como foi utilizado a área, conservação da biodiversidade, gestão dos resíduos, preservação do solo e da água, entre outros. O documento é o meio pelo qual se tem as informações de como foram realizadas todas as atividades para obtenção dos produtos orgânicos, descrevendo que os processos estão em conformidade com a normativa orgânica brasileira (MUNOZ e GOMEZ et al, 2016).

Os registros de todas as atividades realizadas no processo produtivo, estão associados a rastreabilidade dos produtos, sendo este um aspecto de obrigatoriedade descrito na norma brasileira. Neste quesito, se tem a obrigação de possuir registros de todas as operações desenvolvidas na produção e manutenção dos produtos orgânicos, sendo que devem possuir esses registros por um período mínimo de 5 anos. A rastreabilidade tem por objetivo ter um controle de lote da produção, possuindo as informações da colheita até o transporte, ou até qualquer nível em que os produtos passem por qualquer processo de tratamento (MUNOZ e GOMEZ et al, 2016).

Quanto aos insumos, normalmente são produzidos dentro da propriedade, mas dependendo do volume de produção e a necessidade de atender as demandas de nutrientes para a produção, podem ser adquiridos de terceiros. Neste sentido, se forma mais uma oportunidade de negócio, pois devido a demanda surge a formação de organizações que comercializam sementes, adubos orgânicos e outros produtos biológicos, que são utilizados para o controle sanitário ou para correção do solo (SILVA,2019).

Para a comercialização de produtos orgânicos, os mesmos devem ser certificados por organizações reconhecidas oficialmente, mas pode ser opcional em alguns casos de venda direta aos consumidores. Neste aspecto, os

produtores devem atender à algumas especificações, como estar inserido em processos próprios de organização e controle social e assegurar a rastreabilidade dos produtos (BRASIL, 2003).

Segundo Nascimento (2012), a certificação é o meio pelo qual os produtores conseguem trazer a credibilidade aos seus produtos, pois através da certificação que o consumidor consegue identificar que os produtos foram produzidos de acordo com as normas da produção orgânica. A certificação é realizada por diferentes organizações no país, sendo que algumas possuem reconhecimento internacional, quando o produtor conquista a certificação, pode se utilizar do selo de garantia da instituição. O selo é um modo de segurança e confiança para o consumidor, pois a organização certificadora através do seu selo, garante que o produto está de acordo com as normas estabelecidas.

A demanda da sociedade por alimentos saudáveis e que possuem aspectos de segurança alimentar, conforme Buzin (2016), é o principal fator de crescimento de alimentos orgânicos e de base agroecológica do mundo. De toda a produção realizada no Brasil, 60% são destinados à exportação, os quais são distribuídos para mais de 30 países, tendo como destaque a União Europeia. Dentre os produtos exportados, podemos destacar alimentos in natura, como também alguns que são beneficiados da soja, açúcar, arroz, café e cacau, há também outros resultantes da pecuária e criação de pequenos animais. De acordo com Silva (2019), o comércio brasileiro de produtos orgânicos faturou em 2018, 4 bilhões de reais, um resultado que foi 20% maior do que o realizado em 2017.

Segundo o Ministério da Agricultura (2019), 60% dos produtos orgânicos consumidos são adquiridos em supermercados, 26 % em feiras, 4% em lojas de produtos naturais e 3% fazem a aquisição diretamente com os produtores. A pesquisa apresenta pelo ministério da agricultura, ainda expõe que 40% dos indivíduos entrevistados no estudo, apontam que o preço dos orgânicos podem ser considerados como a principal barreira para o acesso aos produtos, mas 84% tem a intenção de aumentar seu consumo.

De acordo com Silva (2019), os preços desses produtos estão sendo oferecidos no varejo entre 20% a 200% à mais do que os produtos convencionais. Este fato segundo o autor, está relacionado com o volume menor de produção, como também com os custos que são agregados devido às normas que estão vigentes. Segundo Silva e Silva (2016), o preço elevado aplicado em produtos orgânicos está associado a baixa procura que ainda possui, gerando uma menor competitividade se relacionado aos produtos convencionais. Por outro lado, há também os níveis da cadeia onde são comercializados, pois a cada nível vai agregando o valor da margem de lucro das organizações. Outro aspecto que também impacta diretamente no preço, está na utilização da mão de obra, pois é necessário um maior envolvimento de pessoas no processo produtivo.

METODOLOGIA

A construção de um método de pesquisa é fundamental para o bom andamento e planejamento de um estudo. Na presente pesquisa, inicialmente foi realizado um estudo bibliográfico, com o objetivo de identificar todos os aspectos relacionados à cadeia de produtos orgânicos, buscando apresentar como é desenvolvido essa técnica de produção, como também quais são os métodos utilizados para a distribuição e comercialização.

A partir das informações identificadas em livros, sites e artigos científicos pertinentes ao tema, realizou-se uma análise qualitativa dos dados, sendo que essa tem por finalidade identificar e apresentar os objetivos propostos na pesquisa. Assim, a presente pesquisa pode ser caracterizada como uma pesquisa com natureza básica de caráter exploratória, utilizando-se

como ferramenta de coleta de dados uma pesquisa bibliográfica, com uma análise qualitativa das informações identificadas.

Pesquisa de natureza básica, de acordo com Prodanov e Freitas (2013), objetiva apresentar novas convicções para o desenvolvimento do conhecimento, apresentando novas circunstâncias que não haviam sido identificadas. Para Gerhardt e Silveira (2009), uma pesquisa de natureza básica, não traz apenas novas idéias para o conhecimento, mas também

busca trazer o que é verdadeiro envolvendo os interesses globais.

Uma pesquisa de caráter exploratório, segundo Gil (2016), é método considerado mais flexível e busca identificar todos os fatores que influenciam e são influenciados pelo objeto de pesquisa. Para Cervo (2002), a pesquisa exploratória não apenas identifica os fatores relacionados ao tema estudado, mas também busca analisar e identificar as relações entre os elementos que fazem parte do contexto.

O método de pesquisa bibliográfica, para Prodanov e Freitas (2013), está relacionado ao desenvolvimento de um estudo embasado apenas em materiais já publicados, tendo como ferramenta de pesquisa a utilização de livros, sites, artigos científicos e revistas. Segundo Oliveira (2011), a utilização da pesquisa bibliográfica tem como característica a redução na perda de tempo, pois através desta técnica é possível analisar resultados já apresentados, relacionando esses fatos propondo uma visão inovadora do tema pesquisado.

Uma análise qualitativa, segundo Oliveira (2011), pode ser definida como a busca pela identificação do que as informações levantadas significam, através da compreensão das relações que são apresentadas entre os fatores encontrados e os seus efeitos sobre o tema abordado. De acordo com Gil (2016), além dessa compreensão das relações e do significado, uma análise qualitativa busca identificar os múltiplos efeitos que podem ser gerados por cada elo associado ao objeto pesquisado, como também o contrário, os efeitos que causam os objetos para com os fatores relacionados ao seu meio.

Assim, a pesquisa foi desenvolvida através de uma análise dos principais trabalhos científicos encontrados, como também sites e notícias que retratam os aspectos que são apresentados na cadeia dos produtos orgânicos. Com essas informações identificadas, busca-se atender os objetivos proposto na pesquisa e principalmente agregar esses aspectos relacionados ao tema, aprimorando o conhecimento dessa técnica que vem ganhando espaço na produção e como opção na alimentação.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A produção orgânica aos poucos tem

aumentado seu espaço no mercado, no mesmo sentido em que está atendendo as necessidades de clientes que possuem uma consciência ambiental. Esse modelo tem como objetivo a sustentabilidade e a proteção ambiental, se utilizando de meios naturais e técnicas que não se aplica o uso de agrotóxicos para o desenvolvimento da produção, conforme descrito por Ormond et al.(2002) e Penteado, (2001). Um aspecto importante desse modelo de produção, está em atender as necessidades de clientes que optam pelo consumo de alimentos saudáveis, os quais auxiliam para a sua qualidade de vida. A matéria orgânica e os recursos fornecidos pelos elementos naturais, são as bases para que a produção aconteça. Na maioria dos casos, os insumos utilizados na produção são gerados na propriedade, seja com a produção de alimentos para a criação de animais ou para os fornecimentos dos nutrientes necessários para cultivo das plantas.

Desenvolver um modelo de produção orgânica está associado a seguir requisitos que são estabelecidos em normas, utilizar-se dessa técnica traz vantagens ao produtor, ao consumidor e a sociedade. Conforme descrito por Silva (2019), a produção orgânica é vantajosa, pois traz um valor agregado ao produto, o que irá beneficiar o produtor, associado a confiabilidade nos produtos, trazendo segurança ao consumidor, como também tem o aspecto ambiental de atividade sustentável, o que beneficia a sociedade.

A produção orgânica possui normas e procedimentos para que seja reconhecida como tal, conforme descrito por Brasil (2003). No mercado, produtos que possuem essas características são certificado e levam um selo em sua embalagem, o qual atesta que o manejo foi desenvolvido de acordo com essas normas. No Brasil, o modelo é regulamentado pela lei federal 10.831 de 23 de dezembro de 2003, essa legislação trata de todos os aspectos que devem ser considerados para que a produção seja caracterizada com um produto de origem orgânica.

Munoz e Gomes et al (2016) dizem que a rastreabilidade é um dos fatores fundamentais para esse modelo produtivo, sendo este um aspecto diretamente associado a esses produtos,

pois todos os processos devem estar registrados, para que o consumidor tenha como identificar de onde vem e meios utilizados para que o produto chegue no mercado. No mesmo sentido, para quem possui um modelo de produção orgânica, tem a necessidade do desenvolvimento de um plano de manejo, o qual deve ser fundamentado com todos os aspectos que serão aplicados e técnicas que serão utilizadas para a produção, sendo que este irá direcionar para o controle de lote, como também para garantir a qualidade dos produtos.

O Ministério da Agricultura e Pecuária (MAPA, 2019) salienta que quanto a comercialização, os principais canais utilizados para venda são em supermercados, lojas de produtos naturais, vendas diretas ao consumidor e as feiras de produtores. Há também, de acordo com Idec (2012), alguns programas de governo e a confecção de cestas que são entregues a domicílio.

O que se pode destacar desse modelo de produção é que ele está associado ao preço de comercialização, o qual é superior aos produtos convencionais. Conforme destacado por Silva (2016), pode estar sendo vendido com um valor entre 20% à 200% maior do que os produtos que utilizam os meios convencionais de produção. Este aspecto, segundo a pesquisa do ministério da agricultura, é uma das principais barreiras que acabam influenciando no aumento do consumo desses produtos.

Um dos problemas para o desenvolvimento da agroecologia ainda é a carência de cultivares apropriadas para o sistema orgânico de produção. De acordo com o Coordenador de Agroecologia do MAPA, é preciso fortalecer instituições que trabalham com melhoramento, já que existe a necessidade de adaptação das sementes em nível regional, mas também é preciso motivar agricultores que queiram ser multiplicadores dos materiais dentro do sistema orgânico e isso tudo é uma questão de estratégia (EMBRAPA, 2017)

Os principais fatores que levam ao aumento nos preços, segundo Silva e Silva (2016), estão relacionados com a baixa procura, como também os níveis da cadeia onde estão sendo comercializados. Por outro lado, temos também os aspectos relacionados à mão de obra, pois

esse modelo depende de um maior volume de pessoas para ser realizado adequadamente.

No Brasil, segundo a pesquisa do Ministério da agricultura, são plantados 1.136.857 hectares, sendo que o país é 12° do mundo e o 3° na América Latina com áreas destinadas a esse modelo de produção. No país, se tem um consumo de 15% do total de alimentos comercializados, dentre as regiões o Sul e o Centro Oeste foram apontados como as maiores consumidoras e no Sudeste a região com a menor concentração de consumo.

Em termos de produção no Brasil de orgânicos, segundo Buzin (2016), 60% são encaminhados para exportação, destinados para mais de 30 países, onde tem destaque a exportação para a União Europeia. Em 2018, segundo Silva (2019), o comércio brasileiro de produtos orgânicos faturou 4 bilhões de reais, um resultado que foi 20% maior do que o realizado em 2017.

Com os dados levantados, pode-se verificar que o Brasil tem um grande potencial para a produção de orgânicos, pois com a mudança de hábitos de consumo das pessoas esta é uma tendência natural. O que precisa ser feito é investimento em políticas públicas para a produção de orgânicos, pois assim mais agricultores irão perceber as possibilidades de investimento neste segmento e irão aumentar seu portfólio de produtos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo apresentar uma análise da cadeia dos produtos orgânicos, descrevendo como são desenvolvidos os aspectos dos produtos, sua distribuição, promoção, plantio e comercialização, os quais se conseguiu apresentar. Esse modelo de produção tem um forte crescimento de mercado e ao mesmo tempo gera oportunidades para o desenvolvimento da agricultura familiar.

Os orgânicos são produtos que possuem um mercado em expansão, pois além de ser um alimento saudável, possuem uma imagem de proteção ambiental, sendo este um aspecto que está diretamente associado às grandes discussões globais de sustentabilidade. Mesmo possuindo um valor maior que os produtos convencionais, está ganhando espaço no mercado,



principalmente pelo fato de atender as necessidades de clientes que buscam produtos com menor impacto ambiental, como também quem busca manter uma alimentação saudável, longe de produtos químicos.

A produção orgânica possui algumas barreiras que acabam dificultando a implantação do sistema produtivo, como também para a venda ao consumidor final. Pode-se verificar que no orgânico se tem maior valor agregado ao produto, como consequência dos meios utilizados para o plantio e para a adoção do modelo. Nota-se também que existem várias normas e requisitos para os produtos serem considerados como orgânicos e isso ainda é um processo bastante burocrático, causando o desinteresse por parte dos produtores.

Com a vasta área territorial brasileira, verifica-se que a área plantada ainda não é expressiva, no entanto, o Brasil pode ser a grande potência de fornecedor global de produtos com essas características. Torna-se necessário desenvolver a agricultura familiar para este tipo de produção, levando as vantagens e auxiliando para a adoção desse modelo produtivo, podemos proporcionar a esse pequeno produtor uma alternativa para geração de renda e conseqüentemente melhorando qualidade de vida com essa oportunidade de negócio.

Assim, foi possível destacar uma oportunidade de mercado, a qual está em pleno desenvolvimento e crescimento, principalmente por estar associada às questões ambientais.

REFERÊNCIAS

- BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2007.
- BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento Lei Nº 10.831, de 23 de dezembro de 2003. Dispõe sobre a agricultura orgânica e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 24 dez. 2003, Seção 1, Página 8.
- BORGUINI, G.B.; TORRES, E. A. F. S. Alimentos Orgânicos: Qualidade Nutritiva e Segurança do Alimento. Segurança Alimentar e Nutricional. Campinas, 2006.
- BUZIN, E. J. W. K.. Mercado de produtos orgânicos em Goiânia: Venda direta. Universidade Federal de Goiás, Escola de Agronomia. Programa de Pós-Graduação em Agronomia. Goiânia, 2016.
- CERVO, Amado Luiz. Metodologia científica, 5. ed. - Amado Luiz Cervo, Pedro Alcino Bervian. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- CHOPRA S. & MEINDL P. (2004). Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. Ed Pearson / Prentice Hall
- GIL, A. C. G. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6º Ed., 7º Reimpr. São Paulo: Atlas, 2016.
- EMBRAPA. EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. **Mercado de orgânicos pode ser estratégico para o Brasil**. Publicado em: 12/07/17 Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/25193388/mercado-de-organicos-pode-ser-estrategico-para-o-brasil> Acesso em 20/abr/2021
- KHATOUNIAN, C. A. **A reconstrução ecológica da agricultura**. Botucatu: Agroecológica, 2001.
- Ministério da Agricultura. **Alimentos orgânicos renderam R\$ 4 bilhões a produtores brasileiros em 2018**. Publicado em 02/04/2019. Acesso em: 02/11/2019 às 16:37. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/noticias/mercado-brasileiro-de-organicos-fatura-r-4-bilhoes>
- MUNOZ, C. M. G.; GOMEZ, M. G. S.; SOARES, J. P. G.; JUNQUEIRA, A. M. R. **Normativa de Produção Orgânica no Brasil: a percepção dos agricultores familiares do assentamento da Chapinha, Sobradinho-DF**. RESR, Piracicaba - SP, 2016.
- NASCIMENTO, F. G. **O mercado de produtos orgânicos em Silvéria-GO: Um estudo de caso**. Sociedade Goiana de Cultura. Universidade Católica de Goiás - Mestrado em Ecologia e Produção Sustentável, Goiânia, 2012.
- OLIVEIRA, M. F. **Metodologia científica; um manual para a realização de pesquisas em administração** / Maxwell Ferreira de Oliveira. Catalão: UFG, 2011. 72p.
- ORMOND, J. G. P.; PAULA, S. R. L.; FAVERET FILHO, P.; ROCHA, L. T. M. **Agricultura orgânica: quando o passado é futuro**. Rio de Janeiro, n. 15, p. 3-34, 2002.
- PENTEADO, S. R. **Agricultura orgânica**. Piracicaba: ESALQ, 2001. 41 p.
- SANTOS, G. C.; MONTEIRO, M. **Sistema orgânico de produção de alimentos**. Alimentos e Nutrição, 2004.
- SILVA, A. T.; SILVA, S. T. **Panorama da agricultura orgânica no Brasil**. Segurança Alimentar e Nutricional. Campinas, 2016.
- SILVA, A. S. **Uma análise da cadeia produtiva e canais de comercialização de alimentos orgânicos**. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto de Economia, 2019.

EFFECTOS ECONÓMICOS DE LA PANDEMIA COVID 19 EN LAS PYMES DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA

Beltramino Nicolás S. nbeltramino@unvm.edu.ar

Ingaramo Juan Marcelo scecontabilidad@hotmail.com

Beltramino Natalia A. nataliabeltra.nb@gmail.com

Gazzaniga Lilia Carina carinagazzaniga@hotmail.com

Instituto Académico Pedagógico de Cs. Sociales - Universidad Nacional de Villa María. Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de Córdoba

RESUMEN

Este trabajo busca determinar el impacto de la crisis económica generada por la COVID-19 en diferentes indicadores de las Mipymes y conocer las principales dificultades por las que atraviesan. Para llevar a cabo este trabajo se ha realizado un estudio empírico a partir de la información proveniente de la encuesta realizada a 123 Pymes Cordobesas dirigida a propietarios, directivos y/o gerentes de la empresa. La muestra abarca, microempresas, pequeña empresa y medianas empresas. La técnica de recogida de información fue una encuesta telefónica y online. El trabajo de campo se realizó durante los meses de febrero a abril de 2021. La información obtenida fue procesada mediante la utilización del software SPSS mostrando las frecuencias y se contrastaron las diferencias significativas en el perfil de respuestas utilizando las variables: tamaño, antigüedad, y sector de actividad de la empresa. Para evaluar la significación estadística de las diferencias observadas en las respuestas según el factor de clasificación utilizado, se han empleado las pruebas estadísticas el test de la Chi cuadrado de Pearson (X^2) para valorar si dos variables se encuentran relacionadas. Para las variables cuantitativas se analizó la diferencia de medias según un criterio de clasificación utilizando el contraste de "análisis de la varianza (ANOVA)".

Palabras claves: mipymes – competitividad – pandemia – ventas - rentabilidad

INTRODUCCIÓN Y MARCO REFERENCIAL

La pandemia del COVID-19 ha generado un fuerte impacto sanitario, social y económico en

el mundo. Muchas empresas se han visto golpeadas por la crisis sanitaria y han surgido fuertes tensiones que pueden limitar su competitividad y su supervivencia. Como consecuencia de esta inesperada crisis, se ha producido un shock en la oferta en las cadenas de suministro y un shock en la demanda provocado por un menor consumo que ha hecho disminuir los ingresos en las empresas (Donthu & Gustafsson, 2020). Todo esto ha propiciado una reducción de la actividad productiva que se ha dejado notar muy negativamente en el mercado de trabajo, incrementando el desempleo. Adicionalmente, la COVID-19 es un caso particular debido a la velocidad con la que se ha extendido la crisis por todo el mundo, causando estragos en la economía global (Sharma et al., 2020).

En la actualidad muchas instituciones están trabajando para establecer estrategias de reactivación económica con el ánimo de mitigar los impactos que a corto y largo plazo generará la crisis ocasionada por la COVID-19. Para gestionar esta crisis será necesario establecer tanto políticas en el corto plazo, como políticas a medio y largo plazo que marquen el camino hacia una recuperación fuerte y sostenible (Banco Mundial, 2020). En este sentido, resulta imprescindible disponer de información, cuantitativa y cualitativa, del comportamiento de las empresas ante los efectos económicos de la COVID-19. Esto permitirá conocer las necesidades y los desequilibrios que puedan producirse y gestionar, así, eficientemente los recursos para ayudar a impulsar la economía. Además, esta información debe ser ágil y constante en el tiempo mientras dure la incertidumbre sobre cuánto durará esta crisis sanitaria. Estamos ante un momento en el que se deben tomar decisiones rápidamente, lo que

se decida tendrá importantes consecuencias en el futuro (BBVA Research, 2020).

Por ello, este trabajo trató de estimar el impacto de la crisis económica generada por la COVID-19 en el empleo, las ventas y en diferentes indicadores económicos y financieros para conocer las principales dificultades que atraviesan las empresas. A su vez determinar el impacto de la crisis económica generada por la COVID-19 en la organización de la empresa y estudiar de forma más profunda la actividad innovadora de la Pyme y su acceso a la financiación.

METODOLOGÍA

Para llevar a cabo este trabajo se ha realizado un estudio empírico a partir de la información proveniente de la encuesta realizada a 123 Pymes localizadas en la provincia de Córdoba, dirigida a propietarios, directivos y/o gerentes de la empresa. La muestra está compuesta por microempresas (6 a 9 trabajadores), pequeña empresa (10 a 49) y medianas empresas (50 a 249). La técnica de recogida de información fue una encuesta telefónica y online. El trabajo de campo se realizó durante los meses de febrero a abril de 2021. Hay que señalar que en el desarrollo de las distintas fases de esta investigación se ha respetado el secreto estadístico de la información facilitada por los participantes en el estudio. La información obtenida fue procesada mediante la utilización del software SPSS mostrando las frecuencias obtenidas y para contrastar si existen diferencias significativas en el perfil de respuestas han sido utilizadas las variables: tamaño, antigüedad, y sector de actividad de la empresa. Para evaluar la significación estadística de las diferencias observadas en las respuestas según el factor de clasificación utilizado, se han empleado las pruebas estadísticas el test de la Chi cuadrado de Pearson (χ^2) con el fin de valorar si dos variables se encuentran relacionadas. En el caso de variables cuantitativas para las que se analice la diferencia de medias según un criterio de clasificación se ha utilizado el contraste de "análisis de la varianza (ANOVA)".

RESULTADOS

Entre los resultados obtenidos se pueden destacar

CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS

- El 25,2% son microempresas, el 50,4% son pequeñas y el 23,6% son medianas.
- La antigüedad media de las empresas es de 23 años.
- El control de la gestión de las empresas es en su mayoría de tipo familiar. El 67,5% de las empresas están regidas en el entorno familiar.
- El 17,1% de las empresas están gestionadas por mujeres.
- El director general en un 56,9% dispone de estudios universitarios.
- El 36,6% de las empresas de la muestra se han acogido a un subsidio del gobierno.
- El 33,3% de las empresas está realizando en la actualidad teletrabajo. Y el 24,6% prevé utilizar en su organización el teletrabajo cuando finalice COVID-19.

IMPACTO ECONÓMICO DE LA CRISIS

Empleo: el 32,5% de las Pymes disminuyeron su empleo en 2020 con relación al 2019, un 40,7% lo mantuvo y un 26,8% lo aumentó. Las empresas que tuvieron un peor comportamiento en cuanto a la evolución del empleo en 2020 fueron las medianas empresas con un saldo de evolución negativo de empleo -10,3% luego le siguen las pequeñas empresas con un saldo negativo de -6,5%. Considerando que el "Saldo de evolución", se calcula como la diferencias entre el porcentaje de las empresas que aumentan el empleo y el porcentaje que lo disminuye.

Asimismo, con una evolución desfavorable, pero sin diferencias estadísticamente significativas, están las empresas no acogidas al ATP, donde un 39% redujo su empleo en 2020, contra un 22,2% de las que se acogieron. Con un saldo negativo de las que no acogidas de -11,7%, contra el 4,5% de las que lo hicieron. En cuanto a las expectativas de empleo para 2021 resultan más favorables, ya que el 26,7% de las Pymes subsidiadas, señalaron que aumentará su empleo, el 68,9% que lo mantendrá y sólo el 4,4% que lo disminuirá.

Las empresas que tienen unas expectativas más favorables son: las micro y pequeñas empresas, las empresas acogidas a un ATP, las empresas jóvenes, y las empresas del sector agropecuario.

Ventas: la pandemia ha provocado una importante caída de los ingresos en muchas de las empresas en Córdoba. El 36,1% estima que ha visto reducidas sus ventas en 2020, el 27,9% consiguió mantenerlas y un 36,1% las aumentó. El promedio de reducción de las ventas se situó en un -7,5%. Las empresas donde tuvo un mayor impacto la caída de las ventas fueron las microempresas (40% redujo sus ventas), y en las empresas acogidas a un subsidio (40% redujo sus ventas).

Las expectativas de ventas del segundo semestre de 2021 mejoran claramente las del primer semestre. Así, en el primer semestre el 50,8% de las empresas consideran que sus ventas aumentarán (68,3% para el segundo semestre), mientras que solo prevén que sus ventas disminuyen un 6,6% de las empresas en el primer semestre (4,2% en segundo semestre). Las expectativas de ventas más favorables para el 2021 las presentan las empresas medianas, las no acogidas a subsidios, las empresas jóvenes y las empresas de comercio.

Indicadores económicos y financieros

Nivel de facturación: el 54,5% se vio afectado negativamente, con un grado de importancia de 2,88 (en una escala de 1 a 5).

Rentabilidad: el 56,6% de las empresas afectadas negativamente, con un grado de importancia de 2,97.

Nivel de deuda: el 46,7% se han visto afectadas negativamente, con un grado de importancia de 2,91.

Nivel de liquidez: el 47,1% de empresas afectadas, con un impacto de 2,91.

Realización de inversiones: el 52,9% de las empresas han reducido sus inversiones con una importancia media de 3,20.

Si analizamos el tipo de empresa los datos muestran que la crisis generada por la COVID-19 ha impactado más negativamente en las empresas acogidas a un subsidio y en las empresas jóvenes.

De forma contraria, podemos ver cómo la pandemia ha beneficiado a algunas empresas. Así, el 35,8% de las empresas confirman que la crisis generó un impacto positivo sobre su facturación (grado de importancia de 2,8), el 29,5% de las empresas un impacto positivo en su rentabilidad (intensidad de 2,97) y el 29,5% les afectó positivamente su nivel de productividad (intensidad de 2,86).

Internacionalización

El 37,4% de las empresas encuestadas han realizado a lo largo de 2020 ventas a mercados internacionales. La intensidad media de las ventas a mercados internacionales sobre el total de las ventas de las empresas exportadoras fue del 39,4%.

La crisis ha afectado negativamente a la internacionalización de las empresas cordobesas en su nivel de facturación al 38,0% de las empresas, con un grado de importancia de 3,31 (en una escala de 1 a 5). También se vio afectado el número de países de destino de la internacionalización. El 29% de las empresas señalaron que se redujo el número de países de destino de sus exportaciones como consecuencia de la crisis, con un grado de importancia de 3,62.

Contrariamente, la crisis ha podido afectar positivamente a determinadas empresas a lo largo del 2020. Así, el 25,1% de las empresas encuestadas señala que su nivel de facturación en los mercados internacionales se incrementó en un 31%, y el 28,1% amplió el número de países de destino en su internacionalización.

IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

La crisis sanitaria también ha impactado en la gestión de las actividades de las empresas. Las actividades se han clasificado en: actividades con clientes y proveedores, actividades operativas y actividades estratégicas.

Actividades con clientes y proveedores

La crisis ocasionada por la COVID-19 ha impactado principalmente en las empresas en cuanto al endurecimiento de los plazos de pago de los proveedores (grado de importancia 3,50 en una escala de 1 a 5). Menos afectados han sido las pérdidas por falta de pago de los clientes (2,82) y la cancelación de pedidos por parte de los clientes (2,55).

Actividades operativas

Las actividades más afectadas han sido que las empresas han tenido que realizar cambios específicos a nivel operativo para adaptarse a la situación de la crisis (3,38) y que han tenido que modificar su oferta de productos o servicios para abordar nuevos clientes (3,43). Mientras que actividades como bajar precios (2,39) o necesitar aumentar la subcontratación de sus operaciones (1,81), han tenido un impacto muy bajo.

Actividades estratégicas

La crisis ha generado la necesidad de adoptar medidas para gestionar la liquidez de la empresa (3,04 en una escala de 1 a 5). Seguido de la necesidad de abandonar las inversiones previstas (3,02) y el contar con un plan específico para la gestión de riesgos (2,46).

ACTIVIDAD INNOVADORA

La actividad innovadora de las Pymes en Córdoba se ha visto afectada desfavorablemente como consecuencia de la crisis originada por la COVID-19. En innovación de productos vemos que el 75,6% de las empresas encuestadas han realizado cambios o mejoras en productos o servicios contra el 46,3% de sus pares españolas en igual período, y el 63,4% ha comercializado un nuevo producto o servicio.

La actividad desarrollada en la innovación en procesos también ha experimentado un importante efecto en las Pymes cordobesas. Principalmente en la introducción de cambios o mejoras en los procesos de producción que lo han llevado a cabo el 79,2%. Mientras que la adquisición de nuevos bienes de equipos la han realizado el 63,4% de las empresas.

La innovación en gestión el 82,1% ha realizado cambios en la organización relativos a dirección y gestión, el 77,2% en la sección de compras y en el departamento comercial o ventas.

ACCESO A LA FINANCIACIÓN

El 33,6% de las Pymes han solicitado líneas de financiación de entidades de crédito, el 22,1% no han realizado la solicitud porque no lo necesitan y el 27,9% no lo han solicitado porque se autofinancian. Adicionalmente, el 16,4% declara que no han intentado acceder a líneas de financiación pese a necesitarlo porque creen que no lo conseguirían, es decir, se autoexcluyen porque están desanimadas (*borrower discouragement*).

Al analizar las Pymes que han solicitado líneas de financiación se aprecia que el 32,4% de las solicitudes han sido aceptadas por las entidades de crédito en las mismas condiciones que en años anteriores y el 48,6% han sido aceptadas, pero en peores condiciones. Mientras que un 10,8% de los participantes declaran que la entidad de crédito no ha querido concederles la financiación o ellos no lo han aceptado. Y para un 8,2% la solicitud se encuentra en trámite. Esta información viene a señalar que el acceso a la financiación también ha sido un problema grave para las Pymes durante la pandemia generada por la COVID-19.

Adicionalmente, podemos observar que la mayoría de las condiciones contractuales entre las entidades financieras y las Pymes han manifestado una evolución ligeramente desfavorable. Los elementos que mejor han evolucionado son el plazo exigido para la devolución y el tiempo de demora entre la presentación de la solicitud y la respuesta de la entidad, ambos con una puntuación media de 2,17 y 2,16 respectivamente. En tanto que, las garantías y avales requeridos y el volumen de la financiación que ofrecen con 1,98 y 2,05 respectivamente. Siendo las condiciones más desfavorables el coste de la financiación y las comisiones y gastos que se exigen con 1,88 y 1,94 respectivamente.

INDICADORES DE RENDIMIENTO

Los indicadores de rendimiento más favorables para las Pymes cordobesas durante la pandemia



en relación con sus competidores más directos son: la satisfacción de clientes (3,72), la calidad de sus productos (3,65), la rapidez de la empresa para adaptarse a los cambios del mercado (3,52), la eficiencia de los procesos productivos (3,41) y la satisfacción de los empleados (3,41). Contrariamente, los aspectos menos favorables en relación con sus competidores más directos son: la obtención de una rentabilidad adecuada (3,05) y el nivel de ausentismo de sus empleados (3,02).

CONCLUSIONES

Se pudo comprobar que la pandemia del COVID-19 ha generado importantes impactos negativos sobre diferentes indicadores en las Pymes Cordobesas, tales como ventas, ya que el 36,1% de las empresas vieron disminuir sus ventas; El 32,5% de las pymes debieron reducir su personal; el 56,6% de los encuestados disminuyeron su rentabilidad; el 46,7% incrementó sus deudas; el 52,9% debieron suspender las inversiones previstas. Además en cuanto a las actividades operativas se endurecieron los plazos de pago de sus proveedores, un 75,6% tuvo que realizar modificaciones en productos o servicios para atender las nuevas demandas de sus clientes y por último el 33,6% debió solicitar préstamos a las entidades financieras para hacer frente a sus obligaciones operativas.

Aportes del trabajo a la Administración

Este trabajo, es útil para brindar conocimiento sobre la realidad por la que atraviesan las Mipymes durante la actual pandemia del COVID-19 y como debieron modificar sus estrategias para poder seguir subsistiendo. Suministra información sobre como impactó la crisis sobre sus ventas, rentabilidad, empleo, realización de inversiones, financiamiento y otros indicadores económicos y financieros.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Mundial, 2020. La economía en los tiempos del Covid-19.
- BBVA Research, 2020. Impacto del Covid-19 en la economía: la inacción es más peligrosa que la sobre-reacción, tanto para la salud pública como para la economía.
- Boston Consulting Group (2020). Covid-19 BCG Perspectives. Facts, scenarios, and actions for business leaders.
- CaixaBank Research, 2020. Crisis Covid-19: un shock sin precedentes.
- Consejo General Economistas (2020). Impacto económico de la covid-19 sobre la empresa. Colección Estudios, junio 2020.
- Deloitte (2020). Impacto y Escenarios de recuperación en Consumo y Distribución.
- Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*, 117(June), 284–289.
- OECD (2020). Coronavirus (COVID-19): SME Policy Responses.
- PWC (2020). Guía para la gestión empresarial de la crisis generada por el COVID-19.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Sharma, P., Leung, T. Y., Kingshott, R. P. J., Davcik, N. S., & Cardinali, S. (2020). Managing uncertainty during a global pandemic: An international business perspective. *Journal of Business Research*, 116(May), 188–192.

LA EVOLUCIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE UNA EMPRESA RECUPERADA EN CONTEXTO DE PANDEMIA: EL CASO DE LA COOPERATIVA LA HOJA LTDA.

Bedoya Mariela bedoya@fce.unam.edu.ar

Onetto Gisela gise.onetto@gmail.com

De Luca Anabella anabelladeluca.86@gmail.com

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones.

RESUMEN

La presente ponencia se enmarca dentro del relevamiento y del estudio de caso realizado en el proyecto de investigación denominado “Relevamiento y análisis de políticas públicas dirigidas a empresas recuperadas por sus trabajadores en la Provincia de Misiones: fortaleciendo el derecho a una tutela integral, integrada y efectiva”, acreditado y financiado por la Universidad Nacional de Misiones.

En el mismo, se pretende resaltar la evolución, alcance y efectividad de las políticas públicas existentes dirigidas a empresas recuperadas por sus trabajadores en la Provincia de Misiones, analizando, asimismo, el contexto de administración de una empresa recuperada, los efectos de la Pandemia Covid-19 y su incidencia en la misma. Para este fin, se analiza la evolución organizacional y administrativa de la empresa, al confrontar ambos aspectos durante períodos previos a la cuarentena y durante la misma, más específicamente en los años 2019 y 2020.

Para alcanzar el objetivo general del proyecto, se considera indispensable contar con información actualizada y disponible de las políticas públicas dirigidas a las empresas recuperadas, y los alcances y efectividad de las mismas en una empresa recuperada con gran trayectoria y de vital importancia para la región.

PALABRAS CLAVES: Cooperativa; ASPO; Políticas Gubernamentales.

INTRODUCCIÓN

En fecha 3 de marzo de 2020, el Ministerio de Salud de la Nación Argentina constata el primer registro de Coronavirus (COVID 19) en el país, y ante el brote del virus, el 11 de marzo del 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró pandemia a la enfermedad, en razón de detectarse en más de cien (100) territorios, afectando a miles de personas en todo el mundo, especialmente Europa y Asia.⁷

Por lo expuesto, el día 12 de marzo de 2020 por Decreto Nacional N° 260/2020 el Presidente de la Nación Argentina estableció la Emergencia Nacional en nuestro país por el plazo de un año a partir de la entrada en vigencia, y mediante decreto de Necesidad y Urgencia N° 297/2020 de fecha 19 de marzo de 2020, se dispuso el AISLAMIENTO SOCIAL PREVENTIVO Y OBLIGATORIO (ASPO), estableciendo de manera categórica en su Artículo 2° que: “Durante la vigencia del “aislamiento social, preventivo y obligatorio”, las personas deberán permanecer en sus residencias habituales o en la residencia en que se encuentren a las 00:00 horas del día 20 de marzo de 2020, momento de inicio de la medida dispuesta. Deberán abstenerse de concurrir a sus lugares de trabajo y no podrán desplazarse por rutas, vías y espacios públicos, todo ello con el fin de prevenir la circulación y el contagio del virus COVID-19 y la consiguiente afectación a la salud pública y los demás derechos subjetivos derivados, tales como la vida y la integridad física de las personas. Quienes se encuentren cumpliendo el aislamiento dispuesto en el Artículo 1°, sólo podrán realizar

⁷ En fecha 3 de marzo de 2020, el Dr. Ginés González García, en su carácter de Ministro de Salud de la Nación, junto al Ministro de Salud de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Dr. Fernán Quirós informaron sobre el primer caso confirmado de COVID-19. Se trató de una persona de 43 años de

sexo masculino, que había permanecido entre 19 al 21 de febrero en la ciudad de Milán, Italia y entre 22 y 29 del mismo mes en otras ciudades de Italia y España, ingresando a la República Argentina el domingo primero de marzo del año 2020. En <https://www.argentina.gob.ar/noticias/salud-confirmar-el-primer-caso-de-coronavirus-en-el-pais>

desplazamientos mínimos e indispensables para aprovisionarse de artículos de limpieza, medicamentos y alimentos.”⁸

Dentro de las medidas acordadas se verificó la habilitación de permisos para el desarrollo de actividades consideradas esenciales, determinantes para las economías locales, pero destacando que “el objetivo de proteger la salud pública como una obligación inalienable del Estado nacional, se estableció para todas las personas que habitan en el país o se encuentren en él, por un plazo determinado, durante el cual todas las personas deberán permanecer en sus residencias habituales o en el lugar en que se encuentren y abstenerse de concurrir a sus lugares de trabajo”.⁹

A la luz de disposición legal precedente, se considera relevante analizar cómo las entidades cooperativas, - en tanto organizaciones de la economía social- y dentro de ellas las empresas recuperadas por sus trabajadores han enfrentado desafíos y escenarios complejos, mediante una administración coordinada y eficiente y amparados por políticas públicas de protección hacia el sector. Si bien, la vida se transformó y las actividades económicas de manera general se vieron afectadas con distinta intensidad según el rubro, el efecto sobre este tipo de empresas ha sido aún mayor, ya que las mismas se encontraban en condiciones de vulnerabilidad mucho antes del inicio de la pandemia (Robertazzi, 2020).

Asimismo, es pertinente analizar cuáles han sido las medidas específicas para reducir el impacto de la emergencia sanitaria en la actividad de la cooperativa y con ello evitar la destrucción de los puestos de trabajo. Por otro lado, se busca relevar las políticas públicas implementadas que tienen por objetivo la reactivación de las actividades económicas con el menor riesgo sanitario posible.

Dentro del objetivo general de la investigación se encuentra analizar el impacto que produjo el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio y el Distanciamiento Social Preventivo y Obligatorio en la Cooperativa de Trabajo La

Hoja Ltda, comparándolo con el período 2019, y analizando el impacto de la Administración Cooperativa y su articulación con las políticas públicas surgidas para el sector: pre y post pandemia.

El objetivo del presente artículo, radica en mostrar a través de un estudio de caso el impacto que ha generado la Pandemia Covid-19 y su incidencia en los aspectos organizacionales y de administración, relevando y detallando las políticas públicas dirigidas hacia la misma, en torno a mantener, conservar y/o fortalecer la actividad económica, con el menor riesgo sanitario de la unidad de análisis investigada.

MARCO TEÓRICO

Las organizaciones por naturaleza tienen la misión de lograr objetivos, y según Álvarez (2011) no están aisladas ni son autosuficientes, esto se debe a que existen en un entorno del cual obtienen sus recursos y a su vez proveen los resultados de sus procesos a todos los agentes del entorno. Son un conjunto de personas que comparten normas comunes, donde existen niveles de autoridad, poseen sistemas de comunicaciones entre sus componentes, existen procesos de coordinación entre sus miembros, tienen una existencia continua en un entorno determinado, contienen un conjunto de funciones y actividades vinculadas a sus objetivos que generan resultados para sus miembros, la organización y para la sociedad.

Los entornos de las organizaciones siguiendo a este autor son el conjunto de todos los elementos o actores externos de la organización que influyen en su funcionamiento y que son relevantes para su actuación; es el conjunto de factores que no están a primera vista bajo el control de la organización y que determina la calidad de sus resultados. Se compone de las fuerzas e instituciones relevantes que afectan las transacciones entre la organización y su mercado. Los componentes del entorno se muestran como variables porque pueden asumir diferentes valores o comportamientos.

⁸ Decreto 297/2020, Boletín oficial de la República Argentina. Disponible en <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>.

⁹ Decreto 297/2020, Boletín oficial de la República Argentina. Disponible en <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>

En el entorno de las organizaciones existen elementos de acción directa que influyen en las actividades de cualquier organización y afectan al logro de sus objetivos como por ejemplo, los empleados, los accionistas, los proveedores, los clientes y los competidores. Existen además, elementos de acción indirecta, que afectan indirectamente las actividades y los resultados de un organización, como ser decisiones gubernamentales político-económicas, la tecnología, los factores sociales y culturales.

Los administradores deben considerar los elementos y las fuerzas del ambiente externo, ya sea que trabajen en un negocio, una dependencia gubernamental, una iglesia, una fundación de beneficencia o una universidad. Si bien pueden hacer poco o nada para cambiarlos, no tienen más alternativa que responder ante ellos; deberán tratar de identificar, evaluar y reaccionar ante las fuerzas externas a la empresa que puedan afectar su funcionamiento.

El Dr. Dante Cracogna sostiene que “las cooperativas son verdaderas empresas –formas organizadas de realizar la actividad económica– aunque no persigan fin de lucro; que no persigan fin lucrativo no las priva de su carácter empresario. Por lo tanto, no pueden tampoco ser confundidas con entidades de beneficencia ni con mecanismos estatales para realizar actividades de asistencia social. Su dimensión social no surge de decisiones voluntaristas de sus dirigentes ni de imposiciones de política gubernamental sino de su propia naturaleza, tal como se halla definida por los principios que las sustentan, y de su regulación legal específica”.¹⁰

La crisis económica del año 2001, determinó la conformación masiva de emprendimientos cooperativos, ante numerosas quiebras y concursos preventivos de empresas comerciales.

Ya en el año 1995, la Asamblea General de la Organización de Naciones Unidas, había reconocido a través de una Declaración la contribución de las cooperativas al desarrollo social.¹¹

Dentro de las recomendaciones se observa:

Alentar a los gobiernos a que sigan examinando las disposiciones jurídicas y administrativas que rigen las actividades de las cooperativas, con miras a garantizarles un entorno propicio y a proteger y promover su potencial para ayudarles a lograr sus objetivos.

Exhortar a los gobiernos, las organizaciones internacionales competentes y los organismos especializados a que, en colaboración con las organizaciones nacionales e internacionales de cooperativas presten la debida atención al papel y la contribución de las cooperativas en la aplicación y el seguimiento de los resultados de la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social, la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer y la segunda Conferencia de las Naciones Unidas sobre los Asentamientos Humanos.

Aprovechar y desarrollar plenamente las posibilidades que tienen las cooperativas de contribuir a la consecución de los objetivos del desarrollo social, en particular la erradicación de la pobreza, la generación de empleo permanente y productivo y una mayor integración social.

Fomentar y facilitar el establecimiento y el desarrollo de las cooperativas, incluso mediante la adopción de medidas encaminadas a habilitar a las personas que viven en condiciones de pobreza o pertenecen a grupos vulnerables para participar a título voluntario en la creación y el desarrollo de cooperativas.

Tomar medidas apropiadas con miras a crear un entorno propicio y favorable al desarrollo de las cooperativas fomentando, entre otras cosas, una asociación efectiva entre los gobiernos y el movimiento cooperativista.

Invitar a los gobiernos a que, en colaboración con el movimiento cooperativista, elaboren programas para promover y fortalecer la educación de los miembros, los dirigentes elegidos y los cuadros administrativos profesionales, según proceda, y crear bases de datos estadísticos sobre el desarrollo de las cooperativas y su contribución a las economías

¹⁰ Cracogna Dante. Las cooperativas y su dimensión social. Revista Pensar en Derecho.

¹¹ Naciones Unidas. Resolución ONU 56/114. https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:bu_fTgXxriYJ:https://undocs.org/pdf/symbol%3Des/A/RES/56/114+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ar

[rch?q=cache:bu_fTgXxriYJ:https://undocs.org/pdf/symbol%3Des/A/RES/56/114+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ar](https://undocs.org/pdf/symbol%3Des/A/RES/56/114+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ar)

nacionales, y mejorar las existentes.

Promover un intercambio de experiencias y prácticas recomendables mediante, entre otras cosas, conferencias, cursos prácticos y seminarios en los planos nacional y regional.

Por su parte, la Recomendación 193 de la Organización Internacional del Trabajo, de fecha 20 de junio de 2002, ha reconocido la importancia de las cooperativas para la creación de empleos, la movilización de recursos y la generación de inversiones, así como su contribución a la economía, destacando que las cooperativas, en sus diversas formas, promueven la más completa participación de toda la población en el desarrollo económico y social.¹²

Las cooperativas existen en un ambiente que afecta el trabajo que realizan y la forma de cómo lo hacen. Generan su propio ambiente interno, el cual influye en cómo se siente el lugar y sus desempeños.

Uno de los componentes de este ambiente son las políticas gubernamentales, las denominadas Políticas Públicas. Es necesario conceptualizar o definir qué se entiende por Políticas Públicas. A tal efecto, puede decirse que son: "...conjunto de actividades de las instituciones de gobierno, actuando directamente o a través de agentes, y que van dirigidas a tener una influencia determinada sobre la vida de los ciudadanos (Peters, 1982). Son las acciones de gobierno que busca cómo dar respuesta a las diversas demandas de la sociedad.

Tanto el Poder Ejecutivo como el Legislativo, han dictado diversas normas, implementando políticas públicas en favor del sector desde hace unas décadas. En cuanto al primero, el mismo asumió un rol más activo a través de los Ministerios de trabajo, Desarrollo Social y el INAES.

A modo de ejemplo, a fines de 2019, la actual gestión del gobierno nacional dispuso la creación de una Dirección Nacional de

Empresas Recuperadas (DNER) que, en el marco del Ministerio de Desarrollo Social, busca brindar asistencia económica y asesoramientos a las organizaciones del sector. A raíz de ello, en Misiones, a pesar del vacío de legislación específica sobre empresas recuperadas por sus trabajadores, se creó en la segunda mitad de 2020 un espacio de articulación de políticas públicas y asistencia, denominado "Mesa Provincial de Empresas y Empleo Recuperado por sus Trabajadores", que funciona en la órbita del Ministerio de Trabajo y nuclea a tres cooperativas misioneras. Estas dos instancias, dan cuenta de intentos por atender problemáticas complejas y específicas de actores cuyos orígenes, objetivos y realidades, en la mayoría de las veces comparten características comunes y, por ello, requieren un abordaje integral y multidisciplinario de las problemáticas tanto a la hora de su constitución formal como en el desarrollo de sus actividades, y de su relación con el Estado.

Estas acciones, tanto del Poder Ejecutivo como del Legislativo, constan de elaborar e implementar programas, proyectos y la entrega de subsidios, fijando entre los requisitos para poder acceder a los diferentes convenios acreditar la condición de "cooperativas en formación", dato por lo más destacable cuando es precisamente en este período, donde los trabajadores necesitan mayor acompañamiento y asistencia técnica. Así mismo, en Mayo del 2020 la DNER, junto al Ministerio de Desarrollo Social, crearon el Programa Recuperar que otorga subsidios y créditos para asistir y fortalecer a las empresas recuperadas, una iniciativa que busca ayudar, solventar y sostener los puestos de trabajo recuperados por estas empresas.¹³

RESULTADOS

Relevamiento De La Cooperativa De

y fábricas recuperadas por sus trabajadores. Recuperado de: <https://www.telam.com.ar/notas/202005/462456-lanzan-un-programa-de-ayuda-a-empresas-y-fabricas-recuperadas-por-sus-trabajadores.html>

¹² Organización Internacional del Trabajo Recomendación R193. https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R193

¹³ Para más información consultar: (Telam, 2020, 11 de Mayo) Lanzan un programa de ayuda a empresas

Trabajo La Hoja Ltda.

Matrícula Provincial (Misiones) N° 1546.
Dirección: Ruta Provincial 210, Km 2 ½

Localidad: San Ignacio. Departamento: San Ignacio Provincia de Misiones. Fecha de Inscripción: 03-10-2014. Estado: ACTIVA (Según Dirección Cooperativas de la Provincia de Misiones) C.U.I.T. N°: 30-71501873-6. Actividad según Afip: Actividad(es): Principal: Elaboración de Yerba Mate, Elaboración de productos alimenticios no comprendidos en otra parte. Industria manufacturera. Objeto Social: Elaboración de yerba mate Marca La Hoja.

La cooperativa de trabajo, radicada en la provincia de Misiones surge ante la quiebra de la empresa Martín y Cía., que fue declarada en el año 2008 en un proceso de quiebra que tramita en la Ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe, por ante el Juzgado de Primera Instancia en lo Civil y Comercial N° 12, y en el Expediente radicado bajo el Número: 21-01476624-0.

En fecha 10/12/2014, la “Cooperativa de Trabajo La Hoja Limitada”, solicita la continuidad de la explotación en los términos de los Artículos 190° y 191° de la L.C.Q, acompañando el plan de viabilidad previsto en el segundo párrafo del Art. 190° LCQ.

Expresan que se comercializaban diversas marcas “La Hoja”, “Don Lucas”, “Insignia” y “Palermo” y yerba mate en saquitos “La Hoja”, previendo un nivel de ventas mensual de 400.000 kilos de yerba mate y 25.000 kilos de infusión, haciendo un total anual que oscila entre seis y ocho millones de kilos anuales entre todas las marcas y presentaciones.

La cooperativa propone el pago de un canon locativo para engrosar el activo falencial, como contrapartida de la requerida autorización para continuar la explotación.

En el expediente judicial se acompañaron las constancias que acreditan la constitución de la cooperativa por sesenta y nueve (69) integrantes que prestaron servicios para Martín y Cía. sobre un total de 113 integrantes.

Durante el segundo semestre de 2015 se dicta sentencia, autorizando la continuación de la explotación por parte de la cooperativa y se expresa que “Los dos tercios a que alude el

Artículo 189° de la LCQ deben computarse respecto de trabajadores en actividad, pues, a ellos les interesa mantener la fuente de trabajo y son quienes continúan en funciones luego de decretada la quiebra, conforme lo ha señalado jurisprudencia de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial, sala A, en el expediente Ticafin SA s/ quiebra s/ incidente de realización de bienes s/incidente de apelación • 28/06/2013 • DJ 18/12/2013 , 80 • AR/JUR/38806/2013.

La justicia dejó aclarado que dispuso la constatación de las explotaciones de la fallida en la Ciudad de Rosario, San Ignacio y Puerto Rico en la provincia de Misiones.

Asimismo, la sentencia expresa que la sindicatura señala que de las constataciones practicadas resulta que los empleados de la fallida llevan adelante una importante actividad productiva y la conservación de los bienes es satisfactoria, y sugiere fijar un canon locativo en una suma equivalente a 2.800 toneladas de yerba canchada con frecuencia mensual y a depositarse en el expediente los diez primeros días de cada mes.

El fallo judicial establece las obligaciones a cargo del síndico y de la cooperativa de trabajo, y además, condiciones que se detallan a continuación: 1) Será obligación de la Cooperativa pagar los impuestos, tasas y contribuciones sobre los inmuebles y las maquinarias, así como los correspondientes a todas las operaciones que realice en el establecimiento. 2) Deberá obtener y mantener vigentes todas las marcas, habilitaciones y permisos para las operaciones que realice. Todas aquellas que se encontraban a nombre de “Mavea S.A.” deberán adecuarse en un plazo de sesenta (60) días corridos, bajo apercibimiento de hacer cesar la autorización que mediante la presente se otorga. 3) La cooperativa deberá asumir todos los pagos que la actividad importe, liberando al activo falencial de todo reclamo que pudieran efectuar los asociados, el personal que trabaje para ella y los terceros con quienes contrate. 4) Deberá contar con seguros de vida, y el pago de los premios correspondientes, los que cubrirán a los cooperativistas que trabajan en el establecimiento con cláusulas análogas a las de una aseguradora de riesgos de trabajo. 5)

deberán mantenerse en buen estado los bienes inmuebles y muebles integrantes del activo falencial. 6) Deberán presentarse las pólizas de seguro endosadas a favor de la masa falencial y acreditarse el pago de los premios cubriéndose los siniestros que pudieren afectar bienes integrantes del activo falencial. 7) deberán presentarse de inmediato los libros así como la documentación y 8) el pago mensual de un canon locativo de 2.800 toneladas de yerba canchada de conformidad con el precio fijado para la misma por el Instituto Nacional de la Yerba Mate (INYM), a depositarse en la cuenta judicial abierta para estos autos, a la orden de este juzgado, en los primeros diez días de cada mes. La mora podrá dar lugar al cese de la autorización otorgada debiendo proceder al desalojo, cese en el uso y entrega de los bienes del activo falencial.

Bajo todas estas condiciones se autorizó la continuación de la explotación, luego de varios años de trámites judiciales, el juez: Dr. Fabián Bellizia, resolviendo autorizar a la Cooperativa de Trabajo La Hoja Ltda., matrícula INAES 52441, con domicilio real en Ruta Provincial 210, Km 2 ½ Departamento San Ignacio, de la Provincia de Misiones y con domicilio legal en Pasaje Sarandí 3164 de Rosario, a emplear el activo falencial para continuar el giro comercial y explotaciones de la fallida Martín & y cía, por el término de dos años, prorrogables por única vez (cf.art. 191 inc. 2 L.C.Q), por igual período de tiempo, o bien hasta que se realizare por cualquier medio la liquidación de los bienes integrantes del activo falencial, lo que ocurra primero.

Es importante señalar que la cooperativa no ha estado exenta de dificultades, en su proceso formativo por denuncias ante INAES que fueron efectuadas por parte de integrantes de la propia cooperativa, con domicilio en la planta de la Ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe. Finalmente, y llevadas a cabo Asambleas previstas en la normativa vigente -vía Skype-, con presencia de escribanos, la conducción de la cooperativa en la Provincia de Misiones fue confirmada, atendiendo a que el número mayor de trabajadores se encuentra en dicha provincia. A partir de ese momento la centenaria y famosa marca de yerba mate “La Hoja” vuelve a

insertarse en el mercado, a través de los propios trabajadores organizados como cooperativa de trabajo, ante la quiebra de Martín y Cía. S.A. En el inicio contó con 124 asociados inscriptos como monotributistas organizados en tres unidades operativas: en San Ignacio está la central, donde se ubica el domicilio legal y operan 69 socios; en la sede ubicada en la ciudad de Rosario hay otros 20 socios y en Puerto Mineral (Misiones) están los restantes asociados.

Los trabajadores asumieron la responsabilidad de administrar la planta de San Ignacio que es la más grande, las 900 hectáreas de yerba y el secadero en Puerto Mineral y en Rosario, donde funciona y hacen el envasado de mate cocido.

La cooperativa tiene varios productos, la más reconocida es yerba mate La Hoja, la Premium, después está Don Lucas y Palermo, entre otras. Además, venden mate cocido en saquito que se produce en Rosario. La yerba mate La Hoja se vende en Rosario, Capital Federal, provincia de Buenos Aires, Córdoba, Salta, Tucumán, Mendoza y Misiones.

Los yerbales, se encuentran en plena producción y consideran que con buenas prácticas de cultivo podrían incrementar el rendimiento por hectárea.

También exportan un pequeño porcentaje de yerba mate a Israel, y en el futuro anhelan exportar a la India, esto surge de su memoria 2020, en un párrafo donde comentan que la embajada de la India en Argentina informó a la Cancillería que habilitará la apertura de su mercado para la yerba mate.

En cuanto a servicios profesionales, la cooperativa en Santa Fe posee los servicios de un estudio de abogados en lo atinente a aspectos laborales. En lo administrativo brindan sus servicios un contador público que se desempeña internamente, mientras que en el sector productivo se desempeñan ingenieros y técnicos agrónomos.

Por otra parte, cabe mencionar que la cooperativa no cuenta con organigrama, descripción de puestos, manual de procedimientos, manual de organización, entre otras herramientas administrativas y además en términos de calidad tampoco posee

certificaciones de sus productos y procesos internos.

La infraestructura y el equipamiento actual de la cooperativa requieren de mantenimiento y actualización.

En relación a la situación económica financiera, cabe mencionar que económicamente la cooperativa cuenta con recursos materiales, económicos y humanos suficientes.

La crisis sanitaria y económica provocada por la pandemia de Covid-19 ha demostrado que muchas organizaciones no estaban preparadas para hacer frente a esta problemática y continuar así con sus operaciones y con su supervivencia económica. Los decretos presidenciales surgidos como consecuencia de la misma y otras políticas han modificado el entorno de las mismas.

La nueva realidad económica obligó a revisar planes y proyectos para el 2020 y replantear las actividades y ajustar presupuestos de los entes.

Mediante el decreto de Necesidad y Urgencia N° 297/2020 de fecha 19 de marzo de 2020, que dispuso el AISLAMIENTO SOCIAL PREVENTIVO Y OBLIGATORIO (ASPO) la cooperativa fue afectada en varias de sus actividades como ser:

- El sector de producción: debido a que 22 socios eran mayores de 60 años y debieron abandonar sus puestos de trabajo y quedarse en sus hogares por algunos meses, debiendo abonarse igualmente sus retornos mensuales habituales. Al disminuir la cantidad de trabajadores debido a la edad o a los contagios del virus que fueron apareciendo entre los socios, se debió reducir la cantidad de horas trabajadas.

Las unidades productivas (Molino de yerba mate, Envasado de té y Envasado de Mate cocido) en épocas normales trabajaban en dos turnos, el primer turno se desarrollaba de 05:00 a 14:00 hs y el segundo turno de 14:00 a 22:45 hs. A causa de la pandemia y a la disminución de la producción, se toma la decisión de trabajar en un solo turno de 05:00 a 14:00 hs.

Igualmente con estas reducciones de trabajadores, en el año 2020 en la planta de Rosario se produjeron 422.066 kg. de yerba mate infusión, repartidos entre las tres medidas

(25, 50 y 100 unidades) de las marcas La Hoja y Don Lucas. Hubo un aumento significativo respecto al año 2019 en el que se produjeron 292.073 kg. de yerba mate infusión.

En la planta de San Ignacio, en el periodo 2020, se produjeron 4.510.228 kg. de yerba mate en paquete, repartidos entre las cuatro medidas (¼ kg., ½ kg., 1 kg y 2kg.). La medida más representativa fue La Hoja de ½ kg. En esta unidad de producción si se notó una pequeña disminución respecto al 2019 donde la producción fue de 4.539.325 kg. de yerba mate.

- El sector de ventas: hubo una importante caída, estas disminuyeron los primeros meses de la pandemia como consecuencia del cierre total de los comercios y de los retrasos en las entregas de pedidos, debido a la escasa disponibilidad de unidades de transporte. Estos retrasos influyeron en las cobranzas, y automáticamente, tuvieron efecto al momento de hacer frente a las obligaciones tomadas con los proveedores. La tardanza en las cobranzas impidió el reabastecimiento del stock de insumos y materia prima.

- Respecto a los cuidados y protocolos de actuación ante el Covid-19, se debieron realizar charlas y talleres de higiene y seguridad respecto a la temática. Además, debieron adaptar todos los puestos de trabajo con las medidas aprendidas en dichos talleres (colocación de cordón de seguridad en puertas y ventanas para atención al público, instalación de rociadores individuales con alcohol etílico en cada puesto de trabajo, crear barreras sanitarias, incorporar rociadores con alcohol en los vehículos, agregar termómetro digital, entre otros), y proveer de elementos sanitarios a todos los trabajadores como ser barbijos, alcohol en gel, alcohol etílico, guantes de látex, etc.

- Las tareas administrativas y/o contables se empezaron a realizar a través del trabajo remoto o fueron delegadas a otra sucursal.

- La comunicación interna de la organización se volvió más informal, aparte de utilizar los emails formales como vía de comunicación, se empezó a utilizar otras vías como las llamadas telefónicas y los mensajes vía WhatsApp. Se crearon grupos de WhatsApp con los trabajadores activos, para informar

sobre los protocolos y medidas de seguridad adoptadas. Además, se efectuó un seguimiento y control de los trabajadores aislados con esta herramienta para saber su estado de salud, como así también asistirlo en cuestiones personales.

- En cuanto a la comunicación externa con los clientes, proveedores y vendedores la forma de comunicarse con ellos no sufrió variantes.

Además, la cooperativa fue favorecida con otras medidas del gobierno nacional que para cuidar el trabajo, garantizar la producción y amortiguar el impacto económico generado por la crisis del Covid-19, creó para la economía popular, social y solidaria:

- El Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP): el mismo determinaba que el Estado se hacía cargo del 50% del salario de los trabajadores en aquellas empresas que vieran limitadas sus ventas y su facturación, entre otros apoyos económicos, mientras la actividad estuviera acotada por las medidas de excepción establecidas para mitigar la transmisión de la enfermedad. En el mes de agosto del 2020 la cooperativa recibió uno de estos créditos.
- Créditos a tasa 0% para monotributistas y autónomos: forma parte del ATP. El monto al que se podía acceder dependía de la categoría a la que la persona estaba inscripta, con un máximo de \$150.000,00. Se depositaban en tres cuotas como saldo de la tarjeta de crédito. Otorgaba seis meses de gracia y su devolución es en 12 meses. A estos créditos accedieron varios socios de la cooperativa.
- La Dirección de Empresas Recuperadas (DNER) junto al Ministerio de Desarrollo Social, anunciaron la creación del Programa Recuperar, que otorga subsidios no reembolsables y créditos a una tasa de interés del 3% anual, para máquinas, herramientas o bienes de capital para asistir y fortalecer a las empresas recuperadas, una iniciativa que busca ayudar, solventar y sostener los puestos de trabajo recuperados por estas empresas, y con la idea de que se extienda para las que se recuperen en el futuro.
- Programa Potenciar Trabajo: consiste

en un bono que cobran los trabajadores de empresas recuperadas, que complementa los retiros disminuidos en tiempos de emergencia sanitaria y económica.

Por su parte el INAES, a través de la Resolución N° 485/21, reglamenta la realización en forma virtual de las asambleas ordinarias de entidades cooperativas, en el marco de las limitaciones impuestas por la pandemia de Covid 19, y determina los mecanismos para la renovación de autoridades y modalidades de voto, permitiendo subsanar la falta de aprobación de los balances de los períodos 2019 y 2020 que aún no se encuentran aprobados por la asamblea, según informó la contadora de la cooperativa.

También, mediante la gestión del Ministerio de Trabajo y Empleo de Misiones junto al Director de Empresas Recuperadas, Eduardo Murúa, en el marco de la primera mesa de empresas y empleo recuperado del país, el Director del Banco Nación, Claudio Lozano, avaló la refinanciación de la deuda tomada por la empresa Martín y Cia. en la década del '90, de la cual se hizo cargo la Cooperativa La Hoja de San Ignacio.

A modo de conclusión del presente acápite puede expresarse que del relevamiento efectuado a la Cooperativa de Trabajo La Hoja, se ha evidenciado que la Unidad Recuperada ha sido un eslabón fundamental y de importancia para la región haciendo frente a las consecuencias del contexto adverso tanto económico financiero y de emergencia sanitaria por la pandemia de Covid 19.

El modelo cooperativo debe ser valorado, considerado y destacado como un factor determinante para el desarrollo de la comunidad, a partir de las experiencias que se releven post-pandemia, porque han afrontado las consecuencias y problemáticas de la producción, obtención de insumos, distribución de sus productos y cobro de acreencias, siempre preservando la vida y salud de sus asociados *“Pese a las adversidades de la situación por la pandemia, se pudo reestructurar los grupos de trabajo, obteniendo el apoyo laboral, como así también el compromiso y solidaridad de los socios...”* manifestó en la entrevista la Cra de la cooperativa, Soledad Olivera (entrevista

personal, 2021, Mayo).

Debe destacarse el comunicado de la Asociación Argentina de Cooperativas en el que consignó el objetivo de cumplir con las normas impuestas por el Gobierno Nacional para controlar la propagación del coronavirus, y que las instituciones de la economía solidaria establezcan sus propias medidas para ayudar a los asociados como también a la comunidad.¹⁴

MÉTODO

La estrategia metodológica aplicada en el presente trabajo es el estudio de caso, por ser el más pertinente al objeto de estudio, toda vez que se analizó la dinámica de administración y políticas públicas en un escenario particular y específico.

La metodología aplicada se dirige a analizar y comprender en profundidad la experiencia pre y post pandemia de la Cooperativa de Trabajo La Hoja Ltda., y la incidencia que han tenido en la administración de la misma, las políticas públicas dirigidas al sector en relación a la sostenibilidad económica y financiera de la misma.

En la estrategia elegida se ha hecho uso de instrumentos de recopilación y análisis: observación de campo, entrevista y cuestionario enviado vía correo electrónico a la responsable del área contable y de administración de la Unidad de Análisis objeto de estudio, y relevamiento documental de las políticas públicas dictadas para el sector en estudio por parte de diversos Organismos Nacionales y Provinciales.

Una vez culminado el proceso de recolección, se procedió al procesamiento y sistematización de la información. Se decidió procesar de manera diferenciada, según el tipo de respuestas obtenidas.

El análisis se realizó en base a perspectiva cualitativa y cuantitativa, lo que se ve reflejado en los datos surgidos de las memorias de la Entidad correspondiente a los años 2019 y 2020,

que fueron analizados exhaustivamente y plasmados en la presente ponencia.

CONCLUSIÓN

La crisis económica y financiera ocasionada por la pandemia COVID-19 constituye una oportunidad y un desafío para impulsar el apoyo al sector cooperativo que ha demostrado resiliencia frente a las adversidades, y capacidad de adaptación e innovación.

Es vital sostener e incorporar herramientas y soluciones digitales para la cooperativa, a fin de propiciar la gestión de recursos para un diseño tecnológico e inversión en la unidad recuperada.

No se deja de tener en cuenta que existen cuestiones que trascienden el marco cooperativo, como son las legislaciones vigentes, políticas tributarias diferenciales acorde a las particularidades del sector para que las cooperativas tengan acceso a la exportación de manera más eficiente, como así también plantear una reformulación del endeudamiento cooperativo y de los asociados de esas cooperativas, ya sea con el Banco Nación o con la AFIP, como ente recaudador y previsional.

El Estado debe acrecentar su rol de diseñador de políticas públicas a mediano y largo plazo, partiendo de considerar las características y la esencia de las empresas recuperadas por sus trabajadores. Políticas públicas, que deberían tener continuidad en el tiempo y abarcar a todos los sectores cooperativos, como así también estimular los conocimientos de administración cooperativa.

En este contexto el INAES, como órgano máximo de control y de aplicación de las cooperativas, como así también de los organismos locales competentes en las respectivas provincias, debería asumir un rol de facilitador y asesor, en políticas públicas y de administración, teniendo en cuenta que en dicha conjunción se asientan las bases de la sostenibilidad de las unidades recuperadas.

¹⁴ El comunicado expresó “Con el foco puesto en el cuidado de nuestra gente y de las comunidades con las que interactuamos, hemos implementado una serie de medidas para la prevención y reducción del riesgo de contagio del Covid – 19. -Los equipos detrabajo, cuyas tareas lo permitan, están operando

en forma remota para garantizar el normal funcionamiento de las áreas y la atención a nuestras Cooperativas, Clientes y Proveedores...” <https://www.mundo.coop/articulos/2-noticias/1756-comunicado-de-la-asociacion-de-cooperativas-argentinas>

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, H. F. (2011). El entorno de la organización. En Administración: un enfoque interdisciplinario y competitivo en la nueva modernidad (3a. ed. actualizada y ampliada). (Cap. 8, pp. 237-262). Córdoba: Eudecor.
- Argentina (2020). Decreto de Necesidad y Urgencia 297/2020. Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>.
- Argentina (2020). Salud confirma el primer caso de coronavirus en el país. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/salud-confirma-el-primer-caso-de-coronavirus-en-el-pais>
- Cracogna, D. (s.f.). Las cooperativas y su dimensión social. En revista Pensar en Derecho. Recuperado de <http://www.derecho.uba.ar/publicaciones/pensar-en-derecho/revistas/3/las-cooperativas-y-su-dimension-social.pdf>
- Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (2021). Resolución 485/21. Recuperado de <https://vpo3.inaes.gob.ar/files/Resoluciones/INAES/RESFC-2021/ABRIL21/RESFC-2021-485-APN-DI-INAES.pdf>
- Mundo cooperativo (2020). Comunicado de la Asociación de Cooperativas Argentinas. Recuperado de <https://www.mundo.coop/articulos/2-noticias/1756-comunicado-de-la-asociacion-de-cooperativas-argentinas>
- Naciones Unidas (2001). Resolución 56/114 Las cooperativas en el desarrollo social. Recuperado de https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:bu_fTgXxiYJ:https://undocs.org/pdf%3Fsymbol%3Des/A/RES/56/114+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ar
- Organización Internacional del Trabajo (2002). Recomendación 193 Recomendación sobre la promoción de las cooperativas. Recuperado de https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R193
- Peters, B. G. (1982). American Public Policy, Franklin Wats Pubs., Nueva York
- Robertazzi, M. (2020). El desafío de las empresas recuperadas por sus trabajadores y trabajadoras en tiempos de pandemia: El caso Farmacoop. Revista del Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas, N°16. Buenos Aires

**VULNERABILIDAD ECOLÓGICO-ESPACIAL DEL ASENTAMIENTO BRISAS DEL
FRAYLE – CANDELARIA - VALLE DEL CAUCA**

Aparicio Rengifo, Reynaldo eynaldo.aparicio@correounivalle.edu.co
Guillermo, Juan uan.popayan@correounivalle.edu.co
Balletbo Fernández, Idalgo ipsjb@yahoo.es

Universidad del Valle (Cali – Colombia) . Universidad Nacional Abierta y A distancia (Bogotá – Colombia). Facultad de Ciencias Económicas (UNVES - Paraguay). Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (UNI - Paraguay).

RESUMEN

En el presente artículo se analiza la vulnerabilidad físico-espacial y ecológica del asentamiento ASENTAMIENTO BRISAS DEL FRAYLE, CANDELARIA, VALLE DEL CAUCA (Colombia), para lo cual se abordan los principales aspectos conceptuales que dan cuenta de la problemática a la que se expone un asentamiento con las características que tiene el objeto de estudio y, de la misma forma, se evidencian las condiciones mínimas para que este pueda ser habitable dignamente. Asimismo, se implementó un estudio de corte descriptivo-exploratorio, con una metodología participativa aplicada al análisis del statu quo del espacio público y el espacio privado, así como una serie de determinantes *in situ* de los principales aspectos físico-químico de las fuentes de abastecimiento de agua y otros factores asociados a las dinámicas del agroindustria de caña de azúcar y la extracción de arena del río Frayle . Por último, se encontró que la comunidad de Brisas del Frayle posee un alto grado de vulnerabilidad por cuenta del limitado acceso a recursos naturales, la dependencia cerrada del río, la expansión de la frontera agrícola, la falta de calidad y cantidad en el espacio público básico y efectivo y, finalmente, la ausencia de equipamientos colectivos básicos como infraestructura necesaria para garantizar la calidad de vida.

Palabras clave: vulnerabilidad, recursos naturales, espacio público, espacio privado.

**ECOLOGICAL-SPATIAL
VULNERABILITY OF THE BRISAS DEL
FRAYLE SETTLEMENT, CANDELARIA,
VALLE DEL CAUCA**

ABSTRACT

This paper analyzes the physical, spatial and ecological vulnerability of the settlement in question, addressing the main conceptual aspects that account for the problems to which a settlement with the characteristics of the object of study is exposed and, likewise, the minimum conditions for it to be habitable with dignity are evident. Likewise, a descriptive-exploratory study was implemented, with a participative methodology applied to the analysis of the status quo of public and private spaces, as well as a series of *in situ* determinants of the main physical-chemical aspects of water supply sources and other factors related to the dynamics of sugarcane agroindustry and the extraction of sand from the Frayle River. Finally, it was found that the community of Brisas del Frayle has a high degree of vulnerability due to the limited access to natural resources, the closed dependence on the river, the expansion of the agricultural frontier, the lack of quality and quantity in the basic and effective public space and, finally, the absence of basic collective equipment as the necessary infrastructure to guarantee the quality of life

Keywords: vulnerability, natural resources, public space, private space.

INTRODUCCIÓN

La vulnerabilidad, en términos generales, se define como “la capacidad disminuida de una persona o un grupo de personas para anticiparse, hacer frente y resistir a los efectos de un peligro natural o causado por la actividad humana, y para recuperarse de los mismos” (IFRC, s.f); un enfoque que se limita únicamente a una vulnerabilidad física -pérdidas materiales y humanas- resultado de desastres naturales, que tienen como común denominador y factor determinante el nivel de pobreza de los asentamientos (Cilento, 2000).

La Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres (2009) precisa el concepto a partir de la siguiente ecuación:

$$\text{Vulnerabilidad} = \text{Exposición} \\ \times \text{Susceptibilidad} \\ \div \text{Resiliencia}$$

Donde la Exposición es la condición de desventaja por la localización, la Susceptibilidad es el grado de fragilidad interna del sistema para enfrentar la amenaza, y la Resiliencia es la capacidad de resistencia y recuperación del sistema. Es una definición un poco más abierta, sin embargo, el enfoque de la UNISDR que, de alguna manera evidencia como este concepto es asumido, se restringe solamente a atender poblaciones en caso de eventos de desastres naturales o prevención de los mismos. En contraste con lo anterior, algunos autores consideran que el término requiere de un tratamiento particular dependiendo el contexto; en otras palabras, puede existir vulnerabilidad de tipo físico - infraestructura-, social, económico, cultural, ambiental, entre otras. (Wilche-chaux, 1989; Davidson, 2000; Michellier, 1999; Chardón y González, 2002).

En el caso colombiano, existen categorías político administrativas según las características de cada territorio, como sus límites geográficos, la vocación de usos del suelo, actividades económicas, la cantidad de habitantes, entre otros, siendo la unidad más pequeña la vereda. En este sentido, la Sociedad Geográfica de Colombia (s. f) afirma que esta “(..) constituye una molécula del Estado y es la primera expresión territorial, social y económica del municipio, después de la familia”; una definición en la que cabe el objeto de estudio. Sin embargo, el Plan Básico de Ordenamiento Territorial de Candelaria 2005-2015 lo instituye como un asentamiento e, inclusive, la mayoría del documento lo menciona únicamente como un callejón.

Para efectos del presente trabajo se utilizará el concepto de asentamiento, específicamente en la clasificación de lineal. Este entendido como la instalación de viviendas “surgido casi siempre de manera espontánea a los largo de los ejes viales, principalmente automotor y con

excepción de otros ejes, en busca de dos servicios, fundamentalmente: el transporte y la electricidad.” (Guzón, s.f)

Igualmente, el concepto se asume considerando que el PBOT como instrumento de planificación oficial del municipio de Candelaria lo contempla en su definición. Además, se complementa con la clasificación de suelo suburbano que determina el artículo 34 de la Ley 388 de 1997, el cual define que son áreas de suelo rural, que mezclan los usos del suelo y las formas de vida del campo y la ciudad, considerando la dicotomía entre lo rural y lo urbano; una concepción que caracteriza a las zonas veredales y corregimientos que interrelacionan las maneras de habitar de la ciudad, haciendo uso de las bondades y los recursos naturales con los que cuentan en su entorno; Por lo anterior, Brisas del Frayle se definirá como un asentamiento lineal suburbano.

La población de Brisas del Frayle es mayoritariamente afrodescendiente y tiene como actividad económica principal la extracción artesanal y comercialización de arena lavada del río Frayle, apta para la construcción de edificaciones tanto en la parte estructural como de enlucimiento. Una actividad que se realiza hace más de 35 años y que se ha convertido en una tradición característica del sector, donde el conocimiento y manejo de técnicas para obtención de arena es heredada de generación en generación por sus habitantes. Asimismo, el sector se encuentra rodeado por el monocultivo de la caña de azúcar, en donde se evidencia un acaparamiento por parte de los ingenios azucareros de los suelos cultivables de la zona, así como del recurso hídrico usado para riego de la caña. Chiavenato (2014, p. 3) ha conceptualizado la organización como “...un sistema social abierto, que constituye un organismo vivo, dinámico, con la flexibilidad necesaria para asimilar el cambio, y que recibe determinados recursos transformándolos en productos y/o servicios”

Finalmente, el objetivo principal de este trabajo fue realizar una aproximación a las condiciones de vulnerabilidad del asentamiento suburbano Brisas del Frayle, abordando aspectos

específicos del territorio en materia de espacio público, espacio privado, calidad del suelo, calidad del aire, asociados a las dinámicas de la agroindustria y de la misma comunidad, respondiendo a la pregunta: ¿Cuáles son los aspectos de vulnerabilidad a los que se exponen los habitantes de Brisas de Frayle, desde la perspectiva físico-espacial y ecológica?

ASPECTOS CONCEPTUALES

Dependencia de las comunidades humanas frente a los recursos naturales

Para comprender la dependencia de los habitantes de una comunidad dada frente a los recursos naturales disponibles, primero es necesario considerar que los sistemas vivos proveen servicios indispensables e irremplazables que mantienen la vida en el planeta. La naturaleza, a través de estos servicios ecosistémicos, provee materiales o recursos necesarios para desarrollar la vida de la sociedad humana tal como la conocemos hoy, pues a través de estos servicios funcionales se garantizan condiciones *sin equa non* para la vida tales como el mantenimiento apropiado de gases, generación y acondicionamiento de suelos, control de enfermedades, ciclos de nutrientes, polinización de cosechas entre otros. Sin embargo, estos recursos, así como los servicios ecosistémicos, pueden verse seriamente afectados por las actividades antrópicas inherentes al surgimiento de la sociedad, por lo cual usualmente se les denomina recursos naturales renovables o no renovables. En este punto, es necesario indicar que el concepto de recurso natural es propio de la modernidad y proviene además de las teorías económicas, en donde se aborda la relación o vínculo hombre-naturaleza-sociedad, esto desde una visión netamente antropocéntrica en donde se presenta a la sociedad y a la naturaleza como dos totalidades independientes vinculadas solamente por la noción del desarrollo (Bachelard).

Específicamente el concepto de recurso natural surge a partir de las teorías del crecimiento económico, en donde se dice que los cuatro pilares o factores de este son el capital, el avance tecnológico, los recursos humanos y los

naturales. Dentro de la categoría de recursos naturales, los más importantes para el crecimiento económico y el desarrollo de las sociedad humana son la tierra cultivable, el agua, los recursos energéticos y los depósitos minerales (Samuelson y Nordhaus, 2010). Por ello, todas las actividades humanas están condicionadas por la disponibilidad o acceso a los recursos naturales en general. Es así como de acuerdo a la distribución de climas y de ecosistemas condiciona la distribución de la población en el planeta, la cual se presenta de forma irregular, con una tendencia a la concentración de asentamientos humanos en torno a la disponibilidad de recursos naturales, lo cual explica en gran medida la elevada densidad poblacional en algunas áreas y la escasez de habitantes en otras (Fabián y Escobar, 2000).

Vulnerabilidad asociada a la escorrentía superficial de la agroindustria de la caña y la ampliación de la frontera agrícola

La escorrentía de los suelos agrícolas, como es el caso del cultivo de caña, representa un factor de riesgo químico para los habitantes del asentamiento Brisas del Frayle en la medida que pueden hallarse pesticidas, los cuales son altamente dañinos para la vida acuática. Estos pesticidas son agentes químicos usados en el cultivo de la caña de azúcar para impedir, destruir, repeler o controlar especies que son consideradas plagas para el cultivo (Torres, *et al.*, 2004). Estas sustancias químicas se pueden clasificar en cuatro grandes grupos que son: insecticidas, plaguicidas, fungicidas y herbicidas, los cuales tienen dentro de sus componentes activos cloro, organofosforados y carbamatos, los cuales son poco solubles en aguas, bioacumulables, persistentes en el ambiente y removidos en poca proporción por los sistemas de abastecimiento de agua destinado a consumo humano (IDEAM, 2000).

La exposición a estos agentes químicos puede tener los siguientes efectos sobre la salud cuando se presenta una exposición crónica, tal como es el caso de la zona objeto de estudio: afectación de los sistemas vitales tales como el hígado, los pulmones y el sistema nervioso, categorizados como irreversibles.

Otro factor que contribuye a aumentar el grado de vulnerabilidad se presenta por cuenta de la ampliación de la frontera agrícola. Esto, debido al riesgo que representan las dinámicas que resultan del ejercicio de la agroindustria que muchas veces no consideran la franja de protección ambiental para salvaguardar a los habitantes de asentamientos próximos a estos cultivos.

En el año de 1994, mediante el Sistema Nacional de Reforma Agraria y Desarrollo Rural Campesino se implementaron de planes, programas y proyectos de expansión de cultivos; sin embargo, según Fajardo (2017) en el caso específico de la agricultura campesina “las áreas cultivadas en el país, cercanas a 5 millones de hectáreas disminuyeron en un 16%” generando una crisis agrícola por el terror, el destierro, la usurpación de tierras, y la expansión de algunas áreas expropiadas de cultivos temporales o articulados a intereses industriales como la caña de azúcar, condición que, a la vez, continuó promoviendo la expansión de la frontera agrícola sin contemplar los límites de crecimiento, y los impactos ambientales asociados a esta dinámica.

El Valle del Cauca, por su parte, no es ajeno a este fenómeno. Desde la colonia, la caña de azúcar fue introducida por los españoles desde Santo Domingo, a través del puerto de Buenaventura, configurándose así el primer trapiche antes de 1572 –San Jerónimo en tierras del actual ingenio Manuelita- aprovechando un suelo excepcional para el cultivo que según Eder (1959) “pocas regiones hay en América en donde la naturaleza haya sido más pródiga en sus dones ni que estén reservadas más altos destinos en el futuro”, y para los empresarios de la época, desde una mirada económica progresista de explotación de tierra, la rentabilidad del azúcar sería el seguro de vida de la región.

En años posteriores se constituyen nuevos ingenios azucareros, convirtiendo el Valle del Cauca en un departamento principalmente agrícola. Esta coyuntura de expansión del cultivo aumenta la titulación de tierras a nombre de grupos industriales, desplazando a algunos asentamientos informales con formas de subsistencia a partir de la explotación del suelo

con el policultivo y la minería; quedando unos pocos como es el caso de Brisas del Frayle, por una suerte de resistencia, a pesar de las dificultades de accesibilidad, infraestructura, saneamiento básico y los impactos ambientales que generan las dinámicas del monocultivo por las emisiones, plaguicidas, madurantes, riesgo de incendio, entre otros, lo cual configura un escenario de vulnerabilidad en los aspectos biofísicos, químicos y sociales de manera permanente.

Adicionalmente, aunque la norma no contempla veredas, ni asentamientos como es el caso de estudio, la Resolución 532 de abril de 2005 del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial sí establece que en corregimientos -pequeños asentamientos- debe tener, desde su perímetro, una delimitación de mínimo 50 metros o en el caso de existir algunas edificaciones, debe haber un mínimo de 30 metros de aislamiento, condición que no se cumple para el contexto de Brisas del Frayle.

Además, la resolución 0100 No. 0700-0741 de 2016 de la Corporación Autónoma en el Valle del Cauca -CVC- es precisa cuando define dentro de las prioridades de protección y control de quemas a las viviendas, la vegetación natural, masas arbóreas, instalaciones y edificaciones, condición que en la actualidad no se cumple o, al menos, no tiene se tienen las precauciones del caso, quizás porque la vocación de usos del suelo donde se encuentra el asentamiento es de suelo rural y, por tanto, “no se considera apto para uso urbano, por razones de oportunidad o por su destinación a uso agrícola, forestales, de explotación de recursos naturales y actividades analogas.” (PBOT Candelaria, 2015)

Espacio público y espacio privado

La planeación de asentamientos requiere la incorporación de áreas públicas con circulaciones y permanencias definidas como infraestructura básica fundamental, pues la acción de realizar un recorrido por una calle, una plaza o un parque bien logrado en términos arquitectónicos y urbanísticos posibilita el encuentro, fomenta la comunicación entre personas y genera un estímulo social para que

las relaciones puedan surgir a partir de diálogos, impulsando así la construcción de la sociedad.

El espacio público apoya la dignidad ciudadana por su condición natural de incluyente y democrática. En este sentido, los espacios diseñados para la gente son determinantes para el buen funcionamiento de cualquier asentamiento en la categoría de urbano, rural o suburbano (ley 388 de 1997). Por lo anterior, es necesario contar con infraestructura concebida para tal fin, para que el libre desplazamiento pueda desarrollarse en condiciones seguras y confortables; teniendo en cuenta que la acción de caminar es parte de la esencia del mismo ser humano “Caminar es la primera cosa que un niño quiere hacer y la última a la que una persona mayor desea renunciar” (Butcher, 2006, p. 2). La motivación es un elemento fundamental para el éxito de las organizaciones, ya sean estas públicas o privadas, pues de ella dependen en alguna medida, la consecución de los objetivos de las mismas. La motivación del empleado en el trabajo constituye un tema de inquietud central en el campo de la gestión pública colombiana (Álvarez Collazos, 2016, p. 1).

Adicionalmente, cabe señalar que un espacio público con la cantidad de m² requeridos para realizar las actividades propias de su naturaleza y, además, con el mobiliario urbano que necesita la población -juegos infantiles, gimnasio, bancas, luminarias, canecas de basura, bebederos, espacios deportivos, etc- dignifica, genera sentido de apropiación por parte de sus usuarios y disminuye el nivel de vulnerabilidad social. La Organización Mundial de la Salud recomienda tener un mínimo de 15 m² de espacio público efectivo per cápita, para el disfrute, la recreación y el fortalecimiento vínculos sociales. En el caso colombiano esta recomendación es aceptada con el Decreto 1504 de 1998, acogiendo literalmente este indicador; sin embargo, la ONU-Hábitat hace referencia a que los asentamientos poblados deberían tener un mínimo de 10 m² reduciendo el espectro.

En Colombia esta cifras no se cumplen. A la fecha, la ciudad colombiana tiene en promedio entre 2 y 4 m² percapita de espacio público consolidado, convirtiéndose en un reto para cualquier administración gubernamental

alcanzar el mínimo deseado de acuerdo a los estándares internacionales o, al menos, el adoptado por las Naciones Unidas.

El espacio privado -en este caso la vivienda-, por su parte, también contribuye a la construcción social. Partiendo de la premisa que la familia es la base de toda sociedad, es necesario considerar un hábitat adecuado en términos de calidad y cantidad, para que las actividades cotidianas se desenvuelvan de tal manera que sus habitantes se sientan confortables y seguros.

El espacio privado establece límites, la arquitectura de la vivienda define el lugar en el espacio geográfico y, según Ladero (s. f) sus fachadas son, “en cierto sentido, la fachada de la ciudad” o, en este caso particular, del asentamiento lineal suburbano. Por lo anterior, la vivienda se podría definir, además del sitio que permite resguardarse, tener privacidad, tranquilidad y confort, como la manifestación de aspectos sociales, culturales y estéticos relevantes de sus habitantes. En este sentido, contar con una vivienda digna contribuye a disminuir la vulnerabilidad en términos biofísicos, estructurales y sociales, pues al garantizar dicha condición se disminuye la exposición a factores de riesgo natural (sismos, embates climáticos, exposición a la contaminación entre otras).

Por último, el Artículo 25 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos expresa que “toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure, así como a su familia, la salud y el bienestar y en especial la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica y los servicios sociales necesarios.” y el Artículo 51 de la Constitución Política de la República de Colombia establece que todos los colombianos tienen derecho a vivienda digna, confirmándose así la importancia social que tienen estos espacios pensados para la gente, desde su proyección hasta su construcción, lo cual en conjunto favorece a disminuir el grado de vulnerabilidad de un grupo de personas en un contexto determinado.

MATERIALES Y MÉTODOS



Área de estudio

El asentamiento suburbano de Brisas del Frayle se ubica en el municipio de Candelaria, con una distancia promedio de 32 km de la capital del Valle del Cauca. Su población promedio según el Censo de 2005 es de 296 personas, distribuidas en un área de 0,0546 km², con una densidad poblacional de 5,424/km².

Recolección de la información

Teniendo en cuenta que el tipo de investigación realizada fue de carácter descriptivo-exploratorio, las herramientas metodológicas se encaminaron hacia el reconocimiento primario del territorio (Treviño, 2001). La metodología de recolección de información en campo implementada estuvo compuesta por tres técnicas: 1) observación directa, realizada desde el paradigma de la complejidad y la interdisciplinariedad, 2) Entrevistas de campo, en donde se indagó respecto a la configuración social, económica y espacial de la comunidad, 3) Talleres participativos, cuyo principal objetivo fue recoger información de las necesidades sentidas de la comunidad.

La información secundaria en torno a las condiciones meteorológicas fue extraída de la estación de Cenicaña disponible en www.cenicana.org, para los meses de enero-octubre de 2017. El aspecto de contaminación atmosférica se valoró mediante una modelación multi-paramétrica en el software Screen View de la EPA. A partir de estos datos hidroclimatológicos se procedió a determinar la turbulencia de la atmósfera, la cual se caracteriza con base a un parámetro que se denomina clase de estabilidad, que es función de la turbulencia térmica y de la turbulencia mecánica. Con el propósito de la modelación de la dispersión de los contaminantes en la atmósfera se han definido seis niveles de turbulencia atmosférica, referidas como clases de estabilidad de Pasquill - Guifford (PG).

Por otro lado, la valoración del recurso hídrico se hizo en dos aspectos: 1) el comportamiento hidrológico del río Frayle en los meses de enero-octubre de 2017, y 2) las propiedades físico químicas básicas determinadas *in situ* mediante un kit portátil de respuesta rápida en donde se determinó pH, temperatura, Oxígeno disuelto, dureza, alcalinidad, amonio y nitritos.

RESULTADOS Y ANÁLISIS

Aspecto Natural

Agua y suelo

Existe una variación en el régimen hidrológico del cuerpo de agua del río Frayle a su paso por el sector de estudio. Ello constituye un factor determinante en la configuración de las dinámicas poblacionales del sector, esto en la medida que el comportamiento hidráulico del río condiciona la extracción de arena, sedimento propio de la geomorfología de canal natural, lo cual repercute en los ingresos económicos de las familias que derivan su sustento de dicha actividad.

Es necesario mencionar que la agrindustria de la caña de azúcar demanda un constante volumen de agua principalmente para satisfacer el riego de las suertes, generando competencia con los habitantes del sector, pues es la única fuente de agua para satisfacer las necesidades domésticas de las familias de Brisas del Frayle, lo cual plantea un conflicto por cuenta del acceso y uso del agua, que se agudiza en época de estiaje (tal como la ocurrida en febrero y septiembre de 2017).

Por otro lado, los vertimientos de aguas residuales afectan de una u otra forma la calidad del agua de la fuente del cuerpo receptor, o como en el caso específico del asentamiento Brisas del Frayle, una afectación al suelo y a las aguas subterráneas por cuenta del sistema de disposición final que se le da actualmente a los vertimientos domésticos.

En el asentamiento Brisas del Frayle predomina la utilización de pozos sépticos como unidades de disposición final de aguas residuales domésticas, específicamente de las aguas negras (es decir, compuestas fundamentalmente por excrementos y orina humana), cuya composición promedio para el contexto colombiano

Este tipo de vertimientos aporta principalmente materia orgánica, sólidos suspendidos, nitrógeno y coliformes fecales que pueden aumentar la fertilidad del suelo, pero además, pueden llegar a afectar las aguas subterráneas por cuenta de la lixiviación y su inminente contacto con la capa freática, así como generar

infiltración a cuerpos de agua cercanas, como es el caso del Río Frayle.

Sin embargo, debido a la relativa baja población asentada en la zona de estudio, este riesgo no es representativo actualmente, puesto que al implementarse en gran parte la alternativa de pozo séptico indica que este sistema promueve la digestión y la sedimentación de la materia orgánica, lo cual ocurre dentro del tanque, disminuyendo los impactos plausibles sobre el medio ambiente. En este sentido, se considera que, debido al nivel de complejidad en términos de saneamiento evidenciado en la zona, se concluye que el sistema de pozo séptico es la mejor alternativa en términos de costos, operación y mantenimiento, pues se garantiza ostensiblemente la eliminación de sólidos suspendidos y material flotante, así como la descomposición anaerobia de la materia orgánica.

No obstante, si el factor de crecimiento demográfica aumenta en un futuro, la vulnerabilidad ecológica se podría potencializar en términos de la disminución de la capacidad de soporte y resiliencia de los ecosistemas para hacer frente a los vertimiento de las aguas residuales domésticas. Según Chiavenato (2017, p. 8) “los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación. La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro”.

Finalmente, la caracterización del agua de la zona a través de un kit portátil de respuesta rápida, arroja que las aguas subterráneas se encuentran impactadas por cuenta de los metabolitos derivados de la agroindustria de la caña, esto en función de la presencia de PO_4 y NH_4 .

Los datos que se presentan en la tabla 3 indican que existe un riesgo latente por cuenta de la afectación del agua subterránea, que puede derivar en enfermedad gastrointestinales y potencializar otras patologías asociadas al sistema digestivo, favoreciendo el aumento de la vulnerabilidad por exposición a factores riesgos ecológicos asociados a la escorrentía del cultivo de la caña, el deterioro de los acuíferos

subterráneos y la disminución de la calidad ambiental de los ecosistemas.

Aire

Por otro lado, en el aspecto climatológico, se encontró que la zona de estudio posee en promedio una radiación solar incidente día de 343 cal/cm^2 , con vientos de aproximadamente 5 k/h , con lo cual se determinó que la estabilidad de Pasquill – Guifford, de acuerdo a la tabla 1, es C, lo que indica que en términos atmosféricos la zona es ligeramente inestable, lo cual favorece en gran medida la dispersión de contaminantes, tales como los derivados de la quema de los cañales. A partir de estos datos, y una teorización respecto a las emisiones de material particulado descrito en (Dávalos, 2007) se emite aproximadamente $75,9$ kilogramos día de PM_{10} por hectarea, esto bajo los siguientes supuestos: i) Diez hectáreas por suerte y ii) Duración de la quema de 10 a 60 minutos, a partir de ello se procedió a ingresar los datos al software Screen View y se encontraron las estimaciones de la concentración de material particulado para las distancias automáticas y las discretas.

La curva de valores continuos para el material particulado son menores pues el caudal másico para esta sustancia es inferior. De igual manera la concentración máxima se ha alcanzado en aproximadamente los 1000 m de distancia desde el origen de las emisiones. El valor obtenido para el punto de interés es de $0.89 \mu\text{g/m}^3$ de material particulado. No obstante, se configura un escenario de vulnerabilidad ecológica por cuenta del sistema atmosférico, puesto que al estar el asentamiento rodeado en su totalidad por el cultivo de caña de azúcar, se aumenta la exposición en un radio inferior a 1000 m de material particulado, contaminación térmica por cuenta de la quema de los cañaduzales, y proliferación de vectores que huyen de las quemadas que se refugian en las viviendas, además de la generación de una percepción de inseguridad y temor por los incendios “controlados”.

La concentración producto de la modelación con el software screen view inicialmente puede llegar a considerarse despreciable, sin embargo, la frecuencia con la cual ocurre la quema y la requema del cultivo de caña ocasiona que la

exposición a este factor de riesgo se incrementa en términos de la temporalidad de la ocurrencia, pues debido a las dinámicas de la agroindustria de la caña de azúcar se realiza en promedio una vez al mes, con una duración aproximada de 3 horas (Madrñan, 2002).

Los gases y partículas emitidas de la quema de la caña de azúcar, independientemente de su proximidad al asentamiento de Brisas de Frayle, deriva en la ocurrencia de enfermedades de tipo bronco-respiratorias, inclusive, accidentes oculares por cuenta de dispersión de la pavesa. Este tipo de vulnerabilidad ecológica se manifiesta en las estadísticas de consulta por cuenta de enfermedades vinculadas al sistema respiratorio en el municipio de Candelaria, principalmente en menores de edad menores de 1 año (5,4%), de 1 a 4 años (6,8%) y de 5 a 14 años (4,6%) (Iesmes, 2017).

Frontera agrícola

Como se discutió anteriormente, la vulnerabilidad ecológica se ve potencializada por cuenta del acaparamiento del suelo por parte de la agroindustria de la caña de azúcar, puesto que se promueve la exposición a agentes químicos (herbicidas, plaguicidas, fungicidas etc), los cuales son persistentes en los ecosistemas y que pueden llegar a afectar la integridad física de los habitantes. Esta cercanía de los cañaduzales a las viviendas también promueve la exposición de los habitantes a la contaminación térmica y de material particulado por cuenta de las quemaduras controladas, además de plantear la posibilidad de ocurrencia de incendios que puedan afectar la infraestructura de las viviendas y la seguridad de los habitantes de Brisas del Frayle.

El asentamiento lineal objeto de estudio es uno de los muchos asentamientos que se encuentran rodeados de caña en el límite de su perímetro urbano en el Valle del Cauca. Las medidas de aislamiento mínimo que obliga la norma -30 metros desde el límite del cultivo cuando existen edificaciones- se encuentran distantes del ideal. En términos específicos, las viviendas tienen en su parte posterior menos de 3 metros de aislamiento y, en su parte anterior, aproximadamente 14 metros, cantidad que resulta de la suma de los 7 metros del callejón y 7 metros de una vía azucarera paralela; lo que

en ningún caso corresponde a lo establecido por las autoridades ambientales para salvaguardar la integridad y la salud de los habitantes; teniendo en cuenta que su proximidad aumenta directamente el riesgo de eventos perniciosos.

Contaminación derivada de la agroindustria de la caña de azúcar

Los efectos de la contaminación derivada de la agroindustria de la caña de azúcar se ven principalmente en los aspectos relativos al componente hídrico, edafológico y biótico. Sin embargo, en este documento se consideran principalmente los efectos sobre el componente atmosférico.

En primer lugar, la agroindustria de la caña de azúcar implementa la quema, con el principal objetivo de concentrar los azúcares en la medula de la planta, haciendo más fácil la posterior extracción de esta durante los subsiguientes procesos de molienda y cristalización. Esta actividad emite considerables cantidades de calor que contribuyen al aumento de la evaporación del agua presente en la relación planta-suelo; es así como el aire húmedo se sobrecalienta y se eleva, alcanzando posteriormente la temperatura de condensación, ocasionando un aumento en la nubosidad. En segundo lugar, la proliferación de pavesa genera un aumento en las partículas en suspensión, generando un riesgo latente para las comunidades asentadas cerca a los cañaduzales.

En tercer lugar, la expansión de la frontera agrícola promueve la remoción de la cobertura vegetal, lo cual deriva en transición de ecosistemas y disminución de biogeneración de oxígeno. Este fenómeno, sumado a las quemaduras periódicas, la alteración de las condiciones de humedad relativa de la zona, la disminución de los recursos hídricos por cuenta de la extracción destinada para riego, deriva un cambio dramático en el microclima de las zonas circunvecinas a las plantaciones de caña de azúcar.

Aspecto físico-espacial

Los resultados de la valoración físico-espacial se presentan a continuación:

Se determinó que las dimensiones de los predios donde están construidas las viviendas -120 viviendas funcionando, elaboradas con cuatro procesos constructivos-, oscila en entre 5 y los 12 metros frente, y entre los 7 y 10 metros de fondo, con técnicas constructivas y materialidad diversa; condición asociada, posiblemente, a la capacidad socioeconómica de los pobladores y a las facilidades que tienen los habitantes del asentamiento que trabajan en el campo de la construcción.

Entre las técnicas constructivas de la parte estructural, muros de cerramiento y muros ivisorios de las viviendas se encuentran: la construcción tradicional en mampostería confinada –vigas y columnas conteniendo muros en ladrillo sucio-; la construcción en estructura puntual y cerramiento en ladrillo farol; la construcción en estructura de guadua y cerramiento en tabla; la construcción en bahareque; la construcción en mampostería estructural de arcilla; y, finalmente, en materia de cubiertas, predomina la estructura de madera o guadua con teja de asbesto cemento; todo lo anterior sin las dimensiones, dosificaciones y separación de elementos estructurales adecuada para el cumplimiento de la Norma de Sismo Resistencia NSR 10; con un nivel de conservación bajo, por lo que la mayoría de las viviendas requieren mantenimiento o reparación, condición que, a la vez, expone a los habitantes un alto riesgo, configurando un grado considerable de vulnerabilidad físico-estructural y sísmica, con el agravante del asbesto cemento, representando un riesgo de enfermedades pleuropulmonares y cáncer para los habitantes (Ontes et al 2005; Marsili et al, 2010; corredor, Gutiérrez y Zea, 2016). Y, finalmente, el discomfort térmico que produce, debido a su alta conductividad (Barrios *et al* 2010) configurando un escenario de vulnerabilidad físico-estructural.

De forma preliminar, se realizó un ejercicio de observación en el espacio público. En este ejercicio básicamente se tomaron las dimensiones de la calzada, las cuales varían entre los 3.90 metros y los 4.50 metros de área efectiva. De este ejercicio se obtuvo que las dimensiones totales son 6.50 metros, pero la comunidad se ha apropiado del otro lado de la

calzada con depósitos de materiales, corrales y una que otra zona pequeña de permanencia con bancas de tabla y guadua reduciendo su sección; demostrando así el déficit de espacio público efectivo con el último punto mencionado

Acto seguido, se involucraron nueve personas que, de manera voluntaria, decidieron participar una vez se les explico la dinámica. Entre las personas que realizaron el ejercicio se encontraron tres jóvenes, dos adultos y cuatro adultos mayores; resultando del ejercicio ocho necesidades predominantes y consensuadas así:

1. Se requiere la calle como espacio público básico con capa de rodadura; es decir, con pavimento -asfalto o concreto-, incluyendo algunos policías acostados por la población infantil que reside en el sector.
2. Se requiere un espacio público efectivo; un parque que permita la construcción social a través de distintas dinámicas como una cancha múltiple, juegos infantiles, un gimnasio bio-saludable, senderos para caminata o trote y espacios de permanencia, para el dialogo y el disfrute del paisaje.
3. Se requiere un puesto de salud de primer nivel, para atender las emergencias que se presenten el en día a día en el asentamiento, sean por factores personales o factores laborales asociados a las actividades productivas que se ejecutan en la zona.
4. Se requiere un comedor comunitario que asista al adulto mayor.
5. Se requiere reparación estructural al puente que vincula el asentamiento con la zona de extracción de arena, porque su estado de conservación es crítico. En este punto también surgieron necesidades como la de mejorar el aspecto físico e, inclusive, aprovechar parte de él como un mirador.
6. Se requiere transporte público permanente.

7. Se requiere una pequeña escuela con biblioteca que atienda la población infantil, para que esta no tenga que desplazarse continuamente al municipio de Candelaria para cubrir esa necesidad.
8. Se requiere un templo de oración. Actualmente el culto católico se lleva a cabo en la caseta comunal, pero las personas que realizaron el ejercicio insistieron en que se necesita un espacio específicamente diseñado para tal fin, teniendo en cuenta que toda la población objeto es católica.

Todo lo anterior se evidencio a partir de los ejercicios participativos.

Por último, el desarrollo de esta fase permitió, además de identificar las carencias y deficiencias del espacio público básico y efectivo más evidentes como la materialización de un parque y el mejoramiento de la vía, el reconocimiento de otras necesidades que, una vez se representaron a través del dibujo, fueron discutidas y aceptadas por parte del colectivo que participó; como el caso específico de la escuela, biblioteca y el comedor comunitario para el adulto mayor; además, este ejercicio permitió visibilizar la exposición a factores de riesgo público, tales como la ausencia de infraestructura de movilidad y limitado acceso a transporte público, lo cual potencializa la exposición a la delincuencia a la hora de acceder a la vía nacional, ausencia área efectiva de espacio público para construcción social, exposición a material particulado (polvo resultante del tránsito por la vía sin pavimento), exposición térmica por cuenta de la quema de la caña de azúcar y finalmente vulnerabilidad frente a la ocurrencia de accidentes de tránsito, principalmente sobre los menores y los adultos mayores, en conjunto configurando un escenario de vulnerabilidad física.

CONCLUSIONES

Con relación al aspecto natural, se encontró que en torno al recurso agua existe una vulnerabilidad ecológica asociada al uso y al acceso del mismo, durante la época de estiaje (febrero y septiembre de 2017) se presenta una

competición por el recurso en la medida que el riego de la agroindustria de la caña de azúcar debe continuar, a pesar de la necesidad de los habitantes por abastecerse de agua para uso doméstico, afectando también la extracción de arena, principal fuente de ingreso de los mismos.

La vulnerabilidad ecológica se agudiza aún más se tiene en cuenta que el río Frayle está siendo impactado en primera medida, por cuenta de la escorrentía superficial derivada del cultivo de caña de azúcar; trayendo consigo reductos de fertilizantes, plaguicidas y otras sustancias que promueven la eutrofización del agua y la disminución del bentos y la ictiofauna. Adicionalmente, existe una afectación de los hábitats de Brisas del Frayle por cuenta de la extracción de arena que, aunque es por medios artesanales, estos promueven el deterioro de la hidromorfología del río, así como el aumento de la turbidez del agua y la desmineralización del lecho del mismo, siendo esto último nocivo para el buen desarrollo de las comunidades bentónicas y la ictiofauna.

Esta afectación al recurso hídrico se agudiza por la ausencia de la municipalidad en términos de la provisión de sistemas de tratamiento y disposición final de vertimiento domésticos, los cuales están afectando el recurso hídrico, tanto subterráneo como superficial. En este sentido, se recomienda en un futuro realizar una valoración de la calidad ecológica del área de estudio a través de índices biológicos, pues estos darán cuenta de la abundancia y distribución de especies en función de las propiedades fisicoquímicas de la zona, para la reducción de la vulnerabilidad ecológica.

Con respecto al componente aire, se encontró que la quema de caña de azúcar impacta la calidad de vida de los habitantes de la zona, esto por cuenta de las altas temperaturas derivadas de dicha práctica que puede poner en riesgo la seguridad de las viviendas por cuenta de la posibilidad de incendio. La modelación en *screen view* arrojó que no existe una concentración significativa o atrapamiento de material particulado en el área de estudio, esto principalmente debido a las condiciones de inestabilidad atmosférica descritas anteriormente. Sin embargo, lo anterior no

implica la ausencia de riesgo por cuenta del material particulado, pues la respuesta inmune de cada individuo frente a la exposición es diferente.

En materia de espacio público, se puede establecer que, por un lado, el espacio público básico -la calle- es precario, pues carece de andenes o, de al menos, de un área definida para el tránsito peatonal en condiciones seguras, con el agravante que entre los actuales usuarios encuentra la población infantil y los adultos mayores, los cuales son más vulnerables al riesgo de accidentes. Por otro lado, el no tener un espacio público efectivo -plazas, parques, zonas verdes- hace que se empobrezca el paisaje urbano y que la población se afecte socialmente por la falta de espacios para el diálogo; se limitan las posibilidades de socialización, de recreación, de ocio y esparcimiento al no tener un espacio diseñado o al menos definido para estos fines provocando, en últimas, un estancamiento social; condición que, a la vez, afecta en la salud mental y física de los habitantes haciéndolos más vulnerables, con el perjuicio adicional que la falta de espacio público alienta el vandalismo, se incrementa la violencia juvenil, y contribuye a elevar los niveles de inseguridad, entre otros.

El espacio privado -la vivienda-, por su parte, es el reflejo de las formas de habitar y de la cultura de los habitantes. Para el caso de estudio, estas tienen sistemas constructivos que hacen usos de materiales tradicionales, pero no cumplen con los requerimientos mínimos de la norma de sismoresistencia vigente en Colombia; condición que no da garantía de un buen comportamiento estructural ante un sismo y, por ello, estas representan un riesgo para sus habitantes en términos de vulnerabilidad sísmica y físico-estructural, porque las estructuras pueden colapsar sin necesidad de eventos naturales. Además, el asbesto en las cubiertas es otro riesgo para la salud, comprobado por el desarrollo de enfermedades pleuropulmonares y cáncer, lo que resulta inconveniente para los habitantes de Brisas del Frayle, debido a que su alta exposición a este material eleva los niveles de vulnerabilidad de la salud de los mismos.

Finalmente, se puede concluir que en términos de vulnerabilidad, comprendida desde el análisis ecológico-espacial, los habitantes de Brisas del Frayle se encuentran expuestos a factores de riesgo de tipo biológico y químico por cuenta de las actividades relativas a las actividades de acondicionamiento de los suelos destinados para el cultivo de caña de azúcar, las cuales demandan la utilización de sustancias químicas para el abono, control de plagas y malezas, madurantes entre otros, que afectan en primera medida los recursos naturales de los cuales los habitantes se benefician, principalmente el agua y el suelo; además, la quema y la requema de la caña de azúcar promueve la exposición a material particulado y gases nocivos, los cuales disminuyen la calidad de vida de los habitantes, disminuyendo su capacidad de resiliencia frente a la variación del microclima y la transicionalidad de los ecosistemas., porque Adicionalmente, la espacialidad del asentamiento informal tal como está distribuido en su entorno biofísico, afecta sus habitantes de manera directa los habitantes de la comunidad, porque una vez elevada la variable susceptibilidad ante el riesgo físico y social por deficiencia y ausencia de espacios para la gente, la vulnerabilidad se potencializa como propiedad emergente.

APORTE A LA ADMINISTRACIÓN

Administración es el uso de capital humano y de otros tipos de recursos para alcanzar ciertos objetivos. Esta definición es aplicable a toda estructura organizativa, tanto de empresas lucrativas como de empresas no lucrativas, donde el proceso de la administración es importante para el efectivo funcionamiento de un hospital, de un departamento de bomberos o de una empresa. La administración incluye por necesidad la creación de un medio ambiente en el cual la gente puede usar otros recursos para alcanzar las metas establecidas. También implica la implementación de las funciones de la administración: planeación, organización, dirección y control. La administración es una disciplina que permea las operaciones de todas las organizaciones. La universalidad de la administración es un concepto muy conocido en los sectores privado, público y en

organizaciones no gubernamentales. (González Hernández, 2009, p. 9).

Gracias a la formación gerencial, el administrador y gestor ambiental está en capacidad de dirigir entidades y dependencias que se dedican a generar políticas para el cuidado y la preservación del medio ambiente. Igualmente, trabaja en estudios de administración del medio ambiente y participa en el diseño y operación de medidas tendientes a minimizar el impacto ambiental en obras públicas, exploración minera, manejo industrial, entre otras, por tal motivo tiene un complejo perfil, que puede contribuir también en el desarrollo de tecnologías limpias, trabajando en los departamentos ambientales de las empresas públicas y privadas.

Por otro lado, la economía es definida como el estudio de la asignación de los recursos escasos y la administración por su parte se refiere a un sistema para conseguir que se hagan las cosas, razón por la cual se puede considerar que este estudio tiene estrecha relación con la economía y la administración ya que juegan un papel importante en la cual interviene el medio ambiente y recursos económicos naturales, considerando que los recursos tienen diferentes propiedades que deben ser analizados con dichas distinciones.

La empresa y la comunidad forman parte de un sistema y una buena administración del medio ambiente tiene que tomar en cuenta las posibles consecuencias de las acciones antes de su implementación, para evaluar sus efectos sobre el sistema total. De esta manera, las decisiones que se tomen representarán soluciones equilibradas para la empresa y para la comunidad. La administración con énfasis en el medio ambiente es una serie de concesiones recíprocas que usa recursos naturales, físicos y del medio ambiente (muchos de ellos limitados) para lograr objetivos múltiples. (González Hernández, 2009, p. 14).

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Álvarez Collazos, A. (2016). La motivación y su incidencia en el desempeño del empleado de carrera. Medición e implicaciones para la administración

pública colombiana. Bogotá D.C., Colombia: (45), pp. 127-143. Disponible en:

file:///C:/Users/DELL/Downloads/Dialnet-

LaMotivacionYSuIncidenciaEnElDesempenoDelEmpleadoD-5969126.pdf

Asamblea General de las Naciones Unidas. (1948). Artículo 25 [Resolución 217 A (III)] Declaración Universal de los Derechos Humanos

Chiavenato, I. (2014). Introducción a la teoría general de la administración. Colombia: Editorial: McGraw-Hill

Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (10 Edic). México. Editorial: McGraw-Hill

Corredor Castañeda, C., Gutiérrez Garzón, C., & Zea Zambrano, Á. (2016). COLOMBIA SIN ASBESTO (Perspectiva ambiental). *Revista Biografía Escritos sobre la biología y su enseñanza*, 0, 182.191. doi: http://dx.doi.org/10.17227/20271034.vol_0num.0biografia182.191

Dávalos, E. (2007). La caña de azúcar: ¿una amarga externalidad?. noviembre 30 de 2017, de Desarrollo y Sociedad Sitio web: http://www.scielo.org.co/pdf/dys/n59/n5_9a5.pdf

Decreto 1504. Diario Oficial 43.357. Por el cual se reglamenta el manejo del espacio público en los planes de ordenamiento territorial. Bogotá. 4 de agosto de 1998.

Ferreiro – Seoane, F. J. y Del Campo Villares, M. O. (2019). *La formación y la gestión del talento en las empresas más valoradas en recursos humanos en España*. Contaduría y administración. Ciudad de México 64 (3), <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1641>

González Hernández, R. (2009). La administración, el medio ambiente y la competitividad. Académico del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana, Disponible en

- <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/ambiente2009-2.pdf>
- Guzón, A. (s. f). Propuesta de definición de asentamiento humano o poblacional. Disponible en: <http://observatorigeograficoamericalatina.org.mx/resultadosbusqueda.php>
- IDEAM. Estudio Nacional del Agua. República de Colombia, Ministerio del Medio Ambiente, Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales. Bogotá, Colombia, 2000.
- Jiménez, D. P. (2016). *Manual de recursos humanos* (3ra. Edic.). Madrid, España: ESIC Editorial.
- Laredo, M. (s.f). La vivienda: espacio público y espacio privado en el paisaje urbano medieval. 30 de noviembre de 2017, de Biblioteca Gonzalo de Berceo Sitio web: <http://www.vallenajerilla.com/berceo/la-deroquesada/viviendamedieval.htm>
- Lesmes, M.. (2016). Informe I Semestre 2016 Vigilancia En Salud Pública. Santiago de Cali: Gobernación del Valle del Cauca.
- Marsili, D., Coba, P., Bruno, C., Calisti, R., Marinaccio, A., Mirabelli, D., Papa, L., y Harari, R. (2010). La prevención de las patologías del asbesto: perspectivas operativas de la cooperación italiana con los países de América Latina. *Revista Salud Pública*, [online] 12(4), pp.682-692. Disponible en: <http://www.scielosp.org/pdf/rsap/v12n4/v12n4a14> [Accedido 13 Oct. 2017].
- Méndez Álvarez, C. E. (1998). *Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas*. Bogotá, Colombia: McGRAW-HILL
- Sarduy, G, M. (2011). *Apuntes sobre administración financiera gubernamental*. La Habana, Cuba: Editorial; Félix Varela
- Sociedad Geográfica de Colombia. (s.f). Plan de Ordenamiento Territorial – Cuenca Alta del Río Bogotá Orden Político Administrativo (Cap 3). Disponible en: <http://sogeocol.edu.co/documentos/cuen-cap3.pdf>
- Torres, A., Cruz V., R. & Villegas, F. Avances técnicos para la programación y el manejo del riego en caña de azúcar. Segunda Edición, Cenicaña, Cali, 2004.

MODELOS MENTALES EN APLICACIÓN, ESTUDIO DE LOS ELEMENTOS DE REFUERZO Y COMPENSACIÓN EN LÍDERES DE EMPRESAS AGROINDUSTRIALES

Reina Rubén José rreina@faa.unicen.edu.ar

Díaz Héctor Ricardo contador.hectordiaz@gmail.com

Lorenzo Carlos Alberto clorenzo.lorenzo560@gmail.com

Facultad de Agronomía/Facultad de Cs. Económicas – Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.

RESUMEN

El trabajo constituye una etapa de investigación realizada en materia de modelos mentales en líderes de empresas agroindustriales regionales¹⁵. En esta fase de investigación, se trata el estudio de los elementos del sub modelo de refuerzo y compensación, desde un análisis desagregado del denominado Modelo de modelos mentales en aplicación, a través de la indagación y el análisis metodológico.

El abordaje teórico del trabajo, deriva del desarrollo de la integración de estudios anteriores y en curso sobre la temática, así como también del estudio basado en interpretaciones y combinaciones propias sobre autores reconocidos en estas disciplinas.

En el trabajo, hemos avanzado en la identificación de ciertos elementos de importancia y sus particularidades relevantes, a través de casos reales de aplicación.

Palabras clave: modelos mentales – elementos de refuerzo y compensación – empresas agroindustriales – líderes – comportamiento.

INTRODUCCIÓN

El trabajo forma parte de la continuidad de avances de investigación, como parte integrante de los estudios que se vienen desarrollando de manera gradual y progresiva, en estos últimos

años, y con base en proyectos acreditados¹⁶, que dan tratamiento al análisis del entendimiento de los Modelos Mentales para la aplicación profesional en gestión de las organizaciones.

Las investigaciones sobre modelos mentales, contemplan la descripción hipotética de los diferentes elementos y relaciones mentales del cerebro que dan forma a la manera de actuar y comportarse del ser humano, frente a situaciones de actividades de gestión en las organizaciones.

La temática reviste un alto grado de complejidad, en su análisis como en la aplicación profesional en los líderes o en las personas que dirigen o gestionan empresas, en virtud de sus relaciones con los valores, creencias, emociones, intereses, pensamientos, sentimientos, necesidades; con la cultura organizacional, con el sistema político existente en la organización, con el ejercicio del poder y la influencia, el diseño estructural, las estrategias, los sistemas administrativos, y la comunicación. Todo ello, en la interacción del líder con otras personas dentro y fuera de sus organizaciones, en el marco de la toma de decisiones y del desarrollo de actividades. Al mismo tiempo, es importante considerar las características del entorno, posibles de identificar en el presente y sus derivaciones hacia el futuro, que se intuyen como aspectos que pueden tener influencia en el comportamiento de estos líderes.

¹⁵ Proyecto “Modelo SER H4, liderazgo y dirección estratégica: casos de pymes agroindustriales de la región de la UNCPBA”. Período: 2020-2022 Director: Lic. (Mag) Rubén José Reina, Codirector: Cr. (Mag) Carlos Alberto Lorenzo.

¹⁶ Proyecto “MODELO SER 4 DE DIAGNÓSTICO Y MEJORA ORGANIZACIONAL; Diseño de una tipología de Modelos Mentales para aplicación profesional en gestión organizacional en el marco del Modelo SER H4: Aplicación a organizaciones de

la zona de influencia de la UNCPBA”. Período: 2016-2017 Extendido a 2018. Director: Cr. (Mag) Carlos Alberto Lorenzo.

Proyecto “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”. Período: 2016-2018 Extendido a 2019. Director: Cr. (Mag) Carlos Alberto Lorenzo, Codirector: Lic. (Mag) Rubén José Reina.

Ante lo expuesto, hemos desarrollado una teoría que nos permita obtener instrumentos para determinar los modelos mentales existentes en los líderes de las organizaciones y saber desde ellos, en qué situación de fortalezas y debilidades se encuentran las organizaciones. Y complementariamente, determinar en qué grado pueden superarlos en el marco de determinados escenarios del presente y también de escenarios futuros, ya que las mismas, tienden a la supervivencia en el corto, mediano y largo plazo, y de ser posible, plantean instancias de crecimientos. El Modelo de modelos mentales como se ha definido a este modelo teórico, contempla la existencia de diferentes etapas o eslabones de un proceso recursivo, cada una de las cuales, se encuentran compuestas por elementos llamados: básicos, de tendencia, de dirección, y de refuerzo y compensación.

Entendemos que, si bien debe efectuarse un análisis integral de los modelos mentales de aplicación profesional, dada la necesidad de una mayor indagación y de búsqueda progresiva de los diversos, amplios y complejos elementos constitutivos, se han dividido las investigaciones empíricas en los diferentes submodelos componentes del mismo. En este caso en particular, se da tratamiento al estudio de los elementos del sub modelo de refuerzo y compensación.

El trabajo tiene por objetivo, la identificación de los elementos relevantes y sus principales rasgos que conforman el sub modelo de refuerzo y compensación en el marco del modelo teórico de interpretación de los modelos mentales.

El eje central del estudio planteado en este trabajo, son los líderes de las empresas agroindustriales (pequeñas y medianas) de la región de Azul, centro de la Provincia de Buenos Aires. Debemos mencionar dos cuestiones importantes; por un lado, el tratamiento de una temática que suele interpretarse como abstracta y tácita, lo que induce a su complejidad en la aplicación. Por otro lado, la elección de los líderes en investigación, responde principalmente a la composición del sector empresarial de la región en estrecha vinculación con el sector agroproductivo.

MARCO TEÓRICO

Referencias teóricas sobre modelos mentales

Partiendo de la base de lo desarrollado por Peter Senge [1], respecto a los modelos mentales en su libro denominado “La quinta disciplina en la práctica”, donde, dentro de las cinco disciplinas aborda a los modelos mentales, expresando que son las imágenes, supuestos e historias que llevamos en la mente acerca de nosotros, los demás, las instituciones y todos los aspectos del mundo. Al mismo tiempo, expone que las diferencias entre modelos mentales explican por qué dos personas pueden observar el mismo acontecimiento y describirlo de maneras distintas: prestan atención a distintos detalles. Pero como los modelos mentales suelen ser tácitos, y existen por debajo del nivel de la conciencia, rara vez son sometidos a verificación y examen. El autor, expresa además, que la tarea central de esta disciplina es llevar los modelos mentales a la superficie, explorarlos y hablar de ellos sin defensa, para que veamos el cristal, notemos cómo influye en nuestra vida y encontremos maneras de modificarlo mediante la creación de nuevos modelos mentales que nos sirvan mejor en el mundo (Senge et al., 2006:246).

En coherencia con lo anterior, son importantes los aportes de Howard Gardner [2] al hablar de “Mentes Flexibles”, el cual se añade a sus conocidos estudios sobre el concepto de inteligencias en contraposición al de inteligencia de la teoría clásica.

De la misma manera, otro autor a mencionar es Magoroh Maruyama [3] en cuanto a los esquemas mentales en la gestión multicultural, sobre todo para este trabajo y el estudio llevado a cabo en lo referido a la investigación endógena.

Desde un enfoque actualizado, en el proceso teórico del proyecto, interesa ver la forma en que se pueden aplicar los aportes de las neurociencias para comprender mejor el comportamiento humano en forma individual y grupal, y de allí poder gestionar mejor las organizaciones por medio de su cultura, el poder a través del sistema político, incluyendo la moral, la ética, y la responsabilidad social, por medio de personas (líderes, gestores, directivos) que analizan y de manera biológicamente

integradas; es decir, sentido y/o espiritualidad, emociones, sentimientos, racionalidad y el resto del cuerpo biológico.

Determinados autores referidos a conceptos de neurociencias y cerebro para la administración y la gestión son considerados en el proceso de investigación, tales como: Gazzaniga, Michael S. [4]; Damasio, Antonio [5], Levy, Alberto [6]; Taleb, N. N. [7]; Yellati, N. R. [8]; Markus, Gabriel [9] entre otros.

Al mismo tiempo, podemos considerar que el concepto de sentimiento, separado, en su análisis neurobiológico de emociones, se corresponde con el estudio en relación al impacto en el comportamiento y la toma de decisiones del ser humano en las organizaciones como así también en sus derivaciones en el aprendizaje en las mismas. Según Antonio Damasio, las emociones se representan en el teatro del cuerpo. Los sentimientos en el teatro de la mente (Damasio, 2014).

Finalmente, los trabajos de investigación y la estructura que tienen las publicaciones de J. A. Pérez López [10], a través de los cuales presenta su modelo tratando de representar los componentes y operaciones que han de darse necesariamente en un agente libre para explicar sus procesos dinámicos. Ello resulta valioso debido a que el proyecto aquí presentado trata de llevar los Modelos Mentales a la operación, siendo para ello fundamental el marco de la Teoría de la acción.

El modelo mental y las organizaciones

En el proceso de desarrollo de una estructura teórica de los modelos mentales, se ha iniciado desde la selección de los diferentes elementos que los constituyen cognitivamente, basados en la teoría más actualizada sobre el funcionamiento del binomio mente-cuerpo y relacionar estos elementos de forma tal que se pueda determinar, en lo posible, una jerarquía hipotética de primacía entre ellos, en la acción cognitiva, y su incidencia posible en la dinámica de los procesos relativos a la gestión organizacional. Esto implica la acción conjunta de grupos y/o equipos de individuos en función de proyectos determinados, con finalidades establecidas, o con la ocurrencia de eventos que

denotan la existencia de conflictos y/o la necesidad de comportamientos, para lo cual, es necesario la toma de decisiones y la actuación en la realidad, generando hechos visibles.

La organización como sujeto de estudio es interpretada como un nivel abstracto, dentro de la cual, los seres humanos piensan, razonan, deciden, actúan, y materializan sus actos en hechos o resultados, productos de sus comportamientos individuales o grupales. Es por ello, que el estudio se centra en el individuo y sobretodo en el liderazgo, como aspectos de gran relevancia; teniendo presente que una organización en marcha, el marco y la influencia de la cultura organizacional, valores, principios, artefactos y sus símbolos, son aspectos básicos, como también los sistemas políticos, el uso del poder en la toma de decisiones y en las negociaciones, que están relacionados a cada tipología cultural existente. Es decir, de acuerdo al grado de centralización o delegación presente en la organización, el líder y el componente humano son centrales, y de allí, la necesidad de analizar el complejo Modelo Mental de los diversos participantes.

Descriptivamente, las organizaciones, a través de la cultura organizacional, tienen, simbólicamente, un genoma organizacional. El ser humano, con poder e influencia, desde su modelo mental y en cooptencia con otros seres humanos sigue este genoma y, en algunos casos, tiene la posibilidad de modificar, eventual o sostenidamente para el logro de los objetivos, las decisiones y acciones que conducen a los mismos.

Por último, es importante incluir el factor tiempo en el marco de análisis de los modelos mentales, en lo relativo a la aplicación de los mismos cuando existe una finalidad clara y determinada, ya que el pasado incide en el presente y la visión o escenarios futuros también impactan en la actualidad buscando cierta dirección [11].

Modelo teórico de tratamiento de los modelos mentales

Desde hace varios años, se viene trabajando en el desarrollo descriptivo de una teoría, orientada a la indagación y búsqueda que permita adquirir

instrumentos para determinar de manera racional los modelos mentales existentes en los líderes de las organizaciones y por medio de estos, inferir la situación de fortalezas y debilidades en que se encuentran sus organizaciones. De la misma manera y en forma complementaria, interesa determinar el grado en que se pueden superar o resolver dichas circunstancias, en el marco de ciertos escenarios del presente y proyecciones futuras, en virtud de la necesidad natural de supervivencia en el tiempo, con la eventual posibilidad de crecimiento. El denominado Modelo de modelos mentales desarrollado, se compone de diferentes etapas desde el enfoque de proceso, integradas por elementos denominados, básicos, de tendencia, de dirección, y de refuerzo y compensación. Siendo los elementos básicos, de gran complejidad no sólo en su análisis sino también en la revisión, ya que derivan de la naturaleza del ser humano. Mientras que, en el otro extremo, aunque no siendo tampoco simple su estudio, puede ser posible de evidenciar, en mayor medida, los elementos reforzadores y de compensación, que marcan de alguna forma el modelo mental de las personas, hacia una tendencia determinada en relación a las influencias que reciben constantemente o en determinadas condiciones. El Modelo planteado, explica las relaciones existentes entre los diferentes elementos constitutivos de los modelos mentales. Los cuales se los ha dividido, para un mejor análisis cognitivo, en sub modelos: de elementos básicos, elementos de tendencia, elementos de dirección y elementos de refuerzo y compensación; sabiendo que en la realidad, el funcionamiento de los sub modelos se interpretada que es de manera interrelacionada y sistémica.

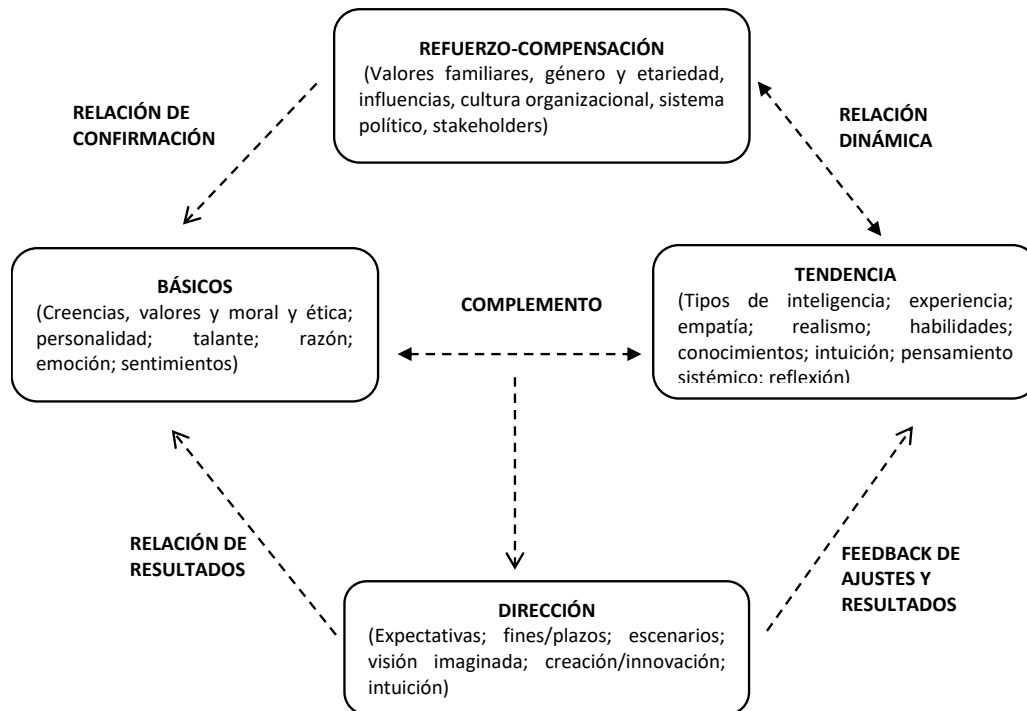
Cada uno de los sub modelos mencionados se componen de ciertos elementos que interactúan de manera relacionada; los cuales, para una

mejor comprensión, se presentan de manera resumida a continuación:

- ✓ Elementos básicos: locus de control; creencias, valores y principios (formas de ver la vida y el mundo); moral y ética; personalidad; talante; razón; emoción; sentimientos (fundamentalmente lo que causa alegría o tristeza); existencialidad (espíritu).
- ✓ Elementos de tendencia: tipos de inteligencia (principalmente la emocional); experiencia; optimismo/pesimismo; empatía; realismo; resiliencia; habilidades; conocimientos; intuición; pensamiento sistémico; reflexión; motivación; aprendizaje.
- ✓ Elementos de dirección: expectativas; fines/plazos; escenarios; visión imaginada; creación/innovación; intuición.
- ✓ Elementos de refuerzo y compensación: valores de familia; género; etariedad; grupos de relación; necesidades en jerarquía; intereses; estructura de deseos; recursos/liderazgo; impacto de influencias; negociación; tipos culturales y sistemas políticos; stakeholders.

En la Figura 1, se representa el modelo total del proceso de aplicación de la técnica de Modelo Mental. Se inicia de izquierda a derecha, con la contemplación de la memoria del cerebro y la mente del ser humano, que surge de la relación consciente e inconsciente entre los elementos básicos; los de tendencia (siendo ambos partes del “presente”), y los de dirección (construyendo escenarios que son el “futuro”). Asimismo, los elementos de refuerzo y compensación actúan modificando, eventualmente, el comportamiento en el corto plazo, y los modelos mentales, en caso de que persista, en el mediano plazo.

Figura 1. Modelo total del proceso de aplicación del Modelo Mental



elaboración propia

Fuente:

En el mismo sentido, actúan los elementos de dirección, los de tendencia y los básicos dentro de la concomitancia mental del proceso. Siendo los resultados de las decisiones y acciones surgidas de los modelos mentales, tanto individuales como en grupo o equipos, los que producen esta dinámica de ajuste en el proceso y en el sistema. La retroalimentación recursiva, que no es tan explícita ni visible en etapas en la realidad, se produce a través de la memoria, las emociones y la reflexión, experiencias y aprendizaje, la posibilidad de modificar o reforzar los elementos básicos del modelo mental como así también aquellos relativos a las tendencias, y de allí en los demás elementos [12].

Sub modelo de Modelo Mental de elementos para refuerzos o compensaciones

Los elementos de este sub modelo del Modelo de Modelos Mentales, son situacionales y contextuales e impactan en el proceso mental, fijan, afirman, potencian o mutan los elementos de los sub modelos básico, de tendencias y la

dirección que se persigue. Esto se manifiesta en las expresiones, decisiones y /o acciones que se determinan durante el proceso.

Partimos de supuestos referidos a que la incidencia de ciertos aspectos del sub modelo de refuerzo y compensación en el sub modelo de los elementos básicos, es inexistente o muy baja, en tanto que en el sub modelo de los elementos de tendencia puede impactar, y en el sub modelo de los elementos de dirección influye más claramente al tener abordaje de proyección a futuro. Respecto de los elementos del sub modelo de tendencia hay una repercusión de estos últimos (sub modelo de dirección) sobre el presente, con fuerte incidencia en sus propios elementos conformantes, y desde allí se puede llegar a entrar en conflicto con los elementos básicos, los cuales están omnipresentes en todo el proceso.

En la Figura 2 que se presenta a continuación sobre el sub modelo de refuerzo y compensación (tanto sea para los sujetos por sí, o en grupos y en organizaciones), se indica que los elementos que lo componen refuerzan o



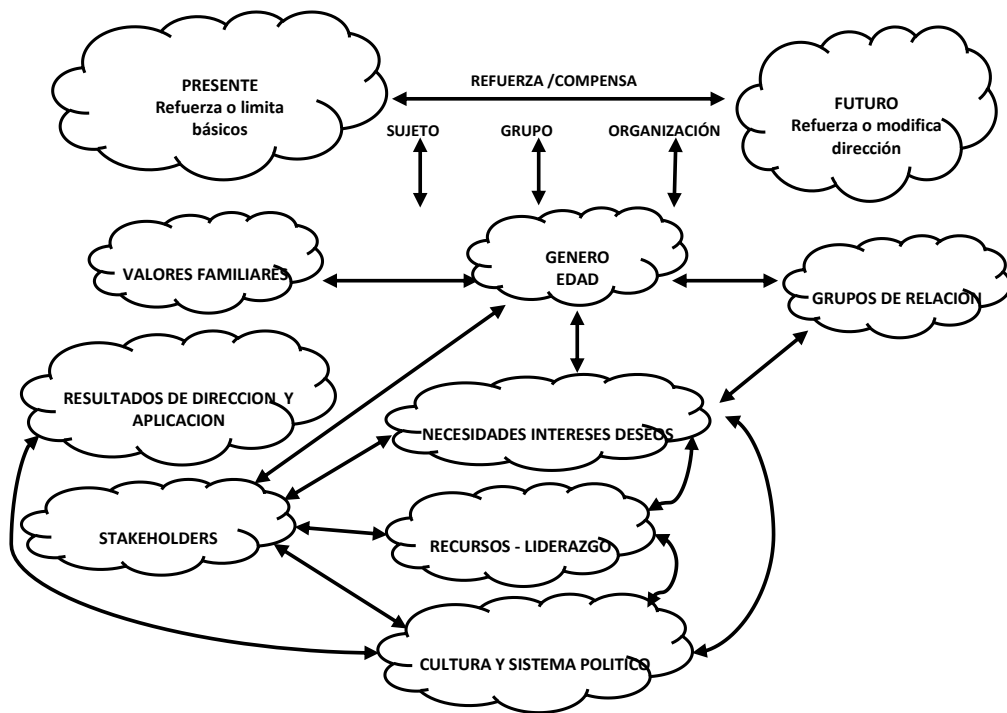
modifican a futuro los de dirección, y por lo tanto articulan en el presente reforzando o limitando los básicos a través de los elementos de tendencia.

En este modelo, se han seleccionado e incluido los valores familiares; las características de género y etariedad; los grupos de relación más directos de la actividad profesional y social, surgidos en función de los aspectos culturales de identificación; las relaciones de influencia entre stakeholders; las necesidades, los intereses y los deseos; y los aspectos emocionales y sentimentales de los mismos que se reflejan en el talante a través de la alegría/tristeza emergente de la influencia de

los elementos en las emociones. Los recursos y el Liderazgo, intervienen activamente en cuanto a las posibilidades de aplicación de un determinado modelo mental, dentro del marco organizacional de la cultura organizacional y el sistema político presente dentro de la organización.

En este sub modelo existen factores contextuales exógenos que se constituyen en recursivos dentro del modelo, e influyen sobre el mantenimiento, refuerzo, mutación y/o evolución de los sub modelos básicos y de dirección. Asimismo, éstos median también en el sub modelo de refuerzo y compensación en forma de doble retroalimentación [13].

Figura 2: Modelo Refuerzo-Compensación



Fuente:producción propia

Los resultados del proceso de dirección y aplicación del modelo mental impactan, de la manera que se ha reflejado previamente, sobre el sub modelo de dirección y de allí sobre los de tendencia y los básicos.

Análisis de resultados e intervención. Elementos dinámicos en acción entre sub modelos

Cuando los resultados del sub modelo de dirección aplicada no son satisfactorios se nota en todos los aspectos y elementos del modelo mental dinámico y su proceso funcional. Donde se nota más el impacto es en el sub modelo de elementos reforzadores y compensadores porque son los más “ceranos” a la “respuesta” del modelo mental.

Con demora perceptiva, que influye en lo emosentimental, los elementos del sub modelo



de tendencia comienzan a constituirse en los articuladores del modelo mental en conflicto con los factores endógenos, e impactan conflictivamente con los elementos del sub modelo básico, los cuales se encuentran en los elementos del mismo.

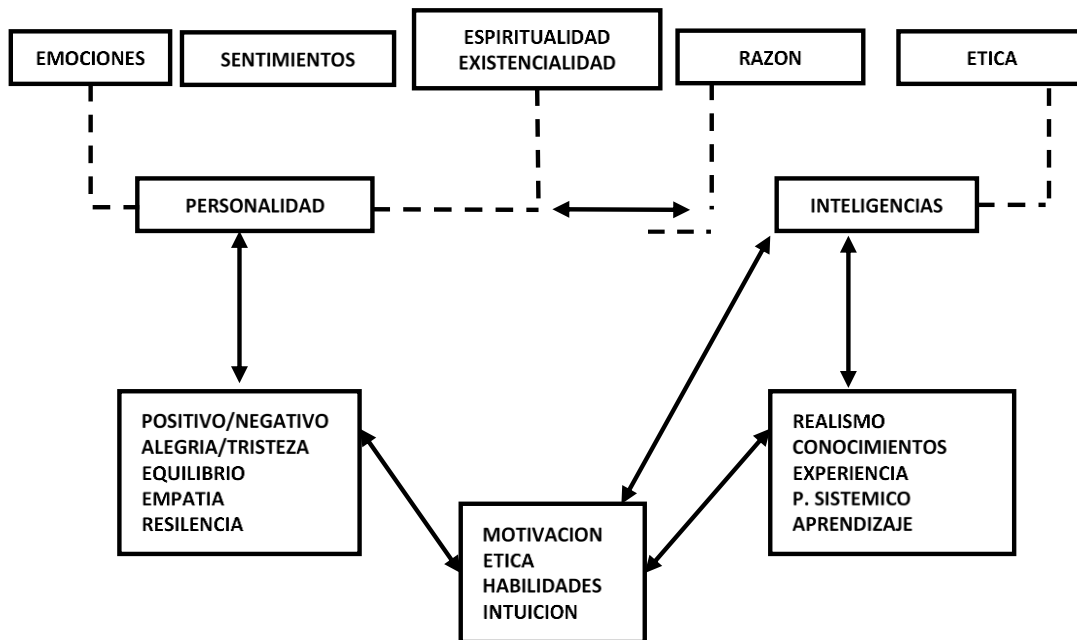
Para el análisis de ajuste -en búsqueda de nuevos equilibrios dinámicos y sistémicos en los resultados- se propone reflexionar, decidir, comportarse y actuar teniendo en cuenta los siguientes aspectos de la mente en el marco del modelo mental operado, el cual incluye algunos de los elementos mencionados en los sub

modelos en lo que sería poner foco en estos elementos como síntesis de aplicación para el diseño de tipologías.

Ellos activan, a nivel de liderazgo/individuo y grupo/equipo, los distintos sub modelos, los elementos de las estructuras de modelos mentales, en su dinámica sistémica de proceso hacia los objetivos de los proyectos vigentes.

Los aspectos mencionados en la Figura 3 son convertidos en dimensiones, a través de los cuales se desarrolla una tipología de modelos mentales que se aplica a través del proceso hacia el logro de objetivos.

Figura 3: Elementos que procesa el M.M. en la dinámica del proceso resultados/respuestas



Fuente: elaboración propia

La mayor o menor fuerza (o potencia) se determina a través de un FODA “paradójico”, el cual permite ubicar a estas dimensiones - evaluadas y medidas- en las tipologías que se establecen y se exponen más adelante en el libro. Las mismas constituyen siempre un potencial dinámico al depender de las situaciones contextuales no controladas y las respuestas “posibles” del modelo mental, actuando dentro de la complejidad propia del nivel individual o de grupo/equipos.

Claramente ello se va a poder realizar solo en forma tentativa o aproximada (y por lo tanto ajustable) en relación a las dimensiones de análisis del gráfico presentado y en vinculación

con los distintos sub modelos analíticos del modelo mental, que en realidad se “observan” en una configuración integral de ser humano [14].

Los líderes de las empresas agroindustriales de la región de Azul, generalidades del sector

Las empresas agroindustriales de la región de Azul (centro de la provincia de Buenos Aires), si bien no son el eje de estudio, conforman el marco de referencia en el cual se desarrollan las actividades de los líderes objetos de análisis, considerándose como de importancia para contextualizar el ámbito de acciones y



decisiones en relación a su dirección empresarial.

Estas organizaciones forman parte de un sector específico de importancia regional y se interrelacionan en su funcionamiento, integrando distintas actividades. Se caracteriza por ser un sector complejo, pues existen muchos factores que influyen permanentemente en la dinámica del funcionamiento de las mismas, desde el proceso productivo (pre-cosecha), pasando por la cosecha (recolección del producto), tratamiento post-cosecha, comercialización y distribución, servicios. Situación que plantea en forma constante condiciones de riesgo e incertidumbre al trabajar con productos de la naturaleza que tienen procesos biológicos determinados y que se constituyen en la fuente de alimentos o de materias primas para la elaboración de alimentos.

Como se describió en diversos artículos, derivados de relevamientos efectuados en etapas anteriores de investigación, estas empresas, son mayormente organizaciones de tamaño pequeñas y medianas, existiendo una reducida minoría de organizaciones de tamaño medio. Dentro del complejo agroindustrial se incluyen empresas proveedoras de insumos y maquinarias, productores agropecuarios, empresas de transformación o industrialización de productos, empresas de comercialización, organizaciones de servicios, entre algunas. Siendo importante estas consideraciones, para contextualizar el marco de actuación de sus líderes en relación a los modelos mentales existentes.

Respecto a los líderes que dirigen estas organizaciones, existen diferencias etarias, como así también en la composición societaria por organización, evidenciándose la existencia de un sólo líder en algunas empresas, mientras que, en otras, la dirección es compartida por dos personas que participan en las actividades, en el proceso de toma de decisiones y en el control de gestión. Condición que complejiza aún más el entendimiento de las acciones derivadas del comportamiento humano en el funcionamiento organizacional.

Es razonable pensar e intuir, que las diferencias personales de quienes gestionan estas empresas,

accionan por medio de sus modelos mentales y se ven reflejadas en el proceso de toma de decisiones y en sus comportamientos, que a diario plasman en el marco de sus actividades como individuos y directivos. Y de alguna manera, inciden en el comportamiento general de las organizaciones y sus derivaciones en los potenciales resultados [15].

Guía de relevamiento aplicado en los líderes de las empresas agroindustriales regionales

El objeto de estudio es el individuo, que actúa de manera individual o en equipos de diferentes maneras en coherencia con diversos intereses en cuanto a finalidades y actividades. En función de lo cual, se ha considerado la posibilidad de encontrar una amplia de diversidad modelos y sub modelos mentales, dándole un marco extenso de complejidad.

En el proceso de diseño del instrumento operativo (guía de relevamiento) se ha tenido en cuenta las respuestas para el análisis y el procesamiento de los diversos elementos del sub modelo de dirección. Se ha hecho hincapié en la información posible de obtener de los relevamientos aplicados a la realidad.

En el diseño de la guía de relevamiento, se ha considerado las dimensiones expuestas en párrafos anteriores, hacia su aplicación a casos reales de líderes o de organizaciones del ámbito agroindustrial a nivel regional. Sabiendo que se trata de un estudio progresivo de búsqueda de datos que permitan describir la realidad de los elementos del sub modelo de dirección, sus particularidades y relevancias, siendo necesario para continuar trabajando, y analizando los restantes elementos componentes de los diferentes sub modelos del Modelo de modelos mentales, hacia la comprensión integrada del funcionamiento en la acción.

La guía empleada en la obtención de datos sobre casos reales de líderes de empresas agroindustriales se muestra en la figura 4. La misma se instrumentó mediante entrevistas. La guía, contempla diferentes preguntas con una serie de indicadores diseñados taxativamente para la indagación de los diversos elementos de dirección [16].



FACULTAD DE AGRONOMÍA - UNCPBA - GRUPO DE INVESTIGACIÓN

GUÍA DE RELEVAMIENTO

ANÁLISIS DE MODELOS MENTALES - Sub modelo de elementos de Refuerzo y Compensac

Fecha de relevamiento

Completar en los cuadrantes, según dato solicitado.

Empresa:	
Edad de la persona: (menor a 35) (35 a 50) (mayor a 50)	
Sociedad / Unipersonal:	
Jerarquía de gerenciamiento/ Estructura	
Tamaño según empleados: (menor a 5) (6 a 20) (20 a 100) (mayor a 100)	
Tamaño según facturación: (menor a 3.000.000 anuales) (3.000.000 a 50.000.000) (mayor a 50.000.000)	

PREGUNTAS

1 Tipología cultural (según relevamientos en aplicación del Modelo SER H4)

<input type="text"/>	Clásica
<input type="text"/>	Abierta
<input type="text"/>	SER
<input type="text"/>	SER H4

2 Tipología de sistema político (según relevamientos en aplicación del Modelo SER H4)

<input type="text"/>	PODER-TÁCTICA
<input type="text"/>	PODER-ESTRATÉGIA
<input type="text"/>	PODER-MISIÓN
<input type="text"/>	PODER-VISIÓN

3 Especifique el género del líder

<input type="text"/>	Femenino
<input type="text"/>	Masculino

4 Especifique el rango etario del líder

<input type="text"/>	20-30
<input type="text"/>	30-40
<input type="text"/>	40-50
<input type="text"/>	50-60
<input type="text"/>	Mayo a 60

5 Especifique los dos aspectos más relevantes que tiene actualmente:

<input type="text"/>	la necesidad
<input type="text"/>	el deseo
<input type="text"/>	el interés

6 Al establecer un orden de prioridades en las finalidades perseguidas, qué grado de importancia le asigna a:

<input type="text"/>	% el deseo
<input type="text"/>	% el interés
<input type="text"/>	% la necesidad

7 En la consideración del interés, en qué aspectos se manifiesta con mayor relevancia:

<input type="text"/>	En su accionar en el presente
----------------------	-------------------------------



- 8 Para negociar en el arco de las realidades, en qué proporción hace uso de:**
- | | |
|--|--|
| | % recursos que estima importante para los otros |
| | % obtención de liderazgo de representación en forma de coalición |
| | % búsqueda inicial de identificación argumental por valores |
- 9 En qué porcentaje cree que es efectivo negociar:**
- | | |
|--|---------------------------------------|
| | % en recursos |
| | % con aspectos diversos de influencia |
| | % buscando armonía por los valores |
| | % logrando acatamiento |
- 10 En qué aspectos prefiere mostrarse en un eventual liderazgo:**
- | | |
|--|--------------------|
| | % autoridad |
| | % carisma |
| | % participación |
| | % adaptación mutua |
- 11 En su comportamiento, en qué rango identifica que intervienen las emociones y los sentimientos:**
- | | |
|--|----------|
| | % 5-15 |
| | % 15-30 |
| | % 30-50 |
| | % 50-75 |
| | % 75-100 |
- 12 En el ejercicio potencial de la autoridad, se desarrolla en un marco de qué participación relativa:**
- | | |
|--|-------------|
| | % jerarquía |
| | % igualdad |
- 13 Los aspectos de trabajo y/o actividades organizacionales son tratados y/o reflexionados:**
- | | |
|--|---|
| | % con socios |
| | % con amigos |
| | % con referentes técnicos/especialistas |
| | % con compañeros |
| | % con la familia |
- 14 Identifique el grado de relevancia que tienen para Ud. en el marco de las actividades organizacionales:**
- | | |
|--|-----------|
| | % familia |
| | % amigos |
- 15 La influencia de las personas de su ambiente de trabajo tiene para usted un grado de importancia:**
- | | |
|--|---|
| | % con socios |
| | % con referentes técnicos/especialistas |
- 16 La influencia de la familia y/o amigos tiene para usted un grado de injerencia:**
- | | |
|--|-------------------|
| | % el conocimiento |
| | % las habilidades |
- 17 Especifique quiénes tienen relación directa con las actividades profesionales que desarrollada:**
- | | |
|--|---------------------------------|
| | Las personas de la organización |
| | Los referentes sociales |
| | Los pares profesionales |
| | Los amigos |
| | La familia |
- 18 De qué manera se exteriorizan las principales emocionales, en su accionar como líder:**
- | | |
|--|----------|
| | Alegría |
| | Tristeza |
| | Sorpresa |
| | Miedo |
- 19 Cómo se manifiestan los sentimientos en su forma de actuar, en el marco de la organización:**
- | | |
|--|-----------|
| | Euforia |
| | Compasión |



- 20 En qué grado considera que es conveniente la diversidad de género en los equipos de trabajo:**
- | | |
|--|----------|
| | % 5-20 |
| | % 20-40 |
| | % 40-60 |
| | % 60-80 |
| | % 80-100 |
- 21 Especifique el grado de personal femenino en los diversos puestos de trabajo de su organización:**
- | | |
|--|---------|
| | % 10-20 |
| | % 30-40 |
| | % 40-50 |
| | % 50-60 |
| | % > 60 |
- 22 Qué parte interesada en la organización ejerce mayor influencia en su accionar:**
- | | |
|--|----------------------|
| | % Socios/accionistas |
| | % Sindicatos |
| | % Competencia |
| | % Estado |
| | % Empleados |
| | % Clientes |
| | % Proveedores |
| | % Comunidad |

Fuente: Elaboracion propia

METODOLOGÍA

La base teórica descripta ha permitido el diseño de la guía de relevamiento empleada como instrumento operativo de recolección de datos en el campo experimental. La misma, como se expuso anteriormente, se ha diseñado en consideración de los elementos del sub modelo de refuerzo y compensación (dentro del Modelo de modelos mentales) y en coherencia con las dimensiones de aplicación para instrumentar en casos reales.

Se orientaron los relevamientos a los líderes de un grupo de empresas agroindustriales de la región de Azul, con las cuales se viene trabajando en diferentes estudios, en las etapas de las líneas de investigación del Modelo SER H4 desde hace más de 9 años consecutivos. Si bien, es interesante aplicar la técnica del muestreo estadístico, resulta difícil, 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 líder o los líderes, según composición jerárquica de la

misma. Se han obtenido una muestra de veintisiete (27) personas relevadas; cantidad que se interpreta como coherente respecto al reducido número de empresa regionales del sector, y a su composición societaria, siendo mayormente de un socio.

La instrumentación de la guía de relevamiento ha sido desarrollada por medio de encuestas enviadas por mail a los directivos en estudio y de entrevistas personalizadas de los investigadores, en la medida que la situación contextual epidemiológica lo permitió, buscando con ello la obtención de datos, y procurando limitar suficientemente los sesgos potenciales de las respuestas dadas, de manera que permita la mayor aproximación posible a la comprensión la realidad de las características o configuraciones de los elementos de refuerzo y compensación.

Para el trabajo, los datos obtenidos respecto a los elementos del sub modelo en cuestión, han sido procesados y analizados metodológicamente mediante la técnica de modelos mentales.

RESULTADOS

El eje central del estudio son los líderes o directivos de las empresas agroindustriales regionales, como fuentes de datos para alcanzar una mayor comprensión de los elementos, aspectos distintivos y relaciones que conforman los modelos mentales existentes en los mismos. Y que enmarcan el comportamiento humano individual o en grupo en el marco de las organizaciones; el cual se traduce por medio de decisiones y acciones a un nivel de desempeño integral.

La herramienta empleada para la obtención de datos, ha sido una guía de relevamiento diseñada bajo la consideración de los elementos del sub modelo de refuerzo y compensación, consistente con una etapa previa de análisis de los elementos del sub modelo de tendencia y del sub modelo de dirección. Una vez disponibles los datos derivados de los relevamientos efectuados, se procesaron y analizaron metodológicamente, confluyendo en información de importancia para conocer en la realidad de los principales elementos y sus particularidades dentro del sub modelo en estudio.

En primera instancia debemos expresar, que las empresas que dirigen estos líderes, son pequeñas y medias en su gran mayoría, y en un número acotado son empresas medianas. Las mismas, forman parte del complejo agroindustrial mediante el desarrollo de diversas actividades vinculadas a la producción, transformación y servicios, que actúan de manera directa o indirecta en la cadena agroindustrial desde la producción primaria y hasta el consumo de los productos finales.

Son organizaciones con una trayectoria de más de 8 (ocho) en el sector y en general, sus actividades se encuentran estrechamente relacionadas con los ciclos biológicos de las materias primas o productos que utilizan. Existen casos de organizaciones con un solo directivo y organizaciones con dos directivos, como parte societaria y de acción decisoria y estratégica.

En esta etapa de estudio, se da tratamiento específicamente a un grupo de elementos que conforma el sub modelo de refuerzo y compensación, como desagregado analítico del estudio cognitivo y de aplicación a casos reales

del modelo de modelos mentales descrito en el marco teórico.

Como primera apreciación, debemos expresar que los líderes relevados comprenden dos franjas etarias claramente definidas, una franja que se compone por líderes de 35 a 50 años y la otra correspondiente a mayores de 50 años de edad. Al tiempo que las organizaciones que dirigen son de diferentes dimensiones o tamaños, que van desde pequeñas empresas con menos de 5 empleados y hasta organizaciones medianas de más de 100 empleados, aunque estas últimas no llegan a ser grandes organizaciones.

Los líderes en su totalidad son de género masculino, siendo una característica distintiva del sector empresarial de la región. A lo cual, debemos agregar que consideran que es conveniente la diversidad de género en sus equipos de trabajos, aunque tiene una importancia relativa media, siendo visible ello en el bajo nivel de componente de personal femenino.

Es visible el interés y el deseo como aspectos predominantes no sólo en las diferentes franjas etarias, sino también indistintamente a nivel de las distintas dimensiones de organizaciones que gestionan. Dentro de lo cual, el interés tiene un mayor orden de prioridad en las finalidades perseguidas por sobre el deseo, y este interés se orienta principalmente hacia el cuidado de los recursos organizacionales, con un bajo nivel de propensión al riesgo. Al tiempo que se manifiesta de manera constante en el accionar en el presente, ya sea en actividades personales como profesionales y con incidencia directa al momento de la configuración de un futuro deseado.

Respecto a la consideración de la negociación (acuerdo y desacuerdos interpersonales), se debe separar su análisis interpretativo en dos aspectos; el primero de ellos refiere a que es observable en los líderes de mayor edad un cierto equilibrio entre los recursos que estiman importantes para los otros y la obtención de liderazgo de representación en forma de coalición, situación que en el caso de los líderes de menor edad se evidencia un acentuado predominio por la negociación en función del liderazgo de representación en forma de

coalición. El segundo aspecto de importancia, toma como marco de referencia al tamaño de las empresas, en donde indistintamente, el liderazgo en representación de forma de coalición es lo que prevalece como variable para negociar en el arco de las realidades.

En el caso del liderazgo, se observa un predominio del liderazgo basado en la participación seguido por el liderazgo fundado en la autoridad, como particularidades relevantes, por sobre el carisma y la adaptación mutua. Siendo esto más acentuado en el caso de los líderes jóvenes, como así también en las empresas de menor tamaño. En el caso de la autoridad, en general, se ejerce mayormente en el marco del nivel jerárquico existente por sobre la condición de igualdad a nivel de organizacional.

En el análisis de los sentimientos y las emociones, resulta significativo la intervención de estos aspectos en los comportamientos de los líderes en el marco del desarrollo de las actividades y la toma de decisiones en las organizaciones que dirigen. Siendo, más acentuado en el caso de los líderes de menor edad y en las organizaciones de menor tamaño.

Complementando lo expresado anteriormente, las emociones se exteriorizan principalmente mediante tristeza o alegría, siendo condiciones que se trasladan al accionar personal dentro de las organizaciones a nivel individual como grupal, en ambas franjas etarias como en las diferentes organizaciones. A lo cual, agregamos que los sentimientos se manifiestan en la forma actuar de los líderes, en mayor medida por la preocupación por situaciones o circunstancias asociadas a las actividades de las organizaciones que lideran como así también por el optimismo respecto a ello. Reflejándose en ambas franjas etarias y las diversas organizaciones.

En relación a las influencias y sus impactos, analíticamente se ha observado que los aspectos de trabajo o actividades organizacionales son tratados y/o reflexionados principalmente con los socios o accionistas, en el caso de las empresas que cuentan con más de un directivo, y también el abordaje con especialistas o referentes técnicos, es una característica relevante en todas las organizaciones relevadas

y con especial foco en las influencias relacionadas con temas específicos que hacen a las actividades o decisiones de negocios. Siendo esto más aumentado en el caso de los líderes de mayor edad. A lo cual debemos agregar, que en el caso de los líderes de menor edad, además de las particularidades expuestas, la reflexión con amigos suele ser importante también.

Continuando con el tema de influencias, si bien la familia es más relevante para los líderes más adultos, en el caso de los de menor edad, a este aspecto se adicionan los amigos como aspectos con incidencia principalmente en los conocimientos por sobre las habilidades, que plasman en el desarrollo de acciones y/o decisiones dentro de las empresas. No obstante ello, la dimensión de la organización no cumplen un rol de importancia respecto a la influencia de los dos aspectos estudiados.

En el caso de los stakeholders como agentes de incidencias en los líderes en estudio, podemos exponer que de manera similar en ambas franjas etarias como en las distintas empresas, el Estado es el factor de mayor influencia ya sea directa como indirecta, seguido por las acciones sindicales, la competencia en el sector y los clientes. En tanto que, desde el enfoque interno, es el accionar y comportamiento de los colaboradores o empleados quienes ejercen influencia positiva o negativa en el marco del funcionamiento de las organizaciones que dirigen los líderes en análisis.

CONCLUSIONES

El trabajo esbozado, aborda desde un enfoque parcial de estudio, el análisis de los elementos del sub modelo de refuerzo y compensación, dentro del denominado Modelo de los Modelos Mentales.

En el esquema conceptual del trabajo, se ha expuesto el modelo teórico descriptivo desarrollado y su necesidad de aplicación en el campo experimental, en la búsqueda de datos que permitan no sólo constatar aspectos teóricos considerados sino también ayudar a atenuar el alto grado de complejidad, producto de la intangibilidad del tema y de las dificultades que plantea el ejercicio aplicativo en la realidad.

Con base en los relevamientos efectuados por medio de una guía de relevamiento, en aplicación en casos reales de líderes de empresas agroindustriales como objeto de estudio, se han obtenido datos de importancia.

En el enfoque cognitivo de los elementos de refuerzo y compensación y sus particularidades, debemos decir en primera instancia, y a nivel general, que se evidencian dos franjas etarias en los líderes, una comprendida por líderes de 35 a 50 años y la otra mayores de 50 años de edad. De la misma manera, las organizaciones que dirigen, abarcan desde pequeñas empresas con menos de 5 empleados y hasta organizaciones medianas de más de 100 empleados, aunque estas últimas no llegan a ser grandes organizaciones. Siendo las de menor tamaño las predominantes en la región.

En su totalidad los líderes son masculinos, y si bien consideran positivo la posibilidad de contar con diversidad de género en sus equipos de trabajo, existe un bajo nivel de componentes femeninos dentro del personal, como característica distintiva en la conformación de los grupos de trabajo en estas organizaciones. Al mismo tiempo, resulta interesante el enfoque del interés y del deseo como aspectos predominantes en la orientación de los líderes, en término general de condición etaria como de dimensión de organizaciones que gestionan. Siendo el interés una prioridad en las finalidades perseguidas en el marco de sus acciones en las empresas y orientado principalmente hacia el cuidado de los recursos organizacionales.

En la consideración de posibles acuerdos o desacuerdos, se evidencia que en el caso de los líderes de mayor edad tienen una propensión a un cierto equilibrio entre los recursos que interpretan como importantes para los demás integrantes de la organización y la obtención de un liderazgo de representación en forma de coalición. Mientras que, en el caso de los líderes de menor edad, se observa un liderazgo de representación en forma de coalición únicamente. Este aspecto, además, prevalece como variable de negociación en el arco de las realidades en las diferentes organizaciones con independencia de su tamaño.

En el caso del liderazgo en ejercicio, es preponderante el enfoque basado en la participación, secundado por un liderazgo de autoridad, como característica relevante, siendo esto más acentuado en el caso de los líderes jóvenes, como así también en las empresas de menor tamaño.

En lo referente a los sentimientos y las emociones, resulta significativo la intervención en los comportamientos de los líderes en el marco del desarrollo de las actividades y la toma de decisiones, identificándose con mayor grado de relevancia en el caso de los líderes de menor edad y en las organizaciones de menor tamaño. Al mismo tiempo, se debe resaltar que las emociones se revelan principalmente mediante condición de tristeza o alegría, trasladándose en el accionar de los mismos dentro de las organizaciones, tanto a nivel individual como grupal, en ambas franjas etarias y en las diferentes dimensiones de organizaciones. En tanto que, los sentimientos se manifiestan en la forma actuar, en mayor medida a través de la preocupación por situaciones asociadas a las actividades de las organizaciones, como así también por el optimismo respecto a ello.

Las influencias de diferentes factores y sus impactos reales o potenciales, en general son tratados y/o reflexionados principalmente con los socios o accionistas, en el caso de las empresas que cuentan con más de un directivo, y también el tratamiento con especialistas, como característica imperante en todas las organizaciones relevadas. Siendo particularmente más acentuado, este último aspecto, en los líderes de mayor edad. A lo cual debemos agregar, que en el caso de los líderes de menor edad, además de las particularidades expuestas, la reflexión con amigos suele ser importante también.

Continuando con el tema de influencia, se evidencia que la familia es más relevante para los líderes más adultos, ya que en el caso de los de menor edad, además de la familia, los amigos son factores que ejercen influencia. Todo ello, principalmente en los conocimientos por sobre las habilidades en el desarrollo de acciones y/o decisiones dentro de sus empresas.

En el caso de los stakeholders, podemos decir que de manera similar en las distintas empresas

como en ambas franjas etarias se observa que el Estado es el factor de mayor influencia, seguido por las acciones sindicales, la competencia en el sector en que operan y los clientes. En tanto que, desde el enfoque interno, son los colaboradores o empleados quienes ejercen influencia positiva o negativa por medio de sus acciones y comportamientos en el marco de las actividades que desarrollan en coherencia con las decisiones de los líderes en análisis.

Con lo expuesto, podemos argumentar que en los líderes estudiados los elementos tales como el género, la etariedad tienen una importancia relevante, a la vez que se relacionan con el interés perseguido, el liderazgo de representación en forma de coalición ante la búsqueda de acuerdos, el liderazgo orientado a la participación como predominante, y la incidencia de los sentimientos y las emociones en sus comportamientos. Donde, además, las influencias de la familia y los amigos, sumado a los diferentes componentes de los stakeholders (Estado, sindicatos, competencia, clientes, socios, personal) influyen en las decisiones y acciones a través de su interpretación por medio del comportamiento individual y grupal, en el marco de las empresas que dirigen y su tamaño.

Finalmente, exponemos que la exploración en la realidad, sumado al análisis reflexivo del sub modelo de refuerzo y compensación aplicado a los líderes de las empresas agroindustriales regionales, constituye un importante grado de avance para nutrir al Modelo de modelos mentales y acrecentar la información sobre los mismos, para continuar trabajando en próxima investigaciones, respecto de la integración y relacionamiento de los diferentes sub modelos (básicos, de tendencia, dirección y refuerzo y compensación) dentro del proceso de aplicación de los modelos mentales y su enfoque recursivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Senge, P.; Ross, R.; Smith, B.; Roberts, & Ch.; Kleiner, A. (2006). *La Quinta disciplina en la práctica*. Ediciones Granica, Barcelona, España.
- [2] Gardner, H. “Mentes Flexibles: el arte y la ciencia de saber cambiar nuestra opinión y la de los demás”, Editorial Paidós, Barcelona-España, 2004.
- [3] Maruyama, M. (1998). *Esquemas Mentales: gestión en un medio multicultural*”, 1ra edición, Editorial Dolmen, Santiago de Chile, Chile.
- [4] Gazzaniga, Michael S, (2019). *El instinto de la conciencia, como el cerebro crea la mente*. Editorial Planeta, Barcelona, España.
- [5] Damasio, A. (2014). *En busca de Spinoza: neurobiología de la emoción y los sentimientos*. Editorial Paidós, Buenos Aires, Argentina.
- [6] Levy, A. (2013). *Estrategia/La razón y la emoción*. Edición Fondo Editorial Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Buenos Aires.
- [8] Yellati, N. R. (2018). *Lo que el psicoanálisis enseña a las neurociencias*. Grama Ediciones, Olivos, Buenos Aires, Argentina.
- [7] Taleb, N. N. (2013). *Antifrágil: las cosas que se benefician del desorden*. Ediciones Paidós. Buenos Aires, Argentina.
- [9] Markus, G. (2018). *Yo no soy mi cerebro: filosofía de la mente para el siglo XXI*. Editorial de Pasado y Presente, S.L. Barcelona, España.
- [10] Pérez López, J.A. (1991). *Teoría de la acción humana en las organizaciones: la acción personal*. Ediciones Rialp, Madrid, España.
- [11] [12] [13] Lorenzo, C. A., Lorenzo M. N. (2017). *Teoría y práctica sobre los modelos mentales: línea de investigación del Modelo SER H4*. IV Congreso Latinoamericano de Administración (CONLAD) y VII Encuentro Internacional de Administración de la región jesuítica guaraní-R.C.D N° 001/17. ISSN: 2451-6589 – Pág.: 136-148. Univ. Nacional de Misiones, Facultad de Cs. Económicas, Depto. de Administración. Posadas, Misiones. <http://conlad.fce.unam.ar>
- [14] Lorenzo, C. A., Lorenzo M. N. (2017). *Tipologías de modelos mentales: línea de investigación del Modelo Ser H4*”. IV Congreso Latinoamericano de Administración (CONLAD) y VII Encuentro Internacional de Administración de la región jesuítica guaraní-R.C.D N° 001/17. Univ. Nacional de Misiones, Facultad de Cs. Económicas, Depto. de Administración. Posadas, Misiones.



- [15] Lorenzo, C. A., Reina, R.J., Díaz, H., Durante, M. O., Durante I.M., “El sistema político y su relación con la cultura organizacional en empresas agroindustriales de la región de azul” I Congreso Latinoamericano de Administración (CONLAD) y IV Encuentro Internacional de Administración de la región jesuítico-guaraní. 8 y 9 de septiembre 2014. Posadas, Misiones ISSN: 2451-6589 – Pág.: 178-193. Univ. Nacional de Misiones, Facultad de Cs. Económicas, Depto. de Administración <http://conlad.fce.unam.ar>
- [16] Reina, R.J., Lorenzo, C. A., Lorenzo M. N., Díaz, H., Durante, M. O. (2018). Diseño de un instrumento operativo para el relevamiento de modelos mentales. V Congreso Latinoamericano de Administración (CONLAD) y VIII Encuentro Internacional de Administración de la región jesuítico-guaraní-R.C.D N° 032/18. ISSN: 2451-6589– Pág.: 36-43. Univ. Nacional de Misiones, Facultad de Cs. Económicas, Depto. de Administración. Posadas, Misiones. <http://conlad.fce.unam.ar>