



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

CONLAD



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ANALES CONLAD 2021

ISSN on line

2451-65896

Volumen II

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 II –ANALES CONLAD 2021 ISSN en línea 2451-6589	Pag.
INTRODUCCIÓN	2
IDENTIFICACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN UNA EMPRESA DE FAMILIA. Valdés Mariana. Cortes Tomas Eulogio. Chávez Adriana Elizabeth	4
CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y CONTROL INTERNO: IDENTIFICACIÓN DE LOS INDICADORES CLAVES EN EL ÁMBITO MUNICIPAL. Ramírez Alejandra María Lorena	19
PROPUESTA DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA SIMPLIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN CONTABLE DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS. Montini Aldo Darío. Cáceres Claudia Karina. Rodriguez Marcelo.	33
EQUIPOS INTERDISCIPLINARIOS: LA NATURALEZA DE UNA DIRECCIÓN COMPARTIDA DE PENSAMIENTO. Regina Moirano. Marisa A. Sánchez . Libor Štěpánek	46
LOS MODELOS DE INTANGIBLES DE ORGANIZACIONES: INSTRUMENTO CLAVE PARA CONDUCIRLAS, ADMINISTRARLAS Y GESTIONARLAS. Lorenzo Carlos. Lorenzo Natalia	59
LAS PROMOCIONES EN LAS ORGANIZACIONES, LOS MÉRITOS Y LA PERCEPCIÓN DE JUSTICIA. Góngora Norberto Hugo. Nóbile Cecilia. Andreasen María Paz	76
ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE PRESENTACIONES DIGITALES DE RENDICIONES DE CUENTAS MUNICIPALES EN MISIONES. Paprocki Letizia Mariel. Franco Juan Pablo. Del Bello Sandra Edith.	92
ANÁLISIS DE REDES SOCIALES PARA ARTICULAR LAS REDES EMPRESARIALES LOCALES EN CONTEXTOS INTERNACIONALES. Marturet Florencia Lía. Guarrochena de Arjol Marina. Barrete Eduardo Sebastián	106



ANALES CONLAD 2021

Volumen II 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 Jesuítica 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 Jesuítica 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”

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

IDENTIFICACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN UNA EMPRESA DE FAMILIA

Valdés Mariana mvaldes24@gmail.com

Cortes tomas Eulogio tomas.cortes93@gmail.com

Chávez Adriana Elizabeth lic.adchavez@gmail.com

Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional del Nordeste.

Resumen

El presente trabajo es el producto de una tesina de grado de la Licenciatura en Administración, llevada a cabo en el marco de un proyecto de investigación sobre Empresas de Familia de la Universidad Nacional del Nordeste. La misma tuvo como objeto de estudio los estilos de liderazgo en la empresa familiar. El objetivo general fue identificar los estilos de liderazgo que predominaban en una empresa de familia de la ciudad de Santo Tomé, Corrientes siguiendo la clasificación que propone Goleman (2005).

Se llevó adelante un estudio de caso. La investigación fue de tipo básica, descriptiva, transversal y de campo, siguiendo un enfoque cuantitativo. Se recolectaron datos primarios a través de encuestas personales y entrevistas semiestructuradas.

Como principal conclusión, se pudo afirmar que en el caso analizado no predomina un solo estilo de liderazgo, sino que existe un estilo para cada situación que se genere en la empresa. Dicha conclusión permitió afirmar los supuestos que plantea Goleman, cuando menciona que para un liderazgo exitoso no se requiere un estilo de liderazgo definido, sino uno que se adapte a cada situación.

Palabras claves

Empresa de familia – Liderazgo – Goleman – Sociología de las Organizaciones.

Introducción

El autor Goleman (2005), ha descubierto que los líderes más efectivos tienen un alto grado de inteligencia emocional. Los componentes que lo determinan son: la autoconciencia, autorregulación, la empatía, la motivación y las habilidades sociales.

En una empresa de familia estos componentes están muy presentes en los miembros que la integran, debido a que la identidad de este tipo de empresas es que conviven constantemente el

sistema familiar con el sistema empresarial, ambos atravesados por lógicas diferentes.

Una de las etapas críticas en las empresas familiares es el cambio de generación en la gestión con el consiguiente cambio del líder. “Se ha observado en varias ocasiones a familiares, todavía muy jóvenes hacerse cargo de un puesto gerencial que le otorgaba el padre. Las buenas ideas o críticas que reciben son percibidas como una amenaza a su autoridad, y peor aún, cuando se producen magros resultados a causas de su función deficiente, usualmente terminan culpando a sus subordinados o a otros, pero nunca a sí mismos”. (Dodero, 2008, p 48).

Por lo expuesto en los párrafos anteriores, surge la pregunta central que guió esta investigación: ¿cuáles son los estilos de liderazgos que predominan en una empresa de familia agropecuaria de la ciudad de Santo Tomé Corrientes, según la clasificación que propone Goleman (2005)?.

Para dar respuesta a dicho interrogante, nos planteamos como objetivo general “Identificar los estilos de liderazgo que predominan en una empresa de familia siguiendo la clasificación que propone Goleman (2005)”.

Para el cumplimiento del mismo, nos basamos en un enfoque metodológico cuantitativo. Se llevó a cabo una investigación de tipo básica, descriptiva, transversal y de campo. Los datos fueron obtenidos a través de un cuestionario guiado por el investigador y entrevistas a los miembros de la familia.

De acuerdo al trabajo de investigación realizado, podemos concluir que no existe un solo estilo de liderazgo que predomina en una empresa de familia agropecuaria de Santo Tomé, Corrientes, sino que hay un estilo de liderazgo para cada situación que se genera en la empresa, lo que concuerda con los presupuestos del autor tomado como referencia

(Goleman, 2005); quien menciona que para ser un líder eficaz no debe ejercerse un solo estilo, sino que el mismo debe adaptarse a las diferentes situaciones que debe abordar.

Marco teórico

El campo de estudio sobre las empresas de familia es muy amplio, los autores esbozan diversas definiciones del objeto y resulta complejo emprender un estudio de este tipo de organización sin contar con una definición de trabajo.

En este sentido, un equipo interdisciplinar que estudia los aspectos sociológicos de las Empresas de Familia de la región Chaco - Corrientes (Argentina), desde hace más de doce años, propuso como corolario del análisis de definiciones sobre Empresas de Familia (Dodero, 2008; Ward, Lansberg, 2000; Leach, 1999; Dubois, 2010; Gallo, 1998; entre otros) y de las investigaciones realizadas, la siguiente: “empresa de familia es toda unidad económica que se ocupa de elaborar productos o prestar servicios, integrada por los miembros de una familia nuclear o que provengan de un mismo

tronco, que tenga en sus manos la toma de decisiones (mayoría patrimonial) y la finalidad de permanecer con dicha identidad a través del traspaso generacional”. (Canteros, M; Valdés, M, 2017)

Las Empresas de Familia son sistemas sociales complejos donde interactúan, en forma constante, tres sistemas con dinámicas diferentes: la familia, el patrimonio, y la empresa (Tagiuri y Davis, 1996). Dicha complejidad surge de las relaciones entre sus miembros (padre- esposo- abuelo, propietario- accionista, hijo- trabajador- accionista) donde confluyen aspectos emocionales y empresariales; a lo que se suma la diferencia generacional entre sus miembros, quienes pueden tener una mirada diferente del negocio, de la realidad y del futuro.

A partir del análisis comparativo de Bork (1994), Leach (1999) y Dodero (2008) identificamos fortalezas y debilidades en relación con características generales propias de este tipo de empresas, como se presentan en la Tabla N° 1.

Tabla N° 1. Fortalezas y debilidades de las empresas de familia	
Fortalezas	Debilidades
Compromiso con un proyecto propio, sentido de pertenencia y esfuerzo	Rigidez ante los cambios
Conocimiento del negocio	Dificultades para enfrentar nuevos desafíos comerciales
Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero	Proceso de sucesión con implicaciones empresariales y familiares
Confiabilidad y orgullo que se extiende a los colaboradores y clientes a través de un clima laboral afectuoso	Conflictos emocionales que impregnan las relaciones comerciales
Cultura estable y fuerte	Liderazgo y legitimidad
Rapidez en la toma de decisiones, dada por la centralidad en la gestión.	Alcanzar la armonía entre objetivos empresariales y familiares

Fuente: Elaboración propia en base a Leach (1999), Bork (1994) y Dodero (2008)

Entonces, a las dificultades propias del desarrollo de cualquier negocio, sobre cómo lograr rentabilidad y competitividad en el mercado; se suma en las Empresas de Familia la tarea de mantener la unidad familiar que trasciende a la Organización.

Una figura clave en el trabajo por la armonía del sistema familiar y empresarial es el líder, ya que siguiendo a Etkin (2005) él logra movilizar el capital humano sobre la base de un comportamiento compartido de conocimientos y la credibilidad personal.

Los autores Chiavenato (2017), Krieger (2012), Davis (2007) coinciden en que el liderazgo es un poder personal que se ejerce para influir sobre las personas a fin de que se comprometan a trabajar por las metas del grupo.

Identificamos algunas cuestiones a tener en cuenta: existe una relación entre el líder y los liderados, el líder ejerce influencia y los liderados están dispuestos a seguirlo realizando un esfuerzo voluntario, se identifican objetivos a alcanzar. Señala Davis (2007, p.169) “sin liderazgo, una organización sería sólo una masa confusa de gente y máquinas, así como una orquesta sin director sería sólo músicos e instrumentos.”.

Las formas de estudiar al liderazgo desde la perspectiva académica fueron cambiando a lo largo del tiempo, en este sentido primero se estudiaron los rasgos inherentes de los líderes, luego los comportamientos que los caracterizaban, posteriormente se incorporaron el análisis de la situación de liderazgo y las características de los seguidores, por último las corrientes contemporáneas identificaron que los líderes no sólo influyen sino también inspiran y que una competencia clave en este sentido es la inteligencia emocional.

Como señala Braidot (2016) “Para que un individuo sea efectivo en el rol de liderazgo y gerenciamiento de organizaciones, además de experiencia, conocimientos, inteligencia, creatividad y habilidades para generar contactos y relaciones, debe tener capacidad de sentir.”(s/p)

En las empresas de familia esta capacidad de los líderes es esencial debido a las características propias de los sistemas que conviven en ella, familiar y empresarial, ambos atravesados por lógicas diferentes.

En este sentido Rizo Rivas (2008) explica que en primer lugar debemos destacar que el líder en una empresa familiar no tiene por qué ser el mismo que el líder familiar, pero en ambos casos, éste debe conseguir la cohesión familiar, para evitar conflictos derivados del tipo de vínculo, por lo que debe hablar y escuchar a los miembros de la familia, además, debe conseguir que el negocio sea estable.

Una de las peculiaridades de los líderes en empresa familiar exitosas, son líderes que se denominan ambidiestros (Landsberg, 2013). Los líderes ambidiestros son aquellos que con el tiempo han desarrollado por un lado habilidades administrativas, que les permiten ser exitosos en la organización, y por otro lado, habilidades que les permiten ser exitosos como líderes en la familia.

Dodero (2008) identifica ciertas características de cómo debe ser los líderes en la empresa familiar: Orientado a la acción, Emprendedor, Tenaz, Abierto al aprendizaje y a la crítica, Sincero, De comunicación fluida y franca, Creador de relaciones: sabe trabajar en equipo y generar confianza, Motivador para asumir riesgos, Observador de las fortalezas que existen en la diversidad de cualidades de su gente.

Perspectiva propuesta por Goleman

Goleman (2004, p.17) reconoce que “la tarea fundamental del líder es despertar los sentimientos positivos en sus subordinados y ello ocurre cuando un líder produce resonancia, es decir el clima emocional positivo indispensable para movilizar lo mejor del ser humano”

La inteligencia emocional se refiere a un conjunto de características de la persona que exceden a la inteligencia académica pero que influyen en el logro de los objetivos. Goleman (1995, p.36) las ejemplifica como

“capacidad de motivarnos a nosotros mismos, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales y, por último - pero no por ello, menos importante - la

capacidad de empatizar y confiar en los demás.”

Este autor analizó cómo funciona la inteligencia emocional en el trabajo. Examinó la relación entre inteligencia emocional y desempeño eficaz, especialmente en los líderes, analizando uno por uno cada componente de la inteligencia emocional: Autoconciencia, Autorregulación, Motivación, Empatía, Habilidades sociales y Autoconciencia.

Presentaremos a continuación cada uno de los componentes presentados por Goleman (2004):

- **Autoconciencia:** es el ingrediente primordial de la inteligencia emocional, significa tener una profunda comprensión de las emociones, fortalezas, debilidades, necesidades y motivaciones propias. Las personas que poseen un fuerte grado de autoconciencia son honestas consigo mismas y con los demás. Por encima de todo, la autoconciencia, se deja ver como sinceridad y capacidad para autoevaluarse de manera realista.

Las personas que tienen conciencia de sí mismas saben cuáles son sus fortalezas y sus debilidades, y a menudo demuestran una sed de crítica constructiva. También se distinguen por la confianza que tienen en sí mismas. Comprenden muy bien cuáles son sus limitaciones y saben cuándo pedir ayuda. Y los riesgos que asumen en el trabajo son calculados; no demandarán desafíos que saben que no podrán manejar por completo. Juegan a la medida de sus posibilidades.

A los líderes se les exige constantemente que tomen decisiones que requieren una valoración franca de todas las capacidades, las propias y las de los demás. Las personas que se evalúan honestamente, es decir las autoconscientes, están bien preparadas para hacer lo mismo por las organizaciones que dirigen.

- **Autorregulación:** es el componente de la inteligencia emocional que nos libera de ser prisioneros de nuestros sentimientos. Es muy importante que un líder eficaz tenga autorregulación porque debe ser capaz de dominar sus sentimientos e impulsos para crear un clima de

confianza y de justicia. Asimismo, la autorregulación es importante por razones de competitividad. Todo el mundo sabe que en los negocios de hoy predominan la ambigüedad y el cambio. Las empresas se fusionan y se dividen con frecuencia. La tecnología transforma el trabajo a un ritmo vertiginoso. Las personas que dominan sus emociones son capaces de correr junto a los cambios. La autorregulación refuerza la integridad, algo que no sólo es una virtud personal, sino también una fortaleza organizacional.

- **Motivación:** Si hay un rasgo que comparten virtualmente todos los líderes eficaces, es la motivación. Se sienten impulsados a obtener logros más allá de las expectativas. A muchas personas les motivan factores externos, tales como un buen salario o el estatus que implica un título imponente o formar parte de una empresa de prestigio. Por el contrario, a las personas con potencial para el liderazgo les motiva un profundo deseo interno de lograr el éxito por el simple hecho de lograrlo.

Las personas motivadas buscan desafíos creativos, adoran aprender y se enorgullecen del trabajo bien hecho. También derrochan una energía inagotable por hacer las cosas mejor. Si el líder se fija a sí mismo una vara alta de desempeño, hará lo mismo con la organización cuando esté en posición de hacerlo. Asimismo, el impulso a superar las metas y el interés por mantenerse al tanto de los éxitos pueden ser contagiosos. Los líderes con estos rasgos suelen rodearse a menudo de un equipo de gerentes con características similares. Y, por supuesto, el optimismo y el compromiso con la organización son fundamentales para el liderazgo.

- **Empatía:** De todas las dimensiones de la inteligencia emocional, la empatía es la que se reconoce más fácilmente. Para un líder, empatía significa tener en consideración los sentimientos de los empleados, junto con otros factores, en el proceso de toma de decisiones

inteligentes. Pero cuando se trata de negocios, rara vez se oye elogiar, y mucho menos recompensar a las personas por su empatía. El propio término parece poco adecuado para los negocios, fuera de lugar en medio de la dura realidad del mercado. Al liderar un equipo el desafío que se presenta es que debe ser capaz de percibir y comprender los puntos de vista de todas las personas sentadas en la mesa.

El diálogo intercultural puede conducir fácilmente a equivocaciones y malentendidos. La empatía es un antídoto. Las personas que la poseen saben distinguir las sutilezas del lenguaje corporal, pueden captar el mensaje que se esconde detrás de las palabras. Más aún, comprenden profundamente la existencia y la importancia de las diferencias culturales y étnicas. La gente se pregunta cómo los líderes pueden tomar decisiones duras o difíciles si sus “sentimientos” están con todos aquellos que sufrirán las consecuencias. Pero los líderes con empatía hacen algo más que simpatizar con las personas a su alrededor: utilizan sus conocimientos para mejorar sus empresas en aspectos sutiles pero importantes.

- **Habilidades Sociales:** Las personas tienden a ser muy eficientes manejando relaciones cuando entienden y controlan sus propios sentimientos y pueden tener empatía con los sentimientos de los demás. La motivación incluso contribuye a las habilidades sociales, ya que las personas con orientación al logro suelen ser optimistas, incluso frente a reveses o fracasos. Las personas con habilidades sociales son especialistas en la gestión de equipos. Asimismo, son expertas en la persuasión, saben cuándo apelar a las emociones, y cuándo resulta mejor apelar a la razón. La motivación, cuando es visible, convierte a esas personas en excelentes colaboradores. (pp. 5-11)

Efectivamente un líder debe tener habilidades cognitivas, visión a largo plazo y sobre todo, para ser un líder eficaz debe contener un alto grado de la inteligencia emocional.

Los estilos de liderazgo según Goleman

Newstrom (2007, p. 174) define al estilo de liderazgo como “el patrón de acciones explícitas e implícitas de los líderes según lo consideran los empleados”. En este sentido afirma que las percepciones de los empleados relativas al estilo de liderazgo es lo más importante, y este se halla en los ojos y percepciones de los seguidores.

Goleman identificó en sus estudios que dependiendo de la combinación de componentes de la inteligencia emocional, antes mencionados, surgen seis estilos de liderazgo que se describen a continuación:

1. **Estilo Coercitivo:** es un estilo centralizado que se guía y fundamenta en la perspectiva del líder. Debido a que las decisiones solo las toma el líder, hace que las nuevas ideas nunca salgan a la luz, las personas sienten que no se las respetan y no participan en las decisiones porque sienten que no se las escucha. A la vez, el sentido de responsabilidad desaparece debido a que las personas son incapaces de actuar por su propia iniciativa, no se sienten “dueños” de su trabajo y no perciben que su desempeño depende de ellos mismo. (Goleman, 2005, p. 29).

El líder coercitivo también afecta al sistema de recompensa y desmotiva a las personas, generando falta de claridad y compromiso en el las personas. (Goleman, 2005, p.30). Es el menos efectivo en la mayoría de las situaciones. Afecta al clima de la organización. La flexibilidad es lo primero en sufrir.

Sin embargo, el autor descubrió algunas situaciones en las que el coercitivo funcionó de manera eficaz, es siempre apropiado durante auténticas urgencias o para tomar decisiones rápidas.

2. **Estilo Orientativo:** El líder orientativo es un visionario debido a que motiva a las personas aclarándoles cómo su trabajo encaja en la visión de la organización. Las personas entienden que su trabajo importa y saben por qué. El liderazgo orientativo también maximiza el compromiso hacia los objetivos y la estrategia de la organización. Los estándares de éxito son claros para todos, así como las recompensas. Finalmente, hay que considerar el impacto

de este estilo sobre la flexibilidad. Un líder orientativo deja a las personas mucho margen para averiguar su propio camino, otorgan libertad para innovar y tomar riesgos.

Dado su impacto positivo, efectivo cuando el negocio se mueve sin rumbo debido a que una figura orientativa vende a su equipo una visión a largo plazo. (Goleman, 2005, p 31).

3. **Estilo Afiliativo:** un líder afiliativo valora a los individuos y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos. Gestiona a través del desarrollo de lazos afectivos, una fuerte lealtad. El estilo también tiene un efecto muy positivo sobre la comunicación. Las personas que se encuentran cómodas entre sí hablan mucho y comparten ideas e inspiración. Aumenta la flexibilidad, permitiendo que los hábitos de innovación y toma de riesgos se desarrollen. El líder da a las personas la libertad de hacer su trabajo de la forma que a cada uno le parece más efectiva. (Goleman, 2005, p 31). El impacto tiene lo hace un buen planteamiento todo terreno, sin embargo los líderes deben emplearlo en particular cuando intentan fomentar la armonía del equipo, subir la moral, mejorar la comunicación o crear más confianza.

A pesar de sus beneficios, el estilo afiliativo no debe ser utilizado de forma única. Su enfoque basado en el elogio puede permitir que un desempeño pobre no se corrija debido a que los empleados pueden percibir que la mediocridad se tolera. Dado que los líderes afiliativos raramente ofrecen consejos constructivos para mejorar, los empleados han de averiguar cómo hacerlo por sí solos. (Goleman, 2005, p. 32).

4. **Estilo Participativo:** el líder participativo fomenta la confianza, el respeto y el compromiso. Incrementa la flexibilidad y la responsabilidad al dejar que los empleados tengan voz en las decisiones que afectan a sus objetivos y a la forma en que hacen su trabajo. Al escuchar las preocupaciones de los empleados, el líder aprende lo que hay que hacer para mantener la moral alta.

Las personas que trabajan en un entorno participativo tienden a ser realistas, conocer sus límites acerca de que pueden y que no,

dado que les permite fijar sus propios objetivos y los parámetros para medirlos. (Goleman, 2005, p. 33).

Algunos líderes utilizan este estilo para evitar la toma de decisiones cruciales, con la esperanza de que con darle suficientes vueltas al tema, acabará por aclararse, y en realidad, las personas acaban sintiéndose confusas y echando en falta un líder. Tal planteamiento puede incluso acabar empeorando los conflictos. (Goleman, 2005, p.33). Este planteamiento es el mejor cuando el líder tampoco sabe cuál es la mejor forma de proceder y necesita las ideas y orientación de empleados capaces. E incluso si el líder tiene una visión clara, el estilo participativo es efectivo para generar nuevas ideas que ayuden a materializar la visión. (Goleman, 2005, p. 33).

5. **Estilo Ejemplar:** El líder fija estándares de desempeño extremadamente altos y los ejemplifica. Su obsesión es hacer todo mejor y más rápido, y exige que todas las personas de su alrededor cumplan estos criterios. Si las personas no cumplen sus expectativas, los reemplaza con personas más capaces. A primera vista, parece que tal planteamiento mejoraría los resultados, pero no es así. De hecho, el estilo ejemplar, destruye el clima de un equipo. Muchos empleados se sienten abrumados por las exigencias, y su moral cae. No explica las normas de trabajo, sino que espera que las personas sepan lo que deben hacer e incluso piensa “si te lo tengo que decir, no eres la persona adecuada para este trabajo”.

El trabajo no es una cuestión de esforzarse al máximo para conseguir unos objetivos, sino que se convierte en un ejercicio de adivinación. Al mismo tiempo, las personas sienten que el líder no confía en ellas para hacer su trabajo libremente o para tomar iniciativas propias. La flexibilidad y la responsabilidad desaparecen, y el trabajo se convierte en una serie de tareas altamente focalizadas y rutinarias que aburren a los empleados. El estilo ejemplar no siempre acaba en caos, funciona bien cuando todos los empleados están motivados, son muy competentes y/o necesitan poca dirección y coordinación. (Goleman, 2005, p. 33).

6. Estilo Formativo: Los líderes formativos ayudan a los empleados a identificar sus puntos fuertes y débiles y los ligan a sus expectativas personales y de carrera. Animán a sus establecer objetivos, a desarrollarlos a largo plazo y los ayudan a crear un plan para lograrlos.

Llegan a acuerdos con sus empleados sobre su rol y responsabilidad a la hora de ejecutar los planes de desarrollo, y les brindan instrucción y retroalimentación. Los líderes formativos son excelentes en delegar, dan a los empleados asignaciones desafiantes. En otras palabras, estos líderes están dispuestos a soportar fallas de corto plazo si ello favorece el aprendizaje de largo plazo. (Goleman, 2005, p. 34).

De los seis estilos, el formativo es el menos utilizado, ya que según su estudio, los líderes no tienen el tiempo de poder instruir al personal y ayudarlas a crecer. El estilo formativo funciona en muchas situaciones de negocio, pero puede que sea más efectivo cuando las personas del equipo están aptas para asumir las tareas y cuando los empleados se dan cuenta de la relación entre el aprendizaje y su propio progreso. En fin, funciona mejor con empleados que quieren ser ayudados a desarrollarse.

A continuación, se resumen las variables que componen cada estilo de liderazgo en la Tabla N° 2.

Tabla N° 2. Comparación de los estilos de liderazgo propuestos por Goleman

	Coercitivo	Orientativo	Afiliativo	Democrático	Ejemplar	Formativo
Modus operandis	Exige cumplimiento o inmediato	Moviliza las personas hacia una visión	Crea armonía y construye lazos emocionales	Forja consenso mediante la participación	Fija altos estándares para el desempeño	Desarrolla a las personas para el futuro
Estilo en una frase	"Haz lo que te digo"	"Ven conmigo"	"Las personas son lo primero"	"¿Qué piensas tú?"	"Haz como yo, ahora"	"Intenta eso"
Competencias subyacentes	Impulso al logro, iniciativa, autocontrol	Autoconfianza, empatía, catalizador del cambio	Empatía, construcción de relaciones, comunicación	Colaboración, liderazgo de equipo, comunicación	Conciencia, orientación al logro, iniciativa	Desarrollo de otros, empatía, autoconciencia
Situaciones donde funciona mejor	Para una transformación con empleados problema	Para brindar una visión nueva u orientación clara	Para sanar la desavenencias en un equipo o motivar en circunstancias estresantes	Para construir consenso u obtener aportes de empleados valiosos	Para obtener resultados rápidos de un equipo motivado y competente	Para ayudar a alguien a mejorar el desempeño o las fortalezas de largo plazo
Impacto en el clima laboral	Negativo	El más fuertemente positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo

Fuente: Elaboración propia en base a Goleman (2004, p. 33)

Asimismo, la investigación indica que “cuantos más estilos exhiba un líder es mejor. Los líderes que emplean cuatro o más – especialmente el directivo, democrático, afiliativo y coaching – consiguen el mejor clima laboral y los mejores

rendimientos del negocio. Los líderes más efectivos intercambian de un modo flexible los estilos de liderazgo según sea necesario” Es decir, los líderes con los mejores resultados no se apoyan en un solo estilo de liderazgo, sino

que el estilo varía dependiendo de cada situación. (Goleman, 2005, p.26).

Métodos

Con el fin de alcanzar el objetivo general de identificar los estilos de liderazgo que predominan en una empresa de familia agropecuaria de la ciudad de Santo Tomé Corrientes según la teoría de Goleman se llevó adelante un estudio de caso, definido por Vasilachis (2006, p.220) como “un sistema delimitado en tiempo y espacio de actores, relaciones e instituciones sociales donde se busca dar cuenta de la particularidad del mismo en el marco de su complejidad”.

El mismo se construyó a partir de una investigación de tipo básica, descriptiva, transversal y de campo, siguiendo un enfoque cuantitativo. Se recolectaron datos primarios a través de encuestas personales y entrevistas semiestructuradas a los miembros de la organización, empleando como instrumento de recolección de datos un cuestionario diseñado al efecto (ver anexos) por las licenciadas Mariana Valdés y Silvana Martínez en el marco del Proyecto de Investigación acreditado por la Universidad Nacional del Nordeste, denominado “Preparación de las Empresas de Familia de Corrientes en el abordaje del proceso sucesorio” (PI17M003).

Se tomaron como unidades de análisis a la empresa de familia, las características de los miembros que la componen y el liderazgo.

Los aspectos analizados para identificar el estilo de liderazgo, siguiendo al autor Goleman, fueron: características del líder, pensamiento y concepción, acciones y énfasis, toma de decisiones, estilo de comunicación, relación con los miembros, recompensas y castigos, criterio de éxito y descripción del lugar de trabajo.

Resultados

Caso de estudio

Estancia Cambuireta y Caza Pava es una empresa familiar de segunda generación dedicada a la explotación agrícola ganadera. Se encuentra radicada en la ciudad de Santo Tomé (Corrientes, Argentina) desde el año 1961, cuando el matrimonio de Osvaldo y Marta decidió constituir una sociedad a partir de la herencia de campos en la zona. En aquel momento, la organización era dirigida por Osvaldo quien administraba cuatro estancias

“Floresta”, “Caza Pava”, “Cambuireta” y “La Isabelita” donde se desarrollaban actividades de ganadería (producción bovina, ovina y avícola) y agricultura (plantación de soja, llegando a ser uno de los mayores productores de la zona).

La empresa fue creciendo en ventas, en superficie explotada, infraestructura y diversidad de productos. En 1980, se incorporan a la firma los cuatro hijos, Pablo, Osvaldo (hijo), Martín y Marta (hija).

Los cuatro hermanos realizaban tareas rutinarias. Los mayores, Pablo y Osvaldo (hijo), se dedicaban a la agricultura. Mientras que los menores trabajaban con Osvaldo en la producción de ganado bovino, ovino y avícola, tanto para la carnicería propia como para la venta a frigoríficos de Santa Fe y Entre Ríos.

Las directrices eran bien marcadas por el padre de familia, un líder de mucho carácter que no dejaba participar en las decisiones a los hijos.

En el año 1995 cambiaría el rumbo de las cosas. Ocurre el fallecimiento del fundador y hasta ese entonces director de la empresa. Luego de ese acontecimiento, comienzan a presentarse crisis tanto internas como externas a la organización.

La falta de liderazgo, la competencia por el mando y la caída de la actividad agrícola llevaron a que en 1999 se retiren de la empresa Pablo y Osvaldo (hijo). La empresa se escinde, acordando que cada miembro obtenga una porción de las tierras que formaban parte del activo de la empresa, para de esta manera emprender su propio negocio de manera independiente.

Las actividades de la firma original quedaron en manos de Martín, el menor de los hermanos, quien junto a Marta (hija) aportaron sus porciones de tierra para continuar con la explotación de la Estancia Cambuireta y Caza Pava.

Actualmente la empresa continúa dirigida por Martín y se dedica a la cría e invernada de ganado bovino y ovino, como así también la plantación de pasturas para consumo propio. La organización se conforma por diez miembros, dos propietarios, una dotación de seis empleados en campo: dos capataces de estancia y cuatro peones, repartidos de manera equitativa en cada estancia; y dos personas en la administración, los hijos de Marta, un

licenciado en administración y una ingeniera agrónoma.

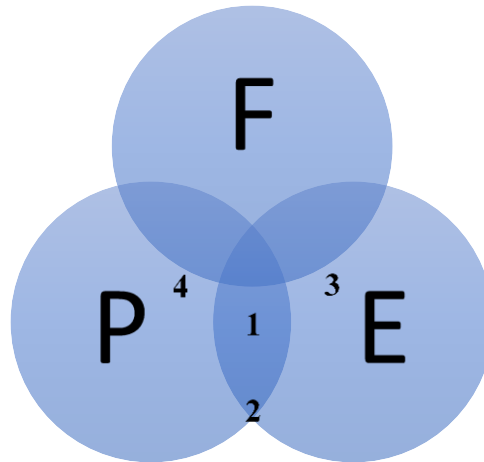
Caracterización de los miembros:

Teniendo en cuenta la edad y el sexo de los encuestados, la empresa está compuesta, en su mayoría con personas que oscilan entre los 20-30 años. Los dos socios únicamente oscilan entre los 51 a 60 años. Del total de empleados dos personas son de sexo femenino (la socia hermana y la ingeniera agrónoma).

Con lo que respecta a los estudios, la mayoría de los miembros no terminaron el secundario, ellos son los capataces de estancia y los peones. El único que tiene estudios superiores, es el líder de la empresa.

En el Gráfico N° 1 se presentan los roles que asumen los diferentes miembros, teniendo en cuenta el modelo de los tres círculos de Davis y Tagiuri.

Gráfico N° 1. Estancia Cambuireta y Caza Pava según el modelo de los tres círculos



1. Martín – Director / Socio
2. Empleados – Capataces / peones
3. Familiar que trabaja – Hijos Marta
4. Familiar propietario que no trabaja – Socia (Marta)

Fuente: Elaboración propia

Estilos de liderazgo

Análisis de los resultados obtenidos a partir del trabajo de campo.

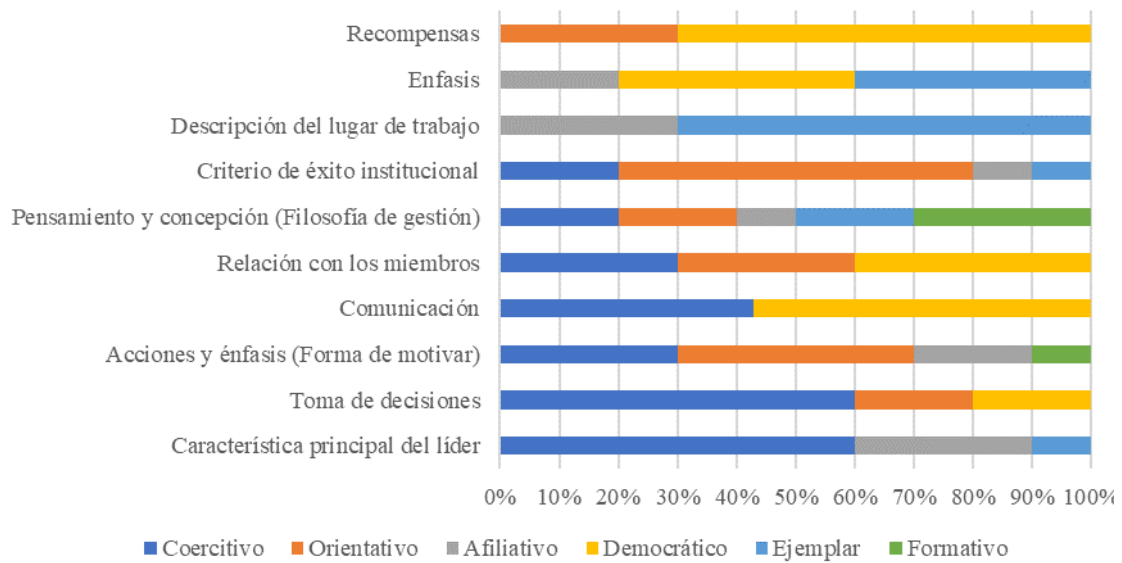
Para el cumplimiento del objetivo de este trabajo de investigación se analizaron y procesaron todas las encuestas llevadas a cabo a los miembros de la Empresa de Familia estudiada (empleados, socia, administrador junior, ingeniera agrónoma y al líder que lleva a cabo las directrices de la empresa); como también todas las opiniones adicionales de los entrevistados en conjunto. En el análisis se buscó entender el porqué de esas respuestas, en primer lugar y luego identificar por cada dimensión qué estilo de liderazgo sobresalía.

El trabajo de campo se llevó a cabo en las dos estancias en “Cambuireta” y “Caza Pava”, en horario de trabajo.

Se empezó por los capataces de estancia en ambos casos, siguiendo por los peones, posteriormente a la ingeniera agrónoma y para finalizar, se le realizó a la socia, administrador junior y al líder.

En el Gráfico N° 2 se presentan los resultados obtenidos del trabajo de campo, exponiendo el estilo de liderazgo que predomina según cada aspecto analizado.

Grafico N° 2 Estilos de liderazgos identificados en el caso



Fuente: Elaboración propia

Tal como se observa en el gráfico expuesto anteriormente en las “características del líder” y “toma de decisiones”, predomina un estilo de liderazgo coercitivo. Esto es así, debido a que hay una mirada sobre el líder como una persona que tiende a la centralización de la mayoría de las decisiones, es un buen coordinador y organizador del trabajo, características (según el autor) de un líder coercitivo.

En cuanto a la dimensión sobre “pensamiento y concepción” predominó el estilo de liderazgo “formativo” debido a que resaltaron el ímpetu que pone el líder para motivar a que intenten resolver las cosas.

Con respecto a las “acciones y énfasis que tiene el líder” y el “Criterio de éxito institucional” predominó el estilo orientativo ya que los entrevistados llegaron a la conclusión que el líder hace mucho énfasis en motivar a las personas a trabajar por un objetivo, y considera que el éxito está dado en ser competitivos, liderar el mercado, y obtener utilidades, cuestiones que se asemeja con un estilo de liderazgo orientativo.

En cuanto a la “Relación con los miembros” y la “Comunicación” predominó un estilo de liderazgo participativo debido a que los miembros consideraron que existe una fluida comunicación con el líder. En cuanto a cómo se relaciona el líder con los demás miembros, la mayoría llegó a la conclusión de que el trabajo

se realiza totalmente en equipos, hay confianza mutua y compromiso grupal, asemejándose con un liderazgo participativo.

Con respecto a las “Recompensas y castigos”, la mayoría concordó que hace énfasis en las recompensas sociales, menos frecuente en las recompensas salariales y hay escasos castigos. Características de un estilo democrático (participativo), según el autor de referencia.

En relación al lugar del trabajo, se llegó a la conclusión de que la mayor preocupación es realizar “el trabajo bien hecho, se orienta a los resultados”. Lo que mantiene a la organización unida es el énfasis en ganar, siendo el éxito y la reputación muy importantes. Los miembros están en un ambiente en el cual prima el control del trabajo realizado y prefieren la estabilidad. Lo que se asocia a un estilo de liderazgo ejemplar.

Conclusiones

Para alcanzar el objetivo “Identificar los estilos de liderazgos que predominan en una empresa de familia agropecuaria de la ciudad de Santo Tomé Corrientes siguiendo la clasificación que propone el autor Goleman”, se trabajó en una empresa de familia. La misma es una sociedad entre hermanos, de segunda generación.

La empresa analizada tiende a una cultura rígida, que no tuvo muchos cambios en su forma de operar desde su fundación, con objetivos

claros y bien dirigidos, debido al conocimiento por parte del líder de la actividad ganadera, cuestión muy importante.

En relación a los diferentes aspectos analizados, se vio reflejado que no existe un solo estilo de liderazgo predominante, sino que depende de cada situación y de las características de los miembros de la empresa.

Relacionando algunos de los aspectos analizados para encontrar una explicación, se vio reflejado que si bien en el pensamiento y concepción del líder, predomina un estilo formativo, esto es así, porque los empleados con más antigüedad y experiencia (capataces con mayor antigüedad y asesora) sienten que el líder está dispuesto a que aprendan y se desarrollen.

Sin embargo, en la organización prima el trabajo no calificado, como es el caso de los peones con menos antigüedad en la empresa, quienes se identificaron con la frase “hace lo que te digo”, remarcando que el líder no otorga la libertad, que si tienen los otros miembros.

Estas características, están relacionadas a un estilo de liderazgo coercitivo. Este mismo estilo predominó en la toma de decisiones (con marcada diferencia), ya que las mismas se centralizan en la alta dirección, permitiendo una pequeña delegación, sobre todo cuando esas decisiones son de carácter rutinario.

En cuestiones que se relacionan con la comunicación, la colaboración, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas y castigos, predomina un estilo de liderazgo participativo. Esto se vio reflejado en las entrevistas, cuando se manifestó que uno de los objetivos del líder es tener un buen ambiente laboral, construir una comunicación fluida y propiciar y fortalecer el trabajo en equipo, logrando un clima amigable, de confianza y respeto. También se reflejó que el trabajo en equipo y el diálogo sirven como soporte para el proceso de toma de decisiones, debido a que el líder puede consultar y tener diferentes perspectivas sobre la problemática a abordar, a pesar de que centraliza en gran parte las decisiones.

Se corroboró los supuestos del autor de referencia, en el sentido de que un líder eficaz no se basa en un solo estilo, sino que se adapta

a cada situación, teniendo en cuenta no solo el éxito organizacional, sino también la satisfacción laboral.

En el presente caso, se observó la relevancia de reforzar un estilo de liderazgo que pueda empatizar con los diferentes grupos de trabajo, debido a que hay marcadas diferencias en las características y concepciones. Por otro lado, al ser una empresa de familia, es muy importante que el líder logre la armonía necesaria entre la autoridad (que las características de la actividad y del sector requiere) y el diálogo abierto con los demás miembros de la familia, debido a que tiene por delante una serie de desafíos como inculcar un sentido de pertenencia a las nuevas generaciones, aislar a la organización de problemas familiares y transmitir valores y compromisos con la actividad.

Referencias bibliográficas y virtuales

- Bork, D.; Jaffe, D.; Lane, S.; Dashew, L.; Heisler, Q. (1997). *Cómo trabajar con la empresa familiar. Guía para el asesor profesional*. Granica. Barcelona, España.
- Davis K. & Newstrom J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw
- Dodero, S. (2008). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. 2ª edición. 4ª reimpresión. El ateneo. Buenos Aires.
- Etkin, J. (2009). *Gestión de la complejidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Granica
- Fabier Dubois, E. M. (h) y otros (2010). *La empresa familiar. Encuadre general, marco legal e instrumentación*. Ed. Ad Hoc: Buenos Aires
- Goleman, D. (1995) *Inteligencia Emocional*. Kairos
- Goleman, D. (2004). *¿Qué hace a un líder?*. Harvard Business Review.
- Goleman, D. (2005). *Liderazgo que obtiene resultados*. Harvard Business Review.
- Leach, P. (1996). *La empresa familiar*. Granica: Barcelona, España
- Vasilachis de Gialdino, I. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. 1º Edición. Gedisa. Barcelona.

Páginas web

Landsberg, I (2013): “Liderazgo Ambidiestro”.
Recuperado el día 9/05/2018 de:
<http://www.laempresafamiliar.com/informacion/general/liderazgo-ambidiestro/>

Rizo Rivas, M. (2013): “La figura del líder en las empresas familiares”. Recuperado el día 9/05/2018 de:
<<http://www.forbes.com.mx/la-figura-del-lider-en-las-empresas-familiares/>>

Anexos

Modelo de cuestionario empleado en el estudio.

MARQUE EN EL CASILLERO CON UNA “X” LA OPCIÓN QUE CORRESPONDA.

A-EDAD	
1 -30 o menos	
2- 31 a 40	
3- 41 a 50	
4- 51 a 60	
5- 61 o más	
B- SEXO	
1- Masculino	
2- Femenino	
3- Otro	
C-ESTUDIOS	
1- Sin estudios	
2- Primaria completa	
3- Secundaria in completa	
4- Secundaria completa	
5-Terciario incompleto	
6- Terciario completo	
7- Universitaria incompleta	
8- Universitaria completa	
9- Posgrado	
10- Otros	
D- SITUACIÓN LABORAL ACTUAL	
1- Empleado sin personal a cargo	
2- Jefes intermedios, profesionales sin cargo de jefatura	
3- Gerencia	



4- Alta dirección	
5- Otros	
E- ÁREA DE LA EMPRESA EN LA QUE SE DESEMPEÑA	
F- ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO	
G- ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA	

A CONTINUACIÓN, CONTESTE LAS PREGUNTAS, MARCANDO CON UNA “X” EN EL CASILLERO, LA OPCION QUE CONSIDERA MÁS SE AJUSTA A LA REALIDAD DE SU EMPRESA.

1) A mi líder lo definiría como un	
a- mentor y de figura paternal con profunda llegada al interior de la institución	
b- innovador y tomador de riesgos	
c- buen coordinador y organizador	
d- exigente, demandante y competitivo	
2) ¿Cuál de estas frases identifica a la actitud de su líder?	
a- “hace lo que te digo”	
b- “ven conmigo”	
c- “las personas primero”	
d- “qué piensas?”	
e- “hacé como yo”	
f- “inténtalo”	
3) ¿Cuál de estas acciones promueve su líder?	
a- exige obediencia inmediata	
b- motiva a las personas a trabajar por un objetivo	
c- crea armonía y fomenta las relaciones	
d- crea consenso a través de la participación	
e- fija estándares de excelencia exigentes	
f- desarrolla a las personas para el futuro	
4) ¿En cuál de estos aspectos hace énfasis su líder?	
a- el logro, iniciativa y autocontrol	
b- la autoconfianza, empatía y catalización del cambio	



c-	la empatía, comunicación y desarrollo de las relaciones	
d-	la colaboración, liderazgo y comunicación	
e-	la constancia, orientación al logro, iniciativa	
f-	el desarrollo de otros, empatía y conciencia emocional	
5) ¿Cómo es la toma de decisiones?		
a-	totalmente centralizada en la alta decisión	
b-	centralizada en la alta dirección; permite una pequeña delegación de carácter rutinario	
c-	consulta a niveles inferiores, permitiendo participación y delegación	
d-	casi totalmente delegada en los niveles inferiores; el nivel superior sólo define las políticas y controla los resultados	
6) ¿En qué sentido se dan las comunicaciones?		
a-	ocurre siempre verticalmente en el sentido descendente	
b-	prevalecen las comunicaciones descendentes sobre las ascendentes	
c-	comunicaciones descendentes, ascendentes y laterales	
d-	fluye en todos sentidos (los ya mencionados y los oblicuos)	
7) ¿Cómo se relaciona su líder con la gente?		
a-	ve con desconfianza las conversaciones informales y las considera perjudiciales	
b-	tolera que las personas se relacionen entre sí en un clima de relativa condescendencia; hay una organización informal incipiente	
c-	la confianza depositada en las personas es más elevada, aunque todavía no sea completa	
d-	el trabajo se realiza casi totalmente en equipos, hay confianza mutua, participación y compromiso grupal	
8) ¿Cuál de estos sistemas de recompensas y castigos aplica su líder?		
a-	énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias que generan un ambiente de temor y desconfianza, obediencia estricta a los reglamentos, con escasas recompensas (estrictamente salariales)	
b-	énfasis en los castigos pero con menos arbitrariedad, recompensas salariales más frecuentes, escasas recompensas sociales	
c-	énfasis en recompensas salariales, ocasionales recompensas sociales, escasos castigos o penas	
d-	énfasis en las recompensas sociales, recompensas salariales frecuentes, escasas penas	
9) Según su líder, el éxito de la empresa se define en términos de....		
a-	... satisfacción al cliente y consideración de las personas	
b-	... obtención de utilidades considerables por la venta de nuevos productos o servicios; es importante ser los líderes de mercado	
c-	... entrega fidedigna, planificación adecuada y costo bajo	
d-	... participación de mercado y posicionamiento	

10) La empresa en la que trabaja es un lugar...	
a- ... muy amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí, como una familia extendida, es unida por la lealtad o la tradición, concede gran importancia a la cohesión y moral, premia el trabajo en equipo, participación y el consenso. El compromiso de sus miembros es alto.	
b- ... dinámico, emprendedor y creativo para trabajar, estimula la iniciativa individual y la libertad de intelecto. Las personas tienden a ser creativas y a tomar riesgos. Lo que sostiene a la organización en el tiempo es la experimentación de nuevos productos o servicios, la innovación, el estar en constante crecimiento y adquiriendo nuevos recursos.	
c- ... muy estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan el quehacer diario y lo que las personas deben hacer. Las reglas formales y las políticas sostienen a la organización unida. La preocupación fundamental de la dirección es la estabilidad y el funcionamiento eficiente. La administración del personal se basa en entregar un puesto de trabajo seguro y previsible.	
d- ... cuya mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho, se orienta a los resultados. Las personas son competitivas y orientadas a los resultados. Lo que mantiene a la organización unida es el énfasis en ganar, siendo el éxito y la reputación muy importantes. Los miembros están en un ambiente en el cual prima el control del trabajo realizado y prefieren la estabilidad.	

CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y CONTROL INTERNO: IDENTIFICACIÓN DE LOS INDICADORES CLAVES EN EL ÁMBITO MUNICIPAL

Ramírez Alejandra María Lorena aml-ramirez@hotmail.com
Facultad de Ciencias Económicas – UNaM

RESUMEN

La misión de los municipios es satisfacer las necesidades directas de los ciudadanos para lo cual administran fondos públicos, cuyos montos suelen ser significativos.

Por tal motivo, resulta primordial que tales fondos sean utilizados conforme los procedimientos legales pertinentes, y además con criterios de eficacia, eficiencia y efectividad.

En ese contexto, el control surge como una garantía para los ciudadanos, constituyéndose en un mecanismo que colabora con la transparencia y evita desvíos. El control interno asume un rol fundamental ya que, mediante diversas herramientas de control de gestión, colabora para que las organizaciones cumplan sus objetivos y metas, detectando irregularidades y generando alertas para que se efectúen las correcciones necesarias.

Este trabajo se encuadra dentro de la tesis de maestría de la autora y a su vez en el marco del trabajo de investigación “Análisis del control interno de los municipios de la Provincia de Misiones” y busca cumplir uno de sus objetivos específicos, cual es definir líneas de mejoras para implementación de procedimientos de control interno en los municipios, mediante la selección e identificación de indicadores pertinentes.

Por ello, resultaría de un aporte significativo relevar diferentes tipos de indicadores factibles de ser utilizados como base e insumo del cuadro de mando integral como una herramienta no sólo de control interno sino de gestión, ya que no solamente analiza y evalúa la marcha de una organización en función de sus actividades pasadas, sino que también busca mirar el futuro, plasmando la estrategia en una serie de indicadores que permitan su seguimiento.

PALABRAS CLAVE: control interno – cuadro de mando – indicadores – municipios

Los municipios son desde una perspectiva jurídico-política el conjunto de instituciones que constituyen el gobierno local, y desde una perspectiva sociopolítica y cultural. Ese conjunto poblacional cuenta con un gobierno propio dentro de un territorio determinado y es reconocido como tal por el ordenamiento jurídico vigente. Las constituciones provinciales o las leyes orgánicas municipales definen las características generales de los regímenes municipales (Gagliardini, s/f).

En la Provincia de Misiones manejan significativos montos de fondos públicos. Por tal motivo resulta primordial que tales fondos sean utilizados conforme los procedimientos legales pertinentes, y además con criterios de eficacia, eficiencia y efectividad.

En ese contexto, el control surge como una garantía para los ciudadanos, constituyéndose en un mecanismo que colabora con la transparencia y evita desvíos. Por ello, el control en sus diferentes formas, es fundamental para lograr una administración transparente y un mayor bienestar en los habitantes de los municipios, cumpliendo de esa manera su misión.

El control interno asume un rol fundamental ya que, mediante diversas herramientas de control de gestión, colabora para que las organizaciones cumplan sus objetivos y metas, detectando irregularidades y generando alertas para que se efectúen las correcciones necesarias.

En este sentido, el Cuadro de Mando Integral se constituye como una herramienta de control interno tendiente a propiciar mejoras en la gestión de todo tipo de organizaciones inclusive en las municipalidades.

En este trabajo se abordarán nuevas miradas en torno a dicha herramienta que fueron surgiendo de estudios y aportes en el tema desde que Norton y Kaplan (1996) comenzaron a difundir en función de la experiencia de su implementación en numerosas empresas. Estos aportes tienen diversas miradas u ópticas que se

INTRODUCCIÓN

intentarán analizar y exponer a los fines de encontrar puntos en común y analizar diferentes puntos de vista o nuevos caminos por recorrer.

Para ello, en el presente trabajo, a la luz del avance de la doctrina y de las investigaciones sobre el tema, se propone definir líneas de mejoras para la implementación de procedimientos de control interno en los municipios, mediante la identificación y selección de indicadores que sirvan de base para el diseño e implementación del cuadro de mando integral que permitiría a los funcionarios municipales vislumbrar mejoras en el control interno de las municipalidades y consecuentemente mejoras integrales en la gestión.

Es importante destacar que la autora es docente universitaria que desarrolla el presente artículo como parte de su tesis de maestría y a su vez en el marco del trabajo de investigación “Análisis del control interno de los municipios de la Provincia de Misiones”, con lo cual sus aportes enriquecerán la enseñanza del tema dentro de la disciplina administrativa como así mismo brindará información acerca de indicadores y el cuadro de mando integral a los funcionarios en su quehacer municipal.

MARCO TEÓRICO

Las Heras destaca que la constante evolución del control de gestión ha sido constante, iniciándose a principios del siglo XX cuando Brown Donalson sistematizó en un modelo único la contabilidad financiera, patrimonial y de costos para su aplicación a una empresa química. Luego, a mediados del mismo siglo Druker impulsó una estrategia de control de gestión como estructura sistémica en la empresa General Electric. A partir de eso la Universidad de Harvard comienza a difundir como herramienta académica basada en el método de estudio de casos y a potenciar capacidades analíticas y críticas referidas a problemáticas reales. Años después el profesor Robert Kaplan desarrolló el Cuadro de Mando Integral.

Se ha avanzado hacia enfoques más integrales, buscando resaltar lo estratégico a partir de la definición de la visión, misión, objetivos, contexto, etc., como ventajas no sólo para las empresas privadas sino también para

organizaciones públicas. Es así que se ha advertido a partir de dicho auge y hasta el día de hoy numerosas implementaciones del CMI, así también la herramienta ha sido y es objeto de incontables estudios e investigaciones, algunas de las cuales se analizarán a continuación (Las Heras, 2009, págs. 89-99).

Tablero de Comando en el Sector Público

Las Heras (2009) expresa que el TCP aborda las diversas problemáticas a través de las siguientes ópticas: la del ciudadano, que privilegia la satisfacción de las necesidades sociales; la financiera, que focalizará en cuestión de los flujos monetarios y el costo de oportunidad de las inversiones públicas priorizando demandas ciudadanas teniendo en cuenta el principio de escasez propio de la economía pública (de toda economía); la óptica productiva, que va más allá de la información financiera, y busca propiciar el desarrollo de los procesos de producción pública y la óptica de causalidad, que busca comprender contextos más abarcadores, acceder y resignificar la amplia gama de relaciones en el ámbito público.

El mencionado autor indica que el Tablero de Comando es clave para medir las 5E de la gestión pública, esto es la eficiencia, eficacia, economicidad, efectividad y ejecutividad explicando los valores que se agregan, corrigiendo desvíos o detectando fallas.

Permite, además, medir la generación de valor de los intangibles, complementándose a los instrumentos existentes de medición financiera. Específicamente en el sector público permite integrar, clasificar y seleccionar información clave para la toma de decisiones, a partir de los diferentes sistemas interrelacionados y de fuentes externas. Su estructura facilita el desarrollo de informes y análisis de indicadores teniendo presente los diferentes niveles de usuarios (autoridad superior, intermedios e inferiores), ya que el interés de cada uno de ellos estará puesto en distintos aspectos y detalle de información (2009, págs. 90-98).

Por otra parte, Rodríguez González y Barros da Silva (2004) efectuaron una investigación donde profundizan en las adecuaciones necesarias al cuadro de mando integral para su posible aplicación en el ámbito público. Luego de analizar varios modelos propuestos para el

sector público plantean un nuevo modelo con las adaptaciones al modelo original teniendo en cuenta las particularidades de las organizaciones públicas.

En el diseño del Cuadro de Mando Integral del Estado se debe tener presente su misión, ya que será el punto de partida de dicha herramienta y las perspectivas los medios para alcanzarla.

La misión del Estado es concretar los objetivos gubernamentales, es decir que los funcionarios responsables deberán prestar especial atención a las necesidades de los ciudadanos, buscando la maximización del bienestar de la comunidad, aunque cada agencia u organismo público específico tendrá a su vez una responsabilidad concreta dentro de esa compleja función de satisfacer las necesidades de la comunidad, traduciéndose en una misión específica.

Por ello, en el modelo propuesto y adaptado para el sector público, los autores ubican la misión en la cima, debajo de la cual se ubican de manera circular y retroalimentada seis perspectivas (comunidad, gobernabilidad, marco legal, innovación, formación y organización, procesos internos y financiera), que fueron definidas teniendo presente las especificidades del sector y organismos públicos, estableciéndose entre ellas una relación de causa-efecto, donde la performance de cada una de ellas impacta en las demás.

La perspectiva “*gobernabilidad*” se incluyó al modelo dada la significatividad de tal característica distintiva en las organizaciones públicas, la cual es necesaria para mantener el control permanente de las actividades y poder llevar a cabo los proyectos y planes de gobierno. Se materializa mediante alianzas y articulaciones políticas que van generando una base de apoyo que debe monitorearse permanentemente. Un nivel de gobernabilidad adecuado posibilitará incorporar modificaciones o que se preserven instituciones del ordenamiento jurídico vigente para facilitar la consecución de las actividades y proyectos y perfeccionar las actividades operacionales de dichas instituciones.

Otra de las características intrínsecas del sector público tiene que ver con el “*marco legal*”, lo que propició también su incorporación como perspectiva. La aprobación del presupuesto del

estado cobra relevancia en esta perspectiva ya que mediante su aprobación se asignarán los recursos para los gastos e inversiones del poder público en un período. Asume un carácter restrictivo y limitante para el desarrollo de las actividades del Estado en general y de cada una de sus organizaciones en particular.

Así, con un marco legal bien definido y la aprobación del presupuesto, se pueden efectuar inversiones en “*innovación, formación y organización*”, es decir en fortalecer y desarrollar las competencias y habilidades de los empleados y funcionarios públicos, proveer tecnología y diseños organizacionales en vistas a lograr la modernización de la administración pública, mejorar e incrementar la motivación, creatividad e innovación de los empleados y funcionarios.

Estas mejoras tendrán su impacto en los “*procesos internos*” mediante la racionalización de los servicios públicos, es decir que aumentará la calidad final de los bienes y servicios públicos brindados, a un menor costo y con una mayor eficiencia en la recaudación.

Tanto los menores costos como la mejora en la recaudación están relacionados a su vez con la perspectiva “*financiera*” y coadyuvan a la obtención del equilibrio financiero y al cumplimiento de los compromisos presupuestarios. La “*comunidad*” percibirá las mejoras en la calidad de los bienes y servicios recibidos y se sentirán más satisfechos.

Es importante lograr buenos resultados financieros porque garantizará la continuidad a futuro de la prestación de los servicios públicos para toda la comunidad, al contar recursos disponibles.

Como conclusión Rodríguez & Barros da Silva entienden que la propuesta del nuevo modelo del cuadro de mando integral adaptado al sector público se configura en un instrumento que con las salvedades correspondientes, puede ser de gran utilidad a la gestión de las organizaciones del sector público. A su vez indican como algunas características del nuevo modelo las siguientes: lo esencial y base del modelo es la misión, se deben contemplar las propias necesidades de las organizaciones públicas, se incorporan dos nuevas perspectivas la gobernabilidad y el marco legal, la perspectiva



usuario-clientes se sustituye por comunidad, ya que esta última las engloba y se adapta más a la definición de misión en el ámbito público, y la perspectiva financiera es contemplada bajo dos aspectos como un medio para lograr mayor valor a los ciudadanos en el futuro mediante el mantenimiento de las prestaciones futuras de los servicios públicos, y por otro lado, como una restricción dada por el presupuesto aprobado y las normas de contabilidad pública. Esto hace que sea precedida por las perspectivas de procesos internos y formación ya que requieren inversiones y proyectos que deben ser incluidos previamente en el presupuesto para su ejecución.

En definitiva, sostienen que las organizaciones públicas tendrán éxito en la implementación del cuadro de mando integral siempre que se

dediquen al desarrollo de planes estratégicos coherentes con sus misiones (legales e institucionales), resultando inclusive una herramienta de apoyo en la elaboración de la estrategia.

Indicadores

Un indicador es una relación de variables destinada a mostrar aspectos importantes de la gestión de una organización de acuerdo a criterios previamente definidos. Expresión generalmente cuantitativa que contribuye a contar con un método sistemático para monitorear el desempeño de una determinada organización (Pérez Alfaro, 2000, pág. 38).

Pueden asumir distintas formas, las cuales difícilmente puedan apartarse de la siguiente morfología: ratios, índices, evaluaciones o datos directos.

Ratio o coeficiente	Numerador (una o más variables) / Denominador (una o más variables)
Índice	Desarrollo de una serie histórica relacionando cada uno de sus datos al valor del dato en una fecha determinada. Base = 100
Evaluación	Valor que puede asumir un estado de tipo cualitativo a través de un cuestionario múltiple que asigna un determinado puntaje a un conjunto de respuestas.
Dato	Expresión directa de un dato en particular que gana por sí mismo la categoría de indicador sin necesidad de relacionarlo con otro dato.

Y a su vez suelen clasificarse para permitir un análisis ordenado que facilite su interpretación:

Tipo de medida	Cuantitativos Cualitativos
Ámbito de aplicación	Administración, producción, finanzas, comercialización, sistemas, recursos humanos.
Lugar de obtención	Internos, externos o cruzados
Etapas del proceso	De inputs (ingreso), de proceso o de outputs (salida)
Factores analizados	Equipamiento, materias primas, personal, tecnologías, management.

De igual forma, Carratalá (Carratalá & Albano, 2009, págs. 220-227) menciona que los índices y ratios son los indicadores de la marcha, evolución y situación de la empresa o de sus sectores. Son simples, dinámicos y parcializados y sirven para brindar información

para el control y la gestión de la empresa. Pueden ser de diversos tipos atendiendo si se vinculan con otros o a las diferentes áreas de una empresa tal como se describen en el siguiente cuadro:

Absolutos	Son estáticos y miden temas específicos del periodo. Ej.: nivel de ventas del periodo, impuestos pagados, rentabilidad de actividad de este mes, nivel de ausentismo del periodo.
Relativos	Son dinámicos y los más importantes porque comparan indicadores. Ej.: ratios de incrementos de ventas respecto al mes anterior.
Económicos Financieros	Pueden ser de rentabilidad o de riesgo. La rentabilidad se refiere principalmente a la utilidad de la empresa, pero puede desagregarse en comercial, económica y financiera.

	Los relacionados con el riesgo son la liquidez corriente, liquidez ácida, endeudamiento, etc.
Clientes	Miden generalmente la relación con el mercado. Ej.: adquisición y retención de clientes, cuota de mercado, satisfacción y rentabilidad de clientes.
Recursos Humanos	Se relacionan con los empleados. Ej.: nivel de ausentismo y accidentes, rotación del personal, evaluación del desempeño, horas de capacitación del personal, índice de promoción, índice de satisfacción y motivación del personal, nivel de educación, etc.

Por otra parte, Savkin (2021), especialista en Balanced Scorecard, diferencia y define lo que es una cuantificación, medida, métrica, y KPI.

Observar: es identificar diferentes hechos u objetos.

Cuantificación: mapeo de lo observado en número. Cantidad de cada hecho u objeto por tipo, ej.: número de nuevos clientes y la suma de inversiones realizadas en el esquema de marketing.

Medida: es la cantidad o grado de esos hechos u objetos. Suma de los tipos de hechos u objetos, ej.: número de clientes adquiridos en un período de tiempo y los fondos invertidos en marketing.

Métrica: es un estándar de medición, una derivada de dos medidas, por ej.: el costo total de obtener un cliente nuevo estará dado por la relación entre los fondos invertidos en marketing y el número de nuevos clientes.

Comercialmente suelen confundirse los términos medida y métrica, sin embargo, la métrica es un derivado de la medida.

La métrica puede utilizarse para comparar las mediciones (con datos históricos), o bien comparar algo de una empresa con respecto a otra (benchmarking).

KPI es una métrica y significa indicador clave de rendimiento (key performance indicators), lo que no implica que toda métrica sea un KPI. Por ej.: el número de computadoras por oficina es una métrica, pero no está vinculado al rendimiento del negocio, no lo convierte en un KPI. Lograr diferenciarlas requiere profundo conocimiento de la situación actual del negocio y de los objetivos perseguidos a la vez de contar con la información oportuna y pertinente.

El indicador debe mostrar un número, por ej.: “que tan comprometidos están nuestros clientes” no es un indicador, en cambio “el puntaje promedio de participación del cliente según la encuesta mensual” sí lo es. Debe vincularse o conectarse a un rendimiento y por último debe ser importante para la empresa, departamento, equipo, etc.

El beneficio real de los KPI es que proporcionan a los altos ejecutivos información significativa para la toma de decisiones, brindan señales de alerta o advertencia temprana cuando algo no funciona de conforme lo esperado o suceden imprevistos que requieren su atención. Algunos ejemplos de KPI podrían ser: valor promedio de un carrito de compras, % de clientes que regresan, costo total para obtener un nuevo cliente, participación de mercado %, etc. Teniendo presente la importancia y utilidad de utilizar KPI, a partir de él una empresa podrá decidir por ejemplo el precio final de un producto, la reducción o eliminación de algunos canales de promoción, estrategias especiales de penetración de mercado, etc.

Para Chávez Alzaga (2007) los indicadores revelan los cumplimientos de las metas de una institución, midiendo la eficacia y efectividad de la gestión administrativa. Se hallan contabilizados sistemáticamente y controlados, lo que implica la medición del desempeño, es decir, los indicadores son elementos fundamentales de la medición de desempeño.

El término indicador proviene del verbo latino *indicare*, que significa revelar, señalar. Aplicado a la administración, los indicadores constituyen un conjunto de parámetros diseñados especialmente para obtener información específica, evaluar cuantitativamente los avances o retrocesos hacia las metas, y con ello darle seguimiento a las actividades o planes. Tienen punto de referencia y no son absolutos (son relativos a algo).

Los indicadores son medidos en unidades reales y cuantificables que permiten conocer el cumplimiento de las metas y el desempeño de una institución.

El autor profundiza su estudio en las comunas, y entiende que, para la administración pública, cumplir con las metas significa recorrer varios caminos de diferentes magnitudes, siendo los indicadores quienes miden la efectividad y eficacia del desempeño de la gestión. En

síntesis, los llamados “informes de gobierno” pueden considerarse indicadores de la actividad gubernamental. Subraya que la medición del desempeño basada en indicadores es una herramienta útil y valiosa, que puede convertirse en un sistema burocrático y en un anexo improductivo de la administración – donde se dice y se hacen cosas sin mayores

consecuencias– si no viene acompañada de un profundo cambio cultural de la organización.

Específicamente en los municipios, los indicadores para la medición del desempeño abarcan todo el espectro de la gestión, como se muestra a continuación:

Insumo	Son aquellos relacionados con factores/contribuciones a la producción. Ejemplo; inversión en obras públicas, gasto de litros de combustible.
Producción o de Servicio – Producto	Son generados con los insumos provistos. Ej.: número de órdenes de pago atendidas, total de kilómetros recorridos.
Eficiencia y Productividad	Rendimiento de los insumos y para ello se contrasta con un referente (unidad, persona, pesos -\$-, tiempo). Ej.: tiempo para procesar una orden de compra, costo de recolección de basura por vivienda.
Efectividad	Indicadores relacionados con el grado de cumplimiento de los objetivos planteados. Ej.: porcentaje de quejas procesadas versus total de quejas, porcentaje de paquetes escolares entregados.
Resultado – Impacto	Son aquellos indicadores que miden un cambio sensible en la calidad de vida del ciudadano o que son cruciales para la supervivencia de la organización. Ej.: % ingresos propios versus ingresos totales (autonomía financiera municipal/estatal), nivel de calificación de la seguridad pública por el ciudadano
Institucionales	Son constantes y se modifican solo en ocasiones especiales porque reflejan las funciones básicas marcadas por la ley o mandato. Se encuentran ligados a misión/responsabilidad de cada dependencia. Requieren monitoreo y reporte constante, siendo sus resultados comparables con otros municipios y/o entidades que prestan el mismo servicio o similar, etc.
De Gobierno	Son definidos por el gobierno en turno para medir y efectuar el seguimiento de programas, planes o proyectos que solo tendrán un período de vida limitado. Usualmente cambian con el gobierno y su ajuste es muy frecuente. Ligados a la visión de corto/mediano plazo y enfocados al cumplimiento del Plan de Gobierno.

Los dos últimos indicadores mencionados emergen dada las características propias de las organizaciones públicas y de la conformación de sus autoridades.

Como puede observarse, habrá indicadores que midan la satisfacción cotidiana de servicios (número de lámparas, fugas o baches reparados), también aquellos que indicadores que midan la eficiencia y la eficacia de los servicios (tiempo de reparación, quejas de residentes), y también indicadores que se aproximen a medir la calidad de vida comunitaria de los residentes. Así se constituye un sistema de medición global.

Finalmente, el autor expresa que la comuna puede conocer si ha cumplido con sus

ciudadanos a través de un sistema concertado que precise claramente cuáles son los parámetros para medir la práctica gubernamental, y no necesariamente las cantidades de inversión en la obra pública, ni en los metros lineales de calles pavimentadas (Chávez Alzaga, 2007).

En cuanto a indicadores, Las Heras indica *ni uno, ni muchos sino los suficientes*, debiendo encontrarse de manera consciente los adecuados a cada organización. De acuerdo al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), es conveniente limitar la cantidad de indicadores (2009, pág. 242).

Criterio de clasificación	Tipos de indicadores	Detalle
Según tangibilidad del insumo o producto	Cuantitativos	Se expresan en unidades de medida objetivas (luminarias colocadas)
	Cualitativos	No es posible cuantificar, pero a partir de una valoración subjetiva se puede asignar un ranking numérico para cuantificar (calidad del servicio de limpieza de calles)
Según la manera de acceso en la evaluación	Directos	Surgen de la propia expresión del producto en análisis (km recorridos)
	Indirectos	Se debe recurrir a análisis ulteriores (impacto en demanda laboral de un programa de capacitación)
Según su origen	Legales	Surgen de normas jurídicas de diferentes jerarquías (% mínimo de gasto en cierta finalidad o función respecto al presupuesto u otro parámetro. Por ejemplo, la Ley de financiamiento educativo)
	Facultativos	Se basa en algún fundamento técnico sin norma legal que lo obligue.
Según las relaciones con las 5E ²	De procedimiento	En relación a los insumos y procesos productivos
	De producción	Indicativos de la producción intermedia y final
	De resultados	Miden el nivel de impacto en la ciudadanía (efectividad ³ : evalúa a producción estatal desde el punto de vista de quien la recibe)
Según quien los evalúe	Auto calificación	Cada responsable, en función a metas preestablecidas, reconoce cuanto ha cumplido con el compromiso asumido y explica causas de los desvíos.
	Independiente	Calificación independiente puede realizarse con la participación de los organismos de control intraestatales (SIGEN-AGN), u otros organismos (ej. universidades) mediante convenios.

Fuente elaboración propia en base Las Heras (2009, págs. 242-245)

La OIT en una capacitación orientada a la evaluación de la formación establece que un indicador es una comparación entre dos o más tipos de datos que sirve para elaborar una medida cuantitativa o una observación cualitativa, cobrando especial significado para quien los analiza.

Dentro de las ventajas que ofrece el uso de los indicadores señala la objetividad y comparabilidad, ya que, al conformar un

lenguaje común, permiten valorar el grado de cumplimiento de un objetivo o de satisfacción de un participante en la formación. Tradicionalmente los indicadores se construyeron con información cuantitativa, aunque se está difundiendo de modo creciente los indicadores cualitativos. Para la evaluación del impacto en los programas de formación menciona diversos tipos de indicadores, los que se detallan el siguiente cuadro:

De gestión	Sirven para el monitoreo de los procesos, de los insumos y de las actividades que se ejecutan con el fin de lograr los productos específicos de una política o programa. Por ej.: costo de la hora de formación, costo por alumno en formación, N° de participantes por docente y por espacio de formación, N° computadoras por participante, etc.
De resultado o producto	Surgen de relacionar los bienes y servicios generados por la formación (antes y después de la acción). Resultan de las actividades de transformación de los insumos y generan un incremento en los productos aplicables a la formación. Por ej.: la <i>variación</i> en cupos de formación creados, en los diseños curriculares, en números de docentes disponibles, en el número de horas, etc.
De efecto	Muestran las consecuencias inmediatas de la formación y desarrollo de competencias sobre las personas, las organizaciones o la comunidad. Vinculan las acciones formativas,

² En el Reino Unido se distinguen los indicadores mencionados al vincularlos con las 5E

³ Efectividad y eficacia suelen utilizarse indistintamente (diversas ópticas de calificación), en el caso de la eficacia no tiene en cuenta la percepción de la satisfacción de los servicios públicos por los ciudadanos.

	con la demanda de los participantes. Por ej.: Tasa de participantes matriculados, recibidos, de abandono, de pasantías, de proyectos de creación de empresas elaborados, etc.
De impacto	Evidencian el cambio esperado en la situación de los participantes una vez concluida la formación. En general se mide a mediano o largo plazo ya que se requiere un determinado lapso, para medir los cambios ocasionados, la mejora en ingresos, las condiciones de trabajo, la empleabilidad y demás impactos. Por ej.: la <i>variación</i> en los ingresos, situación de empleo, la disminución de accidentes laborales, mejoras en salud, etc.

(OIT - Organización Internacional del Trabajo. CINTERFOR, s.f.)

Indicadores aprobados por Resoluciones del Foro Ejecutivo del Consejo Federal de Responsabilidad Fiscal (CFRF)

La ley Nacional N° 25.917 modificada por Ley N° 27.428 crea el Régimen Nacional de Responsabilidad Fiscal que establece entre otras cuestiones la creación del Consejo Federal de Responsabilidad Fiscal (CFRF). En el año 2006 el Foro Ejecutivo del CFRF aprueba por Resolución 6 y 23 los indicadores fiscales, financieros y sectoriales de Gestión Pública del Gasto y Recaudación dispuestos en el artículo 8 de la Ley 25917/2004⁴

La propuesta de indicadores de gestión ha pasado por tres etapas o instancias, la primera vinculada con “*indicadores agregados financieros-fiscales*”, que contenía información exclusivamente monetaria, la segunda referida a “*indicadores sectoriales de primera generación*” es decir la exposición de éstos de manera sencilla y sin formulaciones complejas, y la última “*indicadores sectoriales de tercera generación*” donde se acentúa la exposición de datos con análisis más sofisticados.

Cabe aclarar que en la Res. 23/2006 se especifica para cada uno de los indicadores, unidad de medida, periodicidad (que conforme lo previsto en la ley deben ser todos anuales), rezago, variables necesarias, definición, cobertura y fuente.

En la tabla siguiente se detallan algunos aspectos relevantes de indicadores mencionados en la precitada resolución teniendo en cuenta el objetivo perseguido en el presente trabajo, que es proponer indicadores relacionados con la gestión municipal teniendo en cuenta el método del diseño del cuadro de mando integral. En ese sentido no se incorporaron a dicha tabla aquellos indicadores relacionados con gastos que no son incurridos a nivel municipal porque fue convenido que sean afrontados por la Provincia de Misiones.

Dentro de estos gastos se encuentran la finalidad “Servicios de defensa y seguridad” que prevé indicadores relacionados con el gasto en personal policial por agente, gastos de la función servicios de seguridad por habitante, población cubierta por personal policial etc.⁵, y dentro de la finalidad servicios sociales las funciones educación y cultura y salud. En lo que respecta a “educación y cultura”, gasto en personal por nivel de enseñanza, gasto de la función respecto a la matrícula, gastos en personal docente por cargo y horas cátedra, apertura de cargos (docentes, no docentes), gastos en suplencias, etc. Y en cuanto a salud: gastos en prestaciones médicas del Instituto de obra social o similares por beneficiario, cantidad de beneficiarios, beneficiarios por personal empleado, número de aportantes por beneficiario de obra social, etc

⁴ El art. 8 establece que los gobiernos provinciales ...tomarán las medidas necesarias para calcular parámetros e indicadores homogéneos de gestión pública que midan la eficiencia y eficacia en materia de recaudación y eficiencia en materia de gasto público.

⁵ Ley XV N.º 5 – Art. 124: Los municipios podrán organizar en sus jurisdicciones el Cuerpo de

Policía Municipal, la que tendrá las funciones y atribuciones que establezca la ordenanza respectiva, acorde con la legislación de la materia. Art. 125: Las Municipalidades podrán convenir con el Poder Ejecutivo para que la Policía Provincial tome a su cargo funciones de la Policía Municipal.

Indicadores de Gestión Pública. Resolución N°23/2006 CFRF – Ley 25917

Indicadores	UM	Variables necesarias	IR	
Indicadores agregados Fiscales y Financieros				
Relacionado a las erogaciones	Gasto primario de la Administración Pública no Financiera neto de Instituciones de Seguridad Social (APNFNIS) / Población	\$	Gasto primario Población	IR
	Participación porcentual por Finalidad (administración gubernamental, defensa y seguridad, servicios sociales, servicios económicos y deuda pública) / Gasto total de la APNFNIS	%	Gasto total x finalidad Gasto total	
	Participación gasto en personal de la APNFNIS / Gasto primario	%	Gasto en personal y Gasto primario	
	Participación gasto en inversión real directa de la APNFNIS / Gasto primario	%	Gasto en inversión real directa Gasto primario	IR
Relacionado a los recursos	Ingresos tributarios de origen provincial o nacional de la APNF / Población (por habitante)	\$	Ingresos tributarios s/ origen Población	IR
	Ingresos tributarios de origen provincial o nacional percibidos de la APNF / Ingresos tributarios de origen provincial o nacional presupuestados de la APNF	%	Ingresos tributarios provinciales o nacionales percibidos y presupuestados	IR
	Ingresos tributarios de origen nacional del SPNF de distribución automática / Ingresos tributarios totales (No aplica al Gob. Nac)	%	Ingresos tributarios nacionales de distribución automática Población	
	Ingresos tributarios de origen provincial del SPNF / Ingresos tributarios totales (No aplica al Gob. Nac)	%	Ingresos tributarios provinciales Ingresos tributarios totales	
Relacionado al grado de solvencia	Gastos corrientes de la APNF / Ingresos corrientes provinciales o nacionales de la APNF	%	Gastos corrientes Ingresos corrientes	IR
Relacionado a los resultados	Gasto en personal de la APNFNIS / Recursos corrientes netos de coparticipación	%	Gasto en personal Recursos corrientes netos de copa.	
	Resultado financiero de la APNF / Gastos totales	%	Resultado financiero - Gasto total	IR
	Resultado primario de la APNF / Gastos primarios	%	Resultado primario - Gasto primario	IR
Relacionado al endeudamiento	Servicios de deuda de la APNF / Ingresos corrientes netos copartic. de imp a provincias o municipios s/c	%	Servicios de deuda Recursos corrientes netos de copa	IR
	Stock de deuda de la APNF / Ingresos corrientes netos copartic. de imp a provincias o municipios s/c	%	Stock de deuda Recursos corrientes netos de copa	IR
	Stock de deuda de la APNF / Población	%	Stock de deuda - Población	
de Empleo Público y Seguridad Social	Número de cargos ocupados en el SPNF / 1000 habitantes	Unid.	Número de cargos ocupados Población	IR
	Ingresos por contribuciones y aportes / Gasto en jubilaciones, retiros y pensiones de las ISS	%	Ingresos por contribuciones patronales y aportes personales Gastos en jubilac., pensiones y retiros	
	Número de beneficiarios de jubilaciones, retiros y pensiones de ISS	Unid.	Número de beneficiarios jubilaciones, pensiones y retiros	



	Número de aportantes activos a ISS / Número de beneficiarios de jubilaciones, retiros y pensiones de ISS	%	Número de beneficiarios y de aportantes activos de jubilaciones, pensiones y retiros	IR
al nivel municipal	Transferencias a municipios por participación de impuestos / Ingresos tributarios provinciales y nacionales	%	Transferencias a municipios por copa Ingresos tributarios totales	IR
Indicadores Tributarios				
Cumplimiento	Recaudación percibida en ejercicio por impuesto a los ingresos brutos, inmobiliario, automotores y sellos / Recaudación presupuestada por cada uno de los impuestos	%	Recaudación percibida y presupuestada de impuesto a los ingresos brutos, inmobiliario, automotores y sellos.	
	Recaudación percibida dentro del plazo de vencimiento por impuesto a los ingresos brutos sujetos a Convenio Multilateral / Total de la recaudación percibida por los contribuyentes sujetos a CM	%	Recaudación del impuesto al vencimiento / Recaudación total	
	Contribuyentes cumplidores / Total de contribuyentes empadronados (segregados x convenio multilateral y restantes contribuyentes)	%	N.º contribuyentes cumplidores (totalidad de obligaciones fiscales) N.º contribuyentes activos	
	Presentación en término de DDJJ de ingresos brutos / Contribuyentes activos	%	N.º DDJJ presentadas en término N.º contribuyentes activos	
Fiscalización	Contribuyentes activos en impuesto ingresos brutos / Total de contribuyentes (Grado de actualización de padrón)	%	N.º contribuyentes activos N.º total de contribuyentes empadronados	
	Intimaciones por falta de pago (inmobiliario y automotor) / Cantidad de cuotas impagas al vencimiento	%	N.º intimaciones por falta de pago N.º de cuotas impagas	
	Contribuyentes fiscalizados - ingresos brutos / Contribuyentes activos (segregados x convenio multilateral y el resto)	%	N.º contribuyentes fiscalizados N.º contribuyentes activos	
	Bases Imponibles ajustadas x fiscalización externa - ingresos brutos / Bases Imponibles declaradas antes de fiscalización (segregados x convenio multilateral y el resto)	%	Base imponible ajustada x fiscalización externa / BI	
	Recaudación del impuesto corriente / Monto emitido (grado de cobrabilidad)	\$	Recaudación total del impuesto / Monto total de emisión de deuda	
Indicadores sectoriales de Gestión Pública del Gasto				
Administración Gubernamental				
En general	Gasto total en cada una de las funciones / Gasto total de la finalidad administración gubernamental	%	Gasto total por función Gasto total finalidad adm. gubernamental	
	Gasto corriente en cada una de las funciones / Gasto corriente de la finalidad administración gubernamental	%	Gasto corriente por función Gasto cte. finalidad adm. gubernamental	
	Gastos de consumo de DGR o similar / Recaudación tributaria de origen provincial	%	Gasto consumo DGR Recaudación tributaria provincial	
Servicios de defensa y seguridad				
Servicios Sociales				
En general	Estructura porcentual de cada una de las funciones (salud, promoción y asistencia soc., educación y cult., etc. / Gasto total SS		Gasto de cada función Gasto Total de finalidad servicios sociales	
Salud	Gasto en inversión real directa de función salud / Gasto total en función salud	\$	Gasto inversión real directa salud	

			Gasto total en salud	
	Gasto total de función salud / Población	\$	Gasto total en salud – Población	
	Gasto en personal de función salud / agentes de función salud	\$	Gasto en personal salud – N° agentes	
Promoción y asistencia social	Gasto en comedores escolares / Población atendida en comedores	\$	Gastos comedores – N° personas atendidas	
	Gasto en programas alimentarios / Beneficiarios de programas	\$	Gastos programas alim. – N° beneficiarios	
	Gasto en programas de empleo / Beneficiarios de programas	\$	Gastos prog. empleo – N° beneficiarios	
Educación y Cultura	Gasto en función EyC financiado con fondos provinciales / Gasto total en la función EyC	%	Fondos provenientes del tesoro provincial, recursos propios y uso del crédito Gasto total en EyC	
	Gasto en inversión real directa de la función EyC / Gasto total en la función EyC	%	Gasto inversión real directa EyC Gasto total en EyC	
Vivienda Urbanismo (VyU)	Gasto inversión real directa en función VyU / Gasto total de la función VyU	%	Gasto inversión real directa VyU Gasto total en VyU	
	Estructura porcentual del gasto del Instituto de Vivienda Provincial	\$	Gastos en construcciones, soluciones habitacionales, transf. a municipios, funcionamiento, concesión créditos, etc.	
	Gasto en construcción de viviendas completas / M2 viviendas completas terminadas (Promedio x M2)	\$	Gasto en construcción del Inst. Vivienda M2 construidos	
	Recursos del Instituto Vivienda / Recursos totales del Instituto	%	Transferencias presupuestadas nación p planes de viviendas y recursos del FoNaVi Recursos totales del Inst. Vivienda	
	Monto percibido x recupero préstamos / Montos devengados por recupero de préstamos (grado cumplimiento en recupero)	%	Montos percibidos y devengados por recupero de préstamos	
	Viviendas terminadas y en ejecución / Plan anual aprobado en el presupuesto	%	N° viviendas terminadas, en ejecución y presupuestadas	
Agua potable y alcantarillado	N° de viviendas presupuestadas e incorporadas al servicio de agua potable y/o cloacas – Gasto en inversión real directa en obras de agua y/o cloacas	% \$	N° de viviendas presupuestadas e incorporadas al servicio de agua potable y/o cloacas – Gasto en inversión real directa en obras de agua y/o cloacas	
Servicios Económicos				
Energía Combustible Minería (ECyM)	Gasto en inversión real directa de la función energía, combustible y minería / Gasto total de la función energía, combustible y minería	%	Gasto inversión real directa ECyM Gasto total en ECyM	
	Gasto total ejecutado en inversión real directa de la función energía, combustible y minería / Crédito presupuestario definitivo	%	Gastos ejecutados en ECyM Gastos presupuestados en ECyM	
Transporte	Gasto en inversión real directa de la función transporte / Gasto total de la función	%	Gasto inversión real directa transporte Gasto total en transporte	

	Gasto de mantenimiento de caminos naturales / Kilómetros de camino mantenido	\$	Gasto de mtto en caminos naturales Km de camino natural mantenido (x tipo)	
	Gasto de mantenimiento de caminos pavimentados / Kilómetros de camino mantenido	\$	Gasto de mtto en caminos pavimentados Km de camino natural mantenido	
	Gasto en inversión real directa / km camino pavimentado o natural construido	\$	Gasto inversión real en caminos naturales o pavimentados construidos - Km	

Fuente: Elaboración propia en base a la Resolución N°23/2006 CFRF – Ley 25917 y (Las Heras, 2009, págs. 256-264)

Municipios de la Provincia de Misiones y el Régimen Federal de Responsabilidad Fiscal y Buenas Prácticas de Gobierno (RFRF y BPG)

La ley N° 25917 modificada por la Ley 27.428 invita a las provincias y a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires a adherirse al Régimen Federal de Responsabilidad debiendo comunicar el respectivo instrumento normativo de adhesión al RFRF. Indica asimismo que los gobiernos provinciales invitarán a su vez a sus municipios proponiéndoles la aplicación de los principios establecidos, promoverán la elaboración de información fiscal con criterios metodológicos citados en el art. 7 y coordinarán la difusión e informarán todo lo relativo al RFRF con la asistencia técnica del Consejo Federal de Responsabilidad Fiscal (art. 33 y 34).

Las reglas e indicadores previstas en el RFRF se encuentran alineadas y en sintonía a las aplicadas por los sistemas internacionales de seguimiento de las finanzas públicas, orientadas a la elaboración y ejecución de los presupuestos basados en políticas públicas sustentables, realizadas de manera transparente, pudiendo vincularse asimismo con los servicios efectivamente prestados.

El Régimen Federal de Responsabilidad Fiscal establece una serie de pautas de comportamiento para la gestión de gobierno y se integra por reglas fiscales, presupuestarias y de procedimiento, con la finalidad de brindar mayor previsibilidad y transparencia a las cuentas públicas.

En la Provincia de Misiones mediante la Ley VII N° 52 (Camara de Representantes de la Provincia de Misiones, 2004), la provincia se adhiere a la precitada ley, y se crea el Régimen

Provincial de Responsabilidad Fiscal Municipal atento a la necesidad de lograr la consolidación del régimen no solo a nivel provincial sino también a todos los niveles de gobierno y así involucrar a todos en la aplicación de las reglas de comportamiento fiscal, que permita afianzar su funcionamiento integral.

Se ha trabajado en diferentes mesas de trabajo y jornadas con los referentes de las áreas que intervienen en la elaboración de la información fiscal presentada ante el CFRF y los secretarios de hacienda de los municipios de la Provincia para homogenizar criterios para la elaboración de dicha información, a fin de tratar la implementación de reglas fiscales y presupuestarias a nivel local, teniendo en cuenta la experiencia de quienes intervienen en las distintas áreas de la administración pública de la Provincia.

En la actualidad 76 de los 77 municipios de la Provincia se encuentran adheridos por Ordenanzas de sus respectivos Concejos Deliberantes al Régimen de Responsabilidad Fiscal.

METODOS

El presente trabajo es de carácter exploratorio y teórico. Para la realización del mismo se relevó información tanto de fuentes primarias como secundarias, como así también de documentos públicos a los que se pudo acceder, realizando una profundización bibliográfica.

Técnicamente la metodología empleada fue la inductiva, o sea se logró conclusiones como un conocimiento derivado de los hechos de la experiencia.

A partir de la información relevada se elaboró una tabla relacionando los distintos tipos de



indicadores con las perspectivas previstas en el modelo Cuadro de Mando Integral para su potencial diseño y utilización a nivel municipal.

APORTE

El presente artículo articula requerimientos legales específicos relacionado con indicadores previstos en el régimen de responsabilidad fiscal al cual adhieren los municipios de la Provincia de Misiones con herramientas propias de la Administración. Permite relacionar indicadores con perspectivas que componen el Cuadro de Mando Integral. De esta manera se enriquecerán las materias de administración en general y en particular Administración y Contabilidad Pública ya que los Municipios son parte esencial de su objeto de estudio.

RESULTADOS

Se exponen a continuación los resultados del presente trabajo, tomando como punto de partida el modelo presentado por Rodríguez González y Barros da Silva ya que en el mismo fueron consideradas las características específicas e intrínsecas de los municipios, que define seis perspectivas que conformaran el cuadro de mando integral, la perspectiva de la comunidad, gobernabilidad, marco legal, innovación, formación y organización, procesos internos y finanzas. Sobre dichas perspectivas se elabora una propuesta de tipos de indicadores factible de ser utilizados en la gestión municipal de manera integrada a la metodología propuesta en el Cuadro de Mando Integral.

Perspectiva	Tipo de indicador	Fuente
Comunidad	Indicadores sectoriales Absoluto - Relativos De resultados Cualitativos	Régimen de Responsabilidad Fiscal Sistemas de información internos Reportes específicos a desarrollar
Gobernabilidad	De Gobierno Facultativos Absoluto Legales	HCD – Aprobación de Ordenanzas presupuestarias, Tributarias y otras relevantes
Marco Legal	Legales Institucionales Absoluto	HCD – Aprobación de Ordenanzas presupuestarias, Tributarias y otras relevantes
Innovación Formación y Organización	De impacto Cualitativos	Sistemas de información internos Rendiciones de cuentas efectuadas al Tribunal de Cuentas de Provincia.
Procesos Internos	Relativos Eficiencia y productividad Insumo Producción	Ordenanzas presupuestarias Sistemas de información internos. Reportes específicos a desarrollar
Finanzas	Indicadores agregados fiscales y financieros Indicadores tributarios	Régimen de Responsabilidad Fiscal Sistemas de información internos Rendiciones de cuentas efectuadas al Tribunal de Cuentas de Provincia.

El proceso de selección y definición no solamente del tipo de indicador sino a su vez de las formas que asumirá, como bien lo expresa Pérez Alfaro (2000) es una tarea de inteligencia que demanda conocer en profundidad la organización, en este caso el municipio, pero además en función de los objetivos definidos analizar y estudiar cuales serán los mejores indicadores que permitirán efectuar el monitorio constante del grado de cumplimiento de los objetivos, teniendo en cuenta las fuentes de información.

En el ámbito municipal requiere un cambio importante en la cultura de la organización y capacitación sobre todo al personal de planta que son los que permanecen en la estructura a pesar de los cambios permanentes de las autoridades municipales.

CONCLUSIONES

Los municipios de la provincia de Misiones cuentan con información de base para indicadores exigidos por la normativa que

sustenta el Régimen Federal de Responsabilidad Fiscal, y a su vez con otra variada gama de fuentes de información que permitirán agrupar los indicadores teniendo en cuenta las perspectivas del modelo presentado por Rodríguez González y Barros Da Silva. Estos servirán de base e insumo en el caso que los funcionarios de las diferentes Municipalidades decidan diseñar e implementar el cuadro de mando integral como una herramienta estratégica de control interno orientada a mejorar la gestión del Organismo. Es importante relevar toda la información generada en la actualidad por las municipalidades ya que gran parte de ella puede ser compartida en una base unificada que permita cumplir con determinadas exigencias legales y sirva además como insumo de una herramienta vital como sería el CMI, evitando la duplicación de tareas en caso de que se tome la decisión de implementar la herramienta propuesta. Por otra parte, se complementará tal información (generalmente financiera) con la brindada por el resto de las dimensiones que conforman el cuadro de mando integral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y VIRTUALES

- Camara de Representantes de la Provincia de Misiones. (22 de 12 de 2004). Ley VII N° 52. Adhesión a la Ley Nacional N° 25.917 - Creación del Régimen Federal de Responsabilidad Fiscal y del Consejo de Responsabilidad Fiscal. Recuperado el 27 de 07 de 2021, de <http://digestomisiones.gob.ar/buscador?rama=12&numero=52&ley-anterior=>
- Carratalá, J. M., & Albano, H. O. (2009). Gestión y Costos utilizando excel. Argentina: Omicron System SA.
- Chávez Alzaga, O. E. (30 de 10 de 2007). Estructura y enfoque de un sistema de medición de desempeño de una municipalidad para aportar al proceso de toma de decisiones. Obtenido de XII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Sto. Domingo, Rep. Dominicana, 30 oct. - 2 nov. 2007: <https://clad.org/documentacion/documentos-del-congreso/>
- Congreso de la Nación Argentina. (04 de 08 de 2004). Ley N° 25.917 Regimen Federal de Responsabilidad Fiscal. Recuperado el 28 de 07 de 2021, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=305351>
- Congreso de la Nación Argentina. (21 de 12 de 2017). Ley N° 27.428 Regimen Federal de Responsabilidad Fiscal y Buenas Prácticas de Gobierno. Recuperado el 28 de 07 de 2021, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=305351>
- Gagliardini, G. A. (s/f). El municipio y sus funciones. Recuperado el 24 de 07 de 2021, de http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/GAGLIARDINI_GRACIELA.pdf
- Las Heras, J. M. (2009). De Resultados en el Estado. Un enfoque al ciudadano. Buenos Aires: Osmar D. Buyatti.
- OIT - Organización Internacional del Trabajo. CINTERFOR. (s.f.). Recuperado el 26 de 07 de 2021, de Guia para la Evaluación de Impacto en la Formación: <https://guia.oitcinterfor.org/como-evaluar/como-se-construyen-indicadores>
- Pérez Alfaro, A. (2000). Control de gestión y tablero de comando. Del diagnóstico a la acción. Su aplicación en la pyme, el negocio electrónico, el Estado y la educación. Buenos Aires: Depalma.
- Rodríguez González, R., & Barros da Silva Filho, J. (2004). Una nueva vision del cuadro de mando integral para el sector público. Revista iberoamericana de contabilidad de gestión - Vol. 2 - N° 4, 117-148. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1026461>
- Savkin, A. (25 de 07 de 2021). Preguntas y respuestas: medición del rendimiento con indicadores de actuación y de resultado. Obtenido de <https://bscdesigner.com/es/actuacion-y-resultado.htm>

PROPUESTA DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA SIMPLIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN CONTABLE DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

Montini Aldo Darío aldomontini73@gmail.com

Cáceres Claudia Karina dirizo5@yahoo.com.ar

Rodriguez Marcelo marceloarrodriguez@yahoo.com.ar

Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM

RESUMEN

Esta propuesta surge en el marco de las actividades del proyecto de investigación 16/E1042 PI, denominado “Desarrollo de Sistemas de Información Contables Simplificados para las Pequeñas Empresas de Posadas. Procedimientos, Modelos y Utilidad”, en su grado de informe de avance. En este trayecto se proponen dos herramientas a las que denominamos Planilla de Caja Transitoria y Planilla Simplificada de Acumulación de Costos de Producción. Para el desarrollo, abordaje y diseño de las herramientas propuestas, en función de las necesidades de las Pequeñas Empresas, se recurrió a entrevistas semi-estructuradas, informales, no directivas. Se pretende con esta propuesta vincular la estructura de la organización con un sistema de información simple y eficiente que permita poseer el control de las operaciones y posibilitar una mejor comprensión de la actividad económica. Esta visión holística del negocio puede facilitar la toma de decisiones y el fortalecimiento de su posición en el mercado, considerando, los aspectos financieros, de producción y de determinación de precios. Además, consideramos que su utilización promoverá una adecuada comunicación entre gestores y profesionales de las Ciencias Económicas, mejorando la incumbencia y la productividad, a través de un flujo de información más eficiente y cierto entre ellos.

PALABRAS CLAVE

Sistemas de información. Administración. Contabilidad. Modelos simplificados. Pequeña Empresa.

INTRODUCCIÓN

Justificación

Consideramos que entre los distintos desafíos que poseen las organizaciones al momento de emprender se encuentran la falta de experiencia, para llevar de forma adecuada la toma de

decisiones y control sobre el dinero, stock de mercaderías, el control sobre los bienes adquiridos y la rentabilidad en el corto y mediano plazo. Con el transcurso del tiempo, y la operatividad cotidiana, el flujo de operaciones aumenta y las acciones que eran controladas por el dueño requieren orden y un proceso adecuado para la obtención de información. La contratación de un profesional de las ciencias económicas al servicio de la Organización posee resistencia por razones económicas y culturales, cobrando este aspecto particular importancia dada la crisis en que se encuentran estos pequeños emprendimientos, y el desconocimiento de los dueños y/o responsables de los procesos contables e impositivos, a lo que debe agregarse que tampoco existe, en algunos casos, la obligatoriedad jurídica de utilizar Sistemas de Información Contable.

Las Pequeñas Empresas producen riqueza y son importantes generadoras de mano de obra y, por lo tanto, de arraigo local; permiten una distribución geográfica más equilibrada de la producción, del uso de recursos y de la riqueza. Poseen una flexibilidad que les permite adaptarse a los cambios tecnológicos y económicos y en muchos casos detectar nuevos procesos, productos, mercados y, sobre todo, cuentan con una capacidad dinámica y potencialidad de crecimiento.

Los profesionales en ciencias económicas son los actores que permiten vincular a los responsables de la gestión de estas organizaciones y al sistema de información Contable adecuado para la naturaleza de la actividad y el volumen de las operaciones, sin dejar de tener en cuenta que tropezarán con las limitaciones y reticencias de los miembros de la organización para aceptar las modificaciones referidas a las prácticas en el desarrollo del trabajo, debido a que, generalmente, se inclinan hacia la utilización de procesos y

procedimientos rudimentarios e informales tanto en la toma de decisiones como en el control.

Problema

Los gestores de las Pequeñas Empresas de la ciudad de Posadas implementan de manera limitada las herramientas del Sistema de Información Contable, lo que les genera información sesgada y poco oportuna para la toma de decisiones y el control del desarrollo de trabajo. Es por ello que generalmente la registración usual y constante de los hechos económicos y financieros que produce la Empresa se circunscriben a los aspectos concernientes a las liquidaciones mensuales de las tasas municipales, los impuestos provinciales y nacionales y a la liquidación de haberes. En este sentido nos planteamos ¿Qué dificultades plantea esta situación y qué impacto tendría en el desarrollo de la gestión de las empresas la utilización de modelos simplificados de las herramientas propuestas por el Sistema de Información Contable?

Objetivos del Proyecto de Investigación

General: Desarrollar modelos simplificados de registro y procesamiento de información que posibiliten la comprensión y el uso eficiente de las herramientas del Sistema de Información Contable para las pequeñas empresas de la ciudad de Posadas y los Profesionales de las Ciencias Económicas.

Específicos: -Determinar las prioridades y principales requerimientos de esquemas y reportes de información de los gestores sobre la base de un diagnóstico inicial.

-Establecer líneas de comunicación entre los docentes de las cátedras de Sistemas Administrativos y Actuación Profesional II de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM y las pequeñas empresas de Posadas con el fin de fomentar la utilización de modelos simplificados de registros y procesamiento de información.

-Desarrollar modelos simplificados de registro y procesamiento de información que permitan optimizar la toma de decisiones de las pequeñas empresas de la ciudad de Posadas.

En el presente trabajo nos hemos centrado en el último objetivo expresado, proponiendo dos herramientas administrativas que consideramos adecuadas para el cumplimiento de nuestros fines.

MARCO TEÓRICO

Los hechos económicos desarrollados por las pequeñas empresas deben ser expresamente conocidos en el ámbito de la gestión para establecer un sistema de toma de decisiones efectivo. Es innegable que un sistema de información contable formal debería ser adecuado para establecer un control interno efectivo en las operaciones susceptibles de ser registradas y brindar precisiones sobre cuestiones tales como ingresos, egresos, deudores acreedores, inventarios, el flujo de fondos, sus orígenes y aplicaciones.

Para que este sistema funcione de manera eficiente es preciso que su estructura y diseño cumpla con los objetivos trazados y cuente con una red de procedimientos ordenada y metódica, con procesos relacionados de tal manera, que permita a la organización realizar actividades tanto operativas como así también estratégicas. Establecer un esquema simplificado de este sistema de información complejo, para pequeñas y medianas empresas, seguramente no ha debido de ser una tarea fácil, por ello las normas existentes en nuestro país generalmente proponen recortes a la estructura de estados de exposición tradicionales. Debemos tener en cuenta que nuestra investigación tiende a proponer una estructura de información contable básica aplicable a las organizaciones en estudio, que posibilite el funcionamiento continuo de los procesos de toma de decisiones y control interno y que preste utilidad a los diferentes segmentos de la contabilidad. Esta utilidad se verá plasmada en la colaboración que este esquema simplificado brindará para la preparación de Estados Contables “Tradicionales” que pudieran ser exigidos por normas y reglamentaciones.

Los aspectos teórico-prácticos que seguramente serán imprescindibles, y que a su vez se transformarán en variables de análisis son:

a) Definición de un plan de cuentas básico y flexible con su respectivo manual de procedimientos.

En este aspecto necesariamente se debe mantenerse el esquema de cuentas deudoras y acreedoras de la contabilidad financiera y su ecuación patrimonial fundamentada en el método de la partida doble, la que permite mantener un equilibrio bajo la premisa de que todo lo que se tiene se debe. Como es sabido en esta ecuación no existe incógnita alguna ya que sus variables dinámicas cambian en función de los hechos económicos registrados.

b) Diseño de Formularios y planillas de información y control para operaciones principales tales como compras; ventas; pagos; cobros, liquidación de haberes, sus aportes y contribuciones; liquidación de impuestos y tasas Nacionales, Provinciales y Municipales

c) Descripción de Procedimientos administrativos claros que abarquen las variables mencionadas en el punto anterior con un estricto manejo de los comprobantes

c) Diseño de reportes proyectados en forma parcial en función de cantidades y períodos de tiempo. Estos reportes deben proporcionar información oportuna que permita elaborar a su vez los estados contables tradicionales.

d) Libros de contabilidad. Diario, subsidiarios, mayores e inventario.

e) Establecimiento de normas de control interno administrativo y contable con la finalidad de promover la eficacia, establecer procedimientos claros y precisos, proteger los activos y establecer la confiabilidad de la información.

f) Desarrollo de un esquema práctico y sencillo que permita y la operación y control del flujo de efectivos que contemple el efectivo en caja y cuentas bancarias posibilitando medidas de control interno orientadas a reducir errores y pérdidas en los flujos internos y externos de efectivo y valores generados en operaciones tales como ventas en mostrador, rendiciones de cobranzas, cobros y pagos electrónicos entre otros.

g) Diseño y presentación de planillas de costos las que son de suma importancia en los sistemas de costos que pudieran implementar las empresas u organizaciones. La implementación de sistemas de costos debe responder a las características y estructuras que le son propias a cada empresa, además de posibilitar calcular los

costos de producción ayudan a calcular resultados periódicos, controlar la actuación y dar información relevante para la toma de decisiones. El registro y la acumulación de costos nos permite obtener información sobre las operaciones y esta información a su vez retroalimenta todo el sistema operativo.

Se puede considerar entonces que el perfeccionamiento de Sistemas de información contable simplificados, podría constituirse en una herramienta útil para el desarrollo de las actividades operativas, el proceso de toma de decisiones y el control interno. El desafío consistiría en el establecimiento de componentes de utilización común, de fácil comprensión y de circulación habitual, susceptibles de ser aprendidos, enseñados y socializados.

Antecedentes del proyecto

-Proyecto de Investigación: “Las pequeñas y medianas empresas de misiones y sus limitaciones de desarrollo en el campo administrativo, sus procesos y procedimientos – Etapa II. Análisis, aplicación y eficacia de las normas de promoción de mipymes y desarrollo del empleo.” Código de Identificación N° 16/E195. Período de Ejecución: 01/01/2018 al 31/12/2019.

-Proyecto de Investigación: “Las pequeñas y medianas empresas de misiones y sus limitaciones de desarrollo en el campo administrativo. Un análisis inclusivo para el fortalecimiento de la construcción y gestión de sus procesos y procedimientos” Código de Identificación N° 16/E176. Período de Ejecución: 01/01/2016 al 31/12/2017.

-Proyecto de Investigación: “Las políticas de empleo en el trabajo temporario del sector yerbatero. Desafíos e interrogantes”. Código de Identificación N° 16/E167. Período de Ejecución: 01/01/2014 al 31/12/2015.

-Proyecto de Investigación: “La complejidad de los vínculos interdisciplinarios en el desarrollo de la asignatura actuación profesional II y su relación con la realidad empresarial” Aprobado por Resolución CD N° 135/2013. Código de Identificación N° 16/E156. Período de Ejecución: 01/01/2013 al 31/12/2014.

-Proyecto de Investigación: "Estudio del vínculo y las relaciones de poder en el ámbito de la administración de empresas familiares. Sucesión, gestión y desarrollo". Aprobado por Resolución CD N° 055/11. Código de Identificación N° 16/ E132. Período de Ejecución 01/01/2011 al 31/12/2012.

-Proyecto de Investigación: "Análisis de la instrumentación de una planificación a largo plazo en las pequeñas y medianas empresas de misiones. Una mirada crítica a su efectividad. etapa II: condiciones de subsistencia en el marco de una economía de frontera". Aprobado por Resolución CD N° 110/11. Código de Identificación N° 16/E138. Período de Ejecución: 01/01/2011 al 31/12/2012.

METODOLOGIA

En la metodología utilizada para la recolección de datos con el fin de detectar las necesidades de las pequeñas empresas inherentes al objeto del presente trabajo, nos inclinamos por técnicas tanto cuantitativas como cualitativas respondiendo de esta manera a ambos modelos de ciencia, (nomológicas-deductivas e interpretativas), lo que permite el cotejo de datos para lograr una mayor veracidad y exactitud.

En el contexto de esta investigación, se utilizaron entrevistas semi estructuradas; informales, no directivas, entrevista con preguntas abiertas, entrevistas con preguntas cerradas. Las mismas se aplicaron a: Dueños de pequeñas empresas. Gerentes, encargados o referentes de las pequeñas empresas.

La selección de los sujetos participantes de esta investigación se realiza aleatoriamente. Los cuestionarios o protocolos de entrevista se construyen, tentativamente en la primera etapa, de manera que las preguntas den lugar a relatos, vivencias, experiencias de cada uno de los participantes. La participación de investigadores-docentes y de alumnos de la asignatura Actuación Profesional II resultó fundamental en esta actividad.

HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PROPUESTAS

Planilla De Caja Transitoria

Se propone una herramienta que, a diferencia de la tradicional Planilla General de Ingresos y Egresos, pretende establecer un orden Administrativo y de Control por Oposición de los flujos financieros, tanto internos como externos a la organización. Aspiramos a que sea de utilidad, independientemente del tamaño de la organización y de la estructura jurídica y tributaria de la empresa, tanto, para las que poseen un sistema de información contable formal que deriva en la elaboración del Balance General con sus respectivos estados contables obligatorios, para aquellas organizaciones o personas que por sus características impositivas deban exponer en sus Declaraciones Juradas de ganancias un Estado de Situación Patrimonial y de Resultados sintético y, finalmente para aquellas empresas o personas que no lleven un sistema de información contable pero que consideren necesario utilizar registros y herramientas que posibiliten entablar con mayor precisión un proceso decisorio.

De esta manera, y abstrayéndonos de la cuestión tributaria, el centro de la razón de esta herramienta está dado en la posibilidad de establecer un control interno efectivo, posibilitando la visualización administrativa cierta del ciclo fundamental establecido en una porción de la rueda operativa: Ventas-Compras- Cobranzas- Pagos. En primer lugar, nos ocuparemos de operaciones, que en este modelo denominamos de "Flujo Interno", y que casi exclusivamente se refieren a órdenes de pago con autorizaciones de trasferencias bancarias, y órdenes de pago con autorización de emisión de cheques. Ambas operaciones siempre tienen un fin específico y delimitado, y deben ser ingresadas a la Planilla de Caja Transitoria con sus importes respectivos. Para la ejemplificación numérica tomaremos como referencia la Planilla Nro.015 del día 15 de Julio. A medida que avance el desarrollo se incorporarán operaciones de "Flujo Externo", que principalmente se refieren a la efectivización y realización de las operaciones de "Flujo Interno" y a los ingresos por cobranzas y ventas de distinto tipo. De esta manera, realizaremos planteos de situaciones usuales, proponiendo para cada una de ellas el tratamiento específico. Debemos tener en cuenta, que cada situación planteada conlleva

un procedimiento administrativo concreto y la intervención de diversos sectores, pero dado que el objetivo de este apartado es centrarnos en el desarrollo del funcionamiento concreto de la Planilla de Caja Transitoria, nos abstraeremos de ellos.

a) Supongamos que en dicho día se emite orden de pago Nro. 004 autorizando una transferencia

bancaria de \$ 150 con el fin de cancelar los aportes y contribuciones surgidos de la liquidación de haberes del personal. La transferencia al organismo recaudador no se realiza en el día. Entonces tendremos en nuestra planilla de Caja Transitoria la siguiente situación:

Tabla N°1. Planilla de Caja Transitoria Nro. 015

Fecha	Concepto	Comprobante	Ingreso	Egreso	Saldo
15/07	Aportes y Contribuciones	O.P.Nro.004	150		150

Nota: Elaboración Propia.

Para el caso de que la Transferencia se realizara en el día con comprobante Nro. 008, tendríamos la siguiente situación:

Tabla N°2. Planilla de Caja Transitoria Nro. 015

Fecha	Concepto	Comprobante	Ingreso	Egreso	Saldo
15/07	Aportes y Contribuciones	O.P.Nro.004	150		150
15/07	Pago Aportes y Contribuciones	Trans.Nro.008		150	0

Nota: Elaboración Propia

Para este último evento debemos tener en cuenta lo que se denomina “impacto” de la transferencia, término que refiere a la acreditación de la operación en la cuenta de destino del organismo o persona interviniente. Esta situación, de dilatación temporal, no es menor al momento de conciliar las cuentas y establecer la situación financiera real. Para dejar un registro sobre el hecho podremos hacer uso de una columna adicional que denominamos “observaciones”, adoptando una de las dos estrategias de apropiación en la Planilla de Caja Transitoria, que se detallan seguidamente.

La primera estrategia de apropiación en la Planilla de Caja Transitoria se materializa dando ingreso y egreso al importe respectivo, consignando como observación que la transferencia se encuentra pendiente de acreditación en la cuenta de destino. La segunda estrategia consta en dar solamente ingreso al importe y realizar la misma observación mencionada anteriormente, procediendo a consignar el egreso en un día posterior y cuando se constate la efectiva acreditación.

b) En segundo término nos ocuparemos de los cheques propios que se confeccionan en la organización. En este orden de ideas supongamos que se emiten tres Órdenes de pago para cancelar compras a crédito realizadas con los Proveedores “A”, “B” y “C”, de acuerdo al detalle siguiente:

b1) Orden de Pago (O.P.) Nro. 005 por \$ 230 para la cancelación de deuda a la fecha con el Proveedor “A”. Se confecciona Cheque (Ce.) Nro. 001 y se entrega al cajero de la Tesorería, responsable de la confección de la Planilla de Caja Transitoria.

b2) Orden de Pago (O.P.) Nro. 006 por \$ 300 para la cancelación de deuda a la fecha con el Proveedor “B”. Se confecciona Cheque (Ce.) Nro. 002 y se entrega al cajero de la Tesorería, responsable de la confección de la Planilla de Caja Transitoria.

b3) Orden de Pago (O.P.) Nro. 007 por \$ 140 para la cancelación de deuda a la fecha con el Proveedor “C”. Se confecciona Cheque (Ce.) Nro. 003 y se entrega al cajero de la Tesorería, responsable de la confección de la Planilla de Caja Transitoria.

Para este caso se nos planteará la situación siguiente:

Tabla N° 3. Planilla de Caja Transitoria 015

Fecha	Concepto	Comprobante	Ingreso	Egreso	Saldo
15/07	O.P deuda Proveedor “A”	O.P.Nro. 005 Ce.Nro. 001	230		230
15/07	O.P deuda Proveedor “B”	O.P.Nro. 006 Ce.Nro.002	300		530
15/07	O.P deuda Proveedor “C”	O.P.Nro. 007 Ce.Nro.003	140		670

Nota: Elaboración Propia.

Si los Tres Proveedores retiran los cheques emitiendo Recibos Nros. 045; 034 y 085 respectivamente, tendríamos la siguiente exposición:

Tabla N°4. Planilla de Caja Transitoria 015

Fecha	Concepto	Comprobante	Ingreso	Egreso	Saldo
15/07	O.P deuda Proveedor “A”	O.P.Nro. 005 Ce.Nro. 001	230		230
15/07	O.P deuda Proveedor “B”	O.P.Nro. 006 Ce.Nro.002	300		530
15/07	O.P deuda Proveedor “C”	O.P.Nro. 007 Ce.Nro.003	140		670
15/07	Pago Proveedor “A”	Recibo 045		230	440
15/07	Pago Proveedor “B”	Recibo 034		300	140
15/07	Pago Proveedor “C”	Recibo 085		140	0

Nota: Elaboración Propia.

Es importante considerar, en este punto del análisis de la articulación de esta herramienta, el tratamiento que debe operar, cuando algunos de los valores emitidos no son entregados en el día y quedan en poder del Cajero de la Tesorería. En este orden de ideas supongamos que el Proveedor “A” y “C” no se le ha hecho entrega de los valores correspondientes a saber cheques Nros. 001 y 003.

Tabla N°5. Planilla de Caja Transitoria 015

Fecha	Concepto	Comprobante	Ingreso	Egreso	Saldo
15/07	O.P deuda Proveedor “A”	O.P. Nro. 005 Ce. Nro. 001	230		230
15/07	O.P deuda Proveedor “B”	O.P. Nro. 006 Ce.Nro.002	300		530
15/07	O.P deuda Proveedor “C”	O.P. Nro. 007 Ce.Nro.003	140		670
15/07	Pago Proveedor “B” Ce Nro. 002	Recibo 034		300	370

Nota: Elaboración Propia.

La situación expresada en la tabla 5 genera tenencias de valores emitidos que deberán ser consignadas al cierre diario de cada planilla. En caso de que la Planilla de Caja Transitoria Nro. 015 cerrara con las operaciones establecidas en la Tabla 1 y la Tabla 5 tendríamos la exposición siguiente.

Tabla 6- Planilla de Caja Transitoria N° 015

Fecha	Concepto	Comprobante	Ingreso	Egreso	Saldo
15/07	Aportes y Contribuciones	O.P.Nro.004	150		150
15/07	O.P deuda Proveedor “A”	O.P. Nro. 005 Ce. Nro. 001	230		380
15/07	O.P deuda Proveedor “B”	O.P. Nro. 006 Ce.Nro.002	300		680
15/07	O.P deuda Proveedor “C”	O.P. Nro. 007 Ce.Nro.003	140		820
15/07	Pago Proveedor “B” Ce Nro. 002	Recibo 034		300	520

Nota: Elaboración Propia.

De esta manera el saldo de las operaciones consignadas, y las tenencias al cierre, coinciden numérica y conceptualmente, posibilitando la

apertura de la planilla del día siguiente, dando ingreso a los comprobantes y valores consignados en el último cierre.

c) En este punto Nos ocuparemos de operaciones que conllevan el manejo de dinero en efectivo, en forma directa o indirecta, entendiendo que en el desarrollo de este ejemplo se percibirá la diferencia entre ambas situaciones. Para ello tomaremos los casos de una constitución de caja chica, una venta al contado y un depósito en efectivo por cajero automático. El detalle de las operaciones es el que se consigna a continuación.

c1) Orden de Pago (O.P.) Nro. 008 para la constitución de una caja chica de \$ 200. Se emite Cheque (Ce) Nro. 004 por el mismo importe haciendo entrega de los comprobantes y valores a nuestro cajero. El Cheque no se

envía para su cobranza por ventanilla en nuestro Banco en el día que para nuestro caso es el 15 de Julio.

c2) Se cobra venta al contado por \$ 225, respaldada por factura (Fa.) Nro. Nro. 029.

c3) Se realiza depósito de dinero en efectivo por cajero automático por el importe de \$ 120 utilizando la opción de ingreso de billetes. La operación está respaldada por Boleta de Depósito (Bo.) Nro. 998.

Las operaciones descriptas generarían la siguiente exposición en nuestra planilla si las mismas cerraran en este momento y sin considerar las tablas anteriores

Tabla N°7. Planilla de Caja Transitoria N° 015

Fecha	Concepto	Comprobante	Ingreso	Egreso	Saldo
15/07	Inicio Constitución Caja Chica	O.P.Nro.008 Ce. Nro. 004	200		200
15/07	Venta al Contado	Fa. Nro.029	225		425
15/07	Deposito Efectivo Cta. Bancaria	Bo. Nro.998		120	305

Tenencias al Cierre

15/07	Inicio Constitución Caja Chica	O.P.Nro.008 Ce. Nro. 004	200		
15/07	Efectivo	Billetes			105
15/07	TOTAL				305

Nota: Elaboración Propia.

Para el caso de que el cheque Nro.004 fuera cobrado y se constituya la caja chica, la situación sería la siguiente.

Tabla N°8. Planilla de Caja Transitoria N° 015

Fecha	Concepto	Comprobante	Ingreso	Egreso	Saldo
15/07	Inicio Constitución Caja Chica	O.P.Nro.008 Ce. Nro. 004	200		200
15/07	Constitución de Caja Chica	O.P.Nro.008 Ce. Nro. 004		200	0
15/07	Venta al Contado	Fa. Nro.029	225		225
15/07	Deposito Efectivo Cta. Bancaria	Bo. Nro.998		120	105

Tenencias al Cierre.

15/07	Efectivo	Billetes	105		
15/07	TOTAL				105

Nota: Elaboración Propia.

d1) Se cobra con Tarjeta de Crédito (T.C.) Nro. 435 una venta de pesos 320 conforme a factura (Fa.) Nro.030. La rendición para el cobro de dicha tarjeta procederá el día 20 de Julio.

d2) Se cobra con tarjeta de Débito (T.D.) Nro. 683 una venta de \$ 450 conforme a factura (Fa.)

Nro. 031. La rendición para el cobro de dicha tarjeta procederá el día 20 de Julio. Estas operaciones de de venta debe ser ingresada en nuestra planilla de la manera siguiente.

Tabla N° 9. Planilla de Caja Transitoria N° 015

Fecha	Concepto	Comprobante	Ingreso	Egreso	Saldo
15/07	Venta con tarjeta de Crédito	T.C. Nro.435 Fa. Nro.030	320		320
15/07	Venta con tarjeta de Débito	T.D.Nro.683 Fa.Nro.031	450		770

Tenencias al cierre

15/07	Venta con tarjeta de Crédito	T.C.Nro.683	320		
15/07	Venta con tarjeta de Débito	T.D.Nro.683	450		
15/07	TOTAL				770

Nota: Elaboración Propia.

Estas operaciones con su saldo Acumulado de \$ 770 permanecerán en los cierres posteriores al día 15/07 hasta el momento de su efectiva rendición. En ese momento se dará salida a los importes respectivos y se podrá hacer la observación de que el importe se encuentra pendiente de acreditación en nuestra cuenta bancaria, tal como es el caso de la situación planteada en la tabla. Cuando dicha acreditación sea efectiva daremos ingreso nuevamente a los respectivos importes con el concepto de Rendición acreditada con la

respectiva referencia del comprobante. De esta manera la Caja Transitoria puede constituirse en una cuenta contable de movimiento que expresará la los ingresos y egresos tanto de flujo interno como de el externo.

Finalmente expondremos una consolidación en una única planilla de los casos tratados en las tablas anteriores. Para el caso consideraremos que sólo se paga al Proveedor "B", que se realiza la constitución de la Caja Chica y se realiza efectivamente el depósito bancario

Tabla N°10. Planilla de Caja Transitoria N° 015

Fecha	Concepto	Comprobante	Ingreso	Egreso	Saldo
15/07	Aportes y Contribuciones	O.P.Nro.004	150		150
15/07	O.P deuda Proveedor "A"	O.P. Nro. 005 Ce. Nro. 001	230		380
15/07	O.P deuda Proveedor "B"	O.P. Nro. 006 Ce.Nro.002	300		680
15/07	O.P deuda Proveedor "C"	O.P. Nro. 007 Ce.Nro.003	140		820
15/07	Pago Proveedor "B" Ce Nro. 002	Recibo 034		300	520
15/07	Inicio Constitución Caja Chica	O.P.Nro.008 Ce. Nro. 004	200		720
15/07	Constitución de Caja Chica	O.P.Nro.008 Ce. Nro. 004		200	520
15/07	Venta al Contado	Fa. Nro.029	225		745
15/07	Deposito Efectivo Cta. Bancaria	Bo. Nro.998		120	625
15/07	Venta con tarjeta de Crédito	T.C. Nro.435 Fa. Nro.030	320		945
15/07	Venta con tarjeta de Débito	T.D.Nro.683 Fa.Nro.031	450		1395

Tenencias al cierre

15/07	Aportes y Contribuciones	O.P.Nro.004	150		
15/07	O.P deuda Proveedor "A"	O.P. Nro. 005 Ce. Nro. 001	230		
15/07	O.P deuda Proveedor "C"	O.P. Nro. 007 Ce.Nro.003	140		
15/07	Efectivo	Billetes	105		
15/07	Venta con tarjeta de Crédito	T.C.Nro.683	320		
15/07	Venta con tarjeta de Débito	T.D.Nro.683	450		
15/07	TOTAL				1395

Nota: Elaboración Propia.

Planilla De Acumulación De Costos De Producción

La planilla elaborada, titulada como “planilla simplificada de acumulación de costos de producción” es propuesta para una pequeña y mediana empresa, dedicada a la producción de un solo producto y organizada estructuralmente con tres departamentos de producción y dos departamentos de servicios, tiene por finalidad

determinar los costos de producción de cada departamento mediante la carga de datos en la referida planilla, diseñada para brindar esta información de manera automática.

Resta entonces, la obtención del objeto de esta planilla: el costo unitario de producción. Básicamente, esto resulta del siguiente cociente:

$$\frac{\text{COSTOS ACUMULADOS EN LAS UNIDADES DE COSTEO}}{\text{N° UNIDADES OBTENIDAS EN LA UNIDAD DE COSTEO}}$$

Entonces, una vez hallados los costos que surgen de la acumulación de costos en la matriz propuesta deberán ser confrontados en un cociente con las unidades que nos informa se han obtenido:

Unidades terminadas

Unidades en curso

Unidades perdidas

El diseño de la planilla de acumulación de costos nos brindará el costo unitario por departamento y por sumatoria de los

departamentos propuestos tendremos el costo unitario de producción base para la determinación de precios orientativos de venta.

Procedimiento y Metodología.

A través de un pequeño ejemplo numérico, a partir de simulaciones abstractas, podemos ver cómo utilizar la planilla desarrollada al efecto de obtener un Costo de Producción y a partir de él la obtención de un precio orientativo de venta.

Supongamos lo siguiente.

- a) **Los consumos de Materias Primas**, medidos en términos de Valores de Ingreso al Patrimonio (Costos de la Materia Prima), han sido los que a continuación se exponen:

Departamento de Producción 1: \$ 10,00 (\$ 2,00 MPA, \$ 2,00 MPB, \$ 2,00 MPC, \$ 4,00 MP D)

Departamento de Producción 2: \$ 12,00 (\$ 3,00 MPA, \$ 2,00 MPB, \$ 2,00 MPC, \$ 5,00 MP D)

Departamento de Producción 3: \$ 14,00 (\$ 3,00 MPA, \$ 4,00 MPB, \$ 2,00 MPC, \$ 5,00 MP D)

Los Departamentos de Servicio no consumen materias primas, pues no elaboran productos, sólo asisten a los Departamentos de Producción para que puedan funcionar.

- b) **Los consumos de Mano de obra Directa**, medidos en términos de costo (esto es, Sueldos más Cargas sociales más Previsiones) han sido:

Departamento de Producción 1: \$ 8,00

Departamento de Producción 2: \$ 6,00

Departamento de Producción 3: \$ 10,00

Los Departamentos de Servicio no insumen Mano de Obra Directa, pues no elaboran productos, al igual que en las Materias Primas; sólo asisten a los Departamentos de Producción para que puedan funcionar.

- c) Finalmente, supongamos, **los consumos reales de Carga Fabril**, son los que a continuación se detallan:

Tabla N°11: Consumos reales de Carga Fabril

C F Departamental	2,00	4,00	2,00	2,00	1,00
Materiales	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00
M O I	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00
Costos Sectoriales	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00
Totales	5,00	9,00	5,00	7,00	6,00

Nota: Elaboración Propia

Y las aplicaciones de Carga Fabril que se han realizado a través de Bases de Distribución, la primer Base en función de los consumos de

Materia Prima y la segunda Base de Distribución en función del consumo de Mano de Obra Directa han sido:

Tabla N° 12. Aplicaciones de Carga Fabril

C F Aplicada	6,00	8,00	4,00	0,00	0,00
Base costo MP	4,00	5,00	2,00	0,00	0,00
Base Costo MOD	2,00	3,00	2,00	0,00	0,00

Nota. Elaboración Propia

Con estos datos, la acumulación de costos en la **planilla propuesta quedaría de la siguiente manera:**

Tabla N°13. Acumulación de costos

CONCEPTOS	DEP PN 1	DEP PN 2	DEP PN 3	DEP SS A	DEP SS B
MATERIA PRIMA	10,00	12,00	14,00		
Materia Prima A	2,00	3,00	3,00		
Materia Prima B	2,00	2,00	4,00		
Materia Prima C	2,00	2,00	2,00		
Materia Prima D	4,00	5,00	5,00		
Mano de Obra Directa	8,00	6,00	10,00		
Sueldos -Contribuciones - Previs.)	8,00	6,00	10,00		
Carga Fabril	11,00	17,00	9,00	7,00	6,00
C F Directa	5,00	9,00	5,00	7,00	6,00
C F Departamental	2,00	4,00	2,00	2,00	1,00
Materiales	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00
M O I	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00
Costos Sectoriales	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00
C F Aplicada	6,00	8,00	4,00	0,00	0,00
Base costo MP	4,00	5,00	2,00	0,00	0,00
Base Costo MOD	2,00	3,00	2,00	0,00	0,00
Distrib. Secundaria	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dep. Serv. A	0,00	0,00	0,00		
Dep. Serv. B	0,00	0,00	0,00		

Nota: Elaboración Propia

Como se puede apreciar, la planilla de Costos se encuentra cargada de manera de que sólo resta resolver los costos que se han acumulado en los Departamentos de Servicios A y B respectivamente, esto es \$ 7,00 y \$ 6,00.

Se hace necesario entonces distribuir estos costos entre los Departamentos de Producción de ya que son los únicos que pueden contener

costos al finalizar el período ya que únicamente los Departamentos de Producción son los que elaboran o transforman los elementos en Productos Terminados. En aras de simplificar la tarea, supongamos que el Departamento de Servicios A envía sus costos de la siguiente forma:

Departamento de Producción 1: \$ 3,00

Departamento de Producción 2: \$ 2,00

Departamento de Producción 3: \$ 2,00

Y que el Departamento de Servicios B reparte sus costos de la siguiente forma:

Departamento de Producción 1: \$ 2,00

Departamento de Producción 2: \$ 2,00

Departamento de Producción 3: \$ 2,00

Esto se conoce como Distribución Secundaria.

De esta manera la Planilla de Acumulación de Costos, finalmente, presenta la estructura que se expone:

Tabla N° 14. Acumulación de Costos

CONCEPTOS	DEP PN 1	DEP PN 2	DEP PN 3	DEP SS A	DEP SS B
MATERIA PRIMA	10,00	12,00	14,00		
Materia Prima A	2,00	3,00	3,00		
Materia Prima B	2,00	2,00	4,00		
Materia Prima C	2,00	2,00	2,00		
Materia Prima D	4,00	5,00	5,00		
Mano de Obra Directa	8,00	6,00	10,00		
Sueldos -Contribuciones - Previs.)	8,00	6,00	10,00		
Carga Fabril (*)	16,00	21,00	13,00	7,00	6,00
C F Directa	5,00	9,00	5,00	7,00	6,00
C F Departamental	2,00	4,00	2,00	2,00	1,00
Materiales	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00
M O I	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00
Costos Sectoriales	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00
C F Aplicada	6,00	8,00	4,00	0,00	0,00
Base costo MP	4,00	5,00	2,00	0,00	0,00
Base Costo MOD	2,00	3,00	2,00	0,00	0,00
Distrib Secundaria	5,00	4,00	4,00	(7,00)	(6,00)
Dep Serv A	3,00	2,00	2,00		
Dep Serv B	2,00	2,00	2,00		

Nota: Elaboración Propia

(*) **Obs:** La Carga Fabril es, finalmente, el resultado de la sumatoria de la Carga Fabril Directa más la carga Fabril Aplicada más la Distribución Secundaria.

Con estos datos, volcados a la Planilla de Costos queda completa y el paso restante consiste en la obtención de los costos Unitarios de Producción por Departamento. Para esto tomaremos los

datos de la Producción Física del período y realizaremos los cocientes que nos permitan la determinación del objetivo: los Costos Unitarios de Producción.

Aquí, tendremos en cuenta cuál fue la producción en unidades del período para lo que suponemos ha sido la siguiente:

Tabla N° 15. Matriz de determinación de unidades producidas por departamento y elemento.

CONCEPTO	DEPTO PN 1			DEPTO PN 2			DEPTO PN 3		
	MP	MOD	CF	MP	MOD	CF	MP	MOD	CF
Unidades Terminadas	10	10	10	12	12	12	10	10	10
Unidades en Curso	5	5	5	6	6	6	6	6	6
Unidades Perdidas	1	0	0	1	0	0	1	0	0
TOTALES	16	15	15	19	18	18	17	16	16

Nota: Elaboración Propia

Con estos datos, determinamos los Costos unitarios de Producción por Departamento de la siguiente forma (conjugando los datos de costos

acumulados en la con los guarismos de la producción en unidades físicas de producto obtenido):

Tabla N° 16: Matriz de Costos unitarios de Producción por Departamento

DEPARTAMENTO DE PRODUCCION 1. PARA UNIDADES TERMINADAS					
	COSTOS	TOTAL UNIDADES	COSTOS UNITARIOS	UNIDADES TERMINADAS	TOTAL COSTOS
MP	10,00	16	0,625	10	6,25
MOD	8,00	15	0,533	10	5,33
CF	16,00	15	1,06	10	10,60
				Subtotal	22,18
				exis inicial	0,00
				COSTO MENSUAL DEP PN 1	
					22,18
DEPARTAMENTO DE PRODUCCION 2. PARA UNIDADES TERMINADAS					
	COSTOS	TOTAL UNIDADES	COSTOS UNITARIOS	UNIDADES TERMINADAS	TOTAL COSTOS
MP	12,00	19	0,631	12	7,572
MOD	6,00	18	0,333	12	3,996
CF	21,00	18	1,166	12	13,992
				Subtotal	25,56
				exis inicial	0,00
				COSTO MENSUAL DEP PN 2	
					25,56
DEPARTAMENTO DE PRODUCCION 3. PARA UNIDADES TERMINADAS					
	COSTOS	TOTAL UNIDADES	COSTOS UNITARIOS	UNIDADES TERMINADAS	TOTAL COSTOS
MP	14,00	17	0,823	10	8,230
MOD	10,00	16	0,625	10	6,250
CF	13,00	16	0,812	10	8,120
				Subtotal	22,60
				exis inicial	0,00
				COSTO MENSUAL DEP PN 3	
					22,60

Nota: Elaboración Propia

Con estos datos, finalmente, tenemos el **COSTO DE PRODUCCIÓN** para las **UNIDADES TERMINADAS**, para una industria que trabaja con un sistema de Costos Paralelos, esto es:

Departamento de Producción 1: \$ 22,18

Departamento de Producción 2: \$ 25,56

Departamento de Producción 3: \$ 22,60

COSTO DE PRODUCCIÓN: \$ 70,34

Idéntico procedimiento utilizaremos para la valuación de las Unidades en Curso y para las Unidades Perdidas.

RESULTADOS ESPERADOS

Consideramos que un Sistema de Información simple y eficiente posibilitaría la mejor comprensión de la organización facilitando la toma de decisiones y fortaleciendo el control. Entendemos a este sistema como un conjunto de

recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos y normativos que brinda información para que las organizaciones desarrollen sus funciones, y como tal debe ocuparse de la recolección, clasificación, comprensión, almacenamiento, procesamiento

y transmisión. Por consiguiente, se espera que desde las prácticas áulicas de la Facultad de Ciencias Económicas se incluyan contenidos y estrategias pedagógicas que posibiliten el aprendizaje de modelos simplificados de registro y procesamiento contable. Esta problemática podría dar lugar a la organización de talleres de capacitación en la Facultad de Ciencias Económicas, que tuvieran como destinatarios los dueños y/o responsables de las Pequeñas Empresas. Surge la necesidad de verificar el grado de utilidad de la propuesta, por ello se ha acordado entre empresarios, gestores y profesionales del equipo de investigación, la implementación provisional de modo experimental de las herramientas administrativas en las aquellas empresas que se propongan como interesadas. Se espera de este modo contribuir a la difusión, utilización y comprensión de estos modelos en el contexto socio económico de la Provincia.

BIBLIOGRAFÍA

- FOWLER NEWTON, E. (2014) *Contabilidad Superior* — Tomos I Y II - Buenos Aires: ed. La Ley.
- GIMÉNEZ, J. C. (1995). *Costos para Empresarios*. Macchi Grupo editor S.A.
- GOMEZ FULAO, J. C., MAGDALENA, F. G. y COLABORADORES. (2000) *Sistemas Administrativos, Estructuras y Procesos*. Argentina: ed. Macchi.
- HERNANDEZ SAMPIERI R., FERNANDEZ COLLADO C., BAPTISTA LUCIO M., (2010). *Metodología de la Investigación*. México: ed. McGraw – Hill.
- KLIMOVSKY G., HIDALGO C. (1998). *La Inexplicable Sociedad-Cuestiones de epistemología de las ciencias sociales*. Argentina: AZ Editora.
- PAHLEN ACUÑA, FRONTI DE GARCÍA y OTROS. (2017). *Contabilidad Pasado, Presente Y Futuro*. Argentina: ed. La Ley.
- PETTI, A. M. (2016). *Entes Pequeños Y Medianos*. Nuevas Normas Contables: Rt 41 42. ed. Osmar D. Buyatti.
- PUNGITORE, J. L. (1994 y posteriores). *Sistemas Administrativos y control interno*. Ediciones Club de Estudio S.R.L.
- VÁZQUEZ, J. C. (1992). *Costos*. Aguilar. 2da edición corregida.
- VOLPENTESTA, J. R. (1993 y posteriores). *Estudio de Sistemas de información para la Administración*. ed. Osmar D. Buyatti.

EQUIPOS INTERDISCIPLINARIOS: LA NATURALEZA DE UNA DIRECCIÓN COMPARTIDA DE PENSAMIENTO

Regina Moirano regina.moirano@uns.edu.ar

Marisa A. Sánchez mas@uns.edu.ar

Libor Štěpánek libor.stepanek@cjv.muni.cz

Universidad Nacional del Sur – Departamento de Ciencias de la Administración – Masarykova Univerzita - Centrum jazykového vzdělávání

RESUMEN

Para resolver problemas complejos, los equipos compuestos por miembros de diferente formación académica han comenzado a jugar un papel cada vez más importante. El objetivo de este trabajo es explicar qué sucede en el proceso de colaboración interdisciplinaria de manera de identificar elementos que favorezcan la evolución de un equipo de expertos a un equipo experto. Primero, enmarcamos a la formación académica y luego, desarrollamos el constructo teórico Dirección Compartida de Pensamiento (DCP). Se presenta como un concepto de nivel grupal que representa la emergencia potencial de un acuerdo sobre qué procesos y actividades se realizan, cuándo, con qué grado de participación y qué tan bien. Se despliega el análisis en tres momentos y se argumenta que se puede utilizar para capturar la complejidad y la riqueza de los equipos interdisciplinarios desde una perspectiva dinámica, destacando el valor de la comunicación entre diferentes disciplinas. Al hacerlo, identificamos implicaciones para la gestión y para el desarrollo de recursos humanos.

Palabras clave: diversidad, recursos humanos, estado emergente, construcción teórica, dinámica de grupos.

INTRODUCCIÓN

La colaboración interdisciplinaria se viene consolidado en los últimos años como un fenómeno de creciente interés para investigadores, académicos, docentes, estudiantes y profesionales (Moirano et al., 2019; Park et al., 2017; Blazhenkova & Kozhevnikov, 2016; Ness y Søreide, 2014). Los problemas actuales, por definición complejos, como la pandemia COVID, exigen equipos interdisciplinarios eficientes. Sin embargo, cada

disciplina tiene su propio lenguaje, epistemología, enfoques, criterios (Proctor & Vu, 2019) y en el intercambio pueden surgir una serie de problemas (Moirano et al., 2019). Como escenario ideal, utilizamos el término colaboración interdisciplinaria para referirnos a un grupo de personas, un equipo de trabajo temporal o estable, que proviene de diferentes campos (por ejemplo, un equipo formado por un arquitecto, un abogado, un agrónomo, un ingeniero, un ambientalista y un economista) y que, a través de un proceso activo de interacción, pretende generar algo nuevo y funcional (creativo) -como un nuevo centro urbano auto-sustentable.

Algunos autores sostienen que la diversidad en la formación académica es fundamental para fomentar la creatividad o resolver problemas complejos (Park et al., 2017; Blazhenkova & Kozhevnikov, 2016; Moirano et al., 2019) pero hay una falta de investigación sobre este atributo en particular (Bell et al., 2011; Parjanen & Hyypiä, 2019). A pesar de la relevancia del tema (Edmondson & Harvey, 2018) y de que comprender lo que sucede en un equipo interdisciplinario ayuda a gestionarlo (Grant, 1996; Shalley y Gilson, 2004; Paulus et al., 2018) existe una necesidad de orientación teórica (Bell et al., 2011; Blazhenkova & Kozhevnikov, 2016; Shin y Zhou, 2007).

El objetivo principal de este trabajo es desarrollar teóricamente el constructo de nivel grupal que denominamos Dirección Compartida de Pensamiento (DCP) y describir lo que sucede en un equipo donde trabajan personas con diferente formación académica a lo largo del proceso de colaboración. Para ello, organizamos este documento en varias secciones. Primero, presentamos la metodología de investigación y ofrecemos un razonamiento para el desarrollo teórico: enmarcamos la noción de formación académica,

describimos la estructura subyacente de la DCP y explicamos su naturaleza evolutiva desde una perspectiva dinámica. Creemos que una mejor comprensión del proceso creativo de colaboración interdisciplinaria representa un tema relevante relacionado con el trabajo en equipo en una amplia gama de organizaciones en la actualidad, por lo que finalmente, identificamos las mejores prácticas para la gestión y el desarrollo de recursos humanos.

METODOLOGIA

La pregunta que guía este trabajo es ¿qué sucede en un equipo interdisciplinario? Para ganar una comprensión acabada, se siguieron los cuatro elementos esenciales propuestos por Whetten (1989) para desarrollos teóricos y se consideraron las orientaciones de Gilson y Golberg (2015), Mathieu y sus colegas (2008) y Morgenson y Hofmann (1999). Primero, se define a la formación académica como el *qué* fundamental a ser considerado como parte de la explicación de este fenómeno social y se enmarca su significado y alcance a los intereses de este trabajo. Segundo, se describe el *cómo* miembros de diferentes campos se relacionan, delineando patrones. Tercero, se clarifican los *por qué* de base y, con la descripción, se construye como propuesta teórica la emergencia de la Dirección Compartida de Pensamiento (DCP). Se incluyen relaciones casuales y proposiciones y, además, se desarrolla el constructo en tres momentos evolutivos para el equipo interdisciplinario. Cuarto, y por último, delimitamos el alcance de DCP (*cuándo, dónde y quiénes*) definiendo los límites de la teoría y reconociendo implicancias para la gestión.

DESARROLLO TEÓRICO

En primer lugar, se describe la noción de la formación académica, considerada como el factor clave en la explicación del proceso colaborativo de un equipo interdisciplinario.

El Significado de la Formación Académica

La composición de un equipo ha sido reconocida como un elemento importante en muchos modelos (Retier-Palmon et al., 2012) incluso se ha identificado como una de las

variables más relevantes para la creatividad colectiva (Shin & Zhou, 2007). La diversidad se refiere a la distribución de diferencias entre los miembros en relación a un atributo común (Harrison & Klein, 2007). Por ejemplo, los atributos de personalidad del modelo de Fürst et al. (2014) *Big Five-OCEAN* por sus iniciales en inglés de Openness, Conscientiousness, Extraversión, Agreeableness, y Neuroticism- se ponen en juego cuando las personas comparten un objetivo. De hecho, para Lubart (1994) existe un abanico amplio de componentes que se juegan juntos para alcanzar los resultados deseados, como el conocimiento, los rasgos personales, la motivación, los estilos de pensamiento, etc.

En la literatura relacionada se encuentra una clasificación bien establecida, propuesta por Harrison y Klein (2007), que clasifica a la diversidad en separación, variedad y disparidad. Ubicamos a la formación académica como un atributo de variedad ya que mide las diferencias de conocimiento en relación a la disciplina o campos de trabajo y puede ser actualizada más o menos formalmente (Park et al., 2017; Edmondson & Harvey, 2018). La distribución de la variedad en el conocimiento en un equipo es mínima cuando todos los miembros pertenecen a la misma categoría (por ejemplo, son todos ingenieros industriales) y es máxima cuando cada miembro proviene de una categoría única (equipo heterogéneo) (Harrison & Klein, 2007).

Consideramos la formación académica como un elemento fundamental del proceso de colaboración interdisciplinaria por dos razones fundamentales (el *qué* clave). Primero, en la literatura de referencia, se puede hallar una clasificación de dos dimensiones para equipos interdisciplinarios (Jackson, 1996; Edmondson & Harvey, 2018). Por un lado, en relación a los atributos que son fácilmente detectables, “de superficie” como la edad, el género o la etnia. Por otro lado, los atributos subyacentes o “profundos”, como la personalidad, competencias o el conocimiento. Ubicamos a la formación académica en esta última categoría, aunque reconocemos que con la evidencia de un certificado o título se podría ubicar al nivel de superficie. Esta es una razón importante por la

que ponemos el foco en la formación académica, ya que su fácil acceso implica posibilidades de gestión.

Segundo, la variedad en el conocimiento es usualmente estudiada como una unidad de atributos que se consideran juntos, como un componente integrado (Hülshager et al., 2009; Bell et al., 2011; Van der Vegt & Bunderson, 2005; Edmondson & Harvey, 2018). La mezcla puede incluir función laboral, expertise, profesión, educación, antigüedad, experiencia, conocimiento, competencias, habilidades, entre otros. Entendemos que es por esta integración de atributos que la teoría categoriza a la variedad de conocimiento como un atributo subyacente. La formación académica influye la perspectiva de los miembros más que cualquier otra variable gracias a su potencial efecto sobre el conocimiento, la actitud y la perspectiva que una persona le dedica a una tarea (Bell et al., 2011). Es también por esta segunda razón que nuestro énfasis se focaliza en el elemento de la formación académica y la entendemos como el *qué* clave del proceso de colaboración interdisciplinaria.

A medida que las personas estudian, desarrollan no sólo conocimientos y habilidades especializadas relacionados con el área elegida, sino también identidades y representaciones de la realidad que están vinculadas a su disciplina. Para Procter y Vu (2019) cada disciplina tiene su propio lenguaje (vocabulario y términos técnicos), epistemología (teoría del conocimiento y cómo adquirirlo), enfoques (teorías, métodos y herramientas), criterios de aceptabilidad (normas), lo cual organiza los campos del conocimiento y fortalece diferentes perspectivas (Elichiry, 2009). También se establece una perspectiva o estructura cognitiva que controla el foco de atención (Cronin & Weingart, 2019). Además, las áreas de especialización representan categorías sociales sobresalientes que los individuos utilizan para pensar en sí mismos y en los demás (Van der Vegt y Bunderson, 2005; Spender, 1996). Con la formación académica se forma una dirección de pensamiento específica. En relación a las diferencias, se ha comparado entre distintas formaciones académicas la visualización espacial-visual (Blazhenkova y Kozhevnikov,

2016), la visualización-verbalización (Kozhevnikov et al., 2005) o los estilos de aprendizaje (Kolb, 1981).

Estos hallazgos sugieren que la colaboración interdisciplinaria es más que compartir conocimientos. Es un proceso que implica "aprender a hablar" (Chu & Chiu, 2017), donde los miembros deben poder comunicarse con expertos de otras disciplinas (Procter & Vu, 2019) y entender los aportes de otras disciplinas.

La Emergencia de una Dirección Compartida de Pensamiento (DCP)

Habiendo enmarcado el significado y alcance de la formación académica para nuestro propósito de investigación, presentamos el constructo colectivo Dirección Compartida de Pensamiento (DCP), que permite una mejor comprensión del proceso creativo de colaboración interdisciplinaria (el *cómo*).

En un equipo interdisciplinario (por ejemplo, uno estable o temporal, un emprendimiento o uno por proyectos), es probable que los sistemas en funcionamiento de cada miembro-disciplina "se reúnan". Por lo tanto, desde un abordaje sistémico de dimensión grupal, la estructura del equipo puede verse como una serie de eventos y ciclos que trascienden a las personas que lo constituyen, son sistemas abiertos de interacción donde acciones y reacciones determinan la estructura del sistema (Morgenson & Hofmann, 1999). Una Dirección Compartida de Pensamiento (DCP) emerge de la interacción de un equipo que se compone de miembros de diferente formación académica. Esto no significa que todos los miembros piensan en la misma dirección, pero que, como grupo, tiene el potencial de organizar y acordar prioridades, niveles de participación, alinear sus estilos de trabajo. La DCP refiere al acuerdo explícito o implícito para evitar los problemas inherentes a los equipos interdisciplinarios que limitan los resultados, como el gasto innecesario de energía, malos-entendidos, pérdida de información, estereotipos u orgullo (Moirano et al., 2019; Parjanen & Hyypiä, 2019; Hurley et al., 2018; Park et al., 2017; Chu & Chiu, 2017). La DCP representa la aparición potencial de un nivel colectivo de acuerdo para la colaboración asertiva acerca de las

actividades a desarrollar, la forma de encarar una tarea o situación, cuándo, entre quiénes y qué tan bien. Refiere a un curso predominante y relativamente coherente en relación a cómo el equipo se comporta, compartiendo una dirección de pensamiento, los miembros son más capaces de anticipar el comportamiento de los otros, darle utilidad a la información que reciben y la que comparten, orquestarse.

Es por eso que se postula que los equipos que desarrollan altos niveles de DCP tienen mejores posibilidades de sincronizarse y lograr los resultados deseados. Para exhibir este argumento, desarrollamos a continuación que la DCP tiene una estructura mixta. Es decir,

articulamos su emergencia con otros estados emergentes y procesos de coordinación ya desarrollados en la literatura de equipos, e incluimos relaciones causales y proposiciones. Explicando los factores moderadores de la DCP, vamos clarificando los *por qué* de base.

Factores Moderadores de una Dirección Compartida de Pensamiento

Por estar estrechamente relacionados con la medida de desarrollo de al DCP de un equipo, puede ser entendida como la integración de una estructura mixta, compuesta por estados emergentes de categorías inferiores y en procesos de coordinación (Marks et al., 2001), como se grafica en la figura 1.

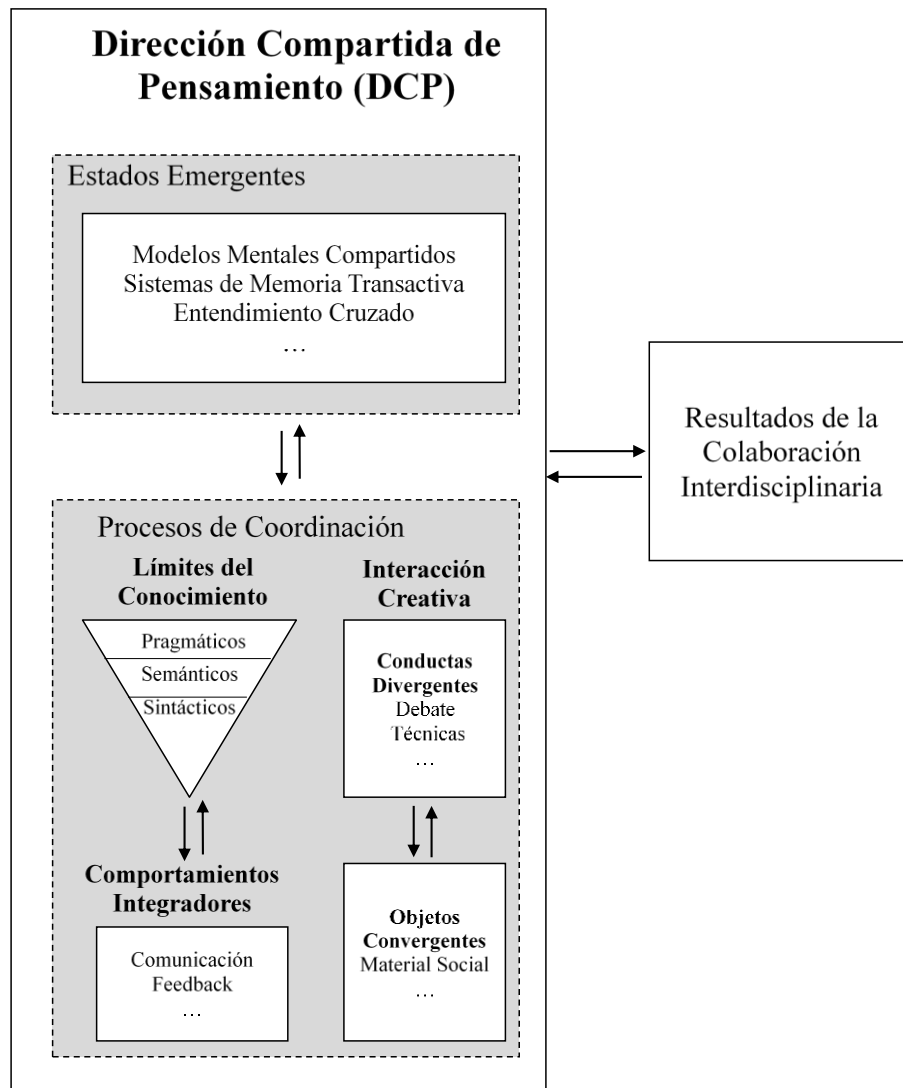


FIGURA 1: Moderadores de DCP. Estructura y procesos relacionados con la Dirección Compartida de Pensamiento. Elaboración propia.

En relación a los estados emergentes vinculados, la elaboración de la noción de DCP se basa en la necesidad planteada por DeChurch y Mesmer-Magnus (2010) de integrar las representaciones compartidas por los miembros (SMM – por sus siglas en inglés, *Shared Mental Models*) y la distribución del conocimiento entre los miembros (TMS – por sus siglas en inglés, *Transactive Memory Systems*)

Los modelos mentales compartidos (SMM) fueron descriptos por Retier-Palmon y sus colegas (2012) como representaciones de conocimiento o creencias que son compartidas por los miembros, por lo cual tiene similitudes con DCP. Ayuda a los miembros a adaptarse, facilita la coordinación, promueve la eficiencia y la anticipación, predecir cómo los otros se van a comportar y lo que van a necesitar (Mathieu et al., 2008; Retier-Palmon et al., 2012), ayuda a entender el valor de las diferentes ideas (Shalley & Gilson, 2004; Grant, 1996), reduce la aparición de conflictos y permite a las personas hacer inferencias, responder (Kellermanns et al., 2007) y trabajar de una manera sincronizada (Stout et al., 1999). Estas funciones son relevantes para la colaboración interdisciplinaria. El tipo de SMM que le da estructura a DCP es el de interacción (Mathieu et al., 2000) ya que influencia la forma en que los miembros interactúan, generando expectativas. Postulamos que un equipo interdisciplinario con altos niveles de SMM afecta de forma positiva a DCP.

Los sistemas de memoria transactiva (TMS) se refieren a la conciencia colectiva sobre la colección de conocimiento que posee cada miembro. Es decir, el saber acerca de quién sabe qué cosa (Mathieu et al., 2008), es como un sistema de indexación o directorio acerca del grado de conocimiento y el nivel de credibilidad y confianza que tienen entre sí, en relación a su conocimiento (Ellis, 2006). La función de TMS es darles a los miembros rápido acceso coordinado a su conocimiento especializado. Su desarrollo implica reconocer y poder usar ese conocimiento, coordinar aprendizajes y memorias (Lewis, 2004). Por esto, el desarrollo de TMS afecta DCP de forma positiva.

Huber y Lewis (2010) relacionaron estos dos estados emergentes (SMM y TMS) para

construir la noción de Entendimiento Cruzado (CU por sus siglas en inglés, *Cross Understanding*). Refiere a la medida en que los miembros reconocen la forma en que otros miembros entienden la tarea a desarrollar, la situación, sus creencias y preferencias asociadas. Cuando los miembros tienen altos niveles de CU, son más capaces de focalizar su conversación en comunicación efectiva. Por lo tanto, cuando la CU es alta, la DCP se ve afectada positivamente.

Sin embargo, estos tres constructos de nivel grupal se refieren al contenido de los asuntos compartidos de un equipo, mientras que la DCP se refiere a la forma de la interacción. Por lo tanto, tiene un alcance diferente. En este sentido, Marks y sus colegas (2001) explican que la tarea grupal representa qué es lo que el equipo está haciendo y que el trabajo en equipo describe cómo lo están haciendo.

La DCP describe *cómo* un equipo interdisciplinario colabora. Resulta útil y relevante como un constructo que representa en su medida desarrollada el comportamiento de un equipo con comunicación focalizada, que tiene interdependencias oportunas, balancea las contribuciones de su conocimiento y acuerda en qué tan bien desempeñarse. La DCP implica un acuerdo acerca de la dirección del comportamiento a seguir, si discutir información y evidencias u opiniones y percepciones, riesgos, limitaciones, oportunidades o beneficios o acerca del propio proceso colaborativo que están atravesando como equipo, es decir, acerca de sí mismos y su propio funcionamiento para planificar o reorganizarse. La DCP puede identificarse como el meta-conocimiento de un equipo interdisciplinario, de manera de que cada miembro, que tiene una manera específica de pensar y actuar, puede ampliar su perspectiva acerca del ritmo, la forma, el alcance y el funcionamiento del desarrollo del equipo.

El nivel de desarrollo de la DCP organiza los procesos de coordinación en el equipo, es decir, afecta la manera en que los miembros cruzan los límites del conocimiento (1), modifican su comportamiento integrador a través de la comunicación y el feedback (2) y se integran creativamente (3). Cuanto más alto es el

desarrollo de la DCP, mejor se sincroniza la colaboración interdisciplinaria, como explicamos en los siguientes tres ítems estrechamente relacionados.

- (1) Se han identificado tres niveles de complejidad para entender los límites en la comunicación: el sintáctico, el semántico y el pragmático (Edmondson & Harvey, 2018; Watzlawick, 2002). En la figura 1, mantenemos la pirámide invertida del modelo de Carlile (2004) para representar los desafíos que el equipo tiene que enfrentar en relación a transferir, traducir y transformar el conocimiento; como un elemento fundamental en el proceso de colaboración interdisciplinaria (Chu & Chiu, 2017). Argumentamos que tener un desarrollo de DCP le permite al equipo tener mejor conciencia y claridad acerca del límite que tienen que superar. Por ejemplo, cuándo tienen que discutir –o no-significados, interpretaciones o intereses. Esto permite adaptar planes y agendas y re-balancear e integrar las contribuciones de los miembros del equipo. Cuanto más robusto el límite a cruzar (Edmondson & Harvey, 2018), mayor nivel de desarrollo de DCP es requerido para la integración.
- (2) La variedad en la formación académica requiere de integración (Cronin & Weingart, 2019). Entonces, la comunicación y el feedback están representadas como dos elementos fundamentales, íntimamente relacionados, que permiten potenciar las posibilidades del equipo (Mathieu et al., 2008); habilitan la fertilización cruzada de perspectivas (Simsek et al., 2005) y posibilitan la generación de la deseada sinergia. Desarrollar una DCP implica una mejora del flujo de comunicación en el equipo. El trabajo de Grutterink y sus colegas (2013) aborda específicamente el tipo de feedback que aplica a la formación académica. El reconocimiento mutuo del expertise (REA por sus siglas en inglés- *Reciprocal Expertise Affirmation*) representa la medida en que los momentos respetan, valoran y afirman el conocimiento de los demás miembros. Fue

validado que en un equipo con altos niveles de REA los miembros estaban más motivados a contribuir, mejorando los resultados. De forma similar, Cronin y Weingart (2019) sugieren que las soluciones pueden aparecer sólo cuando las partes aprecian el conocimiento de los demás, sin esa evaluación positiva, no habría motivación para tratar de entender o aplicar el conocimiento disponible (Paulus et al., 2019). Con esto, mientras que las actividades pueden ser desempeñadas muy bien o muy mal (Marks et al., 2001), tener altos niveles de DCP implica que el equipo acuerda qué tan bien desarrollar una tarea.

- (3) Para explicar la interacción creativa focalizando en la formación académica nos basamos en la propuesta de Edmondson y Harvey (2018) para conductas divergentes y objetos convergentes. La relación entre conductas divergentes y objetos convergentes potencia la importancia entre la comunicación y el feedback (Simsek et al., 2005). La fase divergente implica la exploración de varias categorías de información, asociaciones entre los distintos conocimientos y creación de potenciales soluciones (Paulus et al., 2019). Tener un alto nivel de DCP implica dedicar un tiempo exclusivo (es decir; definir una prioridad en la agenda) al intercambio divergente, de manera que la riqueza de las múltiples perspectivas pueda ponerse en juego. Utilizar técnicas específicas sobre creatividad contribuye al intercambio y el debate habilita a personas de diferente formación académica a exhibir una variedad de abordajes, lo que estimula el proceso cognitivo asociado a la creatividad (Hülshager et al., 2009). La fase convergente requiere reducir las alternativas y crear artefactos (objetos, material social) que pueda sintetizar los acuerdos logrados y las alternativas elegidas. Los objetos convergentes son elementos clave para fomentar la reflexión y alentar el aprendizaje de "segundo ciclo" (Brown & Duguid, 1998). Entendemos una relación positiva entre la fluidez en la

interacción creativa y tener un alto nivel de DCP.

Tener un alto nivel de DCP implica menos malos entendidos en la coordinación del proceso creativo, los miembros acuerdan qué debe ser intercambiado o realizado, cuándo y cómo. Los equipos que poseen altos niveles de DCP tienen mejor auto percepción y con esto, más posibilidades de meta-comunicarse acerca de las necesidades de desarrollo de sí mismo como equipo. Por ejemplo, las intervenciones "estamos de acuerdo que estamos en desacuerdo", "busquemos otras alternativas", "para esta tarea, simplifiquemos", "la semana que viene controlemos la versión preliminar", "es hora de explorar oportunidades y beneficios", "hagamos foco en las dificultades o riesgos", "deberíamos dejar pendiente este debate hasta que..." reflejan un mayor nivel de DCP. Promover un entendimiento consciente de lo que se está discutiendo o qué, cuándo o quién debería involucrarse, ayuda a acelerar el

proceso de definición de un nivel superior de DCP.

El proceso dinámico de colaboración interdisciplinaria

El análisis del proceso de colaboración interdisciplinaria desde un abordaje sistémico destaca que cada persona no se comporta independientemente, pero en función de la dinámica de interacción, que forma un patrón (Gore, 2003; Watzlawick, 2002, Lewis, 2004; Morgenson & Hofmann, 1999). "Los estados emergentes representan el producto de la experiencia del equipo (incluyendo el proceso del equipo) y se convierten en nuevas entradas del proceso subsiguiente y de sus resultados", explica Marks y sus colegas (2001:358). La examinación de la DCP en tres momentos (figura 2) abre oportunidades para el mejor entendimiento y la gestión, interrumpir relaciones enraizadas y desencadenar el cambio (Cloutier y Langley, 2020).

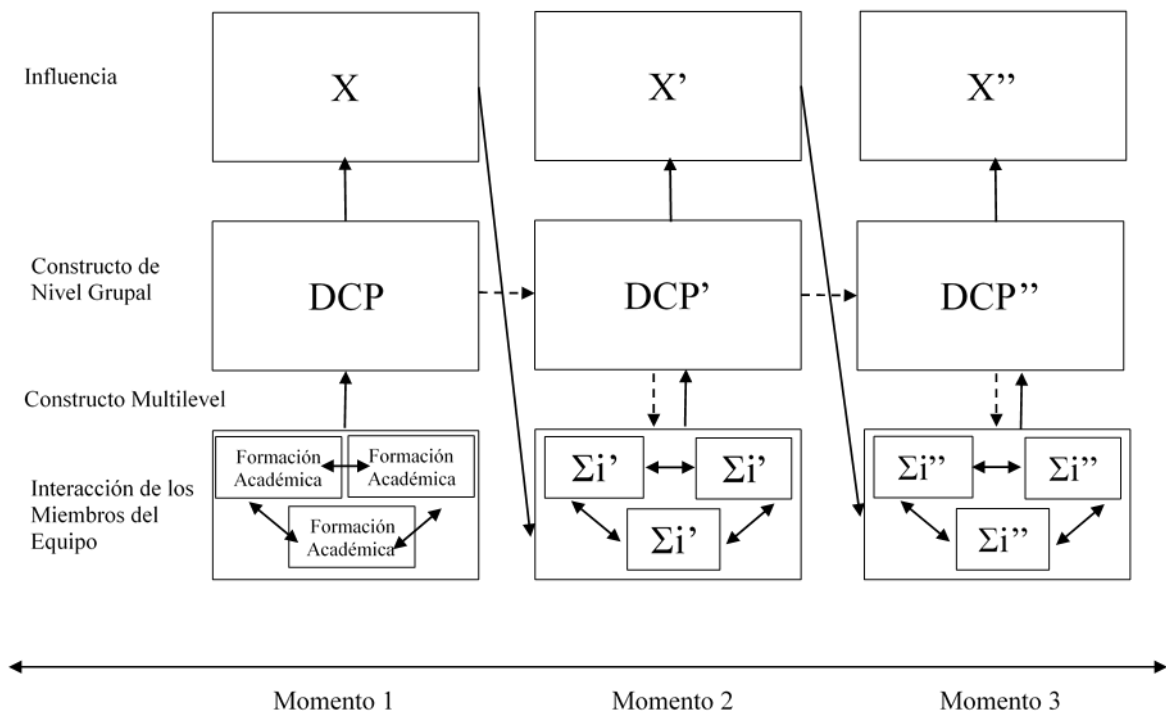


FIGURA 2: Evolución de un equipo interdisciplinario en tres momentos de DCP. Elaboración propia basada en Waller et al., 2016 y Cronin et al., 2011.

En el momento 1, los miembros con diferente formación académica se encuentran por un objetivo interdisciplinario. Es la primera vez que un miembro con una formación particular se encuentra con alguien de otra formación, quien tampoco tiene experiencia

interdisciplinaria. El proceso creativo de colaboración interdisciplinaria comienza mientras los miembros interactúan y se van influenciando mutuamente, lo que está representado en la figura 2 con las flechas que los conectan, en el nivel más bajo de análisis.

En este momento teórico, entre los miembros aparece una DCP de un nivel de ausencia o mínimo. La ausencia de DCP implica que los miembros no se reconocen el conocimiento entre sí ni saben qué esperar de los demás. Por ejemplo, se podría observar una comunicación dispersa, una visión poco clara acerca de cuándo, con quién y qué discutir, pérdida de tiempo o energía para coordinar o definir prioridades, generar material social, dominancia, etc. Este momento fue explicado por Roscoe y sus colegas (2019) cuando cada miembro del caso que describe con detalle tiende a poner el foco y la atención en sus propias preocupaciones disciplinarias mientras que, inadvertidamente, minimizan u omiten otros factores, como la propuesta del otro, lo que genera conflictos que resultaron en un tiempo extendido de desarrollo para el proyecto. Es por esto que argumentamos que en el momento 1, la DCP es un constructo acumulativo. Según Cronin y sus colegas (2011), este tipo de constructos se basan en los atributos individuales de los miembros (en este caso, su formación académica) quienes no son permeables a la interacción del grupo, especialmente, por el efecto de la especialización en la estructura cognitiva de las personas, como se explicó en la sección El Significado de la Formación Académica. Se puede observar esta propiedad teórica inicial en la figura 2, por no tener una flecha descendente desde el primer DCP hacia los miembros. En este primer momento interdisciplinario, es posible que, por las características sistémicas de un equipo, la DCP acumulativa afecte alguna otra variable, la que genera una modificación en la interacción. Esta influencia es representada por la línea sólida que conecta el momento 1 y 2. En la narrativa de Roscoe et al. (2019) un miembro del equipo interviene con experiencia interdisciplinaria y ayuda a la meta-comunicación entre disciplinas, es por esto que más adelante destacaremos que incorporar en instancias iniciales de una colaboración interdisciplinaria el rol de un facilitador es una lección clave para acelerar la eficiencia en el equipo.

En el momento 2, los miembros tienen por lo menos un componente adicional, experiencia en colaboración interdisciplinaria. La interacción

permite el descubrimiento de la dirección de pensamiento de los demás, su conocimiento, abordajes. En el mejor escenario, el diálogo explícito comienza en etapas tempranas de formación del equipo, ya que permite revelar y resolver conflictos de epistemología (Roscoe et al., 2019). Es por eso que en la figura 2 representamos a los miembros como Σ_i' , el punto teórico en el que la formación académica se difumina con otros elementos de variedad de conocimiento (interdisciplinarios), como también se señaló en la sección El Significado de la Formación Académica. En el momento 2, la DCP cambia su forma a un constructo emergente, es decir, la propiedad emergente a nivel de equipo DCP' dará forma a la interacción individual (Σ_i') y viceversa, lo que está reflejado en la figura 2 con la flecha de influencia recíproca entre lo individual y lo grupal.

En el momento 3, la constitución de DCP'' sigue siendo afectada por el estado emergente que proviene de Σ_i'' (que al mismo tiempo se ve afectado por la interacción individual de Σ_i''), y de los efectos de DCP'. En la figura 2, no hay cambios. Sin embargo, en este momento teórico, DCP'' puede ser mayor o menor que en el momento 2, según la experiencia y las influencias del equipo. Es aquí cuando la ecuación $1+1>2$ puede existir y expresar la deseada sinergia. Proponemos que DCP puede evolucionar desde su ausencia a su emergencia en distintos niveles, la manifestación de DCP puede reflejar el estado de desarrollo del equipo (Klimoski y Mohammed, 1994). También argumentamos que la plataforma de conocimiento necesaria para la colaboración interdisciplinaria (Ness & Søreide, 2014) es fértil cuando la DCP es alta. Por ejemplo, Spender (1996) se refiere a un estudio en el que los trabajadores desarrollaron una dirección de pensamiento de “producción”, “planificación” o “coordinación” y que algunos miembros poseían la capacidad de cambiar fácilmente entre direcciones de pensamiento. El autor explica que puede haber una práctica consciente para lograr esta habilidad. Teniendo esto en cuenta, argumentamos que la DCP se puede desarrollar activamente, discutimos sus posibilidades de gestión en la siguiente sección.

IMPLICANCIAS PARA LA GESTIÓN

Los equipos interdisciplinarios pueden trabajar de forma proactiva en su dinámica ya que las buenas intenciones no son suficientes para hacer frente a los desafíos inherentes a la colaboración interdisciplinaria. El hecho de que se forme un equipo de diversos dominios no significa que los miembros trabajarán bien juntos, o que desarrollarán y utilizarán plenamente sus conocimientos para generar soluciones y lograr sus objetivos, ya que el proceso no se lleva a cabo de manera eficiente automáticamente (Paulus et al., 2018; Ness & Søreide, 2014). Se entiende que hay espacio para intervenciones que pueden facilitar un alto nivel de DCP y que es importante gestionar activamente los mecanismos colectivos para fomentar mejores prácticas entre los equipos interdisciplinarios (Moirano et al., 2019). Identificamos cuatro implicancias relevantes para los contextos organizacionales.

En primer lugar, más allá de que la formación académica puede clasificarse como un atributo profundo, en la práctica, es de fácil acceso: basta con exhibir una certificación. Por lo tanto, los procesos de selección, desarrollo y diseño de equipos pueden gestionarse teniendo en cuenta la formación académica (y su predominante dirección de pensamiento) y el efecto de la misma en interacción con otros, es decir, el aporte individual a DCP.

En segundo lugar, Brown y sus colegas (2021) encontraron recientemente una tendencia natural a componer equipos homogéneos, es decir, las personas eligen colaborar basándose en antecedentes disciplinarios similares. Esta preferencia resalta la importancia de fomentar la colaboración interdisciplinaria para el diseño de equipos.

En tercer lugar, destacamos la oportunidad de desarrollar DCP a través de la capacitación, ya que facilitar el aprendizaje acerca de cómo trabajar con otras disciplinas ha sido reconocido por tener un impacto positivo (Moirano et al., 2019). Por ejemplo, se puede incluir las técnicas asociadas al pensamiento lateral (de Bono, 1977) que refieren a un cambio consciente en la dirección del pensamiento, como una ruptura de paradigmas previos para adoptar una forma

diferente de ver una situación (Puccio & Cabra, 2010).

Por último, se demostró (Roscoe et al., 2019) que la incorporación del rol de un facilitador en las primeras etapas de la formación de equipos interdisciplinarios acelera los beneficios y las oportunidades de aprendizaje. A través de su intervención, cada disciplina ganó una mejor comprensión y apreciación de la dirección de pensamiento de las distintas disciplinas, así como también acerca de cómo articularse, reconociendo que sus respectivos conocimientos eran complementarios en lugar de contrapuestos. El rol podría ser ocupado por un miembro con experiencia interdisciplinaria, un miembro del equipo entrenado o una persona externa del equipo, cualquiera sea el caso, idealmente capacitada. A modo de ejemplo, el facilitador podría fomentar espacios específicos para la reflexión y el intercambio sobre los objetivos, estrategias y procesos (Drach-Zahavy & Somech, 2001). Además, podría moderar los encuentros para alentar una participación balanceada, como ha indicado Lockhart (2017), puede ser desafiante involucrar a los miembros más reservados o reducir la influencia de actores dominantes.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El uso de la noción de DCP puede ser beneficiosa para diagnosticar el funcionamiento de un equipo interdisciplinario, como un faro para prevenir sus problemas inherentes (Moirano et al., 2019) como sentirse incomprendido, subvalorado o tener un “encuentro lento” entre enfoques disciplinarios (Roscoe et al., 2019). Como argumentan Klimoski y Mohammed (1994), explicar cómo los miembros del equipo fluyen de un nivel de abstracción (categoría de nivel inferior) a otro (categoría de nivel superior) permite el desarrollo de una estructura cognitiva colectiva, lo que hace que sea más fácil para los miembros evocar y utilizar patrones de pensamiento organizacional.

Si bien hemos podido dar una respuesta teórica a lo que ocurre en un equipo donde colaboran personas de diferente formación académica, este trabajo deja una serie de interrogantes. Primero, un meta-análisis o una revisión

sistemática de la literatura podría arrojar algo de luz sobre el estado del arte en relación a los efectos de la formación académica, denominada dirección del pensamiento individual en este artículo. El fenómeno ha sido acuñado de diversas formas en la literatura, como diversidad cognitiva (Milliken et al., 2003), modelo mental (Mathieu et al., 2000), estilos de pensamiento (Sternberg, 1997), brechas representacionales (Cronin & Weingart, 2007) o estilos de aprendizaje (Kolb, 1984), entre otros. Estas nociones fueron consideradas para la elaboración del constructo de DCP. Sin embargo, como no fue el propósito de este trabajo, lo identificamos como otra línea de investigación, muy valiosa para los campos sociales aplicados.

Segundo, la inclusión de los factores contextuales que afectan el proceso de colaboración interdisciplinaria es fundamental (Shalley y Gilson, 2004; Kuo et al., 2017). Para Marks y sus colegas (2001), estados como DCP son fluidos y fácilmente influenciados por el contexto. La literatura sugiere considerar, por ejemplo, la influencia de un sistema social más amplio, cultura, marco temporal, institucionalización, recursos, tecnología, estructura de gobernanza y jerarquía (Moirano et al., 2019). Particularmente, el liderazgo tiene un rol moderador en los procesos de equipo

compuestos por miembros de heterogénea formación académica (Shin y Zhou, 2007) y el tiempo afecta sus niveles de producción creativa y sus conflictos (Li y Liu, 2015).

Todas las proposiciones que planteamos en torno a la DCP en este trabajo teórico tienen potencial para futuras investigaciones empíricas. Queremos resaltar el valor de estudios cualitativos y longitudinales que puedan mostrar la complejidad y riqueza del proceso de colaboración interdisciplinaria en diferentes momentos. Por ejemplo, se podría identificar cuánto tiempo puede tomar el momento 1, 2 y 3, o considerar si dichos momentos tienen alguna relación con las etapas de desarrollo de un equipo.

CONCLUSIONES

Aunque la literatura ofrecía guías sobre procesos como la comunicación, la estructura o el funcionamiento de un equipo interdisciplinario, estaba en una caja negra, no estaba bien definida ni comprendida en su totalidad. Este trabajo tuvo como objetivo contribuir a la comprensión teórica de cómo funciona el proceso de colaboración interdisciplinaria, con foco en la formación académica. La figura 3 grafica el resumen del trabajo realizado.

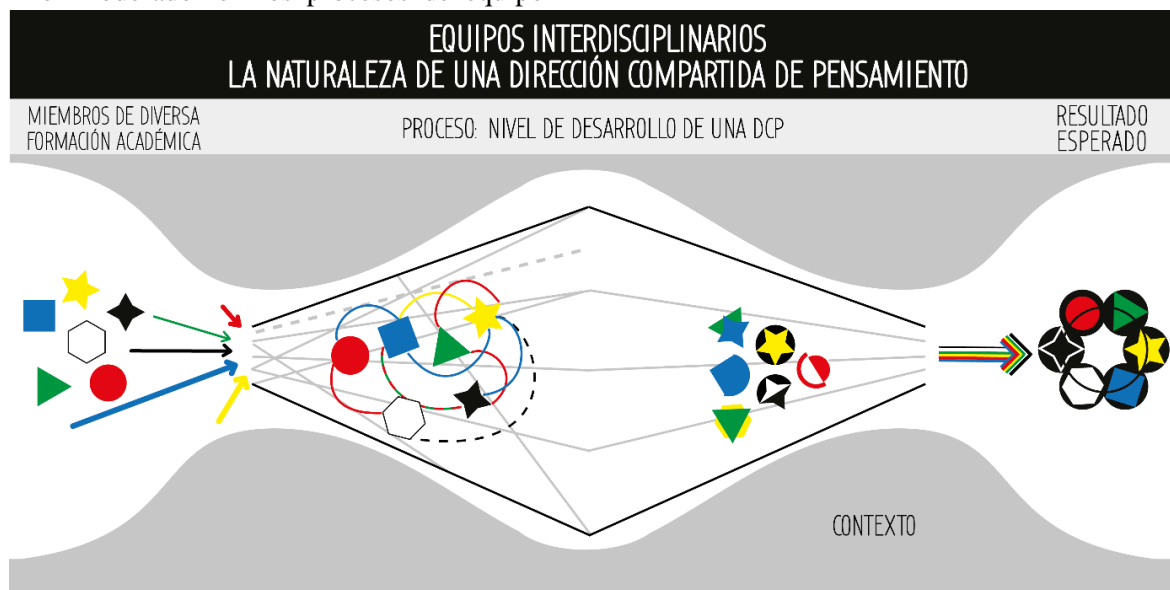


FIGURA 3: Imagen del proceso de colaboración interdisciplinaria. Elaboración propia

En un mundo de creciente complejidad, destacamos el valor de la colaboración y coordinación entre diferentes campos del saber.

Elaboramos un constructo teórico a nivel de equipo con una estructura mixta (estados emergentes y procesos) a la que denominamos

Dirección Compartida de Pensamiento (DCP) y desarrollamos una posible operacionalización para captar indicadores más específicos. La línea de razonamiento proporciona prácticas sobre cómo podemos convertir un equipo de expertos en un equipo experto. Desde el punto de vista de la DCP, un equipo interdisciplinario experto reconocería de manera rápida y confiable el conocimiento específico que tiene cada miembro del equipo, tendría una visión clara sobre con quién, cuándo y qué discutir, podría predecir interacciones, entender el aporte de la epistemología, creencias y preferencias de cada disciplina, enfocaría su comunicación para mantener interdependencias oportunas, organizaría la participación, las necesidades y las prioridades de agenda y acordaría qué tan bien desempeñarse. En nuestra teoría, profundizamos en la comprensión de la dinámica del equipo interdisciplinario en tres momentos teóricos para ayudar a su diagnóstico. Ahora es posible reconocer a través de la DCP en qué momento evolutivo se está abriendo paso el equipo interdisciplinario y así impulsar una mejor práctica sobre los desafíos que enfrenta.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Bell, S. T., Villado, A. J., Lukasik, M. A., Belau, L., & Briggs, A. L. (2011). Getting Specific about Demographic Diversity Variable and Team Performance Relationships: A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 709-743.
- Blazhenkova, O., & Kozhevnikov, M. (2016). Types of Creativity and Visualization in Teams of Different Educational Specialization. *Creativity Research Journal*, 123-135, DOI: 10.1080/10400419.2016.1162638.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1998). Organizing Knowledge. *California Management Review*, 40(3), 90-111, DOI:10.2307/41165945.
- Brown, J., Murray, D., Kyle, F., Coco, E., & Dablander, F. (2021). A breeding pool of ideas: Analyzing interdisciplinary collaborations at the Complex Systems Summer School. *PLoS ONE*, 16(2): e0246260. <https://doi.org/10.1371/journal>.
- Carlile, P. R. (2004). Transferring, Translating, and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boundaries. *Organization Science*, 15(5), 555-568.
- Chu, T., & Chiu, Y. (2017). We are in the same boat: the effect of social interdependences on knowledge boundary spanning in interdisciplinary collaboration. *Journal of Information Management*, 24(3), 307-340.
- Cloutier, C., & Langley, A. (2020). What Makes a Process Theoretical Contribution? *Organization Theory*, (1), 1-32.
- Cronin, M. A., & Weingart, L. R. (2007). Representational Gaps, Information Processing, and Conflict in Functionally Diverse Teams. *Academy of Management Review*, 761-773.
- Cronin, M. A., & Weingart, L. R. (2019). Conflict across representational gaps: Threats to and opportunities for improved communication. *PNAS*, 7642-7649.
- Cronin, M. A., Weingart, L. R., & Todorova, G. (2011). Dynamics in Groups: Are We There Yet? *The Academy of Management Annals*, (5)1, 571-612.
- de Bono, E. (1977). *Lateral Thinking*. Harmondsworth, England: Penguin Books.
- DeChurch, L. A., & Mesmer-Magnus, J. R. (2010). The Cognitive Underpinnings of Effective Teamwork: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 32-53.
- Drach-Zahavy, A., & Somech, A. (2001). Understanding Team Innovation: The Role of Team Processes and Structures. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 111-123.
- Edmondson, A. C., & Harvey, J. F. (2018). Cross-boundary teaming for innovation: Integrating research on teams and knowledge in organizations. *Elsevier: Human Resource Management Review* (28), 347-360.
- Elichiry, N. (2009). *Escuela y Aprendizajes*. Buenos Aires: Trabajos de Psicología.
- Ellis, A. P. (2006). System Breakdown: The Role of Mental Models and Transactive Memory in the Relationship between Acute Stress and Team Performance. *The Academy of Management Journal*, (49)3, 576-589.
- Fürst, G., Ghisletta, P., & Lubart, T. (2014). Toward an Integrative Model of Creativity and Personality: Theoretical Suggestions and Preliminary Empirical Testing. *Journal of Creative Behavior*, 1-24.
- Gilson, L. L., & Goldberg, C. B. (2015). Editors' Comment: So, What Is a Conceptual Paper? *Group & Organizational Management*, 127-130.
- Gore, E. (2003). *Conocimiento Colectivo*. Buenos Aires: Granica.

- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 109-122.
- Grutternik, H., Van der Vegt, G., & Molleman, E. (2013). Reciprocal Expertise Affirmation and Shared Expertise Perceptions in Work Teams: Their Implications for Coordinated Action and Team Performance. *Applied Psychology*, 359-381.
- Harrison, D., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 1199 – 1228.
- Huber, G. P., & Lewis, K. (2010). Cross-understanding: Implications for group cognition and performance. *The Academy of Management Review*, (35)1, 6–26. DOI: 10.5465/AMR.2010.45577787.
- Hülshager, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-Level Predictors of Innovation at Work: A Comprehensive Meta-Analysis Spanning Three Decades of Research. *Journal of Applied Psychology*, (94)5, 1128 –1145.
- Jackson, S. E. (1996). The Consequences of Diversity in Multidisciplinary Work Teams. In M. West, *Handbook of Work Group Psychology* (53-75). John Wiley & Sons Ltd.
- Kellermanns, F. W., Floyd, S. W., Pearson, A. W., & Spencer, B. (2007). The contingent effect of constructive confrontation on the relationship between shared mental models and decision quality. *Journal of Organizational Behavior*, 119-137.
- Klimoski, R., & Mohammed, S. (1994). Team Mental Model: Construct or Metaphor? . *Journal of Management*, 403-437.
- Kolb, D. (1981). Learning Styles and Disciplinary Differences. In A. W. Chickering, *The Modern American Collage, Responding to New Realities of Students and Changing Society* (232-254). San Francisco, California: Jossey-Bass Inc., Publications.
- Kolb, D. (1984). *Experiential Learning*. Englewood Cliff: Prentice-Hall.
- Kozhevnikov, M., Kosslyn, S., & Shephard, J. (2005). Spatial versus object visualizers: A new characterization of visual cognitive style. *Memory & Cognition*, 33(4), 710–726. DOI:10.3758/bf03195337 .
- Kuo, H., Burnard, P., McLellan, R., Cheng, Y., & Wu, J. (2017). The development of indicators for creativity education and a questionnaire to evaluate its delivery and practice. *Thinking Skills and Creativity*, 186-198.
- Lewis, K. (2004). Knowledge and Performance in Knowledge-Worker Teams: A Longitudinal Study of Transactive Memory Systems. *Management Science*, 1519–1533.
- Lubart, T. I. (1994). Creativity. In R. J. Sternberg, *Thinking and Problem Solving*, San Diego: Academic Press 289–332, DOI:10.1016/b978-0-08-057299-4.50016-5.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *The Academy of Management Review*, (26)3, 356-376.
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. (2000). The Influence of Shared Mental Models on Team Process and Performance. *Journal of Applied Psychology* , 85(2), 273-283.
- Mathieu, J., Maynard, T., Tapp, T., & Gilson, L. (2008). Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future. *Journal of Management*, 410-476.
- Milliken, F. J., Bartel, C. A., & Kurtzberg, T. R. (2003). Diversity and Creativity in Work Groups. A Dynamic Perspective on the Affective and Cognitive Processes That Link Diversity and Performance. In P. Paulus, & B. Nijstad, *Group Creativity* (Chapter 3). New York: Oxford University Press.
- Moirano, R., Sánchez, M. A., & Štěpánek, L. (2019). Creative interdisciplinary collaboration: A systematic literature review. *Thinking Skills and Creativity*, DOI: 10.1016/j.tsc.2019.100626.
- Morgenson, F., & Hofmann, D. (1999). The structure and function of collective constructs: implications for multilevel research and theory development. *Academy of Management Review*, 249-265.
- Ness, I. J., & Sørreide, G. E. (2014). The room of opportunity: Understanding phases of creative knowledge processes in innovation. *Journal of Workplace Learning*, 545-560.
- Parjanen, S., & Hyypiä, M. (2019). Innotin game supporting collective creativity in innovation activities. *Journal of Business Research* (96), 26-34.
- Park, J. Y., Im, I., & Sung, C. (2017). Is social networking a waste of time? the impact of social network and knowledge

- characteristics on job performance. *Knowledge Management Research and Practice*, 15(4), 560-571.
- Paulus, P. B., Baruah, J., & Kenworthy, J. B. (2018). Enhancing Collaborative Ideation in Organizations. *Front Psychol*, 1-12.
- Paulus, P. B., Coursey, L. E., & J. B. Kenworthy, A. (2019). I. Lebuda; V. P. Glaveanu . In *The Palgrave Handbook of Social Creativity Research*. University of Texas: Palgrave Studies in Creativity and Culture.
- Proctor, R. W., & Vu, K.P.L. (2019). How Psychologists Help Solve Real-World Problems in Multidisciplinary Research Teams: Introduction to the Special Issue. *American Psychological Association*, (74)3, 271–277.
- Puccio, G. J., & Cabra, J. F. (2010). Chapter 8: Organizational Creativity: A Systems Approach. In J. C. Kaufman, & R. J. Sternberg, *The Cambridge Handbook of Creativity* (145-173). Cambridge: Cambridge University Press.
- Reiter-Palmon, R., Wigert, B., & Triparna, d. V. (2012). Team Creativity and Innovation: The Effect of Group Composition, Social Processes, and Cognition. In M. Mumford, *Handbook of Organizational Creativity* (295 - 326). London: El Sevier.
- Roscoe, R. D., Becker, D. V., Branaghan, R. J., Chiou, E. K., Gray, R., Craig, S. D., . . . Cooke, N. J. (2019). Bridging Psychology and Engineering to Make Technology Work for People. *American Psychological Association*, DOI: <https://dx.doi.org/10.1037/amp0000444>.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 33 – 53.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2007). When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, (92)6, 1709-1721.
- Simsek, Z., Veiga, J. F., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2005). Modeling the Multilevel Determinants of Top Management Team Behavioral Integration. *Academy of Management Journal*, 48(1), 69–84. DOI:10.5465/amj.2005.15993139 .
- Spender, J. (1996). Competitive advantage from tacit knowledge? Unpacking the concept and its strategic implications. In M. B., & A. Edmondson, *Organizational learning and competitive advantage* (37-41). London: Sage.
- Sternberg, R. J. (1997). *Thinking styles*. New York, NY, US: Cambridge University Press.
- Stout, R. J., Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., & Milanovich, D. M. (1999). Planning, shared mental models, and coordinated performance: An Empirical link is established. *Human Factors. Health & Medical Complete*, 41(1), 61.
- Van Der Vegt, G. S., & Bunderson, J. S. (2005). Learning and Performance in Multidisciplinary Teams: The Importance of Collective Team Identification. *Academy of Management Journal*, (48)3, 532-547.
- Waller, M. J., Okhuysen, G. A., & Saghafian, M. (2016). Conceptualizing Emergent States. *The Academy of Management Annals*, 1-38, DOI: 10.1080/19416520.2016.1120958.
- Watzlawick, P. (2002). *Teoría de la Comunicación Humana*. Barcelona: Herder.
- Whetten, D. A. (1989). What Constitutes a Theoretical Contribution? *Academy of Management Review*, 14(4), 490–495. DOI:10.5465/amr.1989.4308371.

LOS MODELOS DE INTANGIBLES DE ORGANIZACIONES: INSTRUMENTO CLAVE PARA CONDUCIRLAS, ADMINISTRARLAS Y GESTIONARLAS

Lorenzo Carlos clorenzo.lorenzo560@gmail.com

Lorenzo Natalia lorenzonatalia@yahoo.com.ar

Facultad de Agronomía / Facultad de Cs. Económicas de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.

RESUMEN

Se desarrolla en este trabajo por qué es necesario contar como instrumento y pensamiento un Modelo, poniendo el ejemplo teórico y de aplicación del Modelo SER H4 MM2, originado en una tesina de Maestría en el año 2000 y continuado en 7 proyectos trianuales de investigación en el programa de incentivos de la Nación. Se pone, en este trabajo en primer lugar, los objetivos/propuestas del trabajo en general que ya nacieron de lo realizado en la línea de investigación. Luego, esto mismo desde nuevas propuestas específicas. El desarrollo se realiza explicando el porqué, sus partes componentes, el abordaje del mismo con la metáfora del ADN, la secuencia genética y su metodología de aplicación y de actualización en este momento, incluyendo el proceso de decisión de la organización con nuevos conceptos incorporados que hacen a la aplicación de las neurociencias, específicamente a la neurocognición con la inclusión de la teoría de los afectos. Se incluye también el funcionamiento de los instrumentos de análisis del Modelo a través de las configuraciones, por tipologías, de las variables, los conceptos puente que otorgan dinámica sistémica, los Metaprocesos y los Gammaprocesos.

PALABRAS CLAVES: Modelo, Intangibles, Variables, Tipologías, Sistémico.

INTRODUCCIÓN

El director de la línea de investigación del Modelo Ser H4 observado en su larga vida académica, poniendo foco en las organizaciones, aunque sus intereses temáticos han sido siempre más amplios que los aspectos clásicos de organización y gestión para abordarlos, que existen muy pocos, y contados con los dedos –quizás- de una mano, en la

Argentina, investigadores y profesores que se dediquen a tratar de totalizar e integren el funcionamiento organizacional de manera compleja y dinámica.

¿Será que no importa porque carece de relevancia? ¿Será porque los potenciales lectores de los temas de administración y gestión les interesa más el contar con herramientas para resolver problemas de un sector de la organización? ¿Será que la decisión y la acción se prefiere tomar como un tema racional a normalizar y centrarlo en su proceso sólo necesita de herramientas que se ajusten a resolver una cuestión interna y/o contextual de acuerdo a “lo que se piensa o como lo enfoca un líder”?

Nos podemos hacer muchas preguntas, no se cree conducente rebatir estos abordajes parciales, estilos o forma de analizar y encaminar los problemas organizacionales. Se prefiere argumentar dicho enfoque, dado que nunca terminamos de poner foco en los problemas de una manera más sostenible en el tiempo. Libros y papers se acumulan y sólo quienes tienen un autor de cabecera pueden sentirse más acompañados, por un tiempo.

La respuesta a esta situación que se presenta es que debe existir el marco de un modelo que releve variables que están vigentes como aspectos importantes en la conducta de los seres humanos y aspectos que hacen a la estructura y recursos de las organizaciones en todos los niveles y áreas de las organizaciones. Variables que tienen un comportamiento sistémico y por lo tanto debemos ampliar el lente, poner indicadores de las variables y analizar cómo actúan ante distintos contextos buscando un mejor desenvolvimiento para cada organismo en particular y con la información que ese organismo nos da. Tenemos que encontrar la enfermedad, pero también y principalmente cómo actúa en esa organización en particular.

Desde allí, podremos estudiar tratamientos efectivos para la mejora y el desenvolvimiento de la misma. Por supuesto que estos tratamientos tienen un costo tangible e intangible que también debemos ver, con el propio Modelo y/o con datos tangibles complementarios.

Así que se busca un lector interesado en la búsqueda de la verdad más cercana al análisis realizado y que compare, reflexione, adapte modifique, critique o simplemente descarte un pensamiento y diseño que apunta a la descripción que aportan disciplinas vinculadas a la administración y a la gestión, que pone el foco en el ser humano y sus características como tal actuando y pensado junto a otros con una visión más o menos compartida, con decisiones en equipo o como parte de un grupo.

Ellos conforman una coalición de intereses y tienen procesos internos para perseguirlos, con metas y objetivos que se logran o no en un contexto más amplio, algunos directos y otros mediatos.

Se parte de que una organización, como un organismo biológico y virtual, tiene metafórica y analógicamente un ADN con una secuencia de genes. Su formación está realizada por los seres humanos que la originan y la dirigen. Es decir, por los líderes que articulan con los demás participantes de la misma con funciones diversas.

Esos seres humanos, originarios de la organización, cuentan realmente con un ADN y una secuencia real de genes. Por lo tanto, coordinan y negocian una forma de actuar de la organización. Lo que se ha dado en llamar la “cultura organizacional”. Este constituye el ADN inicial de la organización compuesto por valores, que son los genes de las dimensiones de análisis de la cultura organizacional. De allí nacerán, en relación sistémica con el resto de las variables del Modelo, las disfunciones y enfermedades organizacionales en relación dinámica con el contexto organizacional necesario para la supervivencia de la organización. Esta interacción de cultura y demás variables es de donde emerge la “iper-genética” organizacional.

Este Modelo denominado hoy, ha pasado por diversos nombres en su desarrollo, SERH4

MM2 tiene como una de sus variables la cultura organizacional. Es una variable que podemos denominar “directriz” porque es la que configura el resto de las variables del Modelo. Las demás variables son altamente articuladas entre sí por la directriz, pero una de ellas tiene más independencia en la configuración para nosotros. En el Poder, que aúna las coaliciones, la influencia, el conflicto y las negociaciones dentro de la misma en un proceso que es lo que denominamos el sistema político.

Con el sistema político sucede que es el más sensible a los intereses, de momento, tanto internos como externos y reacciona con mayor o menor rapidez según la cultura organizacional, el tipo de liderazgo, los procesos y estructuras organizacionales derivados de su magnitud, los recursos con que se cuenta, y otros aspectos más, pero fundamentalmente en el proceso estratégico de la toma de decisiones. Eso hace que de una manera que va de lo simple a lo complejo, según el tipo legal de organización, su cultura y el liderazgo, se reaccione algunas veces de manera que parece contraria a la cultura organizacional, el ADN organizacional y la tipología de organizaciones que se ha establecido para simplificar el análisis del Modelo, pero no su aplicación.

Esto quiere decir que vemos al sistema político como un componente importante, a través de la variable poder, de los cambios que pueden descubrir mutaciones en la organización en la tarea de sobrevivir o de ser más competitivos y ganar espacios estratégicos. Por ello el Modelo también cuenta con tipos de sistemas políticos en relación con los tipos de cultura organizacional. Es la epi-genética en relación con la tipo-genética organizacional en la analogía biológica que desarrollamos.

Objetivos de la línea de investigación y nuevas propuestas de este trabajo

- Se requiere de un Modelo en administración y gestión para plantear de manera efectiva los problemas y disfunciones organizacionales.
- Los instrumentos y herramientas necesarias para mejorar las dificultades y aumentar la productividad, a través de

los distintos procesos organizacionales, necesitan de análisis específicos e individuales de la dinámica integral organizacional, lo que es posible a través del modelaje de la situación a abordar.

- La metodología y materiales del Modelo SER H4 MM2, permite aplicarle análisis sistémico como etapa del proceso de concluirlo en el diseño de un software que permitiría aplicar inteligencia artificial y algoritmos de proceso. Asimismo, se puede realizar una aplicación de simulación y aprendizaje de administración y gestión por el Modelo, a través de simulación de casos.
- Se propone tener en cuenta los perfiles modelados de liderazgo de la organización, las que son analizadas para lograr mejores resultados en el pensamiento y la acción del mismo adecuada a la tipología de cada organización.
- Se propone la metáfora biológica del ADN organizacional, las tipogenéticas culturales y la ipegenética del sistema político y demás variables de un Modelo de intangibles, que brinde una dinámica del ADN y mutaciones del mismo en la secuencia genética de valores organizacionales.
- Se propone un nuevo paradigma de procesos de decisión actualizado por los avances y descubrimientos de la neurocognición en el marco de las neurociencias.

MARCO TEÓRICO

El trabajo tiene su marco de conocimientos en la bibliografía utilizada para realizarlo desde el origen de los proyectos de investigación en el año 2000. En ese sentido viene desde la escuela llamada de Teoría de la Organización, sobre todo de los libros y teorías de Hebert Simon (2011), Miller y Start, Cyert y March, entre los principales. En la argentina, a su estilo, fueron los realizados por Federico Frischknecht (1993) “Dirección Recursiva” principalmente, y Pedro Pavesi -en teoría de las decisiones en los años 1990 a 1995- con quienes el director de la línea de investigación (que sustenta este trabajo)

mantuvo largas conversaciones. También ha tenido influencia Peter Senge (2015) con su libro “La quinta disciplina” y lo que se puede llamar la escuela del Aprendizaje Organizacional. Quien continuó en algunos aspectos y por cierto tiempo, ha sido el argentino Fred Koffman (2001). A continuación, mencionamos a Henry Mintzberg (1984, 1991, 1992, 1997) con “La naturaleza del trabajo Directivo”, “La estructuración de las organizaciones”, “El poder en la organización”, y “El proceso estratégico. Contexto. Conceptos y casos”.

En el tema de la Cultura Organizacional nuestra base fue la teoría racional de Edgar Schein (1988) en su libro “La cultura empresarial y el Liderazgo”. Y a su vez, en la temática de Poder también tuvo su influencia J. Pfeffer (1993), principalmente su libro “El poder de en las organizaciones: política e influencia en una empresa”.

Por otro lado, podemos citar a Gladwell, M. (2006) en el texto “Inteligencia intuitiva”, E. Gore (2012) “El próximo management: acción, práctica y aprendizaje”., H. Gardner (2001) en “La inteligencia reformulada: las inteligencias múltiples en el siglo XXII” y Daniel Goleman (2003) “El Líder Resonante, crea más: el poder de la inteligencia emocional”.

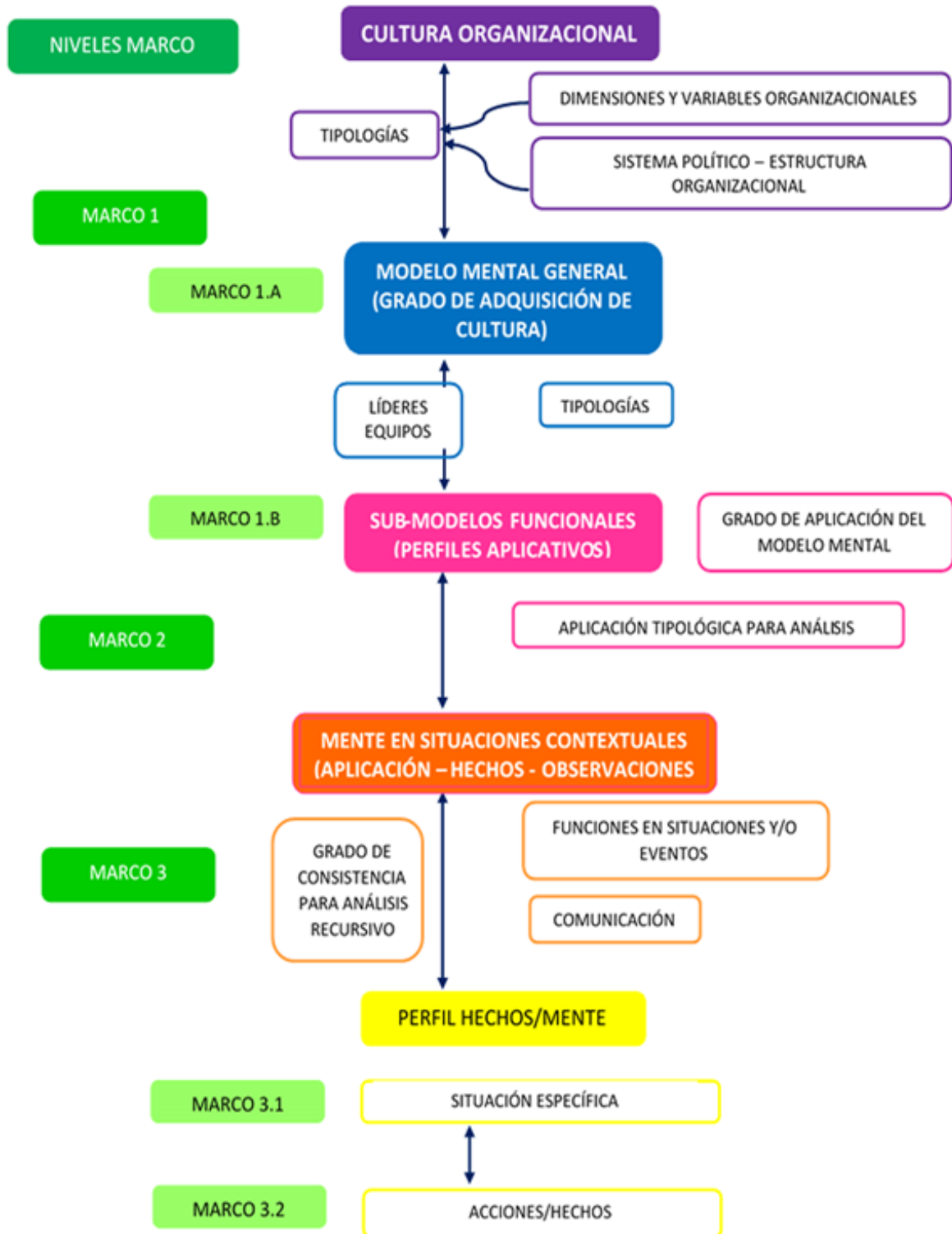
También, Antonio Damasio (2003) ha tenido mucha influencia como neurocientífico desde su libro “El error de Descartes”. Este libro tuvo gran influencia en toda la administración en el país, sobre todo en los aspectos de teoría de las decisiones donde se dio en parte un replanteo. Esto fue en 2000 y podemos decir sin dudar que fuimos en nuestro proyecto los primeros que utilizamos la teoría de Damasio para el comportamiento del ser humano, principalmente la parte emocional en la teoría de los afectos. En relación a ello, tenemos un artículo presentado (Lorenzo, C., Camio, M.I, 2001) en la revista FASES. Luego continuamos con Antonio Damasio (2018) hasta sus últimos libros como “El extraño orden de las cosas, “La vida, los sentimientos y la creación de las culturas”. En neurociencias, además de Damasio hemos tenido como influencia otros autores como Liza Feldman Barrett (2018) y

Stanislas Dahenne (2015). Todo esto teoría fue aplicada en la variable Modelos Mentales.

Por último, en lo que respecta a nuestros trabajos respecto al Modelo SER H4 MM2

(2019,2015,2013,2010), sus herramientas, etapas de teoría e implementación son referidos en una versión corta en la bibliografía de este trabajo

Gráfico 1: Marcos Teóricos en el proceso decisorio: desde la cultura a la acción recursiva



Fuente: producción propia

DESARROLLO

Las partes componentes del Modelo SER H4 MM2

Es el momento de volver a las “Configuraciones” que se mencionaron en la introducción, pero no se las conceptualizó en este artículo para cada tipo cultural, tomándola cultura organizacional como “variable directriz” surge una configuración de variables que son el resto de las variables seleccionadas para constituir el SERH4 MM2, según cada tipo de tipo de cultura prevalente entre la tipología realizada. Esto quiere decir, que hemos de tener que tener cuatro configuraciones “genotipos”, y con el Poder y el sistema político de la organización otros cuatro “genotipos” más que, en conjunto con la cultura se transforman en el impulso “ipegenético” que activa la cultura, siempre algo adormilada, y eso la puede hacer “mutar” con el resto de las variables dándole conducción y comportamiento. Esto se puede ver expuesto en las matrices correspondientes al Modelo.

Entonces el ADN de la cultura organizacional, cuyas diferencias tipológicas surgen de las dimensiones, con las cuales las analizamos (que se encuentran materialmente realizadas), describimos el comportamiento del Poder, la comunicación, la estructura y los procesos organizacionales, los recursos intangibles, el liderazgo, los modelos mentales (que incluyen los sentimientos y la expresión de los mismos), las estrategias (cuyos procesos de decisiones a distinto nivel veremos), y el contexto organizacional (directo y mediato) que conformarán los escenarios probables.

Para establecer el comportamiento coherente de cada variable en relación con el ADN cultural se analiza cada variable (según la teoría y la práctica actualizada de la administración y la gestión) con distintas dimensiones de análisis ya establecidas, determinando que es lo que es más consistente con los “genes” del ADN cultural predominante (todo ello se encuentra materialmente expresado en el Modelo). Esto es lo que va a permitir que surjan opciones de enfermedades o disfunciones organizacionales cuyo diagnóstico final será resuelto en un proceso decisorio (cuya teoría describimos más adelante).

Para esto, nuestra metodología necesita de un análisis sistémico en primer lugar, y el análisis con una herramienta que se ha dado en llamar “Metaprosesos” organizacionales en el Modelo. Para poder ver las variables dinámicas y sistémicas, es decir poder ver como el comportamiento de cada una de ellas impacta en el comportamiento de las demás, se ha ideado lo que llamamos “concepto puente” el que es un concepto central de cada variable para integrarse con la otra (esto se encuentra en una matriz del Modelo). Con ello podremos tener una gran ayuda para un diagnóstico dinámico con el fin de elaborar las alternativas de “tratamiento” de la enfermedad o disfunción una vez definido el diagnóstico en un proceso decisorio. No satisfechos con este análisis, pero incorporado al mismo, llegamos a la aplicación que se mencionó anteriormente, los Metaprosesos.

Tenemos establecidos cinco Metaprosesos que tienen establecido una secuencia metodológica en el proceso teórico de aprendizaje organizacional. En el mismo tratamos de ver las variables en su dinamismo agrupadas en un proceso teórico por etapas y homogeneidad. Este análisis no ha de permitir teóricamente profundizar el análisis sistémico por objetivos parciales y finales de la organización y la administración y la gestión de la misma (todo ello se encuentra expuesto en los gráficos a los que hemos llegado en la actualidad). El definitiva; lo que el “gen” produce depende de la combinación de los mismos (lo que vemos más concretamente y ampliado en los Metaprosesos) y de las condiciones bajo las cuales se desarrolló todo el “organismo” (M. Graw, M. en Siri Hustbedt, 2021).

Hemos complementado el material también, con un listado no taxativo de enfermedades por sectores y procesos organizacionales. En los procesos organizacionales hemos de intervenir, o crear nuevas acciones en eventuales o permanentes, para tratar la salud organizacional (el listado tentativo no taxativo se encuentra en los documentos del Modelo).

De allí se ira a los procesos de decisiones, del nivel adecuado, a tratar el diagnóstico con las opciones de tratamiento. Es necesario aquí tener en cuenta otra herramienta que es la denominada Gammaprosesos (Lorenzo,

C.,2015), que consiste en formular indicadores de Intangibles en la gestión de la organización. Estos indicadores se diseñan teniendo en cuenta los recursos intangibles de la organización y su funcionamiento que está determinado por tipología en las variables configuradas según el tipo de organización. Hay que permitirles señalar parámetros o rangos de valor normal para esa organización, y poder ver con claridad los desvíos para producir información adecuada y a tiempo para esa organización. Cuando analizamos la configuración de las variables de una organización de acuerdo a su tipo cultural (ADN) y su sistema político, lo vemos de una manera estática. Si la organización se encuentra tentativamente de un color verde de buena salud, de un amarillo de atención o uno rojo de peligro supuesto, le añadimos las restantes herramientas metodológicas para analizarla sistémica mente. Al igual su tratamiento teniendo también en cuenta los “Gammprocesos”.

A continuación, el proceso de decisiones tiene que estudiar la estrategia competitiva externa a futuro antes de tomar decisiones y actuar. Debemos tener en cuenta al menos tres escenarios en tiempo y probabilidades de ocurrencia con la participación, no solo de intangibles de este Modelo SERH4 MM2, sino también con la información tangible y numérica del sistema administrativo de la organización.

La Metáfora organizacional y las alteraciones en el programa de ADN en enfermedades: la incerteza de su aparición.

Hasta acá venimos presentando la metáfora genética de ADN aplicada a las organizaciones de alguna manera definiendo las actuales y potenciales enfermedades organizacionales.

Pero como en la genética no es simplemente así, en la organización como herramienta creada por el ser humano no lo es más aún. Lo que está en el ADN no determina con certeza qué enfermedades se van a producir en el ser y tampoco en las organizaciones. El ADN actúa en un contexto biológico de células que no tienen sólo que ver con funciones internas sino también con el ambiente del individuo en todo sentido, y con una integridad cerebro-menté-cuerpo, en la metáfora con las organizaciones,

con los órganos y su funcionamiento muchas veces interrelacionándose. Estas partes son las que pueden llegar a disparar aspectos genéticos, y también menguarlos de tal manera que la enfermedad nunca se produce hasta que esta conjunción de aspectos se da en una condición suficiente en ese individuo. Por eso hay que tener en cuenta la inmuno modulación para que el sistema inmune no dispare hacia el propio cuerpo, pero que a su vez se encuentre suficientemente activo como metáfora organizacional.

Esto, en el campo de las organizaciones, implica que hay que gestionar la propia variable cultural, fundamentalmente a través del sistema político y los distintos niveles de liderazgo a través de estrategias de comunicación y el diseño de estructuras y procesos organizacionales. Igualmente, en las otras funciones de gestión que componen el resto de las variables del modelo, interactuando además en relación al contexto y especialmente con los stakeholders.

En la variable cultural tenemos que determinar una secuencia de ADN organizacional en relación sistémica con el sistema político y el resto de las variables, de acuerdo a la configuración organizacional de las tipologías y la abducción aplicada y ajustada con las características de cada organización. De esta manera, estamos representando la metáfora del ADN humano en la organización en la forma que vemos como posible para que esta metáfora nos dé una nueva visión del fenómeno organizacional, actuando para su supervivencia como paraguas de la actividad humana que se encuentra en ellas para cumplir con el funcionamiento microeconómico necesario de la vida del individuo; el grupo que compone sus afectos y las sociedades en una nación estado, ya sea la organización nacional o internacional. Habrá, para evitar las enfermedades y tratar las mismas “tratamientos naturales” de la propia configuración de variables del modelo, y también “inducidos” que no son, en el momento del tratamiento, propios de los intangibles de la organización y surgen en conjunto de la interacción con el contexto de la misma.

Se incorporan elementos “químicos” en los genes de ADN CULTURAL, y en el modelo se

“tratan” teóricamente según el genotipo de las organizaciones y adecuados abductoramente de cada organización como hemos dicho anteriormente.

Los Modelos Mentales de los integrantes del sistema político, con su poder e influencia son esenciales. Es lo que podríamos llamar, siempre metafóricamente, la epigenética de las organizaciones, sus características particulares. Ellas pueden afectar la expansión o supresión en un gen o en varios de ellos, que se transforman en alteraciones que modifican la cultura organizacional en lo sucesivo y por ende de todo el organismo; es decir, en el Modelo, su configuración de variables teóricas y cambian los comportamientos de las variables e interacción sistémica entre las mismas. Esto se manifiesta en el contenido de las dimensiones de cada variable del Modelo y sus conceptos relacionadores denominados también conceptos “puente”.

En el diseño de tipologías hay que encontrar dimensiones que las puedan diferenciar entre ellas. Para ello, nuestra metodología fue encontrar dimensiones para la variable “directriz” cultural y poner diferencia de esas dimensiones que son las más habituales en general inducidas de nuestros trabajos de campo en las organizaciones. Cuando finalizamos ese trabajo con una cantidad determinada de organizaciones de diverso tipo, pudimos establecer las más antagónicas como también poner un foco de mayor detalle en un rango entre esos antagonismos. Llegamos a la decisión de definir en un principio seis tipologías de cultura, que más adelante notábamos que era más efectivo bajar a cuatro, debido a que la diferencia de dos tipos más no mejoraba, sino que era neutro para el análisis en cada organización en el campo y hacía más fuerte el Modelo.

Después de esta etapa nos pusimos en la tarea de configurar cada variable dependiente de la cultura, en las dimensiones que encontramos como relevantes en las mismas, de acuerdo a cada tipo de tipo de cultura para proceder desde allí a hacer una configuración del comportamiento de cada variable por tipo cultural.

Como cada configuración teórica se aborda como sistémica, ese dinamismo necesita conocer como cada variable con su comportamiento cultural influencia en las demás ante la actividad de la gestión organizacional. Entonces nos vimos en un requerimiento metodológico para resolverlo. Eso hizo que tuviésemos que estudiar las diversas escuelas de Administración vigentes en la actualidad de campo, a través de material secundario, para adoptar un concepto que estuviese en el “core” de cada variable de acuerdo al estudio de sus dimensiones. Llegamos entonces a los que llamamos “conceptos relacionadores” o “conceptos puente” entre variables.

Estos conceptos determinan el aspecto esencial de la relación de una variable con otra, y por lo cual relevando en campo como actúa esa variable determinar cómo puede impactar en la otra. Esto es un instrumento del laboratorio del diagnóstico de las disfunciones y/o enfermedades organizacionales y del porqué se producen en cada tipo cultural que describe la secuencia del ADN organizacional. Todo esto fue materializado a través de matrices de doble entrada que son una parte fundamental de los materiales del Modelo SER H4 MM 2. Este es su basamento metodológico para el análisis, el diagnóstico y el tratamiento tentativo que se procesa y resuelve en un proceso estratégico de decisiones, del cual el Modelo cuenta con una teoría propia.

Allí no terminó el desarrollo de tipologías. Lo teníamos tentativamente resuelto y relevado en nuestros proyectos de investigación y contábamos entonces con la tipogenética organizacional, pero no lo que luego vimos como epigenética, o sea la dinámica metafóricamente biológica que nos permitía la dinámica, el fluir, la gestión, la actividad, la vida organizacional.

Siempre, desde los primeros escritos -de la línea de investigación- difundidos en revistas, la parte del Poder resultó esencial dentro de los elementos y luego en las variables vitales que debía tener el Modelo en desarrollo en el año 2000. El poder se tomó como un potencial, y se lo complementó como un elemento aplicativo del poder a la influencia, es decir la aplicación

del Poder. ¿Para qué? Para lograr llegar a una definición sobre las opciones surgidas del análisis. Para ello, y tomando organizaciones de al menos una mediana magnitud, debía tener en cuenta las diversas coaliciones, semi permanentes o eventuales, que se forman en las organizaciones que cuentan con liderazgos formales o no formales.

También que la manera de llegar a una decisión era negociar aplicando influencia en la presentación de las diversas opciones que por diversas causas se presentan como alternativas de decisión. Por propia experiencia y por teoría se conoce que la decisión se procesa informal y formalmente en la toma de decisiones, la cual tiene características y dimensiones humanas a las que más adelante nos referiremos. Por ello, en relación a las tipologías culturales se diseñaron tipologías de Poder, fundamentalmente del sistema político de la organización. Este muchas veces tiene alta influencia del tipo cultural, y esto queda representado en las cuatro tipologías de Poder diseñadas para las organizaciones de acuerdo al comportamiento del Poder en sus dimensiones, que difieren según el tipo cultural del cual son parte de la configuración en cada caso. Como se anticipó algunas veces, dependiendo del pensamiento, de los intereses, de las necesidades que observa cada coalición, se finaliza a través de las decisiones sobre alternativas del proceso de decisiones, alterando la secuencia genética cultural, de una manera eventual o sostenida modificando, o mutando ese ADN cultural, lo que se incorpora como una mutación en el tiempo de evolución.

El proceso de toma de decisiones

Las organizaciones de hoy podrían tener todo programado si no fuera porque los diversos procesos que se realizan en la misma, mecánicos y humanos, tienen cambios en su transcurso ya sea por error, por ausencia, por soluciones espontáneas y eventuales, por carencias, por ruido comunicacional, por sesgos emocionales y otros aspectos que crean situaciones y problemas a corregir para el desempeño esperado de la organización.

Cuando en una organización estas situaciones y problemas son encaminados a su resolución por

una sola persona, y esta es idónea para enfrentarlo, el proceso decisorio no es fácil muchas veces pero es sencillo, ya que está dependiendo de los fines y metas que formula una sola persona, de sus criterios, de sus prioridades, de su estado de expresión con las personas que debe interactuar en base a su conocimiento, experiencia y habilidades con los que se tiene que comunicar sus decisiones para que las apliquen.

En este último punto, la comunicación de aplicaciones a otros puede ser el punto conflictivo. Es decir, que en este caso es simple, pero en la interacción humana pueden estar los problemas. Si no existiese no podemos decir que se encaminó o solucionó el problema, pero el conflicto del decididor está encaminado en busca de los resultados esperados. De acuerdo a cómo son esos resultados en relación con las expectativas dependerá si la situación se ha estabilizado o tiene que volver a comenzar como consecuencia de esta retroalimentación de los procesos. Pero habrá un nuevo planteo, acertado o no del decididor, y una nueva retroalimentación de los resultados de otra decisión que se dará tentativamente una vez finalizado, como también se puede optar por no decidir por el momento.

La información es el insumo esencial para el comienzo y los cambios en el proceso; pero ¿Qué constituye información para tomar decisiones? La información es un concepto abstracto, como lo es también el pensamiento que fluye en la mente con la colaboración del cerebro para las funciones que la mente realiza de los aspectos de la acción humana hacia objetivos. El cerebro como parte de la biología humana tiene limitaciones para tener el procesamiento objetivo de un planteo, porque sus partes están en consonancia con las características del ser humano, con una cuestión sin describir sobre qué constituye la conciencia y los aspectos del inconsciente. La información se toma de la actividad y el comportamiento humano, y del porqué del mismo que se desprende del cerebro, la mente y toda la biología humana. Los límites que tiene la información como un nivel abstracto que fluye por todo el proceso, vienen de estar bien planteados y procesados sus datos. De esas

limitaciones del procesador cerebral y el contexto que habita y percibe.

Si la vida no fuera igual en otros lugares del universo, “el procesamiento de la información y la computación lo son, porque están integrados en la naturaleza misma del universo físico contextual se referencian”, ya que “La información está más cerca de Platón que de Aristóteles” (Hustvedt, S., 2021: 169).

El Modelo SER H4 MM2 intenta ser una duplicación de la organización, y está un complemento del cerebro humano en que el mismo tiene de herramienta procesadora mediante el pensamiento, y principalmente de los seres humanos como cerebros y cuerpo biológico. La utilidad de esta duplicación para el análisis, diagnóstico y tratamiento está dado por la información integral intangible, y la tangible que complementa este Modelo, que se suministre, los soft inteligentes de computadora y la velocidad de procesamiento con modelos de planteos y calculo inteligentes programados, el rápido rediseño de los mismos o realizaciones ad hoc sobre el problema y su contexto (Hustvedt, S., 2021).

Desde lo inminentemente humano, podemos agregar que las tipologías de Modelos Mentales del Modelo SER HA4 MM2, divididos en “frágiles y anti frágiles” siguiendo los conceptos de Taleb (2013) metafóricamente, es importante porque el “efecto que tiene el entorno en una organización dependerá fundamentalmente de los detalles de la arquitectura cognitiva evolucionará” del Modelo Mental que se trate (Cosmida, L. y Toby, J., en Hustvedt, S., 2021).

Acá retomamos el tema de la organización en sí. La cuestión se complejiza cuando las decisiones son tomadas por dos o más personas, con jerarquía o sin una jerarquía de autoridad, es decir más o menos centralizada y más o menos democrática. Vamos a poner el punto en la cultura general de la organización y no en los aspectos subculturales de acuerdo a algunas de las características de los sectores que se

constituyen en detalles, casi siempre importantes, de la cultura general organizacional.

Antes de seguir avanzando, el bueno tener en cuenta que toda teoría sistémica modelable, como es el Modelo SER H4 MM2, modifica aspectos de desenvolvimiento de la misma, más allá del punto de vista subjetivo que tiene en cuenta un solo punto de vista como suele suceder con el individuo (Hustvedt, S., 2021). La organización en si es un gran cerebro con el cuerpo interactuando, instrumentado por seres humanos, que de una manera estratégica cumple objetivos diversos útiles para la sociedad de seres humanos. Tiene procesos intangibles (que vemos en el Modelo SER H4 MM2), una mente y en ella un subsistema de información como hemos descrito anteriormente. Tiene un hard que es la computadora (cerebro de la información) y un soft que son los programas (la mente de la computadora). En definitiva, la organización como instrumento y el ser humano tiene un out en el proceso de decisión conformado por todas las partes o áreas de la información, sectores de su cuerpo.

La información es materia prima para varios aspectos de los procesos organizacionales, para saber cómo va el desenvolvimiento de la organización con respecto a su estrategia, sus objetivos, sus metas y las finalidades de quienes son parte de la organización y el conjunto de stakeholders que tiene cada una, así también como del segmento de mercado de cada una, la acción y los resultados de la competencia. Así también el análisis de la variable que, en el presente, y sobre todo en el futuro, han de impactar en el desempeño organizacional. Con ello podemos saber, en el Modelo SER H4 MM2 de intangibles que disfunciones/enfermedades pueden haberse ocasionado en la organización y cual podrá ser tu tratamiento para que el desempeño de la organización se encuentre al menos en un estado satisfactorio y se sostengan las mejoras.

Gráfico 2: Elementos básicos del proceso de decisión en el Paradigma Clásico-Racional

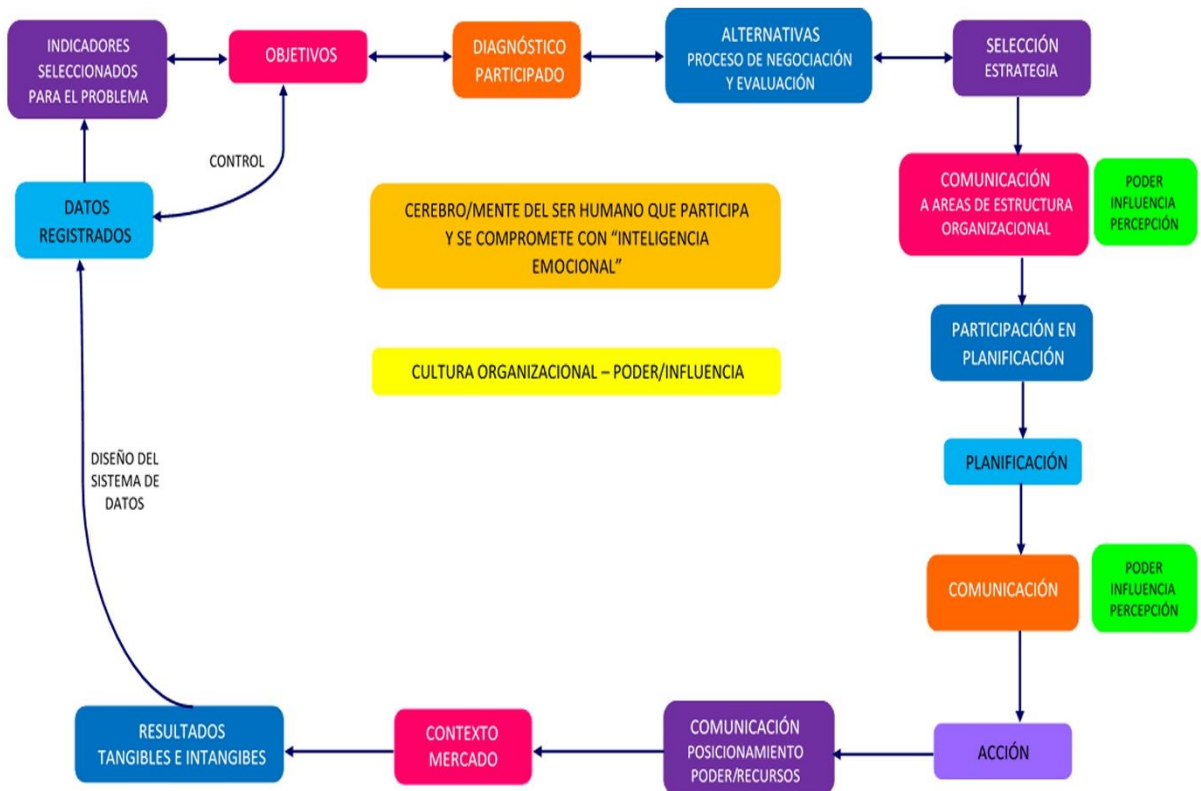


Fuente: elaboración propia

Todo esto se puede decir muy fácil como se hace en la teoría, pero en la práctica tiene una alta complejidad, no solo por lo cuantitativo y los indicadores, sino fundamentalmente por el ser de humano que interviene de diversas maneras en el proceso decisorio. En lugar de seguir ahora un camino de lo clásico en la descripción del proceso de las organizaciones

como si fuera algo mecánico, lógico y objetivo, hablaremos del factor más importante de la organización y las decisiones: el Ser Humano, al cual lo tomamos en el Modelo SER H4 MM2 como un ser emocional (con sentimientos), racional y espiritual (amor, religión, el problema de la conciencia).

Gráfico 3: Elementos que ajustan el Paradigma Clásico, bajo el paradigma inclusivo de lo cognitivo y las emociones



Fuente: elaboración propia

Desde las neurociencias conocemos que las decisiones de origen son netamente nacidas de lo afectivo, luego entra la razón y sobre todo las racionalidades que son explicaciones expost del porqué se tomó una decisión, sobre todo en las erradas y se convierten en especulaciones acomodadas a dar una explicación como justificación realista y verdadera. Desde las teorías motivacionales y la teoría de la mente sabemos que los seres humanos que los seres humanos expresan y sienten necesidades, deseos e intereses especulativos.

En una organización se encuentran seres humanos que expresan un vocación e interés de tener ingresos para ellos y su familia principalmente. La organización es un instrumento cultural, social, tecnológico y económico para poder hacerlo posible. La sociedad necesita de organizaciones que puedan proveer de lo que se necesita y/o desea, de una manera que puedan ser incorporados al sistema económico y presupuestario de un estado nacional. Por eso en las organizaciones y en el proceso de decisiones lo que hay que tener en cuenta también es la autoridad, la influencia que da el poder, que es una de las variables del modelo, y el liderazgo como factor informal, todo lo cual está influido por la cultura organizacional según la organización que se trate.

Lo que sucede en organizaciones según su forma de constituirse, y también por su magnitud, es que las decisiones directivas y estratégicas no pasa solo por una persona sino por varias. Esto, que es muy común, hace que haya distintos puntos de vista y también intereses. Hay aspectos encontrados y también coaliciones que se sostienen en el tiempo o se van modificando. Cuando hablo de coaliciones me estoy refiriendo a intereses, visiones y objetivos distintos entre personas o sectores de la organización que se sostienen en el tiempo por valores y principios también. Esto activa por lo general una etapa de negociación cuya duración depende de la inferencia por la toma de la decisión, por el grado de poder existente de cada una y la influencia que se ejerce en conjunto con cierta racionalidad técnica u

objetividad de acuerdo a la información y la interpretación de la misma con que se cuenta.

Esto es lo que nos llevó a hacer una tipología con todos estos aspectos del ser humano en las organizaciones en lo que se da por llamar el sistema político de la misma, teniendo en cuenta la variable Poder que es la tenencia y la obtención de recursos que para otros tiene valor, por lo cual se puede influenciar y lograr Identificación o adaptación de actividades y comportamientos.

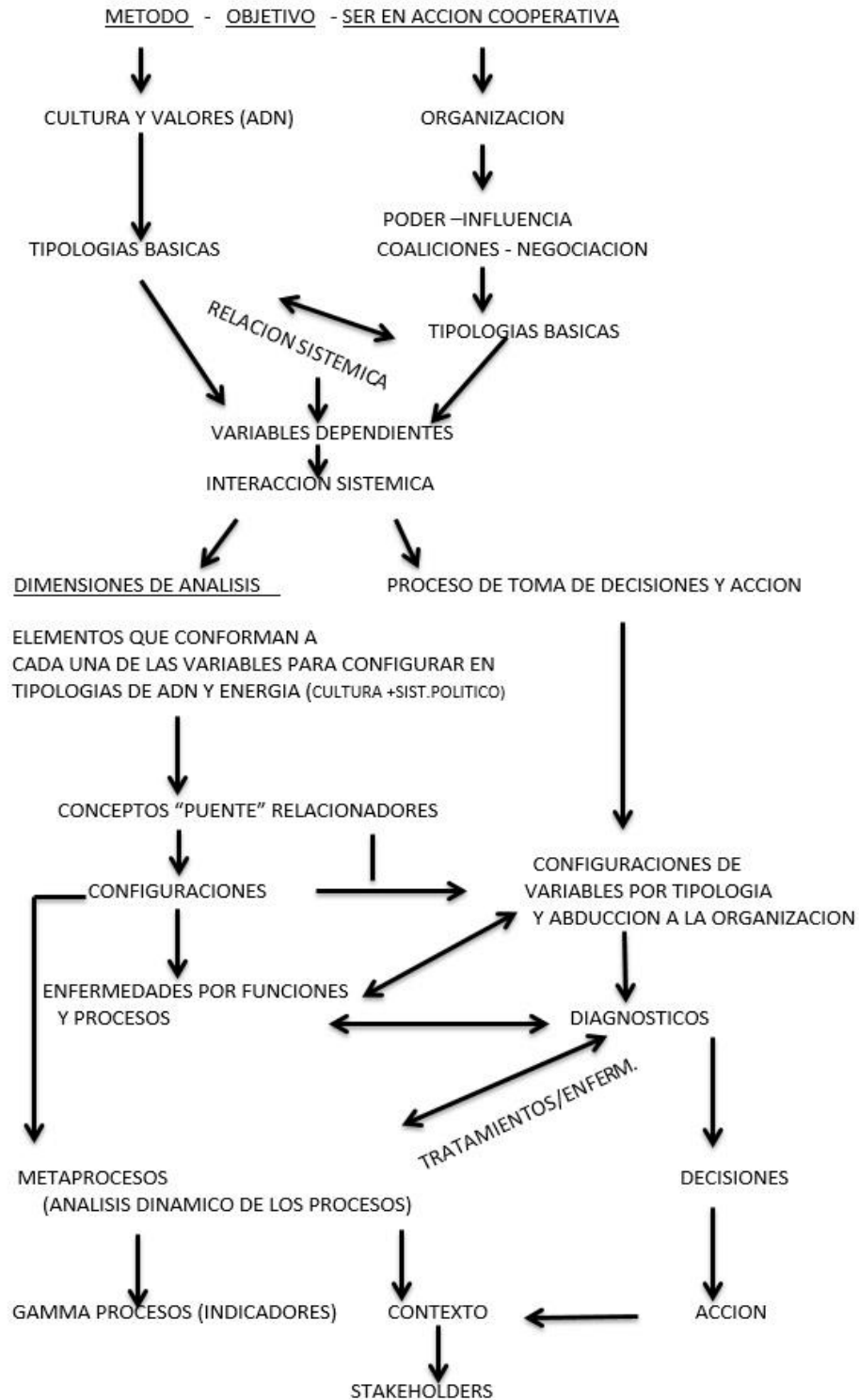
Llegamos a cuatro tipologías que están en relación con la cultura, pero el sistema político es un factor epigenético de la organización y desde allí se pueden tomar decisiones que vulneran la cultura organizacional, y con el tiempo adecuado en algunos casos, la cambian en algunos aspectos. No hay que olvidar que el cambio de un aspecto de una variable también modifica otros aspectos de la misma sistemáticamente y por tanto el comportamiento de esa variable. Al tratarse de las tipologías culturales y de ADN se produce impacto sobre el resto de las variables de la configuración organizacional del Modelo SER H4 MM2 a la corta o a la larga.

Por lo cual, en el proceso de decisiones podemos observar que en la realidad hay aspectos económicos, técnicos, administrativos, culturales y políticos que están incorporados en las etapas del mismo en el que intervienen los seres humanos.

Otro aspecto del ser humano que tenemos que integrar, en su pensamiento y acción, son los que hacen a sus inteligencias y otros aspectos cognitivos y afectivos que conocemos a través de la teoría de la mente y que, componen la variable del modelo SER H4 MM2 denominados Modelos Mentales.

Estos, según su perfil y la situación contextual que se encuentren en los problemas que debe enfrentar la organización, según la tipología que hemos establecido para los procesos cognitivos mentales incluido los afectos, y la aplicación en la acción, pueden ser frágiles y anti frágiles realizando una metáfora conceptual con las denominaciones de Nassim N. Taleb (2013), las cosas que se benefician del desorden.

Gráfico 4: Cultura (ADN) – Poder (Energía) – Resto de Variables (Funciones-Acción)



Fuente: elaboración propia

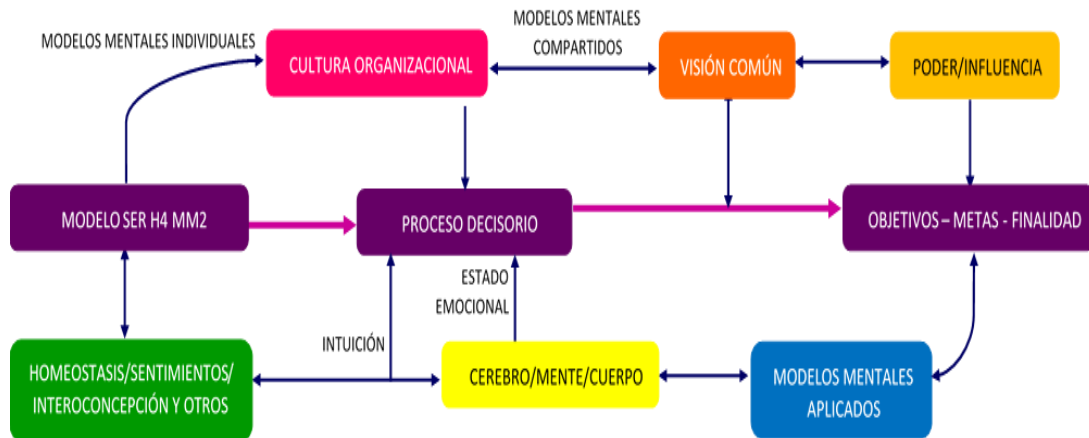
Así para plantear modelos, filtrar datos y convertirlos en información, aplicar tecnologías informáticas y su interpretación principalmente, buscar opciones de diagnósticos, seleccionar un diagnóstico, analizar alternativas de tratamientos, controlar resultados de los

mismos y de las estrategias formuladas, políticas, objetivos y metas, negociar las posiciones de cada coalición cuando las hay, modificar eventual o sostenidamente cambios en aspectos de la cultura organizacional, cambios en las jerarquías, equipos y sectores de

la estructura organizacional incluyendo los procesos, diseño de escenarios presentes y futuros, sin ser taxativo, son situaciones decisorias que constituyen la parte humana del proceso, y que también compone los sistemas de comunicación (otra de las variables del Modelo

SER H4 MM2) para hacer conocer las decisiones que se toman para el nivel de planeamiento de la toma de decisiones, y luego el nivel operativo ya más programado aunque también con intervención importante del ser humano en las organizaciones.

Gráfico 5: Hacia un nuevo Paradigma Decisorio con Elementos Cognitivos Emo-sentimentales en el SER Emo-senti-racional biológico



Fuente: elaboración propia

Actualizaciones del Modelo SER H4 MM2 en el proyecto actual: comentarios sobre el método de aplicación

La cultura organizacional se constituye en el ADN de la organización. El poder es la variable que brinda la dinámica y la acción de ese ADN, que por supuesto, es más difuso que el del ser humano (el ADN en el ser humano sería más preciso que la cultura en las organizaciones).

El resto de las variables son las funciones y procesos que ponen en marcha las organizaciones a través de acciones que se resuelven en distintas áreas y niveles de las organizaciones a través del proceso de toma de decisiones.

¿Cómo hacemos en este modelo SER H4 MM2 para diagnosticar y prever enfermedades? ¿Cómo hacemos para prescribir el tratamiento? En primer lugar, tomamos una organización y hacemos un relevamiento de su cultura organizacional, sus valores y también hacemos lo mismo con el llamado sistema político de la misma. Para ello tenemos una guía de relevamiento en el modelo (deducida de lo escrito por Edgar Schein) en los referido a Cultura organizacional, y también relevamos

las diferentes variables que componen el modelo en los aspectos que no surgen suficientemente del relevamiento cultural. Esta es la etapa de descubrimiento real, en la organización, de las variables del modelo que fueron seleccionadas como las relevantes para determinar los aspectos intangibles organizacionales.

En el aspecto teórico hemos determinado tipologías de culturas y tipologías de sistemas político. Son tipologías básicas que permiten un análisis más ordenado para ubicar las organizaciones revelada, pero siempre hay que realizar una abducción a cada organización de una forma más precisa.

Debemos tener en cuenta de que el modelo, a través de sus operadores y analistas, debe aprender de la realidad del campo observado, y también de los avances teóricos de la disciplina, de los cambios que se producen en las organizaciones y la sociedad, de la economía misma, como de cualquier otro factor que resulte relevante para la mejora del modelo. Por lo cual hay que sostener un mantenimiento de cambios muy actualizado.

El modelo es sistémico. Esto se logra en base a encontrar conceptos administrativos y de gestión “puente” entre las variables del modelo y también sus dimensiones propias. Esto permite conocer a través de qué aspectos impactan entre ellas por la interacción dinámica que se produce, brindando la capacidad de análisis sistémico del modelo.

Otro aspecto de análisis del modelo es el que contiene un listado de dimensiones de cada variable, que permite ante cada tipología cultural y de sistema político, realizar una configuración de como debiera ser el comportamiento de la misma de acuerdo a las variables que componen el modelo. Todos estos conceptos y dimensiones, así como los conceptos “puente” o relacionadores, deben ser actualizados como dijimos anteriormente ante cambios importantes en la teoría interdisciplinaria del área de Teoría de la Organización procediendo a la etapa recursiva de aprendizaje del modelo haciendo verificación en el campo de aplicación, o sea en la realidad del funcionamiento organizacional.

Esto está reflejado en el modelo como matrices de doble entrada, que son los elementos básicos de análisis metodológico para el funcionamiento del modelo y el cumplimiento de los objetivos del mismo.

Comparando la configuración de tipología cultural y del sistema político del modelo teórico y el relevado en el campo de aplicación de la organización misma, podemos hacer un listado de desvíos para el análisis de las posibles enfermedades a prever, o ya manifestadas y relevadas por la comunicación entre directivos, consultores/asesores con un diagnóstico tentativo realizado.

Esto se expresa como semáforo amarillo surgido del análisis teórico de desvíos. Se puede verificar fácticamente en la organización misma si se trata de una disfunción real o simplemente una adecuación que se adapta a las características propias, a través de la dinámica natural de esa organización en particular. Entonces, que sea un color de semáforo verde, rojo o continuando en amarillo mientras prosiga la duda.

Al contener el modelo un listado no taxativo de disfunciones o enfermedades, podemos,

mediante el proceso de toma de decisiones, hacer el diagnóstico de la situación problemática y poner el nombre de la enfermedad que corresponde para el entendimiento general. Cabe decir aquí, como vemos en el modelo el proceso teórico de toma de decisiones en general, para después abducirlo para cada organización en particular.

En el proceso de toma de decisiones vemos el ser humano íntegramente en su faz emocional, sentimental y racional. De allí que se toman en cuenta todos los avances hasta la actualidad sobre neurociencias y neurocognitividad a través de pasos lógicos, o no tanto, de la toma de decisiones para ser concretados en la acción. Tenemos en deuda a este momento incluir aspectos de virtualidad que pueden influir en las distintas etapas del proceso de decisión.

Para diseñar nuevos programas de tratamientos para la situación funcional o enferma, tenemos en el modelo una herramienta. La misma se llama Metaprocesos, y su objetivo es poder analizar sistémicamente y con homogeneidad los aspectos que se refieren a las distintas variables del modelo, de modo que tenga en cuenta todos los aspectos de la disfunción y/o enfermedad.

Una vez que la forma de tratamiento se encuentra técnicamente realizada, se sigue sometiendo al proceso de toma de decisiones, con las características y nuevos paradigmas sobre el mismo, para que sea aprobado para la acción y la posterior espera de los informes de resultados según los indicadores de avance también dispuestos.

El desarrollo de los Gammaprocesos, que tienen en el modelo una introducción a la base teórica/conceptual para definir los indicadores, y formas de análisis para diversos escenarios de contexto y de stakeholders.

Es de suma importancia destacar la teoría realizada en el modelo para los denominados Modelos Mentales. Los mismos cuentan con una tipología de pensamiento y de acción, para ser utilizados para perfilar los liderazgos organizacionales que se requieren en cada tipo de estructura organizacional, por el motivo que su influencia basada en determinados estilos, de acuerdo a la cultura de la organización y sistema político, en estrecha vinculación con la

tipología se constituyen en un factor vital del funcionamiento de las mismas.

Para todo esto de los Modelos Mentales existe documentación de los últimos 8 años del programa de investigación, que ha sido expuesta y publicada en congresos nacionales e internacionales de la especialidad.

En base a toda la documentación existente hay que realizar el trabajo de campo, ya sea de investigación y/o de consultoría que constituyen la retroalimentación de aprendizaje, cambio y evolución de la herramienta Modelo SER H4 MM2. Existen plantillas y matrices en vigencia, otras en estado de desarrollo, y finalmente elementos a desarrollar en grado de tentativa por los investigadores.

PALABRAS CONCLUSIVAS

Las investigaciones sobre el Modelo SER H4 MM2 comenzaron sobre la base de la escuela denominada Teoría de la Organización, sobre todo en EE.UU. En los años 1940, y tuvo referentes en la Argentina como en muchos países del mundo. Contó con el único Premio Nobel en Economía salido del área de Administración Herbert A. Simon en el año 1978.

Originalmente, se publicó un artículo llamado “El individuo y el funcionamiento organizacional” y posteriormente se tomaron conceptos de Peter Senge, el conocido autor, de los años 90, de su libro “Las cinco disciplinas”; que fue continuado por otros libros del mismo autor del MIT y colaboradores y discípulos que también tenemos en la argentina. Esto se hizo en trabajos de investigación en la beca de perfeccionamiento en investigación en la Unicen en los años '90 otorgada al Director del proyecto Modelo SER H4.

En estos 21 años desde el inicio de la línea de investigación en el año 2000, realizado el primer proyecto sobre la base de su Tesina de Maestría en Administración de Negocios, comenzado con el equipo bajo su dirección en la FCE de la UNICEN. Son hasta ahora 7 proyectos de 3 años cada uno.

Se está desarrollando en este momento en las Facultades de Agronomía de UNICEN en la ciudad de Azul y de Ingeniería en la ciudad de

Olavarría, ambas en el centro de la Provincia de Buenos Aires, al igual que Tandil que es la sede de la UNICEN y también donde se originó en la Facultad de Ciencias Económicas.

Esta es una etapa, después de 21, años de actualizar el Modelo en todas sus partes y método de aplicación. Al respecto, se han realizado trabajos de relevamiento en numerosas organizaciones de diversos tipos, la consistencia del SER H4 MM2 con la realidad del campo objetivo. Se obtuvo oportunamente un subsidio muy importante de Ciencia y Técnica de la Nación por el Proyecto, se aprobaron sin observaciones todos los informes de avance y finales de cada proyecto. Se replicaron varios proyectos en la Facultad de Agronomía de UNICEN donde ahora se encuentra el equipo más numeroso y se comenzó el proyecto de actualización. Hemos producido en esta línea de investigación publicaciones y exposiciones en Congresos nacionales e internacionales, también papers en revistas nacionales e internacionales con referatos.

El Modelo tiene, como resultado de las investigaciones, varios instrumentos de diagnóstico y tratamientos de disfunciones y/o enfermedades organizacionales que se realizan a través de herramientas de análisis y conceptos “puente” o relacionadores entre las 9 variables que le dan a su interpretación una dinámica de enfoque sistémico.

En este trabajo presentamos un abordaje al mismo mediante una nueva organizacional; el ADN biológico y la secuencia genética que nos permite, a nuestro entender, mejor la Organización relacionado con la variable “directriz” de la Cultura Organizacional basada en la teoría de Edgar Schein en su libro “La Cultura Organizacional y el Liderazgo”. El resto de las variables tienen diversos autores. También mostramos más concretamente el método de aplicación integral y aspectos de su plan de actualización por los equipos de investigación en este momento.

En el apartado “Actualizaciones del Modelo SER H4 MM2 en el proyecto actual”, se puede ver la orientación de la investigación en 2021 para los equipos de investigación en la Facultad de Agronomía e Ingeniería de la UNICEN. El

Modelo se encuentra en 2021, en esta etapa de actualización, con revisión de conceptos e incorporación de nuevos, que han sido desarrollados teóricamente en estos últimos ocho años.

Estos desarrollos fueron relevados en trabajos de campo y reforzados en organizaciones de distintos sectores y características, como se encuentran detallados en trabajos de avances de los proyectos de investigación presentados en distintos eventos de la disciplina en los últimos ocho años, principalmente en CONLAD, al igual que se realizó en toda la secuencia de la línea de investigación desde el año 2000. Son unas 120 organizaciones reveladas en ese periodo en este periodo, de distintos sectores de la economía y la sociedad que en algunos casos han tenido una continuidad sobre el mismo ejemplo de caso.

Esperamos que como hemos hecho todos estos años, nuestro programa de investigación despierte interés en los colegas del mundo académico y organizacional, ayudando a la reflexión y nuevas ideas en investigación, docencia y profesión que sirva para crear valor en la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

- Dahene, Stanislas (2015) “La conciencia en el cerebro. Descifrando el enigma de cómo el cerebro elabora nuestros pensamientos”. Editorial Siglo XXI, Buenos Aires-Argentina.
- Damasio, A. (2003) “El error de Descartes: la emoción, la razón y el cerebro humano”. 2da edición. Editorial Crítica. Barcelona-España.
- Damasio, Antonio (2018) “El extraño orden de las cosas. La vida, los sentimientos y la creación de las culturas”. Editorial Destino, Barcelona-España.
- Feldman Barret, Lisa (2018) “La vida secreta del cerebro, cómo se construyen las emociones”. 1ra. Edición. Editorial Paidós, Barcelona-España.
- Frischknecht, F. (1993) “Dirección Recursiva”. Editorial El Ateneo. Buenos Aires, Argentina
- Gardner H. (2001) “La inteligencia reformulada: las inteligencias múltiples en el siglo XXI”. Editorial Paidós S.A. Barcelona, España.
- Gladwell, M. (2006) “Inteligencia Intuitiva: ¿Por qué sabemos la verdad en dos segundos? Tauro agosto de 2006.
- Goleman, D. Boyatzis, R.; McKee, A. (2003) “El Líder Resonante, crea más: el poder de la inteligencia emocional”. Plaza y Janes.
- Gore, E. (2012) “El próximo management: acción, práctica y aprendizaje”, 1ra edición, Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina.
- Hustvedt, S. (2021) “ Los espejismos de la certeza”. 1ra ed. Seix Barral, Grupo Editorial Planeta. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Kofman, F. (2001) “Metamanagement. Tomos 1,2 Y 3”. Granica, Argentina.
- Lorenzo, Carlos Alberto y Lorenzo, María Natalia (2019) “MODELOS MENTALES, NEUROCIENCIAS Y GESTIÓN: Un cambio paradigmático en la Teoría de la Decisión”. ISBN: 978-620-0-01412-2. Págs: 85. Editorial Académica Española (International Book Market Service Ltd). Beau Bassin, Mauricio.
- Lorenzo, Carlos A.; Lorenzo, Ma. Natalia; Lavandera, Marcos (2019) “Hacia un nuevo paradigma de la decisión en gestión: intervención de emo-sentimientos, inconsciente, intuición e instintos”. VI Congreso Latinoamericano de Administración (Conlad) y IX Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní-R.C.D. N° 046/19. Lema “La administración, el administrador, gestor de la cultura emprendedora y aportes al desarrollo nacional e internacional”. Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Misiones – 9 y 10 de septiembre. Posadas, Misiones. ISSN: 2451-6589 –Pág.: (en período de impresión). Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Administración <http://conlad.fce.unam.ar>
- Lorenzo, Carlos Alberto (2015) “Los Gammaprosos y su inclusión en los Metaprosos del Modelo SER H4: equipos innovadores de aprendizaje org. en el marco de escenarios”. II Congreso Lat. de Adm. (Conlad) y V Encuentro Internac, de Adm. de la Región Jesuítica Guaraní. Res. C. D. N° 033/15. Lema” La Adm. y el emprendedor a la vanguardia de los desafíos del Siglo XXI”. 14 y 15 de septiembre. Posadas, Misiones ISSN: 2451-6589 – Pág.: 103-116. Univ. Nac. de Misiones, Fac. de Cs. Económicas, Depto. de Adm. <http://conlad.fce.unam.ar>
- Lorenzo, María Natalia (2015) “La visión en los escenarios de futuros organizacionales: la Cultura, el Sistema Político y las Configuraciones Organizacionales en el diseño de escenarios”. II Congreso

- Latinoamericano de Administración (Conlad) y V Encuentro Internacional de Administración de La Región Jesuítica Guaraní. Res. C. D. N° 033/15. Lema” La Administración y el emprendedor a la vanguardia de los desafíos del Siglo XXI”. Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Misiones. 14 y 15 de septiembre. Posadas, Misiones ISSN: 2451-6589 – Pág.: 130-144. Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Administración <http://conlad.fce.unam.edu.ar>
- Lorenzo, Carlos Alberto y Lorenzo, María Natalia (2015) “Gestionar organizaciones con un abordaje Cultural/Político integrado: elementos de la Cultura y el Sistema Político Organizacional en un Modelo de Gestión Parte I”. XXXI Congreso Nacional de ADENAG “Aprendizaje y cambio en un nuevo paradigma organizacional”. Asociación Nacional de Docentes de Administración General (ADENAG). 21 al 22 de mayo. Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales-Universidad Nacional de Villa María- Villa María – Pcia. De Córdoba. Pág.: 11. ISSN 1853-0796 Asociación Nacional de Docentes de Administración General (ADENAG). <http://www.adenag.org.ar/congresos/nacionales>
- Lorenzo, Carlos Alberto y Lorenzo, María Natalia (2013), “La decisión intuitiva y la innovación: aspectos de neurociencias y métodos de exploración”. V Jornadas de Administración Del Nea-III Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní. Univ. Nac. de Misiones Facultad de Ciencias Económicas Departamento de Administración. 2 Y 3 de septiembre. Posadas, Pcia. de Misiones. Pág.: 20. ISSN: 2313-996X. Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Administración. conlad.fce.unam.edu.ar
- Lorenzo, Carlos Alberto y Lorenzo, María Natalia (2013) “Identificación de Enfermedades Organizacionales a través del Modelo SER H4”. V Jornadas de Administración del Nea-III Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní. Univ. Nac. de Misiones Facultad de Ciencias Económicas Departamento de Administración. 2 y 3 de septiembre. Posadas, Pcia. de Misiones. Pág.: 26. ISSN: 2313-996x. Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Administración. conlad.fce.unam.edu.ar
- Lorenzo, Carlos Alberto y Lorenzo, María Natalia (2010) “Metaprocesos de Mejora Organizacional e indicadores para el desempeño”. II Jornadas de Administración del Nea. Univ. Nac. de Misiones, Facultad de Ciencias Económicas-Departamento de Administración. 19 y 20 de agosto. Posadas, Pcia. de Misiones. Pág.: 26. ISSN: 2313-996X. Univ. Nac. de Misiones, Facultad de Ciencias Económicas-Departamento de Administración. conlad.fce.unam.edu.ar
- Lorenzo, Carlos A. y Camio, María Isabel (2001) “La Razón de la emoción en los procesos de decisión”. Faces, Fac. de Cs. Econ. y Sociales, año 7, número 10, enero/abril de 2001.
- Mintzberg, H. - Quinn, J.B. Y Voyer, J. (1997) “El Proceso Estratégico. Contexto. Conceptos Y Casos”. Ed. Prentice Hall. México.
- Mintzberg, H. (1984) “La Estructuración De Las Organizaciones”. Ed. Ariel, Barcelona, España.
- Mintzberg, H. (1991) “La naturaleza del trabajo directivo”. Ed. Ariel, Barcelona. España.
- Mintzberg, H. (1992) “El poder en la organización”. Ed. Ariel. Barcelona, España.
- Pfeffer, J. (1993) “El Poder en las Organizaciones: política e influencia en una empresa”, McGraw-Hill, Madrid, España.
- Schein E. H. (1988) “La cultura empresarial y el liderazgo”, Plaza y Janes Editores, Barcelona, España.
- Senge, P. (2015) “La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje”. 2da. edición 17ª reimpresión. Ediciones Granica. Buenos Aires-Argentina.
- Simon, H. A. (2011) “ El comportamiento administrativo: un estudio de los procesos de decisión en las organizaciones administrativas/Herbert Simon; comentado por Pedro Alejandro Basualdo” 1ra edición. Errepar. Buenos Aires, Argentina.
- Taleb, N.N. (2013) “Antifrágil: Las cosas que se benefician del desorden”. Editorial Paidós. Colección Transiciones. Buenos Aires-Argentina.

LAS PROMOCIONES EN LAS ORGANIZACIONES: LOS MÉRITOS Y LA PERCEPCIÓN DE JUSTICIA

Góngora Norberto Hugo norbertogongora1209@gmail.com

Nóbile Cecilia cinobile@gmail.com

Andreasen María Paz pazandreasen@gmail.com

RESUMEN

Este trabajo se basa en un estudio que comprende 170 organizaciones de distinto tipo. Se describe la percepción que tienen los integrantes de esas instituciones con referencia a si los ascensos en las organizaciones se realizan por méritos y si hay justicia en las promociones teniendo en cuenta cinco tipos de Cultura Organizacional. En general no se reconoce que los ascensos se realicen por méritos y que exista justicia en las promociones, aun cuando hay diferencias según la distintas Culturas Organizacionales. Asimismo, se plantean correlaciones existentes entre las dos variables estudiadas con muchas otras que formaron parte del estudio. Si bien es un estudio correlacional se puede percibir que variables organizacionales se ven afectadas positiva o negativamente por la afirmación que los ascensos se realizan o no por méritos y si existe una percepción de justicia o injusticia en las promociones, Si bien a lo largo del trabajo se exponen las conclusiones se realiza un breve cierre. Aquí podría terminar el trabajo, pero teniendo en cuenta la carencia casi total de investigaciones sobre este tema se ha realizado un post scriptum donde se integra los resultados de este documento con otros realizado por el mismo grupo con otras metodologías y que llegan a resultados similares. Allí se plantean una serie de hipótesis de por qué pese a que los integrantes de las organizaciones querrían que los ascensos fueran por mérito, esto no parece ser lo que ocurre.

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 las 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.

El mérito como criterio para la asignación de los ascensos es un tema que resulta relevante entre las cuestiones organizacionales, pero ha sido poco estudiado y se encuentran muy escasos trabajos de investigación que expongan datos concretos obtenidos de trabajos de campo. No hay casi antecedentes.

I. Palabras Clave

Cultura organizacional, méritos, ascensos, justicia organizacional.

II. Objetivos

Los objetivos del presente trabajo son:

- a) Vincular la Cultura Organizacional con la percepción de los integrantes de las organizaciones sobre si los ascensos en las instituciones se otorgan teniendo en cuenta los Méritos.

- b) Vincular la Cultura Organizacional con la percepción de los respondentes de la justicia en las promociones

- c) Determinar con qué variables y dimensiones de la Cultura Organizacional, Clima Organizacional, Confianza Organizacional y Justicia Organizacional se correlacionan con la percepción acerca de la forma en que se asciende en las organizaciones y la justicia de estos ascensos.

III. Origen de este estudio

Esta investigación se originó en los resultados de tres trabajos realizados con anterioridad donde se detectó un marcado descontento con el tratamiento de los ascensos que realizaban las organizaciones.

En el primero de ellos, publicado en el año 2010, se detectó que los ascensos no se realizaban en función del mérito y el desempeño. En esta ocasión entre 63 aspectos en que se basaban el instrumento de recolección, el interrogante que se refería a si “En la organización las promociones se realizan en función del mérito y el desempeño” tuvo el peor puntaje. GÓNGORA N., CICALTELLI F., ACOSTA M. C, ALCONADA M. TAPIA MARCHIORI S. y SRNEC C.2010

El segundo trabajo, que en realidad se concretaron en cuatro publicaciones, se interrogó a personas que trabajaban en el sector público y privado, con personal a cargo y sin personal a cargo, por qué se debería ascender y por qué se ascendía en la realidad y si bien se daba importancia a los méritos, estos no eran los elementos tenidos más en cuenta al realizarse las promociones y esto se manifestaba en los dos sectores y en los dos grupos del personal. GONGORA N y ALCONADA M. 2014.

En el tercer trabajo aún en ejecución se analiza la percepción de los ascensos con la Justicia Organizacional en el marco de un proyecto referido a Cultura Organizacional⁶, el interrogante “Los criterios usados para las promociones o ascensos son justos” ocupa la peor posición entre 17 factores.

⁶ Proyecto acreditado por la Universidad Nacional de La Plata y la Universidad Nacional de Tres de Febrero “Estudio de las culturas organizacionales como

determinantes de los comportamientos de las personas que en ellas trabajan”. En este tema se agradece la colaboración de la Mg. Analía Araujo.

IV. Marco Teórico

a. Breve repaso del concepto y dimensiones de la cultura organizacional

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

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

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

Para Schein (1985) la cultura es: “Un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de

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

O’Reilly y 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:

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. KOTTER, J. Y J. HESKETT, 1995

El enfoque de la diferenciación: Este planteo señala básicamente que las interpretaciones de las culturas generan manifestaciones que son complejas y diferenciadas internamente, y que el acuerdo general en las organizaciones sólo ocurre dentro de los límites de las subculturas. Básicamente se afirma que el único modo de entender la cultura es bajar la lente y mirar profundamente en las interacciones entre personas y sectores internos de las organizaciones. Hay algunos autores que sostienen que tal vez no haya que hablar de cultura en la organización, sino de una sumatoria de sus subculturas. El único modo de conocer las culturas es penetrando profundamente en el interior de la organización. Así, no solo se ve lo positivo o atractivo de las organizaciones, sino su cara desagradable, los aspectos simbólicos de la cultura y se observa

lo disfuncional. Hay subculturas horizontales, que se relacionan con la diferenciación clásica de ocupaciones y de lugares de trabajo, y subculturas verticales que se relacionan con diferenciaciones que tienen que ver con grupos de empleados, subculturas profesionales, grupos integrados por distintos orígenes étnicos, etc. Además de las subculturas se presta atención a las contraculturas, que reflejan un conjunto de ideas, creencias y valores que se oponen a la cultura dominante.

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

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



Para describir y caracterizar la cultura de cada organización se toma un nivel de cultura denominado “tipos culturales”, que incluye conceptos desarrollados originalmente por Robert Blake y Jane Mouton (1984) y Bill Reddin. Éstos son cinco tipos: Paternalista, Apática, Anómica, Exigente e Integrativa, los cuales surgen a partir del cruce de dos grandes dimensiones. La primera es la orientación a las personas, la cual se refiere a la preocupación existente en la organización respecto al bienestar o la situación de los miembros de la organización; la segunda es la orientación a los resultados, referida a la preocupación de la organización por la obtención de resultados y

logro de objetivos. En el siguiente gráfico se exponen las características de cada tipo cultural. Retomando las ideas de Hofstede (1999), este autor, agrupa a los símbolos, héroes y rituales bajo el nombre de prácticas. Luego, considera que el núcleo de la cultura está compuesto por los valores, los cuales muestran una contraposición entre un aspecto positivo y uno negativo. A su vez, también marca cuatro dimensiones que hacen diferencias en las culturas organizacionales que se presentarán a continuación con su correspondiente relación con los puntos a estudiar de la cultura

Orientación a los resultados	Cultura Paternalista	Cultura Integrativa
	Cultura Apática	Cultura Exigente
	Cultura Anómica	
	Orientación a los resultados	

b. Justicia Organizacional

Justicia organizacional es un constructo multidimensional, que refiere a las percepciones de justicia de individuos que se desempeñan en una organización en relación

con decisiones y acciones organizacionales que les involucran.

Colquit et al (2001) señalan que la justicia en el sentido organizacional puede ser descrita, en principio, como el foco sobre los antecedentes y

las consecuencias de dos tipos de percepciones subjetivas: 1) el equilibrio de la distribución de resultados o asignaciones y 2) el equilibrio de los procedimientos usados para determinar la distribución de los resultados o asignaciones. Sin embargo, estas formas de justicia están especialmente referidas a un tipo de justicia organizacional, la que se centra en una dimensión distributiva del fenómeno. Para completar el constructo, estos autores plantean que hay que tener en cuenta otras dimensiones, fundamentalmente, la procedimental y la interaccional, en base a un meta-análisis de revisión de 25 años de investigación en justicia organizacional.

Uno de los primeros estudios sobre justicia distributiva es atribuido a Adams (1965), quien usa el marco teórico del intercambio social para evaluar la equidad en las asignaciones de recursos.

Una segunda dimensión de justicia tiene como antecedente los estudios de Thibaut y Walker (1975), quienes observaron la capacidad de los procedimientos para crear decisiones objetivamente justas y las percepciones de justicia a partir del control de los procesos (Colquitt, Greenberg y Zapata-Phelan, 2005).

Los estudios sobre las percepciones de justicia en la interacción, tercera dimensión de la justicia a tener en cuenta, comienzan con los trabajos de Bies (1986), quien centra su atención en la calidad del tratamiento interpersonal que la gente recibe cuando son implantados los procesos organizacionales.

Las últimas investigaciones tratan de abordar la problemática de la justicia desde una perspectiva multidimensional, considerando tanto la justicia distributiva, la procedimental como la interaccional.

c. Acerca del concepto de mérito

El concepto de mérito y, más específicamente, las promociones o ascensos en las organizaciones no es un tema nuevo. Hay autores como Waleska Muñoz (2008) que afirman que en el Siglo VII, en el Imperio Chino ya se había aplicado un riguroso sistema de exámenes para asegurar el mérito de quienes lograban un puesto de mayor envergadura.

En términos generales el mérito, como criterio de selección, se basa en ciertas características

personales de quien desea acceder al cargo, cualidades que serán evaluadas para seleccionar al mejor preparado e indicado para desempeñarse en el cargo en cuestión.

La palabra mérito se deriva del latín *meritum*, que significa con razón, con justicia, dignamente. Según el diccionario de la Real Academia Española, mérito es la “*acción que hace al hombre digno de premio o de castigo* “. Una cuestión importante que se pone en tela de juicio es el criterio de evaluación de esa acción por la que alguien merece o no un ascenso, aspectos que la filosofía trata ampliamente, pero que no es objeto de estudio de este trabajo.

Un concepto estrechamente vinculado es el de meritocracia, sistema en el que las posiciones sociales se cubren teniendo en cuenta los méritos y logros del individuo y no en virtud de criterios atribuidos como la riqueza heredada, el sexo o la procedencia social (Giddens, 2001). Por lo tanto, si la distribución de los trabajos, los cargos y las recompensas sociales y económicas se realiza de acuerdo a las cualidades y calificaciones individuales, las personas con mayores aptitudes y capacidades obtendrían los cargos y puestos sociales de mayor importancia y prestigio (Puyol González, 2006).

Muchos autores realizan una fuerte crítica a la elección del mérito como criterio para distribuir los ascensos por varias razones. Una de ellas es la falta de igualdad en el acceso a la formación necesaria para cumplir los requisitos, otra es la forma en que se medirá el mérito, a través de qué indicadores, con qué métodos. Sin embargo, el mérito persiste aun en la sociedad como un método objetivo, equitativo de evaluación para acceder al cargo.

V. Metodología

Para el relevamiento se utilizaron encuestas que incluyen preguntas cerradas con otras de control, lo cual facilita la tarea de operacionalización de conceptos, así como la rápida identificación de indicadores adecuados para el estudio de la cultura organizacional. Asimismo, la encuesta ofrece las ventajas propias del empleo de este tipo de metodologías, tales como la posibilidad de entrevistar a numerosas personas, el ser

generalizable al universo bajo muestreos probabilísticos, su carácter claramente descriptivo de una realidad que se asume como estable, entre otras.

En relevamiento incluye la indagación sobre variables referidas a la cultura organizacional, Clima organizacional (que comprende la Satisfacción Laboral) y la Justicia Organizacional. Se ofrece al respondente frases donde tenga que expresar su grado de satisfacción, en algunos casos, o grado de acuerdo en otros. La escala de Likert utilizada propone ciertos grados de satisfacción (Desde Totalmente satisfecho hasta Totalmente Insatisfecho) o de acuerdo (Desde Totalmente de Acuerdo hasta Totalmente en Desacuerdo). En algunas preguntas estos grados van desde 1 hasta 5 y en otros casos desde 1 hasta 10, siendo el 1 siempre el mínimo grado de acuerdo o satisfacción.

Para obtener un análisis más profundo se ha realizado un análisis de correlación entre dos preguntas y 450 variables y dimensiones de Cultura, Confianza, Clima y Justicia

Organizacional. Las preguntas seleccionadas para este trabajo son:

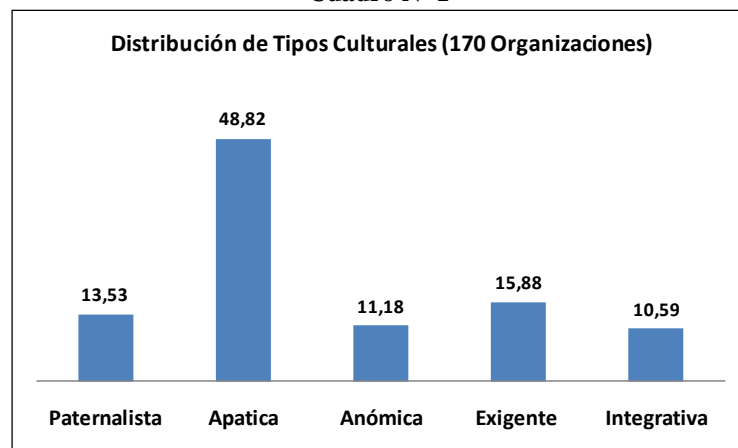
- 1. En la organización las promociones se realizan en función del mérito y el desempeño.
- 2. Los criterios usados para las promociones o ascensos son justos...

Para la primera la escala de Likert utilizada fue de 1 a 5, y en la segunda de 0 a 10, siendo el 1 y 0 el mínimo grado de acuerdo..

VI. Resultados obtenidos

Antes de comenzar a analizar los tipos Culturales y sus correlaciones con las dimensiones presentadas, es importante considerar cómo se distribuyen dichos tipos Culturales en las 170 organizaciones relevadas. Se esta manera podemos decir que las organizaciones estudiadas se distribuyen de la siguiente forma: las organizaciones con Cultura Paternalista son 23 (13.6%), las de Cultura Apática son 83 (48.8%), las de Cultura Anómica son 19 (11.2%), las de Cultura Exigente son 27 (16%) y las de Cultura Integrativa son 18 (10%). De manera gráfica se observa de la siguiente manera:

Cuadro N° 1



Góngora, Nóbile y Reija (2013)

Del gráfico anterior se observa que predominan las organizaciones con Cultura Apática, seguidas por las organizaciones con Cultura Exigente, Paternalista, Anómica, y finalmente, Integrativa.

VI.1 Comparación entre los tipos culturales

Los datos se exponen en forma de índices calculados a partir de la cantidad de respuestas

obtenidas en función de la escala de Likert utilizada. Por otro lado, como los tipos culturales son el eje del análisis, se muestran los datos de forma tal de poder compararlos. Ya se aclaró que las escalas son distintas.

Debemos agregar que, por el tema tratado, las respuestas pueden estar afectadas por el sesgo de la deseabilidad social.

Cuadro N° 2: Comparación entre tipos culturales

Indicador	TIPOS CULTURALES					
	PATERNALISTA	APÁTICA	ANÓMICA	EXIGENTE	INTEGRATIVA	PROMEDIO
En la organización las promociones se realizan en función del mérito y el desempeño.[1]	2,89	2,64	2,39	3,02	3,26	2,84
Los criterios usados para las promociones o ascensos son justos.[2]	5,06	5,31	4,5	5,67	7,02	5,51

Fuente: Elaboración propia según datos relevados

[1] La escala de Likert utilizada es de 1 (mínimo grado de acuerdo) a 5 (máximo grado de acuerdo).

[2] La escala de Likert utilizada es de 0 (mínimo grado de acuerdo) a 10 (máximo grado de acuerdo).

Se observa que si se utilizara la misma escala los valores en los dos interrogantes sería muy parecido. Hay un punto muy significativo que la percepción de Justicia en las promociones en las Culturas Integrativas que es muy superior al resto de los tipos culturales.

Debe señalarse que la correlación entre los ascensos por méritos y la percepción de justicia en los ascensos es alta (0.613)

Analizando el cuadro en el cual se relacionan las variables bajo análisis con los tipos culturales pueden realizarse las siguientes observaciones:

- La cultura Anómica es la que muestra el menor índice, por lo que las personas que trabajan en este tipo de organizaciones percibe más notoriamente que los ascensos no se realizan por el mérito y el desempeño. Este resultado parece ser coherente con las características de este tipo cultura, el cual muestra un bajo interés por las personas y los resultados.
- Las culturas Paternalista y Apática también muestran índices por debajo del promedio. En el primer caso, el hecho que las relaciones personales primen sobre los resultados, parece influir en la elección de quién debe ascender. En el segundo caso, resulta llamativo que, a pesar de que la cultura Apática se caracteriza por el apego a las normas y reglas, esto parece no trasladarse a la forma de asignar los ascensos.
- Tanto la cultura Integrativa como la Exigente tienen índices por encima del promedio, por lo que puede suponerse que

en este tipo de organizaciones los ascensos suelen darse teniendo en cuenta algo más los méritos. Es importante señalar que la Integrativa muestra un índice considerablemente mayor al resto.

- Es muy notable la diferencia en el índice expuesto por la cultura Integrativa con respecto a las demás culturas, lo que muestra una percepción altamente positiva con respecto a la selección de los criterios para decidir sobre los ascensos.
- Se pueden hacer comentarios parecidos a la anterior variable en cuanto a la Justicia en los ascensos salvo que los valores de la Cultura Apática son más altos que la Paternalista, posiblemente por la mayor existencia de normativa que podrían dar un poca más de claridad en los ascensos.

VI.2 Indicadores de la cultura organizacional y el mérito

En el siguiente cuadro pueden observarse las variables que mostraron mayor correlación con las dos preguntas expuestas anteriormente, *En la organización las promociones se realizan en función del mérito y el desempeño* y *Los criterios usados para las promociones o ascensos son justos*.

Luego de analizar las correlaciones realizadas entre los indicadores asociados a la cultura organizacional y las percepciones sobre los ascensos por mérito se exponen algunas de las relaciones más notorias y relevantes.

VI.2.1. Variables de la cultura organizacional y el mérito

Se exponen a continuación las correlaciones más significativas entre las dos preguntas y las variables que componen la cultura organizacional, resultados que pueden verse en el siguiente cuadro

Cuadro N° 3: Relación entre los ascensos por mérito y las variables de la cultura

Variable / Correlación	Promociones en función del mérito	Criterios justos
Que su trabajo sea importante para la comunidad	0,191	0,324
Que su trabajo sea importante para la organización	0,288	0,265
Distancia jerárquica total	-0,324	-0,345
Temor	-0,302	-0,542
Estilo autocrático	-0,402	-0,361
Relación individualismo - organización	-0,036	-0,302
Total de tolerancia a la incertidumbre	0,208	0,305
Alta Orientación a los resultados	0,523	0,555
Promedio de Confianza	0,603	0,512

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos relevados

- **Valores:**

Se ha seguido la clasificación de Valores de Hofstede (1999). No hay una gran vinculación entre los valores personales y la percepción del ascenso por méritos. Sin embargo, surge como importante la Justicia en los ascensos en las situaciones en que valoran que **Su trabajo es importante para la comunidad** (0,324).

- **Distancia jerárquica:**

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

Donde se presenta mayor **Temor**, mayor **Liderazgo Autocrático** y mayor **Distancia Jerárquica** Ascendente manifiestan más abiertamente que los ascensos no se realizan por méritos y tampoco son justos. También el **estrés** es alto en ambas situaciones

- **Tolerancia a la incertidumbre:**

Este término lo utiliza Hofstede (1999) para referirse a la tolerancia que tienen las personas

en moverse en situaciones no estructuradas ni formalizadas que llevarían a la existencia de incertidumbre.

Los que tienen mayor Tolerancia a la Incertidumbre manifiestan con más facilidad sus acuerdos con los ascensos (Índice de correlación de 0.241)

- **Orientación de la cultura y cambio:**

En las Organizaciones donde hay una Alta Orientación a los resultados están más claro el concepto de méritos y justicia en los ascensos, según el esquema de Blake y Mouton (1984).

- **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.*”⁷

Es muy alta la correlación entre una Alta Confianza y la percepción en la Justicia de las promociones.

El índice de correlación muestra que a mayor percepción de que los ascensos se asignan por mérito, aumenta la confianza organizacional. Esta relación es más estrecha en el caso de la Confianza Interna

⁷ 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

Cuadro N° 4: Confianza interna y externa

Índices de confianza agrupados	Promociones en función del mérito	Criterios justos
Confianza interna	0,621	0,537
Confianza externa	0,456	0,366

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos relevados

VI.2.2. Variables organizacionales vinculadas y los ascensos por mérito

Se han seleccionado aquellas variables organizacionales relevadas que mostraron una

correlación más significativa. En el cuadro N° 4 pueden verse los resultados.

Cuadro N° 5: Relación entre los ascensos por mérito y variables organizacionales

Variable	Opción elegida	Índice de correlación	
		Promociones en función del mérito	Criterios justos
Información	La información es transparente, está disponible, es de todo tipo y circula libremente	0,295	0,563
Tratamiento del error	Sacar experiencia del error para no volver a cometerlo	0,302	0,396
Horizonte temporal	El futuro cercano (“Lo que hay que hacer este año”)	0,238	0,408
Rutina y creatividad	Las tareas son fuertemente desafiantes y competitivas. Hay que alcanzar los objetivos establecidos	0,422	0,405
Criterios de Éxito	Mentalidad abierta y aprendizaje permanente	0,251	0,381
	Comportamiento honesto	0,199	0,341
Estrés		-0,119	-0,305
Cumplimiento de las Normas		0,260	0,292

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos relevados

- **Información:** El contar con información transparente conlleva una mayor percepción de justicia en los ascensos.
- **Tratamiento del error:** En las organizaciones que afirman “sacar experiencia del error para no volver a cometerlo”, muestran una mayor percepción de justicia en los ascensos (0.396)
- **Horizonte temporal:** Las organizaciones que tienen una mirada interna de futuro cercano son las que muestran mayor percepción de justicia en los ascensos (0.408).
- **Rutina y creatividad:** Las tareas desafiantes (0.405) y creativas e innovadoras (0.371), parecen generar una mayor percepción de justicia en los ascensos
- **Criterios de éxito:** En cuanto a los criterios de éxito, la mentalidad abierta (0.381) y la percepción de comportamiento honesto (0.341) conlleva una mayor percepción de Justicia en los ascensos.
- **Estrés:** Una percepción injusta en los ascensos conlleva mayor Estrés (-0.305).
- **Permanencia:** No surgen datos relevantes que demuestren la correlación con esta variable.
- **Cumplimiento de las normas:** Aquellos que muestran mayor Orientación a la Norma muestran más conformidad con los ascensos (0.292).
- **Tamaño:** No hay correlación entre la preferencia por el tamaño de la organización y la percepción de justicia en los ascensos.

VI.2.3. Variables del clima organizacional y los ascensos por mérito

Existe una correlación muy importante entre la percepción de la justifica en los ascensos y el

buen clima de la organización. Si se descompone el clima en ocho grandes componentes habría correlaciones positivas con cada uno de ellos individualmente considerados.

En nuestros trabajos hemos tenido en cuenta las dimensiones siguientes:

- 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. Comunicación: 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 grupal o personal.
- 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, el grado en que los jefes evalúan y reconocen el trabajo de sus empleados y realizan devoluciones sobre los trabajos realizados.

Los resultados son los siguientes

Cuadro N° 6: Correlaciones con las variables de clima organizacional

Variables componentes del clima	Promociones en función del mérito	Criterios justos
Satisfacción	0,655	0,629
Estructura	0,522	0,548
Comunicación	0,650	0,703
Recompensas	0,701	0,661
Relaciones Humanas	0,577	0,630
Autonomía	0,456	0,507
Organización y valores	0,609	0,734
El jefe en general	0,581	0,555

En cuanto a las Promociones en función del mérito, las correlaciones más altas se observan en las Recompensas y en la Satisfacción General. En lo relativo al uso de Criterios Justos, las variables que muestran mayor

correlación son Organización y Valores y Comunicación.

Si analizamos en detalle los factores que componen cada variable, podemos resaltar los siguientes:

Cuadro N° 7: Factores componentes del clima y el mérito

Factores / Correlación	Promociones en función del mérito	Criterios justos
En términos generales, con trabajar en esta organización en este momento estoy	0,554	0,537
Con las posibilidades de desarrollo estoy satisfecho	0,636	0,655
Las autoridades comunican claramente los objetivos generales y los resultados que va alcanzando la organización	0,693	0,650
Me entero de lo importante que sucede en la organización a través de "radio pasillo"	-0,239	-0,561
Existen canales de expresión de las necesidades del personal	0,691	0,666
A los miembros de esta organización solo les interesa el sueldo	-0,303	-0,500
Me siento valorado y reconocido en la organización	0,686	0,717
Existe colaboración y ayuda mutua entre las diferentes áreas de la organización	0,668	0,697

- A mayor percepción en la Justicia de los méritos mayor **Satisfacción laboral** (0,537).
- A mayor percepción en la Justicia de los méritos mayor percepción de las **Posibilidades de desarrollo** (0,655).
- Hay una relación clara entre la existencia de **Objetivos claros y los resultados que se van alcanzando** y la percepción de la justicia en los ascensos (0,650).
- La existencia de “**radio pasillo**” (**existencia del rumor y segmentación**) se correlaciona negativamente con la percepción de ascensos justos (-0,561).
- Hay relación entre la **existencia de canales de expresión de las necesidades del personal** y la percepción del ascenso por méritos (0,666).
- Si **sólo interesa el dinero** en el trabajo la percepción de los méritos baja (-0.500)
- Hay una vinculación alta entre la Justicia en los ascensos y la valoración y reconocimiento que se haga del empleado (0,717).
- La **Colaboración entre áreas y no conflicto e integración grupal** está muy vinculada con la percepción de la Justicia en los ascensos (0.697 y 0.616 respectivamente)

VI.2.5-. Justicia organizacional

JUSTICIA ORGANIZACIONAL		En la organización las promociones se realizan en función del mérito y el desempeño	Los criterios usados para las promociones o ascensos son justos.
	JUSTICIA INTERPERSONAL	0,461	0,779
1	Mis superiores muestran interés genuino en ser justos conmigo.	0,505	0,794
2	Mis superiores se vinculan conmigo de manera honesta y ética.	0,318	0,635
3	Mis superiores son completamente francos y sinceros conmigo.	0,473	0,753
	JUSTICIA INFORMACIONAL	0,523	0,816
4	Antes de decidir sobre asuntos que me conciernen, mis superiores buscan escuchar mis puntos de vista.	0,483	0,785

5	Cuando toman decisiones acerca de mi trabajo, mis superiores me dan explicaciones que tienen sentido para mí.	0,534	0,759
6	Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mis superiores discuten conmigo las implicaciones de esas decisiones.	0,475	0,778
	JUSTICIA PROCEDIMENTAL	0,557	0,920
7	Los criterios usados para las promociones o ascensos son justos.	0,613	1,000
8	Los procedimientos de mi organización aseguran que las decisiones sean tomadas sin favoritismos personales.	0,439	0,756
9	Las decisiones son tomadas de manera coherente para todos los empleados/as y profesionales.	0,505	0,812
	JUSTICIA RECOMPENSAS	0,469	0,666
10	Teniendo en cuenta mi experiencia, considero que las recompensas que recibo son justas.	0,367	0,622
11	Considerando mis responsabilidades, las recompensas que recibo son justas.	0,485	0,695
12	Considerando el estrés y las presiones de mi trabajo, las recompensas que recibo son justas.	0,433	0,567
13	Teniendo en cuenta la corrección con que hago mi trabajo, considero que las recompensas que recibo son justas.	0,457	0,629
14	Considerando mi esfuerzo, las recompensas que recibo son justas.	0,472	0,646
	JUSTICIA DE TAREAS	0,497	0,648
15	La manera como son repartidos las tareas entre los empleados/as y profesionales es justo.	0,528	0,743
16	Las tareas que me son atribuidas son justas.	0,391	0,571
17	Teniendo en cuenta las condiciones de trabajo que me son dadas, me parecen justas las tareas que me son exigidas.	0,155	0,095
	TOTAL	0,573	0,882

Es muy fácil observar la altísima correlación entre las dos variables estudiadas en prácticamente todas las dimensiones de la Justicia Organizacional

VI.2.5. Variables adicionales

Deben resaltarse los resultados obtenidos en 2 variables

- Los que sienten que los ascensos son por méritos son más optimistas respecto al futuro del país (0.439).
- Los universitarios consideran que hay más justicia en los ascensos (0.309) mientras que los que tienen estudios universitarios incompletos son los más negativos (frustración o resentimiento) (-0.330)

VII. Conclusiones

Del análisis de los tipos culturales y la percepción acerca del mérito en los ascensos surge, en primer lugar, la importancia de este

tema. Prácticamente no hay trabajos cuantitativos sobre el tema.

Las conclusiones se han ido exponiendo a lo largo del trabajo y no se querría ser reiterativo.

Tal como se observó las percepciones sobre el mérito de quienes ascienden y los criterios con que se asignan las promociones están estrechamente vinculadas con numerosos aspectos de la cultura organizacional.

Debe resaltarse algunas relaciones entre variables, fundamentales para aquellos que gestionan una organización. Es el caso de Temor, Liderazgo Autocrático y Distancia Jerárquica, las cuales influyen negativamente sobre la percepción sobre los ascensos.

Asimismo, respecto de las variables del Clima, es importante remarcar la incidencia de la Comunicación, en sus diferentes aristas, sobre esta percepción, ya que cualquier “interferencia” en el mensaje o el hecho de que los empleados se enteren de manera indirecta o

informal de cuestiones organizacionales, la perjudica.

Reiteramos que mayoritariamente se considera que los ascensos no se realizan por méritos y que no hay justicia para los ascensos.

Post Scriptum⁸.

Lo habitual sería concluir el trabajo en el punto anterior, pero teniendo en cuenta la carencia casi total de trabajos sobre el tema y que el grupo realizó varios trabajos con distintas metodologías cuyos resultados tienen una gran semejanza, nos parece importante plantear una serie de hipótesis sobre el hecho de que los miembros de las organizaciones dicen que se debe ascender al personal en base a los méritos sin embargo esto no parece ocurrir.

Pero tal vez la conceptualización de méritos debería ser modificada al menos para el ámbito privado. En una muestra muy pequeña realizada a 25 alumnos de una Maestría en Gestión Empresarial se los interrogó sobre qué eran los Méritos y hubo una gran diversidad de respuestas: Reconocimiento del esfuerzo realizado, Dedicación, Cumplimiento de objetivos, Compromiso, Integración al proceso productivo, Aptitudes profesionales, Habilidades y estudios, Capacidades y logros y experiencias, dinamismo, Carisma, Capacidad de Liderazgo, Capacidad de trabajo, Alineamiento con los superiores, Capacidad de resolver problemas, Cumplimiento con la tarea, etc. Los méritos son al menos equívocos.

El concepto de Méritos cambiará según las culturas de las organizaciones y los movimientos organizacionales (ingreso, destino o lugar de trabajo, ascenso, cercanía o lejanía de los roles críticos y salida de la organización).

Uno de los resultados que emergen de este trabajo es la importancia relativa de la educación y la meritocracia en la opinión de los respondentes.

Hay una gran importancia de los intangibles personales. Los intangibles son cuestiones que no se pueden copiar con facilidad (Low, J. y P. Cohen Kalafut, 2004). En Administración se

refieren a los intangibles organizacionales cuando se refieren a la marca, la cultura, etc.

Pero podríamos extender la cuestión y plantear la posibilidad de que existen intangibles personales que refieren a muchos aspectos diferentes como la experiencia, la Confianza, la lealtad, la responsabilidad, el conocimiento personal de los Jefes, etc. Estos intangibles que forman parte del desarrollo intrínseco también tienen valor.

Generalmente se piensa en títulos y aprendizajes o en esfuerzos y resultados alcanzados pero parece que a la hora de los ascensos pero los intangibles personales pesan y mucho. Al menos pareciera que las personas que toman decisiones en lo referido a los ascensos los tienen muy en cuenta.

Es posible que la figura del Jefe o Líder rodeado por personas que fueron elegidas por sus Desempeño, Capacidad, Resultados, Conocimientos, Formación, etc. debería ser revisada. Es posible que al menos existan dos modelos teóricos de jefatura: el que se rodea de personas con mayores conocimientos o que obtienen mayores resultados y desempeño, y otro jefe que opta por vincularse con personas conocidas, de Confianza y con lealtad y fidelidad.

Pareciera que más que méritos para los ascensos debería utilizarse un término más próximo a criterios para los ascensos.

No se conoce prácticamente nada de las configuraciones de los equipos gerenciales tanto en el ámbito público como en el privado, los criterios con que son conformados, su evolución diacrónica, los criterios de admisión o de exclusión, su temporalidad, etc.

Se podría pensar que los directivos cuando deciden sobre los ascensos no actúan exclusivamente en base a una racionalidad técnica, la que predomina en la enseñanza de Administración.

Por racionalidad entendemos una acción deliberada e intencional, tendiente a la maximización que reporte el mayor beneficio.

⁸ En parte de la elaboración de estas conclusiones ha participado la Lic. Manuela Alconada integrante del

equipo que estudió los ascensos organizacionales con otra metodología.

Ese beneficio no debe entenderse como exclusivamente económico.

Vinculamos la racionalidad con los intereses que son un complejo de predisposiciones, inclinaciones y preferencias que nos llevan a actuar de un modo y no de otro. Siguiendo a Morgan existen intereses de Tarea, de Carrera y de Extramuros. Estos últimos son muy importantes.

En este sentido los intereses puede que condicionen las racionalidades operantes en una

Pueden identificarse en una primera aproximación cinco racionalidades:

- **una racionalidad económica:** ascensos qué querría tener una persona, al igual la búsqueda de mejores remuneraciones y recompensas,
- **una racionalidad técnica:** qué busca la mejor solución con los medios técnicos disponibles,
- **una racionalidad política:** hay una búsqueda de ascensos Jerárquicos y acumulación de recursos de poder,
- **una racionalidad social y vínculos positivos con otros grupos o personas con las que se relaciona dentro y fuera de la organización:** colegas, familiares, amigos, vínculos religiosos, vecinos, integrantes de grupos u organizaciones, nacionalidades, etc.
- **una racionalidad ideológica y/o ética:** lo que se debe hacer para obrar correctamente o de acceder a lo que piensen las personas.

Las racionalidades no siempre son explicitadas e incluso en algunos casos son ocultadas.

Tal vez en una organización existan segmentaciones en las racionalidades operantes (no en todas las áreas o niveles o personas que trabajan se dan las mismas racionalidades simultáneamente) y que estas sean dinámicas (no sean permanentes).

La existencia de múltiples racionalidades dependerá de las restricciones en los mecanismos de selección y de los límites existentes a la discrecionalidad de recursos humanos. No nos referimos a la existencia

de normas legales, si no a la realidad del funcionamiento cotidiano de las organizaciones.

Un tema pendiente es analizar las Culturas Organizacionales y las Recompensas donde hay autores que han planteado tipos ideales (SETHIA, Nirmal - VON GLINOW, Mary Ann. 1985) y las desigualdades en cuanto a las recompensas en las organizaciones planteadas por Thomas Piketty, entre otros.

VIII. Referencias bibliográficas

- BLAKE R. y MOUTON J. “O novo grid gerencial”, Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios. Sao Paulo, 1984.
- GONGORA N. y ALCONADA M. - “Observando la percepción de los ascensos en las organizaciones. Valoración de la teoría organizacional.” Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata y Universidad Nacional de Tres de Febrero. Trabajo aceptado y presentado en las V Jornadas Patagónicas de Investigación en Ciencias Económicas. Facultad de Economía y Administración. Universidad Nacional de la Patagonia “San Juan Bosco. Comodoro Rivadavia. Provincia de Chubut. 2014
- 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
- GÓNGORA N., CICALTELLI F., ACOSTA M. C, ALCONADA M., TAPIA MARCHIORI S. y SRNEC C. “Derribando los mitos de la teoría organizacional”. Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata, Cátedra de Sociología de las

- Organizaciones de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires y Universidad Nacional de Tres de Febrero. Trabajo aceptado en el XXVI Congreso Nacional de ADENAG. ISSN 1853-0796. La Plata. Provincia de Buenos Aires. 2010
- GÓNGORA, N. y ARAUJO, A. “La Justicia Organizacional en Instituciones de Investigación”, trabajo presentado a las V° Jornadas de Administración del NEA y III° Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní”, Universidad Nacional de Misiones, 2013.
- GÓNGORA, N., “Enfoques o perspectivas de los estudios de cultura organizacional” en “Principios Fundamentales para la Administración de Organizaciones” Miguel Ángel Vicente y Juan Carlos Ayala (Coordinadores), Editorial Pearson, Buenos Aires, 2008.
- HOFSTEDE, G., “Culturas y Organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia”, Alianza Editorial, Madrid, 1999.
- LOPEZ AVEDAÑO, O., “Sociología de la Educación”, Ed. Universidad Estatal a Distancia, San José (Costa Rica), 1994.
- LOW, J. Y P. COHEN KALAFUT, *La ventaja invisible*, Empresa Activa, Barcelona, 2004
- 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.
- MUÑOZ ARAVENA, W. “Cuando el mérito acentúa la desigualdad”, Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública, vol. VI, núm. 9, pp. 247-261, Universidad Central de Chile, 2008.

ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE PRESENTACIONES DIGITALES DE RENDICIONES DE CUENTAS MUNICIPALES EN MISIONES

Paprocki Letizia Mariel letiziapaprocki@gmail.com
Franco Juan Pablo juanpablo.frc@gmail.com
Del Bello Sandra Edith sandradelbello@hotmail.com
Facultad de Ciencias Económicas – UNaM

RESUMEN: La Provincia de Misiones cuenta en la actualidad con 77 municipios que manejan presupuestos públicos que van desde los 30 millones de pesos, hasta los 5.000 millones de pesos, según el tamaño de los mismos.

En el año 2020, como consecuencia de la emergencia sanitaria provocada por el COVID-19, el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Misiones implementó por primera vez, un proceso orientado a la presentación digital de rendiciones de cuentas municipales, una propuesta en estudio en el organismo que se vio acelerada como consecuencia de la situación sanitaria planteada y sus requerimientos. Antes de ello, las rendiciones eran enviadas al Tribunal en forma física, en cajas de madera conteniendo la documentación de cada municipalidad para su control, o bien, eran puestas a disposición en sede municipal para su estudio, según la categoría de los municipios.

Este trabajo se encuadra en el proyecto de desarrollo tecnológico social “Transformación digital aplicada en la gestión pública. Presentaciones digitales de las rendiciones de cuentas de las Municipalidades de la Provincia de Misiones” y busca cumplir uno de sus objetivos específicos, el de analizar el proceso de implementación de las presentaciones digitales definidas por el Tribunal de Cuentas en el año 2020.

PALABRAS CLAVE: control – municipios – rendiciones.

INTRODUCCIÓN

Las municipalidades de la Provincia de Misiones presentan sus rendiciones de cuentas al Tribunal de Cuentas provincial, siendo este organismo de la Constitución el encargado de aprobar o desaprobar las cuentas, de acuerdo a su competencia jurisdiccional.

Es asimismo el Tribunal, de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley XV N° 5, el encargado de reglamentar las disposiciones referidas a la actividad económica, financiera y patrimonial y a las rendiciones de cuentas de las municipalidades.

Por ello, el Tribunal dicta resoluciones que constituyen las normativas de contabilidad y normas de administración para las municipalidades, siempre en un todo de acuerdo con su competencia y atribuciones otorgadas por la ley, encontrándose en vigencia en la actualidad la Resolución IV N° 3 que rige la materia que nos ocupa.

Antes del año 2020, las rendiciones de cuentas se realizaban cumplimentando lo establecido en los artículos 98 y 103 de la Resolución IV N° 3, y a partir del año 2020, como consecuencia de la situación sanitaria que impedía el traslado de las partes, se dictaron las Resoluciones 045/2020 y 046/2020 TC que instrumentan por primera vez, y a modo de solución de la contingencia para lograr continuar con las tareas de control, las presentaciones digitales.

Es así que en el presente trabajo se desarrollan ambos procedimientos, el previo a las presentaciones digitales y el posterior actualmente vigente, para analizar el proceso de implementación de las presentaciones digitales definidas por el Tribunal de Cuentas en el año 2020, las ventajas y desventajas que se plantean en esta nueva modalidad, y la realización de un análisis diagnóstico, que servirá de base para contar con un punto de partida inicial en el proyecto general que busca analizar y desarrollar una propuesta de transformación digital que contribuyan a la mejora de los procesos actuales de presentaciones digitales de rendiciones de cuentas municipales, definidas por el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Misiones, de modo de mejorar el control y la

transparencia del manejo de fondos públicos de las municipalidades de la Provincia.

Es importante destacar que los autores del trabajo mencionado son docentes universitarios o graduados de otras disciplinas, pero que desarrollan el presente artículo dentro del marco del proyecto de desarrollo tecnológico social “Transformación digital aplicada en la gestión pública. Presentaciones digitales de las rendiciones de cuentas de las Municipalidades de la Provincia de Misiones”, que tiene aplicación directa en la ciencia de la administración y su enseñanza.

MARCO TEÓRICO

Para definir el marco teórico del presente trabajo se debe abordar el concepto y fundamento de las rendiciones de cuentas y la obligación de los estipendiarios públicos de presentarlas.

La transparencia de la administración pública presupone numerosas ventajas para todos los actores intervinientes: la población, el sector privado y el propio sector público. Es así, que una administración transparente permite que la información llegue a los ciudadanos, y de esta manera puedan comprobar de qué manera su esfuerzo se ve transformado en acciones y políticas públicas que contribuyan a su bienestar, al crecimiento democrático y del capital social. (Paprocki, 2020)

Según Bellver e Kaufmann (Ferreira Cruz, de Sousa Ferreira, Martins da Silva, & Álvaro da Silva Macedo, 2012, pág. 4) “en las sociedades democráticas, el acceso a la información y a la transparencia pueden ser considerados como uno de los derechos humanos fundamentales”, transformándose el acceso a la información y la apertura a la participación en una de las principales características de una gestión transparente.

La transparencia en la administración, además genera beneficios de índole interna para los organismos públicos, disminuyendo la posibilidad de la existencia de corrupción en las acciones, generando un control hacia adentro que lleva a la mejora en la gestión.

La responsabilidad de los funcionarios públicos, con sus caracteres actuales es un

concepto relativamente moderno. Nació al admitirse la soberanía del pueblo; en virtud de ello, el gobierno se ejerce por medio de personas que lo representan, que de él obtienen su autoridad y mandato, y que ante él responden por el desempeño de sus funciones, si bien no directamente, sino de acuerdo con las normas del sistema representativo de gobierno. (Atchabahian, 2013)

Debido a esta responsabilidad que tienen los funcionarios en carácter de gestores de los bienes y recursos públicos para cumplir con fines estatales y necesidades de la comunidad, deben someterse al control público, en sus diversas manifestaciones. Este control se ha dividido en control interno y externo, según se practique por órganos que forman parte de la organización de la entidad controlada, o fuera de ella. (Czubarski, 2020)

Para delimitar el marco teórico objeto del presente estudio, el control no puede ser enmarcado en una definición que comprenda todas sus manifestaciones, aunque sí podemos afirmar que hay dos particularidades comunes a todas sus variables: 1) implica acción (no hay control “por omisión”) y 2) su ejercicio presupone la determinación previa del parámetro contra el cual se va a controlar. (Ivanega, 2016)

El control externo, es el realizado por una entidad competente para velar por el buen manejo de los fondos públicos. Para que este control sea imparcial, es indispensable que exista independencia del órgano competente para ejercer el control, sin que su actuar se vea afectado por factores políticos. La agencia pública que exige cuentas en serio no puede estar literalmente en igualdad de condiciones con la agencia que rinde cuentas. Por lo menos, en la esfera de su jurisdicción que puede ser estrechamente circunscripta, el controlador debe ser más poderoso que el controlado, deben contar con la autonomía y la autoridad suficientes para investigar sospechas, exigir justificaciones e imponer sanciones, en donde sea necesario (Schedler, 2008, p.35)

Según Valencia Tello & Karam de Chueiri (2015) la democracia como forma de gobierno se sustenta en dos ideas fundamentales a nuestro entender: la primera, la elección libre y

autónoma de los gobernantes por periodos de tiempo; y la segunda, no menos importante, la obligación de los agentes públicos de rendir cuentas sobre sus decisiones y acciones asumiendo la responsabilidad ante los ciudadanos.

En el caso que nos ocupa, el control externo de las municipalidades de la Provincia de Misiones es realizado por el Honorable Tribunal de Cuentas, organismo de la Constitución de la Provincia.

El Honorable Tribunal de Cuentas, organismo de la Constitución de la Provincia de Misiones, en adelante HTC, ejerce su actividad de control sobre el manejo de los fondos públicos de las Municipalidades, a través de las denominadas Rendiciones de Cuentas. Según Schedler (2008), la rendición de cuentas abarca de manera genérica tres maneras diferentes para prevenir y corregir abusos de poder: obliga al poder a abrirse a la inspección pública, lo fuerza a explicar y justificar sus actos y lo supedita a la amenaza de sanciones. Los tres aspectos en su conjunto -información, justificación y castigo- convierten a la rendición de cuentas en una empresa multifacética.

Es en este marco, que el concepto de rendiciones de cuentas representa un instrumento fundamental e irremplazable como sistema de control de las cuentas públicas, que tiene como objetivo transparentar la actuación de los organismos que ejecutan esas cuentas.

Así se ha planteado en la guía municipal para la transparencia y rendición de cuentas municipales, que “el proceso de rendición de cuentas promueve la corresponsabilidad de autoridades y población respecto a la gestión municipal, fortalece vínculos entre actores y facilita el ejercicio transparente de la gestión pública municipal”. (Bolivia, 2011, pág. 9)

En particular, la Constitución de la Provincia de Misiones, establece el deber de los municipios de rendir cuentas ante el HTC, determinando en su artículo 133°, inc. 1, segundo párrafo, que las municipalidades estarán obligadas a remitir anualmente las cuentas documentadas de los dineros percibidos e invertidos, para su aprobación o desaprobación, debiendo el HTC pronunciarse dentro del término de un año de la presentación.

Por su parte, la ley XV N° 5, en relación al control posterior a la ejecución del presupuesto determina que el departamento ejecutivo de la Municipalidad remitirá antes del 31 de Marzo de cada año, la rendición de cuentas sobre la percepción e inversión de fondos de la Municipalidad, según las normas que establezca el HTC, y que debe practicar un balance trimestral de Tesorería y otro de comprobación de saldos, y remitir al HTC un ejemplar del balance trimestral (y demás documentación requerida al efecto por el órgano de control) dentro de los 45 días corridos de finalizado cada trimestre. Cabe destacar que el Art. N° 167 establece que el HTC es quien reglamentará todo lo concerniente a la actividad económica, financiera y patrimonial de las municipalidades y a sus rendiciones de cuentas.

Es así que, de acuerdo a las facultades conferidas por la Constitución Provincial y su ley orgánica, al HTC le corresponde examinar las cuentas de percepción e inversión de las rentas públicas municipales, aprobarlas o desaprobadas, y en este último caso, indicar el funcionario o funcionarios responsables, como también el monto y la causa de los alcances respectivos.

El inciso 1 del Art. N° 24 de la Ley Orgánica del HTC establece que le corresponde al HTC ejercer el control externo de legalidad de las cuentas de percepción e inversión de las rentas públicas municipales, fiscalizando el cumplimiento de las leyes y reglamentos relativos a la utilización de los recursos financiero-patrimoniales estatales en los actos dictados por la autoridad responsable de ellos.

A su vez, se establece el procedimiento del juicio de cuentas, donde se determina que, recibida una rendición de cuentas en el Tribunal, será pasada a un Fiscal de Cuentas para su verificación en los aspectos formales, legales, contables, numéricos y documentales. Sus conclusiones las hará conocer al Tribunal de cuentas mediante un informe.

Las rendiciones de cuentas deben estar integradas por los elementos detallados en el Artículo 98 –y siguientes- de la Resolución IV N° 3-Digesto Normativo HTC, las cuales hasta el año 2020 eran enviadas al HTC en forma física, en cajas de madera conteniendo toda la

documentación de cada municipalidad para su control. O bien, eran puestas a disposición en sede municipal para su estudio, según la categoría de los municipios.

Como consecuencia de la Pandemia provocada por el virus COVID-19, el HTC implementó el proceso de rendiciones de cuentas digitales, el cual constituye el objeto del presente estudio, facilitando y dinamizando el proceso de control de las cuentas públicas.

METODOS

El presente trabajo es de carácter explicativo y teórico. Para la realización del mismo se relevó información tanto de fuentes primarias como secundarias, como así también de documentos públicos a los que se pudo acceder, realizando una profundización bibliográfica. Se ha relevado asimismo normativa para conocer el proceso de implementación de las presentaciones digitales definidas por el Tribunal de Cuentas en el año 2020.

Técnicamente la metodología empleada fue la inductiva, o sea se logró conclusiones como un conocimiento derivado de los hechos de la experiencia.

Para alcanzar el objetivo propuesto, se han realizado además entrevistas a la Procuradora Fiscal del Tribunal, a los directores generales del Área Municipalidades y a Contadores Fiscales del TC, así como también a contadores municipales de diferentes municipios de primera y segunda categoría. Para la realización de un diagnóstico del estado del procedimiento de las presentaciones digitales en la actualidad se ha realizado un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de las mismas, tomando como objeto de estudio a los procesos actuales de presentaciones digitales de rendiciones de cuentas municipales y como unidades de análisis a las presentaciones de las rendiciones de cuenta de las Municipalidades de la Provincia de Misiones.

El presente trabajo es de tipo descriptivo, ya que trabaja mediante la obtención de información, su caracterización y evaluación, y también empírico o aplicado por el empleo de la misma para proponer alternativas de solución al problema.

El diseño de investigación es de tipo no experimental porque los investigadores no manipulan la unidad de análisis, se observa y analiza para luego aplicar a investigación cualitativa (participativa) y cuantitativa (con datos secundarios, estadísticas, registros).

Según la dimensión cronológica la investigación es sincrónica ya que se estudia por un periodo determinado de tiempo.

RESULTADOS

Se exponen a continuación los resultados del presente trabajo detallando, por una parte, la forma de presentaciones de las rendiciones de cuentas de los municipios de la Provincia de Misiones hasta el año 2019, y por otra, la nueva modalidad implementada a partir del año 2020, resultado del dictado de las Resoluciones 045/2020 y 046/2020 TC (actualmente consolidados en el digesto jurídico del Tribunal de Cuentas 2020 en la Resolución IV N°3 TC).

Luego se realiza un diagnóstico de la situación actual de las presentaciones digitales a través de un análisis FODA y finalmente se definen estrategias para establecer mejoras en el procedimiento.

PRESENTACIONES DE LAS RENDICIONES DE CUENTAS DE MUNICIPALIDADES DE LA PROVINCIA DE MISIONES HASTA EL AÑO 2019

Hasta el año 2019 el procedimiento para las presentaciones de las rendiciones de cuentas, de acuerdo a lo establecido en Artículo 98 de la Resolución IV- N° 3- Digesto Normativo del HTC para los municipios de 2° categoría, disponía que el Intendente debía remitir las documentaciones dentro de los cuarenta y cinco (45) días de finalizado cada trimestre al TC. En dicho articulado se establece el listado de las documentaciones a presentar, es decir que integran la rendición de cuentas, que consta de 17 incisos. Con respecto a los municipios de 1° Categoría, que tiene previsto el control bajo la modalidad in situ, trimestralmente y a partir del undécimo (11) día hábil de finalizado el trimestre, debían presentar al TC el original de los informes y documentaciones establecidas en el precitado artículo a fin de que la misma fuera

verificada en la sede del municipio, esta se conformaba a través de un acta.

En el articulado mencionado precedentemente, específicamente en los incisos 9) y 10), se establece que se deben remitir todos los talonarios de recaudación correlativamente enumerados y todos los comprobantes de inversión de la renta debidamente compaginados en legajos mensuales por orden cronológico y, en carpeta separada los correspondientes a: Gastos de Personal; fondos provenientes de aportes del Estado provincial y cada una de las cuentas de terceros y/o especiales.

Entre la información y documentación que se solicita en la rendición de cuentas trimestrales constan además balances de tesorería mensual y un balance consolidado del trimestre; balance de comprobación de sumas y saldos; conciliaciones mensuales y extractos originales de las cuentas bancarias, incluyendo la planilla con el movimiento de coparticipación comunal emitida por el banco y una planilla con el detalle de los cheques anulados y rechazados adjuntando el original del cuerpo de los cheques anulados y/o rechazados; cuadro de ejecución de presupuesto de gastos y cuadro de percepción de recursos; planillas diarias de ingresos y planillas de banco; actas de arqueo de caja y caja chica mensuales realizadas durante el trimestre, detalle de cada uno de los fondos provenientes de aportes (reintegrables o no) del Estado Provincial a través de convenios, proyectos, programas, planes, subsidios provinciales, etcétera con copia del/los instrumentos legales y/o convenios (debidamente autenticada por el Intendente y el Secretario) por el cual se recibieron los fondos y el que indique cual es el destino que debe darse a los mismos; detalle de cada una de las cuentas de terceros y/o especiales (extrapresupuestarias) individualizadas por cuenta, Organismo y/o convenio, adjuntando un cuadro que debe reflejar el saldo al inicio del trimestre, el monto recibido y/o recaudado y/o retenido; lo pagado y/o depositado rendido en el trimestre y el saldo que pasa al trimestre siguiente; ordenanzas y resoluciones emitidas en el trimestre, en original o copia certificada;

fotocopia autenticada por el Intendente y el Contador de las registraciones contables contenidas en libros de contabilidad que son remitido en original luego en la rendición anual; copia autenticada por el Intendente y el Contador de las registraciones contables del registro permanente de inventario; y planilla con la evolución de Residuos Pasivos de los ejercicios anteriores; todo ello compaginado en legajos de 200 fojas.

Toda la documentación se recibía a través de una planilla donde se detallaban los elementos constitutivos que contenían las cajas de madera, con las especificaciones y característica del material que se determina en el reglamento. La presentación se realizaba en mesa de entrada, o en el archivo, del organismo de control, realizado un personal de esta área el chequeo de que toda la documentación que se menciona en la nota de elevación esta integrada en la remisión.

En los Artículos 114 a 117 se establecen los elementos constitutivos para la presentación de las rendiciones y formalidades que deben cumplir.

Es decir que, en las rendiciones trimestrales, las municipalidades de segunda categoría remitían físicamente e íntegramente toda la documentación de las rendiciones de cuentas municipales, tanto de ingresos como de egresos, y determinados registros contables y reportes requeridos en la normativa. Y en el caso de las municipalidades de primera categoría, considerando el volumen y la magnitud de las operaciones de este tipo de entes, los Contadores Fiscales se trasladaban a las municipalidades, donde la totalidad de la documentación especificada en la norma debía hallarse a disposición de los funcionarios del organismo de control.

Por otra parte, la Resolución IV N° 7 establece el procedimiento para el ordenamiento de las comisiones in situ.

Con respecto a la rendición de cuentas anual, previa elevación al Concejo Deliberante, debía ser remitida al TC antes del 31 de mayo, esto lo dispone el artículo 103.

De acuerdo a lo establecido en la Ley XV N° 5 – Ley Orgánica de Municipalidades - el

Departamento Ejecutivo debe remitir al Departamento Deliberativo la rendición anual para el examen de las cuentas de la administración municipal, de acuerdo a lo establecido por el Tribunal de Cuentas. Luego, antes del 31 de mayo, el presidente del Concejo Deliberante remite al organismo de control la documentación recibida, junto con el acta de la sesión especial labrado en oportunidad del examen de las cuentas.

En la rendición anual se elevan una serie de registros y libros contables; determinadas planillas; memoria y balance financiero del ejercicio; estado de activo y pasivo de la municipalidad; nota de elevación del HCD; y libros de los consorcios municipales; todos ellos firmados por el contador de la municipalidad y responsables intervinientes en cada caso.

PRESENTACIONES DE LAS RENDICIONES DE CUENTAS DE MUNICIPALIDADES DE LA PROVINCIA DE MISIONES DESDE EL 2020 – INICIO DE LAS PRESENTACIONES DIGITALES

Desde el primer trimestre del año 2020, como consecuencia de la emergencia sanitaria provocada por el COVID-19, el HTC implementó por primera vez un proceso orientado a la presentación digital de rendiciones de cuentas municipales, una propuesta que a la fecha se encontraba bajo estudio en el organismo y se vio acelerada como consecuencia de la situación sanitaria planteada. “Fue una decisión que venía evaluando y proyectando desde hace unos años con el cambio de gestión en la presidencia del Tribunal de Cuentas, pero que se vio acelerado debido a la ocurrencia de la pandemia global del COVID19 adonde nos impidió realizar tareas presenciales e in situ, pero que incrementó la necesidad de contar con un control adecuado.” (Franco, 2021)

Así en mayo de 2020, ante la situación planteada por la realidad, en la que no había movilidad entre las distintas ciudades o pueblos como consecuencia del aislamiento preventivo impuesto por las normas legales para la prevención de la pandemia, y ante el vencimiento del plazo para la presentación de las rendiciones de cuentas trimestrales, sin que

fuera materialmente posible el cumplimiento de dicha obligación legal impuesta, el Tribunal de Cuentas dicta las Resoluciones 45/2020 y 46/2020, que planteaban la obligatoriedad de cumplir con las rendiciones de cuentas, remitiendo una serie de registros y planillas digitales, en una primera instancia, y en una segunda etapa, una muestra de documentaciones físicas que serían requeridas por los Contadores Fiscales a las municipalidades.

Básicamente, al Resolución 45/2020 definía como sería el proceso de las presentaciones digitales, codificando una serie de información, determinando planillas requeridas y requiriendo la constitución de un domicilio fiscal electrónico, mientras que la Resolución N° 46/2020 establecía el modo en que los Contadores Fiscales del Tribunal de Cuentas debían proceder para la realización de los diferentes controles a partir de las presentaciones digitales recibidas.

En la actualidad, las presentaciones digitales de las rendiciones de cuentas se encuentran reglamentadas por la Resolución IV N° 3 del HTC, en su capítulo N° 5, puesto que se las Resoluciones 45/2020 y 46/2020 se ha consilodado en el digesto normativo del Tribunal de Cuentas del año 2020. Esta normativa en su artículo N°122 establece la obligatoriedad de las presentaciones digitales de las rendiciones de cuentas para los municipios de primera y segunda categoría y señala los detalles de la misma.

El detalle de las planillas que figuraba reglado en la Resolución 45/2020 se encuentra determinado ahora en el Anexo A de la Resolución IV N° 3 y los procedimientos de toma de la muestra definidos en la Resolución 46/2020 se encuentran en el Anexo II de la precitada Resolución (IV N°3).

Analizando ahora en detalle el procedimiento planteado se determina que, para llevar a cabo las presentaciones digitales, la norma exige la constitución de domicilio fiscal electrónico, conforme a las disposiciones de los artículos 129 y 130.

El artículo 129 establece que en la primera presentación que realicen, los cuentadantes deben informar sus datos personales, cargos que

ocupen, número de documento, domicilio real, número de celular, además correo electrónico personal y seguro, con firma ológrafa de cada uno de ellos, aceptando los términos y condiciones del uso de medios electrónicos para las notificaciones electrónicas, entendiéndose que el envío de la misma constituye aceptación plena de los mismos. El artículo 130, por su parte, establece que el domicilio fiscal electrónico será considerado domicilio constituido válido a los fines del cumplimiento de las obligaciones frente al HTC.

El contenido de las presentaciones digitales está reglado por el artículo 125, el cual también establece el formato (PDF y xls) en el cual debe ser enviada cada documentación requerida por el órgano de control. Para definir el contenido de las presentaciones digitales, “se creó un equipo de proyecto interdisciplinario, comprendido por abogados, contadores fiscales y especialistas en el área de informática, para delinear planillas y requerimientos para la carga y presentación de esa documentación”. (Franco, 2021)

De acuerdo a lo establecido en las normativas, los archivos y planillas requeridos deben ser remitidos en un archivo compactado (zip o rar) a ser enviado en cada rendición digital trimestral, y que deberá consignar, el número otorgado a la municipalidad según la Ley XV N°8, conjuntamente con el periodo de rendición trimestral y ejercicio detallando el nombre de la municipalidad, el contenido de la presentación indicando el trimestre y el ejercicio al que corresponde; el número de soportes remitidos (cantidad de archivos rar, zip, arj que envían); y el tamaño en bytes del archivo arj o zip.

Se fijan además reglas de llenado de campos, aclaraciones conceptuales de la información que se debe remitir, nombre con que deben figurar los archivos y estructuras de los mismos, figurando en los anexos A-1 a A-17 los modelos de las planillas y registros requeridos.

Este nuevo proceso implementado en el ámbito del HTC “se informó a los Contadores Fiscales mediante un envío de todas las planillas con su explicación y una teleconferencia en conjunto” (Franco, 2021), y a partir de allí se continuó el trabajo en conjunto para evacuar dudas o

consultas, y también para recibir diferentes puntos de vista que lleven a una mejora continua del proceso. “Los planteos recibidos por parte de los Contadores Fiscales fueron la falta de tiempo, la falta de manejo de la herramienta Excel, la falta de veracidad de la documentación enviada digitalmente, y el envío de documentación desordenada, sin el formato requerido o incompleta”. (Franco, 2021)

Por su parte, y desde la óptica de los controlados, los Contadores Municipales también debieron adaptarse a los cambios para cumplimentar los nuevos requerimientos por parte del órgano de control al cual deben rendir cuentas. “Los Contadores Municipales plantearon la falta de sistemas apropiados que les permitan producir información en los formatos requeridos (Excel) y la falta de recursos humanos para afectar a la recopilación de información a ser enviada”. (Franco, 2021)

Dentro del HTC, también existió una etapa de adaptaciones, en las cuales se definieron métodos para realizar los controles pertinentes a la documentación presentada digitalmente a través de teleconferencias con el personal afectado a dichas tareas, y a su vez se definieron a dos personas que participaron del proceso de desarrollo de implementación de este nuevo proceso para que actúen de consultores de los demás colegas que se desempeñan en las tareas de control. (Franco, 2021)

Finalmente, el análisis de la situación y de la implementación del proceso de presentaciones digitales de Rendiciones de Cuentas al día de hoy no es totalmente satisfactorio, ya que aún no se obtuvo la respuesta esperada. “La mayoría de los contadores fiscales no ha trabajado con las presentaciones digitales realmente, sino que simplemente las usaron para armar el muestreo de documentación física (en papel) a requerir o a verificar en el municipio.” (Franco, 2021)

Este proceso de digitalización (que tal vez se vio sumamente acelerado a nivel mundial en diferentes ámbitos, y no solo en el HTC) ha sido verdaderamente beneficioso para las organizaciones, a la vez que también dejó en evidencia algunos aspectos a mejorar, ya sea a nivel procedimientos, sistemas o plataformas, pero también a nivel humano, por falta de capacitación en manejo de recursos



informáticos o también por resistencia al cambio, lo que en una primera etapa de adaptación puede ser muy común: “Considero que se deben aplicar procedimientos de gestión del cambio a nivel psicológico en el personal del Tribunal de Cuentas (contadores fiscales y personal administrativo a cargo de ellos) y también procedimientos de “agile learning” a los fines de mejorar la respuesta de soluciones ante problemas o errores”. (Franco, 2021)

Lo expuesto en el párrafo anterior, nos deja las puertas abiertas para proponer y diseñar mejoras en el proceso de presentaciones digitales de rendiciones de cuentas en la Provincia de Misiones, ya que luego de una primera etapa de implementación y posterior análisis es posible observar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proceso en forma global.

ANÁLISIS FODA DE LA SITUACION ACTUAL DE LAS PRESENTACIONES DE LAS RENDICIONES DE CUENTAS DE MUNICIPALIDADES

Se presenta a continuación un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de la situación actual. A través del desarrollo del mismo se busca establecer un diagnóstico de la situación actual de las presentaciones digitales de modo de tener una visión más clara del estado del procedimiento, las ventajas y desventajas que presenta el mismo, y las posibilidades de alcanzar mejoras a partir del conocimiento profundo del tema.

Para el desarrollo del mismo se entrevistó a Contadores Fiscales del TC, a la Procuradora del Tribunal de Cuentas y a Contadores Municipales y a profesionales del área de informática vinculados al proyecto, definiéndose los aspectos que se exponen sintéticamente en el siguiente cuadro:

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Paso inicial dado, avances en el proceso • Principio de marco legal regulatorio de presentaciones digitales sancionado y vigente • Posibilidad de nuevos y mayores controles generando mayor eficiencia • Mayor integridad de la información, unificada en un archivo digital, que genera ahorro de tiempo en el acceso a la misma • Despapelización y disminución de documental en archivos posibilitando la optimización cualitativa y cuantitativa del control • El Tribunal se encuentra en un proceso de digitalización del expediente y certificación de los procesos, al cual se suma esta iniciativa • Grupo de trabajo altamente calificado 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo interdisciplinario abocado a lograr mejoras • Existencia de recursos externos para lograr los objetivos de digitalización • El Estado en general se encuentra en un proceso de modernización y tendencia al gobierno abierto • Tendencia global a la virtualización de procesos y trámites • Necesidad de implementar rendiciones digitales en el contexto de emergencia sanitaria • Existencia de nuevas tecnologías que aseguran la fiabilidad de la información y la trazabilidad de la documentación enviada/recibida
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de plataforma para recepción de las presentaciones. • Falta de capacidad técnica informática y experiencia del sector • Falta de compromiso con los cambios y las potencialidades de mejoras en el control de las rendiciones digitales en áreas específicas (de control y de apoyo) • Gran número de tareas operativas que insumen demasiado tiempo que se resta al control 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Importantes reportes remitidos en formatos no editables que impiden en control digital • Falta de buena conectividad en algunas localidades del Interior • Frecuentes cortes de energía eléctrica en algunas localidades del interior • Complejidad de procesos administrativos en los organismos intervinientes

- Nuevas tareas generadas a partir de la implementación de las actuales presentaciones digitales para las que falta personal en el sector
- Vulnerabilidad de la información enviada en planillas de cálculo poco confiables en cuanto al manejo de datos
- Falta de definición de procedimientos de control digital unificados
- Falta de RRHH en los municipios afectados a la tarea de preparación de la información y documentación a enviar
- Necesidad de oficialización de un cuerpo que defina políticas sobre Tecnologías de la Información

Se presenta a continuación el detalle y la aclaración de los puntos expuestos en el cuadro anterior, explicando las fortalezas que se detectaron en las presentaciones digitales, sus debilidades, las oportunidades externas que favorecen el procedimiento y las amenazas que preocupan e interfieren en el éxito del mismo.

Fortalezas

La solicitud de remisión de las rendiciones de cuentas a través de presentaciones digitales fue un paso inicial hacia el tan anhelado proceso de digitalización de las rendiciones. Si bien apareció en un contexto de emergencia y debió ser una solución rápida a una necesidad de continuar realizando las tareas de control, puede decirse que se trató de un avance en el proceso. La digitalización permitió generar nuevos y mayores controles, por ejemplo, en la validación de la información contenida en los reportes y planillas presentadas (controles por oposición) y mayor cantidad de opciones de control frente a la evidencia de una irregularidad, lo que ha favorecido una mayor eficiencia en las tareas que efectúan los Contadores Fiscales.

Asimismo, tal como está planteada en la actualidad, facilitó el acceso a la información de cualquier acto administrativo del municipio unificado en un archivo digital de acceso inmediato en el escritorio del fiscal sin necesidad de ir al archivo físico ahorrando tiempo de búsqueda.

Por otra parte, la posibilidad de solicitar documentación física luego de haber estudiado la rendición digital, habiendo seleccionado la

muestra en función de criterios cuantitativos y cualitativos, permitió optimizar el control disminuyendo la cantidad de papeles y archivo de documental en el Tribunal.

Es importante destacar que el Tribunal de Cuentas se encuentra en un proceso de digitalización del expediente y certificación de los procesos, dentro del cual la presente iniciativa es un paso más hacia el avance y objetivos propuestos.

Constituye además una fortaleza la posibilidad de avocación al proceso de un grupo de trabajo altamente calificado e interdisciplinario, que se encuentra estudiando las posibilidades de mejora de las presentaciones digitales.

Debilidades

Una de las debilidades del actual sistema de presentaciones digitales es la forma de recepción de los archivos que la constituyen. Hasta este momento se reciben a través de envíos por correo electrónico, siendo este tipo de remisión vulnerable, impreciso y limitado. Esta forma de recepción de los archivos genera un gran número de tareas operativas para verificar que la información se ha remitido de manera íntegra y correcta, que insumen demasiado tiempo que se resta al control. Antes de que se aplicara esta metodología, las rendiciones se realizaban remitiendo toda la documental física por mesa de entrada, siendo verificada por esta área, mientras que en la actualidad estas tareas las deben realizar las fiscalías no contando con personal ni tiempo suficiente. Es decir que la forma de implementación de la recepción de las

rendiciones digitales generó tareas adicionales en las fiscalías, las que no cuentan con personal suficiente para llevarlas a cabo, y que en una etapa anterior se realizaba en mesa de entrada. Por otra parte, también falta de incorporación de tecnología en los municipios que permita certificar la fiabilidad de los envíos. Por ello, sería de gran relevancia, ahorraría mucho tiempo y simplificaría muchas tareas, la posibilidad de la existencia de una plataforma para recepción de las presentaciones.

Otra debilidad la representan los recursos humanos, tanto dentro del propio Tribunal como en las municipalidades, donde se observa falta de capacidad técnica informática y experiencia del sector en la utilización de las potencialidades de control (tanto interno como externo) que brinda la hoja de cálculo, es decir falta de capacitación sobre controles que podrían realizarse con la rendición digital sin necesidad de tener la documentación física.

En esta primera etapa, no se han definido procedimientos de control digital unificados. El Anexo II de la Resolución IV N°3 del TC determina como realizar la toma de muestras, es decir que solo se ha definido el control hasta este paso. En una segunda etapa, sería de mucha importancia que de los datos obtenidos de la rendición digital y de las inconsistencias de las mismas, se pueda generar un reporte digital tentativo, aplicando el Anexo II de la Resolución IV-N°3 del TC para la determinación de la muestra que deberán enviar los municipios en formato físico al tribunal, permitiendo una primera unificación de parámetros para la confección de la misma.

En los municipios además es necesario disponibilidad de RRHH afectados a la tarea de preparación de la información y documentación a enviar.

En general, y como es habitual en todo proceso de modernización, siempre puede observarse resistencia y falta de compromiso con los cambios tanto dentro del TC en agentes y funcionarios, como en las municipalidades.

Otro aspecto contemplado como una debilidad es la falta de oficialización de un cuerpo que defina políticas sobre Tecnologías de la Información, para avanzar de manera segura en la toma de decisiones para la mejorar del proceso.

Oportunidades

Es una gran oportunidad para las presentaciones digitales la posibilidad de contar con un equipo interdisciplinario abocado a lograr mejoras y la existencia de recursos externos para lograr los objetivos de digitalización. En la actualidad se desarrolla un proyecto de desarrollo tecnológico social desde la Universidad Nacional de Misiones, con intervención de profesionales de distintos claustros y unidades académicas, lo que debería dar un gran impulso a la iniciativa. Además, en general se presenta en la actualidad una tendencia global a la virtualización de procesos y trámites y el Estado en general se encuentra en un proceso de modernización y tendencia al gobierno abierto, lo que facilita el acceso a financiación, capacitación y apoyo en este sentido.

Se suma a ello la necesidad de implementar rendiciones digitales que se planteó en el contexto de emergencia sanitaria, lo que aceleró la materialización de la propuesta, así como la existencia de nuevas tecnologías que aseguran la fiabilidad de la información y la trazabilidad de la documentación enviada/recibida, que facilitarían la concreción de la iniciativa.

Amenazas

Una de las amenazas detectadas se presenta en que no todos los reportes digitales requeridos en planillas de cálculo solicitados en la rendición se presentan en formato editable. Por ejemplo, la planilla de coparticipación, planillas de liquidación de haberes, extractos bancarios y la planilla de liquidación de tarjetas de crédito y débito. Estos son emitidos desde la municipalidad o desde organismos externos (bancos, Subsecretaría de Asuntos Municipales, etc) en formatos no editables lo que no permite realizar las tareas de control digital, debiendo controlarse de forma manual, tarea que insume mucho tiempo.

Por otra parte, muchas localidades del interior aún cuentan con baja conectividad y frecuentes cortes de energía eléctrica, lo que dificulta completar las tareas en los plazos requeridos y remitir la información en término.

Además, se presentan diferentes complejidades en los procesos administrativos en los organismos intervinientes. Tanto dentro del Tribunal de Cuentas, como en las

municipalidades los procesos y su concreción deben respetar una serie de pasos, autorizaciones, etc, que pueden dificultar o hacer más lenta la implementación de mejoras propuestas.

ESTRATEGIAS PLANTEADAS A PARTIR DEL FODA

Una vez desarrollado el FODA se pueden definir estrategias de modo de mejorar o eliminar las debilidades, incrementar las fortalezas, aprovechar las oportunidades y hacer los planes de contingencia para atacar las amenazas. Utilizando una matriz de recomendaciones que cruzan las fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas (Luisa Lucila Lazzari, Víctor Maesschalck, 2002) se pueden definir estrategias de acuerdo a cuatro enfoques: enfoque de éxito, que relaciona las fortalezas con las oportunidades (estrategias FO); enfoque de reacción, que relaciona fortalezas con amenazas (estrategias FA); enfoque de adaptación, donde se comparan oportunidades con debilidades (estrategias DO); enfoque de supervivencia, que compara debilidades con amenazas (estrategias DA)

Así se plantean a continuación las siguientes propuestas:

➤ Enfoque de éxito FO:

Ante la pregunta ¿Cómo puedo usar mis fortalezas para aprovechar mis oportunidades?

- Alinearse al proceso de modernización del Estado a través de la despapelización y disminución de documental;
- Aprovechar el equipo interdisciplinario existente para que en interacción con el grupo de trabajo altamente calificado se avance en mejoras del proceso de digitalización;
- Utilizar los recursos externos como así, habilidades y experiencias individuales para avanzar en el proceso de digitalización;
- Introducir mejoras en el proceso de digitalización de las rendiciones de cuentas para optimizar cuantitativa y cualitativamente el procedimiento de control;

- Posibilitar nuevos y mayores controles, optimizando la eficacia y eficiencia, utilizando tecnologías disponibles para asegurar la fiabilidad e integridad de la información.

➤ Enfoque de reacción FA:

Responde a la pregunta ¿Cómo usar mis fortalezas para disminuir las amenazas?

- Generar un diseño para mejorar la recepción de reportes en formatos no editables para mejorar la información, su integridad y optimizar el acceso a la misma para mejorar el control;
- Lograr una mejora en los tiempos de preparación de las rendiciones, a través de la disminución de documental para reducir el impacto de la complejidad de los procesos administrativos en las municipalidades.
- Utilizar el equipo interdisciplinario para asesorar, guiar y ayudar a las municipalidades a preparar la documentación para que la envíen en los formatos editables requeridos.

➤ Enfoque de adaptación DO:

Propone cómo puedo aprovechar las oportunidades para corregir las debilidades

- Al contar con un equipo interdisciplinario se podría implementar capacitaciones al personal para mejorar los procedimientos de control digitalizados y para mejorar y simplificar las tareas operativas;
- En este proceso de modernización se podría realizar un relevamiento del personal disponible y especializado a través del área de recurso humanos y proponer su afectación a las áreas específicas para el control de las rendiciones digitales, de acuerdo a las necesidades de cada Fiscalía;
- Utilizar recursos externos, y la tecnología disponible, para desarrollar una plataforma única de presentación de rendiciones digitales y la generación de un reporte digital tentativo para la determinación de la muestra por aplicación del anexo II de la Resolución IV-N°3 del TC, pudiendo el fiscal ampliar o modificar la misma por

aplicación del art. 202 de la Resolución IV-N°1 TC;

- Reducir la vulnerabilidad de la información a través de la utilización de nuevas tecnologías que permitan asegurar la fiabilidad y trazabilidad de cada documento (archivo) recibido.
- Evaluar la posibilidad de proponer la creación de equipos informático-contables en las municipalidades, en un todo de acuerdo con la tendencia del estado a la modernización y digitalización.

➤ Enfoque de supervivencia DA:

Plantea cómo mantenernos en pie frente a las amenazas

- Sintetizar la carga de datos;
- Definir procedimientos de control digitalizados que permitan a los responsables de la rendición de cuentas cargar en el sistema reportes de formato editable, para facilitar el control digital y permita cruzar los datos.
- Evaluar la posibilidad de utilizar nuevos espacios makers de la provincia para paliar la falta de recursos tecnológicos, fallas de conexión y cortes de luz, para asegurar la capacidad de enviar documentación por parte de todos los contadores municipales.

A través de estas estrategias propuestas se puede realizar un plan de acción, con objetivos alcanzables y delimitados por fechas para asegurar el cumplimiento de las estrategias creadas a partir del análisis FODA.

CONCLUSIONES

En el presente trabajo se ha analizado el proceso de implementación de las presentaciones digitales de las rendiciones de cuentas municipales definidas por el Tribunal de Cuentas en el año 2020.

El mismo se encuadra y da cumplimiento a uno de los objetivos específicos de un proyecto de desarrollo tecnológico social desarrollado por la Facultad de Ciencias Económicas en conjunto con diferentes claustros y unidades académicas, denominado “Transformación digital aplicada en la gestión pública. Presentaciones digitales

de las rendiciones de cuentas de las municipalidades de la Provincia de Misiones.”

La necesidad del presente estudio surge dado que, si bien el organismo de control se proponía realizar avances en cuanto a la digitalización de las rendiciones de cuentas, la emergencia sanitaria y el aislamiento obligatorio planteados por el COVID-19, precipitó el accionar del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Misiones, que en el año 2020 implementó por primera vez, un proceso orientado a la presentación digital de rendiciones de cuentas municipales.

Utilizando la profundización bibliográfica y fuentes secundarias y primarias se profundizó en concepto y fundamento de las rendiciones de cuentas y la obligación de los estipendiarios públicos de presentarlas.

En el trabajo se vuelca así el resultado de análisis de diferentes bibliografías, estudio de fuentes primarias y secundarias, relevamiento normativo y entrevistas a los agentes y funcionarios involucrados en el procedimiento, analizando cómo se realizaban las rendiciones de cuentas antes del año 2020, y cómo se plantearon a partir del dictado de las Resoluciones 45/2020 y 46/2020 que establecieron las presentaciones digitales.

Por otra parte, se definió un diagnóstico de la situación actual de las presentaciones digitales, y en función de este una serie de estrategias para establecer mejoras a partir de diferentes enfoques.

Así se definieron estrategias según un enfoque de éxito, relacionando las fortalezas con las oportunidades; un enfoque de reacción, relacionando fortalezas con amenazas; un enfoque de adaptación, a través de comparar oportunidades con debilidades; y un enfoque de supervivencia, comparando las debilidades de las presentaciones digitales con las amenazas que se presentan.

Del estudio realizado se desprende que las fortalezas que presentan las presentaciones digitales pueden potenciarse con las oportunidades detectadas, aprovechando el proceso de modernización del Estado y el proceso planteado fuertemente en todos los órdenes vinculado a la despapelización y disminución de documental y logrando mejoras tanto en el procedimiento de las presentaciones

digitales, como en los procedimientos de control, aprovechado el equipo interdisciplinario existente para que en interacción con el grupo de trabajo altamente calificado y la utilización de tecnologías disponibles se avance en mejoras concretas.

Se observas asimismo que las fortalezas relevadas pueden disminuir las amenazas detectadas, puesto que es posible mejorar la recepción de reportes, lograr mejora en los tiempos de preparación de las rendiciones, y mejorar la información, su integridad y optimizar el acceso a la misma para mejorar el control, utilizando el equipo interdisciplinario implicado en el procedimiento para asesorar, guiar y ayudar a las municipalidades a preparar la documentación para que la envíen en los formatos editables requeridos.

Se detecta además como aprovechar las oportunidades para corregir las debilidades, puesto que al contar con equipo interdisciplinario especializado y avocado a las presentaciones digitales se podría implementar capacitaciones al personal para mejorar los procedimientos de control digitalizados y para mejorar y simplificar las tareas operativas, así como la conformación de equipos informáticos contables que brinden asesoramiento a las municipalidades; se podría además a través del relevamiento de personal proponer reestructuraciones proponiendo su afectación a las áreas específicas donde son requeridos; y utilizando recursos externos, y la tecnología disponible, se podría desarrollar una plataforma única de presentación de rendiciones digitales y la generación de un reporte digital tentativo para la determinación de la muestra que requieren los Contadores Fiscales, ello reduciría la vulnerabilidad de la información permitiendo asegurar la fiabilidad y trazabilidad de cada documento (archivo) recibido.

Finalmente se propone asimismo como hacer frente a las amenazas, sintetizando la carga de datos, definiendo procedimientos de control digitalizados que permitan y faciliten el control digital y permita cruzar los datos, y evaluando la posibilidad de utilizar nuevos espacios makers de la provincia para paliar la falta de recursos tecnológicos, fallas de conexión y cortes de luz, para asegurar la capacidad de

enviar documentación por parte de todos los contadores municipales.

Por todo lo expuesto, puede concluirse que si bien las presentaciones digitales de rendiciones de cuentas municipales ya están implementadas y se desarrollan en la actualidad, hay aún muchas posibilidades de mejora, aspectos que pueden optimizarse y situaciones que requieren algún tipo de solución.

El presente trabajo busca avanzar en este sentido, proponiendo estrategias que permitan definir acciones concretas a desarrollarse para alcanzar mejores estándares de transparencia, de rendiciones de cuentas y de control.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Atchabahian, A. (2013). Régimen Jurídico de la Gestión y del Control en la Hacienda Pública . Buenos Aires: La Ley.
- Bolivia, M. d. (2011). Guía municipal para la transparencia y rendición de cuentas municipales de Bolivia. La Paz: Ministerio de Autonomía de Bolivia. Recuperado el 24 de julio de 2014, de http://www.autonomia.gob.bo/portal3/images/INFORMACION_PORTAL/R_cuentas.pdf
- Czubarski, A. P. (2020). Control interno en municipios de Misiones: análisis normativo . Posadas: Edunam.
- Ferreira Cruz, C., de Sousa Ferreira, A., Martins da Silva, L., & Álvaro da Silva Macedo, M. (2012). Transparência da gestão pública municipal: um estudo a partir dos portais eletrônicos dos maiores municípios brasileiros. Revista de Administração Pública(46), Pag. 1 a 31. Recuperado el 31 de Marzo de 2015, de Versión impresa ISSN 0034-7612. Rio de Janeiro. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122012000100008>
- Franco, P. (9 de junio de 2021). Procuradora Genral del Tribunal de Cuentas. (J. P. Franco, Entrevistador)
- Luisa Lucila Lazzari, Víctor Maeschalck. (2002). El análisis FODA como una herramienta para el control de gestión. Cuadernos del CIMBAGE, ISSN-e 1669-1830, 5, 71-90. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2469967>



- Paprocki, L. (2020). Administración Transparente en Municipios. Posadas: Edunam.
- Schedler, A. (2008). ¿Qué es la rendición de cuentas? . México: Instituto Federal de Acceso a la Información Pública -IFAI-.
- Valencia Tello, D. C., & Karam de Chueiri, V. (2015). ¿Cómo funcionan en Argentina según el ordenamiento jurídico vigente? Accountability, rendición de cuentas y controles a la administración., http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&p.

ANÁLISIS DE REDES SOCIALES PARA ARTICULAR LAS REDES EMPRESARIALES LOCALES EN CONTEXTOS INTERNACIONALES

Marturet Florencia Lía flmarturet@gmail.com
Guarrochena de Arjol Marina mgarjol@gmail.com
Barrete Eduardo Sebastián barrete.sebastian@gmail.com
Facultad de Ciencias Económicas. UNaM

RESUMEN

La ventaja colaborativa de las organizaciones depende de la capacidad de cada miembro para traer diferentes recursos en las redes estratégicas que orientan la visión de la cooperación internacional.

El Análisis de Redes Sociales es el método aplicado para identificar las relaciones del grupo de empresas y su comportamiento a fin de trazar estrategias relacionales, que los empresarios estén mejor dispuestos a adoptar buenas prácticas e incrementar el espacio de la cooperación regional. Se exploran las estrategias relacionales de la visión estratégica internacional en el flujo de información de 23 empresas industriales con experiencia en mercados externos que conforman relaciones con otros actores. Los recursos y capacidades de las empresas están ancladas en las relaciones de la estructura de redes para reconocer oportunidades y limitaciones en el nivel de intercambio entre ellos y las Asociaciones empresariales, estableciendo conexiones más fuertes en el contexto internacional.

Las Asociaciones Empresariales actúan de puente para consolidar mejores vínculos y relaciones más fluidas con las empresas; en una red densa y heterogénea, con influencia de grandes empresas en mejores condiciones de absorber las ventajas relacionales, pero las pequeñas y las medianas están inmersas en los enlaces de la red, favoreciendo la inserción en un modelo sostenible de integración regional.

PALABRAS CLAVE: Análisis de Redes Sociales, Redes empresariales, Estrategias relacionales, Cooperación internacional.

INTRODUCCIÓN

Las redes estratégicas regionales son vehículos propicios para la cooperación internacional en

los procesos de integración productiva subregional del Mercosur. Sin embargo, el potencial de la ventaja colaborativa depende de la capacidad de cada organización miembro para traer diferentes recursos a la red. Esta diversidad de recursos de los miembros es una función de la diferencia en el propósito individual y grupal de las empresas integrantes, que desafía la capacidad para colaborar en el entorno internacional (González Campo, 2010: 120).

Las acciones y estrategias empresariales están facilitadas por las relaciones y vínculos como sus experiencias y capacidades de recursos tangibles e intangibles, que favorecen disminuir las restricciones y riesgos generales de dependencia de recursos, lo que impulsa la expansión y cooperación internacional. Al respecto, el estudio las Redes de Cooperación empresarial refleja que las empresas se relacionan a través de las Asociaciones empresariales (AE), como integrantes del Aglomerado Forestal de Misiones y Norte de Corrientes (en adelante clúster), la cual evidencia escasas redes externas para emprender acciones de acuerdos institucionales en la subregión del Mercosur (Guarrochena de Arjol y Marturet, 2018).

Las redes empresariales coordinan esfuerzos individuales independientes y se agrupan por vínculos de relaciones de confianza y estructuras con flujos de recursos, información y conocimientos para alcanzar objetivos comunes y mayores niveles de competitividad (González Campo, 2010, p. 120). Sin embargo, en las relaciones inter organizacionales, influyen las necesidades e intereses de la comunidad que orientan los comportamientos de las estrategias empresariales, que tienden a estar mucho más enfocadas en los resultados finales de la organización. Por lo tanto, la eficacia de una red de cooperación en su

conjunto para actuar como catalizador de la innovación, estimular el desarrollo de nuevos productos y fomentar el aprendizaje, puede parecerles a algunos menos importante que el desempeño de las empresas individuales (Provan, Fish y Sydow, 2007, p 509).

En este marco, el Análisis de Redes Sociales (ARS) permite visualizar y cuantificar la presencia de relaciones, producto de la interacción entre elementos sociales, comerciales, organizacionales, entre otros. Estos vínculos describen una dimensión diferente a la observada cuando se analizan las condiciones económicas o jerárquicas de un grupo social, se manifiestan en el comportamiento de los actores, como las dimensiones de capacidades, conocimientos, aptitudes y actitudes que poseen los actores para relacionarse y crear vínculos organizacionales, empresariales, de producción o de amistad (Teja Gutiérrez et al., 2014, p. 14).

Los flujos de información entre las empresas con experiencia en los mercados internacionales proporcionan la base para analizar los vínculos y estructuras, lo que permite conocer las estrategias relacionales para abordar las oportunidades y las debilidades en la cohesión de intereses individuales y grupales locales en el destino internacional. Por tanto, el estudio de las estrategias relacionales de estas empresas integradas a redes de clúster y AE en el espacio local, son parámetros de relevancia estratégica para analizar los flujos de información, intercambio de conocimientos, recursos complementarios entre las empresas y sus relaciones inter organizacionales.

El propósito de este estudio es aplicar el método del ARS para comprender el comportamiento de los actores que la componen y las relaciones que se dan entre ellos, que puedan explicar las orientaciones y prácticas frente a la cooperación internacional que favorezcan oportunidades o las limitaciones en acuerdos regionales.

ANÁLISIS DE REDES SOCIALES

Las redes sociales son estructuras compuestas por un conjunto de limitado de individuos (organizaciones, empresas, instituciones, grupos de interés, países), denominados actores,

que están conectados por un conjunto de vínculos o relaciones que representan un tipo específico de relación y sus conexiones. Estas redes surgen como un conjunto particular de interacciones motivados por la amistad, relaciones laborales-empresariales o para compartir información y servicios, dependiendo de las características específicas, en variados y diferentes entornos.

La teoría de redes sociales (networks) busca poder predecir el resultado del comportamiento agregado de un grupo de personas definido por las relaciones de sus miembros. El ARS es el método de evaluación de las redes sociales y proporciona un conjunto de técnicas y herramientas útiles para las interpretar la información de las características y estructuras de la red, y comprender una amplia gama de cambios en el comportamiento humano a medida que las personas interactúan con otras personas (Valente et al., 2015; Borgatti y Foster, 2003).

El ARS se puede entender cómo un método cuantitativo por medio del cual se obtiene la estructura social, a partir de las regularidades en el patrón de relaciones establecidas entre los actores que lo conforman; estos patrones dan forma a lo que se conocen como estructuras, que derivan en indicadores estructurales de la red social (Ávila Toscano, 2012; Aguilar Gallego et al., 2017).

Granovetter (1985) consideró que las organizaciones están integradas en sus "red" más amplia de relaciones económicas y sociales. Así en la década de 1990 vio surgir teorías de redes en prácticamente todas las áreas tradicionales de la literatura organizacional, incluido el liderazgo, el poder, la rotación, la satisfacción laboral, el desempeño laboral, el espíritu empresarial, las relaciones con las partes interesadas, el conocimiento, y la innovación, la maximización de ganancias, la integración vertical, etc. (Borgatti y Foster, 2003, p. 1005).

En general, existe un progreso considerable en la redes organizacionales que ha abarcado muchas disciplinas, incluidas en la teoría organizacional en el comportamiento organizacional (De Batista, 2016), la gestión estratégica (Eckenhof, 2011); de la

innovación (Aguilar Gallegos et al, 2017); desarrollo empresarial (González Campo, 2010); estudios comerciales (Teja Gutiérrez et al, 2014), las políticas públicas (Valente et al., 2015), y en la sociología (Granovetter, 1985), informática (Kuz.; Falco; Giandini, 2016), entre otros.

El conjunto de técnicas surge de un sistema de relaciones entre partes, que se denominan "nodos" (actores), y las relaciones o conexiones entre esos "nodos" son los lazos-enlaces de los actores en determinadas situaciones. Estas unidades de análisis de la red no se corresponden necesariamente de manera simple con el tipo de entidades que se estudian, ya que aborda las relaciones y las estructuras que emergen del ámbito relacional que tienen un poder explicativo más importante que los atributos individuales; a diferencia en la investigación tradicional, normalmente se definen los niveles de análisis en términos del alcance y la complejidad de las entidades que se estudian (Borgatti y Foster, 2003, p.1001). La intervención en red, describe el proceso a través del cual se usan datos de redes sociales, según Valente (2012), para acelerar el cambio en el comportamiento social, mejorar el desempeño, la actitud hacia cierta información, acelerar el flujo de información y/o alcanzar resultados deseables entre individuos, comunidades, organizaciones y poblaciones (En Aguilar Gallegos et al., 2017, p. 11).

Mediante las medidas o métricas del ARS, los datos de la red pueden ser organizados y analizados para capturar los diversos procesos que ocurren en diferentes niveles de análisis, en la red en su conjunto y el análisis individual de los actores. Los indicadores claves para cuantificar la estructura y los patrones de las relaciones entre los actores son: conocer los actores que participan en una red como así también la estructura de las relaciones. Visualizar la densidad de estas relaciones, a través de la interpretación de grafos derivados de ecuaciones matemáticas, pueden revelar los actores que juegan papeles claves en la red (Kuz; Falco; Giandini, 2016, p. 93-94).

En este estudio, se considera la red social como un sistema complejo social en el que un conjunto finito de empresas que directa o

indirectamente se conectan entre sí, y con otros (AE, proveedores, instituciones) mediante diversas relaciones sociales (interconexión, relación comercial, cooperación, afiliación, alianza estratégica) y cuyo patrón estructural limitará o facilitará los comportamientos de los actores a través de varios mecanismos (flujo de información, intercambio de conocimientos, recursos complementarios).

Las redes inter organizacionales

Las redes inter organizacionales son modelos cooperativos-colaborativos donde organizaciones, individuos y/o grupos, que son formalmente autónomas e independientes, trabajan juntos para un propósito común, que no podrían haber logrado de manera independiente, en un contexto complejo y en constante cambio. Sin embargo, en las redes de cooperación no siempre las empresas asociadas alcanzan los mismos beneficios que los demás integrantes (Gulati, Lavie y Madhavan, 2011).

Asimismo, las redes estratégicas regionales son acuerdos con un propósito a largo plazo entre empresas que cooperan y compiten en un contexto regional que les permite ganar o mantener una ventaja competitiva (Bortolaso, Verschoore y Dagnino, 2019). Establecen relaciones entre empresas, como las formas asociativas de clústers, alianzas estratégicas o las AE como entorno de colaboración e influencia en la actividad económica.

Luna y Velasco (2009) establece que las redes o estructuras de gobernanza son sistemas asociativos complejos, que se diferencian en los menos complejos, como serían las Cámaras Empresariales o las Asociaciones gremiales a las más complejas como clúster y cadena de valor internacional (Luna y Velasco, 2009). Estas organizaciones empresariales actúan de manera estable y formal con un propósito o finalidad propia y común a los asociados. Constituyen un complejo espacio de relación para las acciones colectivas sinérgicas y configuran redes como mecanismo o estrategia de integración y articulación de desarrollo productivo.

Los clústers son concentraciones geográficas de compañías interconectadas e instituciones asociadas en campos particulares, de diferentes tamaños que cooperan en la misma línea de

negocios o complementarias. Las AE son organizaciones de primer nivel que cooperan y coordinan directamente con las empresas a nivel de grupos de sectores económicos y diversas áreas de actuación gremial, según sus propias esferas de competencia. Por su función de “representación”, son los que gestionan aspectos corporativos del negocio, facilitan el acceso a la capacitación y a la asistencia técnica para sus asociados generando que adquieran de esta manera mayor información y mejoren su desempeño; es decir los asociados son actores directos movilizados de su actividad comercial.

Buena parte de estos sistemas asociativos complejos son organizaciones de organizaciones, o tienen una composición mixta de organizaciones e individuos, quienes por lo general participan como “representantes” de otras organizaciones, sectores o grupos involucrados en la atención de un tema o un problema específico (Luna y Velasco, 2009). Es el caso de algunos clústers y de las Federaciones y Cámaras empresariales, que son organizaciones de segundo nivel, su perspectiva es incidir en decisores, nucleando a asociaciones sectoriales.

El enfoque de actores de interés (stakeholders) es un nivel de análisis de las redes inter organizacionales, como los grupos e individuos que puedan afectar o ser afectados por el logro de los objetivos de la empresa, lo cual asegura el análisis de todas las relaciones de todos los grupos e actores que influyen en el desempeño de la empresa (Eckenhof, 2011, p. 72).

En este marco, se entiende por redes externas de las organizaciones, a los enlaces de relaciones entre las empresas y/o con otras organizaciones, en el contexto regional e internacional, para lograr mayor cooperación y competitividad.

Redes empresariales

Una red empresarial es una agrupación coordinada de un número determinado de organizaciones independientes, con flujos de recursos, información y conocimientos, que se agrupan por vínculos de relaciones de confianza para alcanzar objetivos comunes, logrando mayores niveles de eficiencia y competitividad que son inalcanzables individualmente (González Campo, 2010, p. 120).

El ARS implica tener en cuenta múltiples niveles de análisis, que surgen de los actores y la estructura. Las diferencias entre los actores son interpretadas en base a las limitaciones y oportunidades que surgen de la forma en que éstos están inmersos en las redes; la estructura y el comportamiento de las redes está basado en y activado por las interacciones locales entre los actores (Aguilar Gallego et al., 2017; Valente, 2010).

Al respecto, el comportamiento de diferentes redes empresariales caracterizado por González Campo (2010), reconoce tres niveles de análisis y sus respectivos objetos de estudio: A nivel de análisis “organización” es individual y su alcance es cómo la participación en la red empresarial afecta las acciones y los resultados del individuo o la organización; a nivel de “red” en sentido de micro nivel, específicamente el funcionamiento y la estructura, explica cómo la nueva organización que toma las decisiones por toda la red empresarial afecta a sus miembros; y finalmente a nivel de “toda la red” es un nivel macro de la red en su conjunto, específicamente su relación con el entorno o con otras redes (González Campo, 2010, p. 120).

El ARS está centrada en estas estructuras de relaciones que los actores establecen. Es decir, los vínculos influyen en el comportamiento de los actores de la red más que los atributos o variables categóricas específicas de los propios nodos de los actores (Ávila Toscano, 2012, p. 99). Además, el comportamiento de estos está influenciado no solo por los vínculos con los que está directamente involucrado, sino también por el patrón establecido de vínculos en la red.

En este sentido, las estrategias relacionales pueden considerarse estructuras que podrían explicar los comportamientos y desempeño de las empresas frente a determinadas situaciones, como la adopción de prácticas que limiten o favorezcan la cooperación en contextos internacionales; ya que otorgan dirección y significado a las acciones individuales y a las acciones o estrategias que se encuentran inmersas o incrustada (embeddness) en las estructuras de las relaciones sociales.

Los patrones estratégicos de la red, base de su eficacia o resultado, vendrá determinado por las

características únicas de la red en la que se encuentra inserta debido a la heterogeneidad entre las redes, dado que las organizaciones con estructuras de red equivalentes pueden variar con respecto tanto a los recursos de red disponibles para ellas como a sus habilidades para aprovechar esos recursos (Gulati, Lavie, y Madhavan, 2011) y a la posición concreta que la empresa tenga dentro de esa red.

En este aspecto, la interdependencia relacional entre las organizaciones, son explicados por modelos de enfoques en redes de Rowley (1997, 2017) que caracterizan el impacto de la influencia de los grupos de interés, como las AE, en las decisiones y estrategias de las empresas; proporcionando una clasificación de las posiciones de la empresa focal en su red inter organizacional como la existencia de las relaciones entre las partes interesadas pueden afectar el comportamiento de las partes interesadas y las organizaciones focales (En Eckenhofer, 2011; Stocker et al., 2019).

Este estudio adopta el concepto de las relaciones con los atributos relacional de los actores, en las condiciones previas que conducen a la cooperación y el comportamiento de las empresas, en acciones, actividades o capacidades desarrolladas, percibidas por las empresas que permiten movilizar recursos de todo tipo a partir de la interacción entre las empresas y otros actores. Y el alcance de las Estrategias relacionales de la estructura de red, como la interacción de las AE con las empresas y las diferentes formas que influyen en las empresas, con el propósito evaluar el contexto de la red para propiciar la cooperación internacional.

METODOLOGÍA

El estudio analiza los flujos de relaciones sociales y estructuras de redes empresariales locales como dinamizadoras de procesos de internacionalización en la región, y que pueden ser catalizadores importantes en el proceso de cooperación productiva con Brasil y con mayor probabilidad de adoptar buenas prácticas e incrementar la cooperación internacional.

La investigación es cuali-cuantitativa con un enfoque exploratorio y descriptivo-

interpretativo, puesto que el objetivo es acercarse a una realidad social concreta, desde una perspectiva multidimensional y sistémica. El enfoque organizacional y económico de empresas del clúster local relacionado con la dinámica de las redes inter organizacionales, permite aumentar nuestra comprensión en la aplicación del ARS, en un estudio empírico a partir de los rasgos del propio contexto regional.

En el ARS se reconocen dos tipos fundamentales de niveles de análisis: a nivel de redes completas describen las propiedades generales de la red; y a nivel de actores o nodos individuales indican la posición de un actor en la red en relación con otras, y los efectos de red en términos de las propiedades de otros en la red con las que un actor está conectado (Aguilar Gallego et al., 2017; Valente, 2010).

La red empresarial en estudio está formada por un conjunto de empresas industriales relacionados por el vínculo específico de naturaleza sectorial, con experiencia en las operaciones al mercado internacional, en especial el destino de Brasil, y pertenecer al colectivo de organizaciones empresariales del Aglomerado Productivo Forestal de Misiones y Corrientes-APF, denominado clúster en el estudio. Los datos en estudio describen el grupo de 23 empresas (actores), que se conocen entre sí y relacionan en el intercambio de información y/o actividades.

La descripción de la red se basa en datos relacionales de las empresas para evaluar el flujo de información entre los actores y los grupos que la componen, la influencia y la posición de los actores en la red. Ello permite comprender la dinámica de la estructura y poder en las que se dan flujos de información e intercambio y los mecanismos de apoyo alineados a redes estratégicas de visión internacional.

En ese sentido se configuran dos dimensiones analíticas que proporcionan las hipótesis del trabajo:

1. Relaciones y vínculos inter organizacionales de los Actores en la red considerando la descripción de la red, el posicionamiento frente a los vínculos establecidos entre sí y con otro tipo de actores empresariales o Institucionales, que influyen y/o impactan en el flujo de

intercambio de información y conocimiento de la red.

1° Hipótesis: Los actores establecen relaciones de lazos más fuertes con las asociaciones empresariales que la red de actores entre sí y el clúster, indicando que las empresas fortalecen sus posiciones a nivel de influencia en las decisiones en la fuerza de la asociatividad o cooperación inter empresarial.

2. Visión Estratégica Internacional se analiza la alineación de las estrategias en el flujo de información los aspectos relacionales entre los actores que la conforman la red, que permiten dinamizar los acuerdos y actividades inter organizacionales a nivel regional.

2° Hipótesis: Las percepciones empresariales de dimensiones estratégicas de cooperación podrían generar una mayor articulación de la red y, por tanto, es más fácil que fluya información a través de sus actores.

3° Hipótesis: Los comportamientos cooperativos pueden proveer limitaciones u oportunidades en las alternativas asociativas en la articulación internacional de los actores.

Recolección de datos

La investigación empírica que fue realizada en un estudio exploratorio y cuali-cuantitativo del estudio de casos de las empresas industriales y exportadoras de la madera y manufacturas de la provincia de Misiones, con algún destino a Brasil y que participan de las Asociaciones Empresariales integrantes del clúster, en el periodo 2008-2017. A través de una combinación de técnicas como entrevistas con guía on line a propietarios o gerentes de las compañías, acopladas con un análisis documental de fuentes secundarias a través de la web de Internet y redes sociales, sujetas a revisión de expertos.

Las 23 empresas seleccionadas son las unidades observacionales de la población en estudio, que se extrajo de la exploración de bases de datos de exportadores (Nosis Explorer), de Censos Industriales (Minagro, 2018), Listados de Asociados y/o Adherentes del clúster, Asociaciones, Federaciones y Cámaras empresariales, de los avances de la investigación (Guarrochena de Arjol y

Marturet, 2018), y diversos estudios de redes sectoriales.

Análisis de datos

En la recolección de información se utilizó una encuesta que incluía apartados a) sobre el perfil y caracterización de las empresas seleccionadas; b) la adopción de prácticas, tecnologías e innovaciones relacionadas a los procedimientos y actividades de las empresas; c) la influencia o importancia de la cooperación o ayudas con otros actores; y c) la valoración de sus percepciones en las estrategias relacionales que orientan las formas, mecanismos e instrumentos de visión colaborativa en el mercado internacional, especialmente con Brasil.

Asimismo, se delimitaron dos apartados especiales de las relaciones empresariales en el ARS que generaron las redes asimétricas (no todos los actores establecen vínculos recíprocos) y vínculos dirigidos (pueden ser de entrada y/o salida), que mapean los siguientes tipos de enlaces, en: a) las percepciones en la interacción de las empresas entre sí, en sus actividades conjuntas, alianzas, procesos industriales o comerciales o apoyos claves en la cooperación, para evaluar de quién o con quién ha realizado algún trabajo colaborativo o comercial en el periodo en estudio; b) las conexiones de las relaciones de las empresas en la integración a las AE participantes del clúster.

Se construyen dos tipos matrices de redes según el número de conjuntos de actores y las propiedades de los vínculos entre ellos (Wasserman y Faust, 1994; Hanneman y Riddle, 2005). Una red uni modal como el conjunto único de empresas y las relaciones, interacciones y transacciones, entre ellos y los atributos como información adicional a la relación. Y una red de dos modos que permite dos conjuntos de actores, que pueden ser de diferente tipo, y al menos una relación entre ellos, como es la red entre un conjunto de empresas (modo uno) calculada a través de su afiliación conjunta con las AE del clúster (modo dos).

La exploración consiste primero en el análisis de toda la red en su conjunto, el nivel de cohesión o integración de los actores en la red, a través de establecer relaciones entre sí, en

acciones-actividades comerciales o de cooperación en conjunto evaluando las propiedades de la red. Complementado en atributos generales (tamaño, experiencia exportadora, capacidad tecnológica) y atributos específicos de los recursos y actividades de los flujos de información que orientan la actitud de los actores a identificar las oportunidades o limitaciones en la visión estratégica internacional (Ver Anexo Variables Categóricas de las Redes empresariales).

En el nivel de los actores (nodos individuales) se identifican las limitaciones estructurales y las oportunidades a las que se enfrenta cada actor. Se utilizan las medidas de centralidad y poder que se basan en la identificación de posiciones que ofrecen ventajas dentro de la red de relaciones. Es decir, en las redes la posición de los actores y los atributos, que subyacen a la estructura de las relaciones de la red, determinan la estructura de la red (Hanneman y Riddle, 2005).

Finalmente, para identificar las funciones relacionales de las similitudes y diferencias entre las posiciones y roles del conjunto de actores de la red, se interpretó el patrón relacional en términos de comportamientos similares en el espacio social bajo estudio. En función del nivel de análisis de las AE, como la parte de interés y las empresas (matriz modo dos), se caracteriza y evalúa la eficiencia de las redes. Para el ARS se ha utilizado el modelo empírico empleado por Eckenhofer (2011) que se basa en los aspectos teóricos de Rowley (1997), quien propuso un modelo de clasificación de las redes de partes de interés según la densidad de la red y la centralidad de la firma focal, en cuatro tipos de áreas de roles asignados a la organización focal: comandante (posición más deseable debido al poder), comprometido (capaz de resistir la presión de las partes interesadas, aunque las mismas tienen restricciones sobre la empresa focal), subordinados (la empresa focal está en una posición vulnerable), solitaria (posición sin posibilidades de influencia) (Eckenhofer, 2011).

La visualización de los grafos contribuye con un conjunto de medidas o métricas, que permiten cuantificar y describir las variables estructurales

de los patrones que caracterizan la red bajo estudio. La red consta de 23 actores (nodos) que son solo empresas, los nodos están etiquetados por siglas aleatorias para identificar y preservar la confidencialidad de la información.

Los Indicadores de cohesión- integración de toda la red empleados en el ARS en estudio son: Grado medio (avg degree): Promedio de lazos (aristas) de los actores de toda la red; Densidad (density): es el índice que mide la proporción de las relaciones presentes en ella sobre el máximo número de relaciones que pueden existir; Índice K-núcleo (k-core index): indica el número de actores con los que un actor establece lazos estrechos (recíprocos); Centralización de grado (deg centralization): mide la probabilidad de que la red tenga un solo actor central; Distancia promedio (avg distance): un actor con otro; Diámetro (diameter): indica la distancia geodésica más larga y en consecuencia indica qué tan compacta es la red; a mayor diámetro, menos compacta; Componentes: actores o grupos de actores aislados; Fragmentación (fragmentation): número de actores cuya eliminación de la red la fragmentan en componentes (Hanneman y Riddle, 2005). Finalmente, el concepto de Clausura (closure) basado en las fuentes potenciales de recursos del capital social que pueden emerger estructuras diferentes de redes: una closure (cierre) en redes densas y cerradas, que generan confianza mutua entre los agentes de la misma red y reciprocidad facilitando el intercambio; y el brokerage (intermediación, puentes donde ciertos nodos facilitan las conexiones entre segmentos aislados entre sí) en redes abiertas, donde puede fluir la información y generar nuevas ideas y comportamientos (Burt, 2005).

Los indicadores nivel de actores o nodos individuales, la centralidad es la medida de la posición y de las oportunidades y alternativas para el actor. En este estudio, se aplica el término influencia de los recursos, prestigio y puentes de las redes para interpretar la centralidad en las redes. Así, la centralidad de grado (degree centrality) es el grado del nodo o el número de enlaces o bordes incidentes en el nodo, indica la cantidad de actividad del actor (Wasserman y Faust, 1994).



Vector Eigen (eigenvector): mide la calidad de la cercanía de un nodo con otros en relación a la cantidad de contactos que tengan éstos; se puede interpretar como una medida de prestigio de un actor en el sentido de que un nodo con alto valor del indicador está conectado a nodos que a su vez están bien conectados (Borgatti et al., 2013).

El grado de intermediación (betweenness) representa un papel de puente en una red donde el nodo con alta intermediación puede conectar otros nodos como mediador clave; o sea posee la capacidad de un cierto nodo para recibir información de numerosos nodos y propagar esta información puede jugar un papel clave en la unión de dos grupos separados. Indica la cantidad de veces un actor está en el trayecto de caminos más cortos (geodésicos).

K-núcleo (k-coreness): número de lazos estrechos que tiene un actor en la red, conformando un núcleo o comunidad. Seleccionar el top- K nodos con la mayor centralidad.

Cercanía (closeness): capacidad de un actor de alcanzar a otros actores de la red siguiendo caminos más cortos. Mientras más pequeña sea la lejanía (farness), mayor es la cercanía del actor (closeness).

En el análisis de los datos se utilizó el software Ucinet v6 (Borgatti, Everett y Johnson, 2013) para la visualización de la red y la obtención de los indicadores de toda la red. Para el análisis de los indicadores del ARS y sus niveles de correlación, se utilizó el software estadístico InfoStat v2020e.

RESULTADOS

El ARS está centrada en la posición de los actores en el contexto de las relaciones establecidas entre sí y con las AE integrantes del clúster. Se inicia con el análisis visual del grafo, agregando características atributivas específicas a los nodos, interpretando los principales indicadores del ARS y el patrón relacional de la red.

La Figura N° 1 representa la interacción de las 23 empresas (actores) entre sí, y refleja en el grafo un nivel de densidad moderada. Las compañías DU, LP, IP, IN y AC son algunos de los actores que parecen ser los más centrales, lo que implica mayor influencia, mientras que otros se encuentran a bastante más distancia como AM y SE.

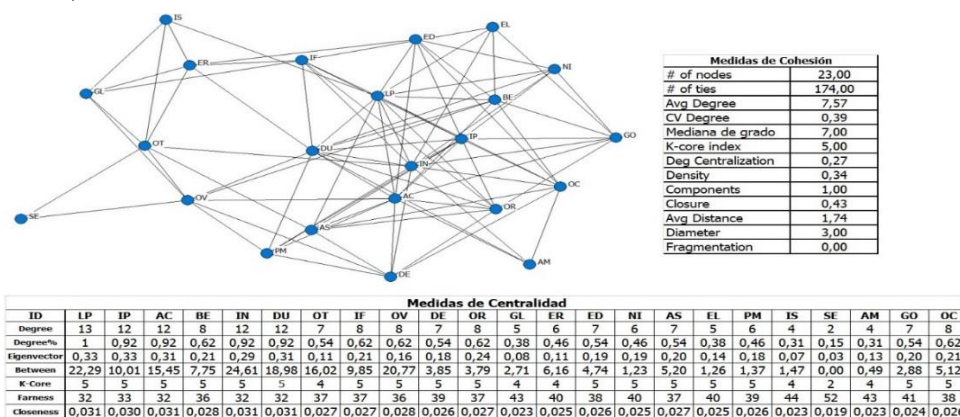


Figura N° 1: Relaciones entre las empresas
Fuente: Elaboración propia en base UCINET

En la descripción de toda la red, los indicadores de cohesión indican que las aristas alcanzan a todos los actores y están conectados, dado su Grado medio (avg degree). En promedio un actor se relaciona con otros 7 actores, que ante una red de 23 actores puede significar un grado relativamente bajo. La Densidad (density) de la red es moderadamente densa por la fuerza de los

vínculos establecidos entre los actores. La red es compacta, ya que Diámetro (diameter) indica que ningún actor se encuentra a más de 3 pasos de cualquier otro actor y que éstos generan lazos estrechos/recíprocos hasta con otros 5 actores, medido por su (k-core) grado de confianza, lo que favorece la eficiencia con la que el flujo de información y recursos se podría transmitir en

la red. Asimismo, no existen en la red actores que pudieran fragmentarla (fragmentation). No existen actores aislados, y todos los actores forman parte de un solo componente. El índice de Clausura (clousure) es del 43%, indicando confianza entre los actores, con lazos fuertes entre ellos y el potencial que tienen para crear valor. Por lo tanto, en términos generales, la cohesión de la red es moderada, pero al mismo tiempo nos sugiere que por el grado medio de confianza entre los actores, existe un auspicioso potencial en términos de cooperación estratégica.

En el nivel de los actores (nodos individuales) se identifican los actores LP, IP, AC, IN Y DU que ostentan la mayor centralidad de grado (degree centrality) generando mayores vínculos en toda la red. Este grado de influencia se ve reflejado en los altos índices de Vector eigen (eigen-vector) con conexiones de mejor calidad y prestigio, por su cercanía a los nodos de esos actores; y por las densas relaciones en el

intercambio denotan calidad de actores clave, con mayor capacidad de recibir y transmitir información y recursos. Por último, los indicadores de K-núcleo (k-coreness) y cercanía (closeness) registran a 17 actores en la red generan lazos recíprocos y de confianza en 3 subgrupos.

En la estructura de interacción de las empresas, subyacen los atributos o variables categóricas de los vínculos específicos de las empresas, que se detallan en la Figura N° 2, como Tamaño, Experiencia en la actividad exportadora y Capacidad Tecnológica para el mercado externo. En general, las empresas más centrales, que son las más grandes y con mayor tiempo en la exportación, a su vez, tienen una capacidad tecnológica de moderada a alta (círculos azules y verdes). Por el contrario, aquellas empresas más pequeñas, con menor antigüedad en exportación, que ostentan menores vínculos, tienen una capacidad tecnológica baja.

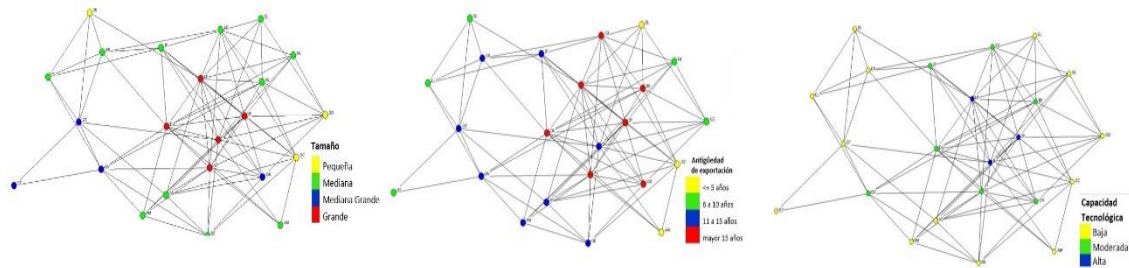


Figura N° 2: Atributos de Tamaño, Experiencia exportadora y Capacidad tecnológica de las empresas
Fuente: Elaboración propia en base UCINET

En cuanto a la correspondencia en la distribución de datos en los diferentes niveles de estos atributos, se demostró a través de la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis, que los años de exportación difieren entre distintos tamaños de empresa y de capacidad tecnológica (p -Kuskal-Wallis $<0,05$). Los resultados son extrapolables a cualquier matriz de relaciones y como aportan el mismo tipo de información, se utiliza la variable “Tamaño” como partición de la característica en análisis para los grafos subsiguientes y extraer mayor información de éstos.

La Figura N° 3 muestra el atributo de las acciones del clúster en la red de empresas, en el nivel de participación en programas, actividades y servicios de los actores. Se evidencia que los actores, por su participación en acciones compartidas sin la intervención del cluster, otorgan mayor influencia a las empresas más grandes (mayor antigüedad en la exportación y mayor capacidad tecnológica) en el flujo de información en toda la red. En contraposición, las más pequeñas evidencian mayor interés en las

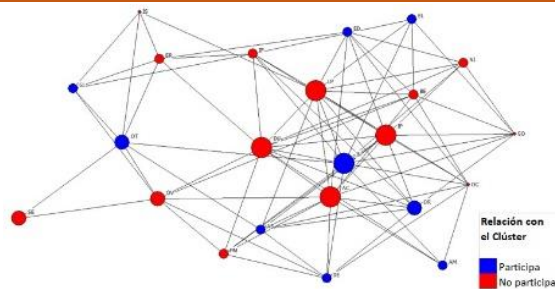
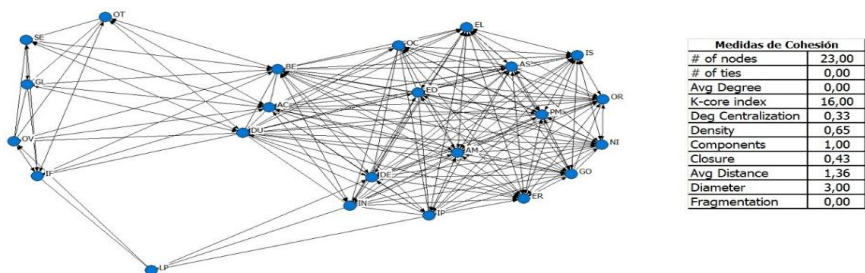


Figura N° 3: Atributo Relación con el cluster actividades que propone el clúster
Fuente: Elaboración propia en base UNICET

Profundizando el análisis, la Figura N° 4 representa las conexiones de las relaciones de las empresas en la integración de las AE del clúster. Se trata de una red asimétrica porque no todos los actores establecen vínculos recíprocos. La particularidad de esta red es la conformación de dos comunidades claramente identificadas, una a la izquierda y otra a la derecha, una con menor número de vínculos que

la otra, donde ciertos nodos facilitan las conexiones entre segmentos aislados entre sí, que permiten a los actores bien conectados y como intermediarios conectar a otros actores que de otro modo estarían desconectados (Burt, 2005). Esta intermediación supone oportunidades para negociar flujos de información entre empresas de las distintas comunidades.



Medidas de Centralidad																							
ID	LP	IP	AC	BE	IN	DU	OT	IF	OV	DE	OR	GL	ER	ED	NI	AS	EL	PM	IS	SE	AM	GO	OC
OutDeg	5	18	23	23	18	23	7	7	7	16	16	7	16	16	16	16	16	16	16	7	16	16	16
Indeg	2	18	23	23	18	23	7	8	8	17	16	7	16	16	16	16	16	16	16	7	16	16	16
OutClose	39	27	23	23	27	23	38	38	38	28	28	38	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
InClose	47	27	23	23	27	23	37	36	36	27	28	37	28	28	28	28	28	28	28	37	28	28	28
Between	1	14	48	48	14	48	0	2	2	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Eigenvector	0,05	0,24	0,28	0,28	0,24	0,28	0,07	0,07	0,23	0,23	0,07	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	0,07	0,23	0,23	0,23
K-Coreness	5	16	16	16	16	16	7	7	7	16	16	7	16	16	16	16	16	16	16	7	16	16	16
Infarness	47	27	23	23	27	23	37	36	36	27	28	37	28	28	28	28	28	28	28	37	28	28	28
outFarness	39	27	23	23	27	23	38	38	38	28	28	38	28	28	28	28	28	28	28	38	28	28	28
inCloseness	46,81	81,48	95,65	95,65	81,48	95,65	59,46	61,11	61,11	81,48	78,57	59,46	78,57	78,57	78,57	78,57	78,57	78,57	78,57	59,46	78,57	78,57	78,57
outCloseness	56,41	81,48	95,65	95,65	81,48	95,65	57,89	57,89	57,89	78,57	78,57	57,89	78,57	78,57	78,57	78,57	78,57	78,57	78,57	57,89	78,57	78,57	78,57

Figura N° 4: Relaciones de las empresas en las Asociaciones Empresariales del cluster
Fuente: Elaboración propia en base UCINET

La Figura N° 4, muestra que el grado de cohesión de esta estructura aumenta considerablemente en relación a la red de la Figura N° 1. En el mismo sentido, los actores se relacionan en promedio con otros 14 actores (avg degree), con lo cual, ahora la densidad es mucho mayor representando casi las 2/3 de la red (65%); los actores pueden vincularse de forma mucho más estrecha porque mejora la confianza entre ellos (closure 0,9) conformando subgrupos de hasta 16 integrantes (k-core). Teniendo en cuenta que la red consta de 23 actores, se afirma que la fuerza de los vínculos entre actores por pertenencia a

asociaciones de primer nivel es significativamente mayor, por lo tanto, la cohesión de esta red es más elevada.

A nivel de los actores, la comunidad de la derecha presenta mayor densidad y mayor número de vínculos, por lo tanto, la información y los recursos que pudieran compartir sus actores se transmitirían de manera mucho más rápida y eficiente que en la comunidad de la izquierda. Sin embargo, los intermediarios (between) clave entre ambas comunidades (DU, AC, BE, LP) sirven de puente para el flujo de dicha información y recursos.

La posición de algunos actores se diferencia sustancialmente. La empresa LP se aísla



considerablemente de la red; tiene un menor número de vínculos, y recibe información de cinco actores (Outdeg: 5) pero comparte información solo con dos actores (Indeg: 2). El Eigen Vector (0,05) es el más bajo de la red, debido las pocas conexiones frente al resto de los actores; en correspondencia, su k-core (5) mantiene lazos fuertes (recíprocos) con pocos actores de la red. LP es el intermediario más cercano a la comunidad de la izquierda; la ausencia de LP en la red, no la fragmentaría, pero sí quitaría la posibilidad que la información entre ambos grupos sea más eficiente.

Con respecto, a los atributos específicos de las empresas la comunidad de la derecha, con mayores vínculos, las empresas más pequeñas son las más centrales e intentan generar más vínculos, mientras que las medianas y grandes son más periféricas. Esta comunidad se relaciona, a través de empresas grandes, con la comunidad de la izquierda que se caracteriza por empresas medianas a grandes.

Esta red más densa y cohesionada, con un perfil de mayor intensidad en la dependencia en las

interacciones, podría evidenciar los efectos del patrón y estructura que tiene en relación con el acceso de los actores a los recursos y su alineación con las percepciones empresariales en la cooperación internacional.

La Figura N° 5 (a) muestra el atributo del posicionamiento de las empresas en sus relaciones en el clúster por la participación en programas, actividades y servicios de los actores. Se puede apreciar que el 39% participa, donde las empresas pequeñas y medianas son las que demuestran mayor interés en actividades del clúster (azul), encuentran beneficioso participar en el clúster. Mientras que las más grandes y más competitivas para el mercado externo no le resultan atractivas las actividades en el clúster como oportunidad de expansión de negocios. La Figura N° 5 (b) y (c) indica que la integración de las empresas en las AE con jurisdicción tanto local como nacional-regional, es mayor en las empresas intermediarias. A nivel nacional regional se observa gran variabilidad en la filiación a asociaciones. De los 23 actores, 15 (amarillo) integran una sola AE compuesta por pequeñas y medianas.

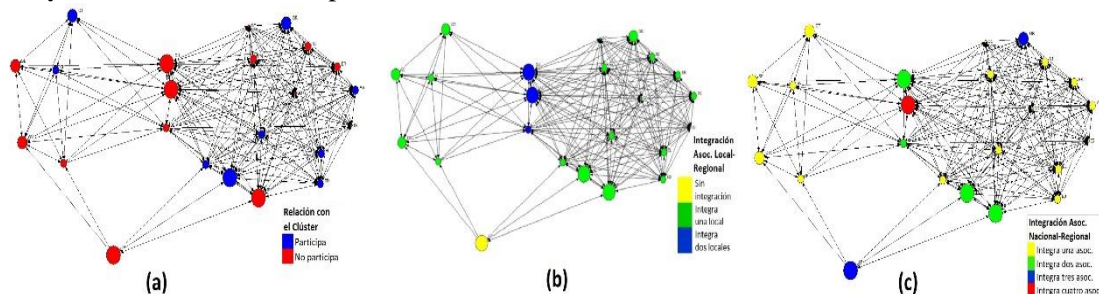


Figura N° 5. Relaciones con el clúster y las Asociaciones locales y nacionales

Fuente: Elaboración propia en base UCINET

En la comunidad de la derecha, los actores periféricos integran más de una AE, siendo de mayor tamaño las que integran 2 ó más AE. Particularmente hay un único actor intermediario AC, que integra 4 asociaciones. Es auspicioso que un actor de toda la red integre todas las AE además, al ser intermediario es el que podría influenciar al resto de los actores. Distinto es el comportamiento respecto de la pertenencia a asociaciones locales, todos los actores menos LP, integran al menos una asociación, porque expande su filiación a nivel nacional. Esto, en términos estratégicos, les

otorga a las intermediarias liderar potencialmente la transmisión del conocimiento-información, la confianza y la influencia necesarias para articular actividades o proyectos entre ambas comunidades a pesar de la distancia y las características particulares entre ellas.

Respecto del atributo que describe las relaciones con proveedores en la importación de máquinas, equipos, insumos y servicios de asesorías, se observa que las empresas intermediarias tienen mayores vínculos de actividades con proveedores extranjeros, que

pueden constituir el vínculo necesario para que las empresas pequeñas reciban el conocimiento necesario para aumentar las alianzas con proveedores. En cuanto al atributo del vínculo con instituciones locales y nacionales en actividades y servicios, en general la red tiene una baja amplitud de vínculos con las instituciones. Las intermediadoras tienen mayor amplitud moderados a altos, dentro de la red. El nivel de vinculación es del 57%, con instituciones de Formación y Entrenamiento del 20%; con Centros Tecnológicos de Ciencia y Tecnología 13% y con Organismos Certificadores, de Consultoría u otros (BR) el 11%.

Estrategias relacionales a la visión internacional

Respecto del alcance de los Acuerdos institucionales, las empresas valoran los acuerdos y espacios institucionales entre el Gobierno, con el Mercosur o con ambos, en la Figura N° 6 se observa que las empresas de mayor tamaño manifiestan mayores acuerdos de naturaleza gubernamental, siendo algunas de las centrales y periféricas quienes presentan ambos, y una sola empresa pequeña en acuerdos con el Mercosur. Probablemente frente a sus expectativas con los mercados externos cercanos.

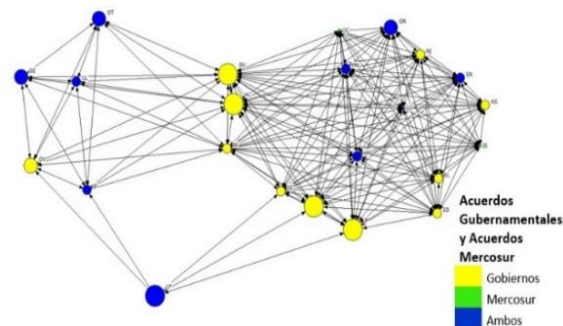


Figura N° 6. Acuerdos Institucionales –
Fuente: Elaboración propia en base UCINET

En cuanto la valoración de los actores respecto a la orientación internacional según las áreas de aplicación en la cooperación – articulación de los acuerdos, la Figura N° 7 muestra que las empresas intermediarias se caracterizan por una amplitud de cooperación moderada a alta, el hecho de que empresas grandes e influyentes actúen como intermediarias a lo largo de la red, otorgan un potencial beneficio de cooperación.

Las áreas que se destacan de mayor interés son las relativas a sistemas de información y al área comercial productiva y tecnológica importante, y en mucha menor medida los actores visualizan los campos de la inversión y la ciencia y tecnología como como mecanismos de articulación y cooperación regional.

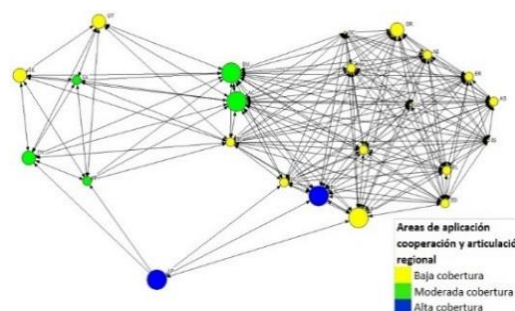


Figura N° 7: Áreas Cooperación-Articulación entre actores en la red-
Fuente: Elaboración propia en base UCINET



La Figura N° 8 destaca la modalidad de la Orientación articulación-integración asociativa de en los acuerdos, donde la integración sectorial horizontal es percibida como una forma de cooperación internacional por todas las empresas de la red. La integración sectorial

y complementaria representa el 52%; las empresas intermediarias que tienen mayor orientación en cooperar en ese sentido, podrían dinamizar los vínculos de integración vertical de la producción sectorial.

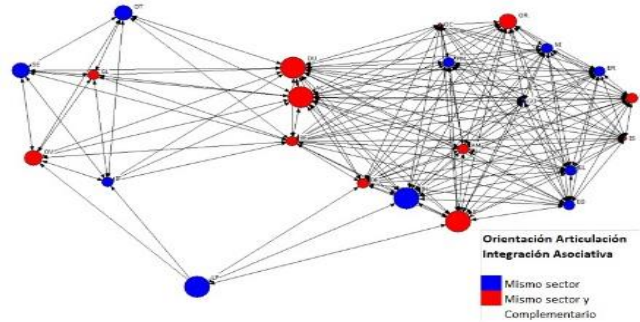


Figura N° 8: Articulación-Integración Asociativa
Fuente: Elaboración propia en base UCINET

Los mecanismos en las actividades para la cooperación y articulación regional son valorados por los actores en las áreas de Aplicación. En la Figura N° 9 se verifica nuevamente el papel de las empresas intermediarias que permiten conexiones más

fuertes haciendo fluir entre ambas comunidades la cobertura en áreas. Así se observa que emergen como relevantes los Sistemas productivos-tecnológicas-comercial; de información y tecnología, y promoción-vinculación.

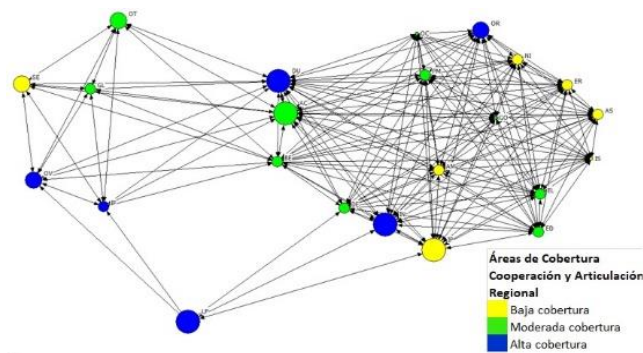


Figura N° 9: Mecanismos- Áreas Cooperación
Fuente: Elaboración propia en base UCINET

La Figura N° 10 muestra la cobertura en los instrumentos de apoyo para la cooperación regional valorada por los actores Las grandes empresas intermediarias logran mayor cobertura de prácticas de apoyo que consideran claves para el desarrollo productivo-

tecnológico de sus procesos y de su capital humano. Esto permitiría otorgarles influenciar al resto de los actores al adoptar buenas prácticas conjuntas. Los tipos de actividades de apoyo son promoción, canales de comunicación,

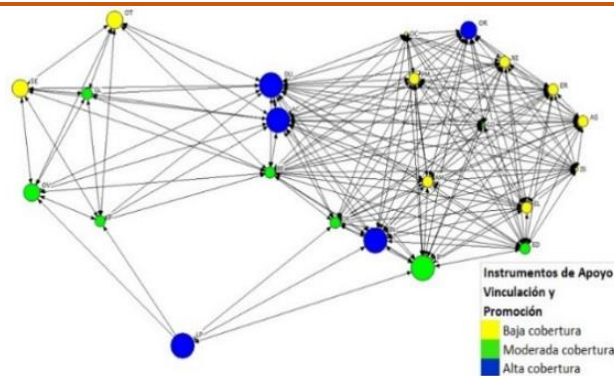


Figura N° 10: Instrumentos de apoyo capacitación-entrenamiento y reuniones informativas Fuente: Elaboración propia en base UCINET

En este marco, se interpretó el patrón relacional en términos de comportamientos similares en la red, en una exploración del impacto de la influencia de los grupos de interés (AE) en las decisiones estratégica de las empresas focales consideradas en el estudio, en base al estudio empírico de Eckenhofer (2011), fundamentado por los aspectos teóricos de clasificación de grupos de interés de Rowley (1997).

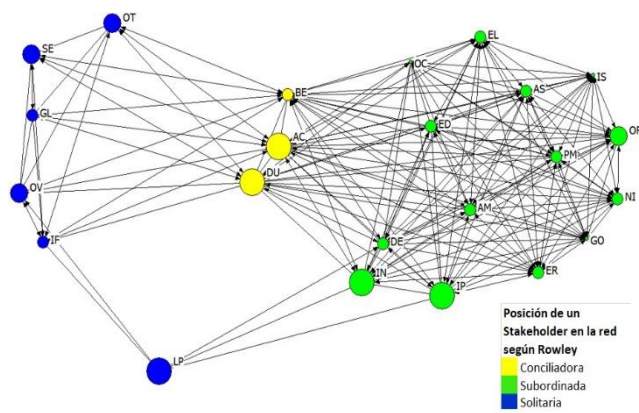
En este marco, se interpretó el patrón relacional en términos de comportamientos similares en la red, en una exploración del impacto de la influencia de los grupos de interés (AE) en las decisiones estratégica de las empresas focales consideradas en el estudio, en base al estudio empírico de Eckenhofer (2011), fundamentado por los aspectos teóricos de clasificación de grupos de interés de Rowley (1997).

La Figura N° 11 muestra la caracterización en tres tipos de áreas de roles asignados a las 23 empresas focales en la red en su red de partes interesadas bajo estudio, en: comprometida, subordinado, solitaria.

Las empresas comprometidas DU, AC y BE son capaces de resistir la presión de los grupos de interés (AE) debido a que tienen alta centralidad, lo que permite un flujo de información y comunicación eficiente; este mejor flujo habilita la expectativa de comportamiento compartida. Es decir, esta posición les permitiría generar acuerdos de cooperación entre todos los actores para adoptar alianzas estratégicas, emprendimientos, proyectos comunes.

	Alta Centralidad	Baja Centralidad
Alta Densidad	Comprometido (Compromiser)	Subordinado (Subordinate)
Baja Densidad	Comandante (Commander)	Solitario (Solitarian)

Fuente: En base Eckenhofer (2011)



ID	Between	Between	Densidad	Densidad	Rowly
AC	26%	Alta Interm	9%	Alta densidad	Compromiser
BE	26%	Alta Interm	9%	Alta densidad	Compromiser
DU	26%	Alta Interm	9%	Alta densidad	Compromiser
IP	8%	Baja Interm	7%	Alta densidad	Subordinate
IN	8%	Baja Interm	7%	Alta densidad	Subordinate
DE	2%	Baja Interm	7%	Alta densidad	Subordinate
OR	0%	Baja Interm	6%	Alta densidad	Subordinate
ER	0%	Baja Interm	6%	Alta densidad	Subordinate
ED	0%	Baja Interm	6%	Alta densidad	Subordinate
NI	0%	Baja Interm	6%	Alta densidad	Subordinate
AS	0%	Baja Interm	6%	Alta densidad	Subordinate
EL	0%	Baja Interm	6%	Alta densidad	Subordinate
PM	0%	Baja Interm	6%	Alta densidad	Subordinate
IS	0%	Baja Interm	6%	Alta densidad	Subordinate
AM	0%	Baja Interm	6%	Alta densidad	Subordinate
GO	0%	Baja Interm	6%	Alta densidad	Subordinate
OC	0%	Baja Interm	6%	Alta densidad	Subordinate
IF	1%	Baja Interm	3%	Baja Densidad	Solitarian
OV	1%	Baja Interm	3%	Baja Densidad	Solitarian
OT	0%	Baja Interm	3%	Baja Densidad	Solitarian
GL	0%	Baja Interm	3%	Baja Densidad	Solitarian
SE	0%	Baja Interm	3%	Baja Densidad	Solitarian
LP	1%	Baja Interm	1%	Baja Densidad	Solitarian

Figura N° 11: Caracterización de las empresas en la red de AE Fuente: Elaboración propia en base Eckenhofer (2011)

Las empresas subordinadas se encuentran en una posición vulnerable y debido a su baja centralidad de intermediación tienen menor poder de influencia en el intercambio de información con las partes de interés (AE), aunque la comunicación eficiente es posible debido a la alta densidad. Mientras que las empresas solitarias, con baja densidad en una red de baja centralidad de intermediación, se encuentran en una posición sin posibilidades de influencia en la red. En cuanto al rol de comandante, ninguna empresa de la red ostenta esta posición de poder, con alta centralidad y baja densidad.

La existencia de lazos densos dentro y entre las empresas y las AE facilitan la comunicación y transferencia de información y conocimiento, dado que las empresas que cumplen la función de comprometidas (13%) además de tener una posición de potencialidad a la cooperación, son intermediarias que articulan la red con las subordinadas (61%). Asociando los niveles altos de densidad de conectividad entre las partes interesadas de la red, se podría suponer que la toma de decisiones y la gestión de toda la red podrían derivarse en acciones colectivas, ya que no existe un decisor centralizador.

CONCLUSIONES

El análisis de red social permitió identificar la posición relacional de las empresas y en el de la integración en redes de AE, a fin de trazar estrategias de gestión de relaciones hacia los acuerdos de cooperación internacional, que los empresarios estén mejor dispuestos a adoptar, en términos relacionales en las políticas públicas de integración.

Estas redes comprenden un conjunto de relaciones y concurrencia entre los actores, derivadas del proceso de elección de relaciones comerciales y no comerciales que confluyen hacia una mirada local para integrar estrategias de cooperación internacional, dentro de un período de estudio dado que los mapas relacionales son de variación constante.

El agente de arraigo de las relaciones son los flujos de información que circulan entre las empresas y a través de su pertenencia y actividades en AE, con una función de atracción

menor de los enlaces a su desempeño en el clúster. Esta diferencia podría tener implicancias por las relaciones existentes dentro del grupo de empresas y en el posicionamiento y orientación en las corporaciones empresariales, que permiten una mayor implicación relacional entre las empresas que en el conglomerado del clúster, donde su participación está intermediada por representantes de los mismos. Las AE actúan de puente para consolidar mejores vínculos, y relaciones más fluidas con las empresas.

El análisis de redes empresariales visualiza la heterogeneidad en las relaciones, más allá de la cantidad de relaciones que se establecen entre ellas. Asimismo, identifica los actores centrales de la red, como los intermediarios de los subgrupos de actores, que facilitan la adhesión para implementar estrategias de cooperación en las políticas públicas coordinadas con los actores económicos.

El hecho de pertenecer a un entramado de relaciones, las estrategias relacionales alineadas actuarían como facilitador de relaciones en la visión de estrategias colectivas internacionales. Si bien las empresas mejor estructuradas y con capacidades tecnológicas están en mejores condiciones de absorber las ventajas relacionales, las pequeñas y medianas cumplen un rol importante en las relaciones e influyen en la red para favorecer su inserción en un modelo sostenible de integración regional.

Los niveles altos de densidad de conectividad entre las partes interesadas de la red, supondría que la toma de decisiones y la gestión de toda la red podrían derivarse en acciones colectivas, ya que no existe un decisor centralizador.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Hanneman, R. A.; Riddle, M. (2005). Introduction to social network methods. University of California, Riverside
- Kuz, A.; Falco, M.; Giandini, R. (2016), Análisis de redes sociales: un caso práctico. Computación y Sistemas. Vol. 20, n. 1, 89-106.
- Luna, M.; Velasco, J. L. (2009). Las redes de acción pública como sistemas asociativos

- complejos: Problemas y mecanismos de integración. *Redes- Revista hispana para el análisis de redes sociales*. Vol 17, n. 2, 76-99.
- Ministerio Agroindustria (2018). Censo Nacional de Aserraderos. Informe del relevamiento censal en la provincia de Misiones. Secretaria Agricultura, Ganadería y Pesca. Buenos Aires.
- Provan K. G.; Fish, A.; Sydow, J. (2007). Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. *Journal of Management*. Vol. 33, n. 3, 479-516.
- Stocker, F. et al. (2019). Network theory of stakeholder influences: a revisited approach. *Cadernos EBAPE.BR*. Vol. 17, 673-688,
- Teja Gutiérrez, R. et al. (2014). Redes y Análisis organizacional: Roles, posiciones y poder de fragmentación de las relaciones sociales y comerciales. *Revista Global de Negocios*. Vol. 2, n. 1, 11-40.
- Valente T.W. (2010). *Redes sociales y salud: modelos, métodos y aplicaciones*. Nueva York: Oxford University Press.
- Valente T.W. et al (2015). Social Network Analysis for Program Implementation. *PLoS ONE*. Vol. 10, n.6: e0131712.
- Wasserman, S.; Faust, K. (1994). *Social network analysis: methods and applications*. Vol. 8. Cambridge University Press.

ANEXO

Tabla N° 1: Descripción de las Variables Categóricas de las Redes empresariales

ATRIBUTOS	TIPO DE CLASIFICACIÓN	CATEGORÍAS
ATRIBUTOS GENERALES		
Tamaño de la empresa	Capacidad de producción anual de los establecimientos industriales en el período 2008-2017: Pequeña ≤ 4.720 m ³ /Mediana ≤ 18.800 m ³ /Mediana - Grande ≤ 23.585 m ³ / Grande >23.585 m ³ (MinAgro, 2018; Alonso y Donoso, 2000).	<i>Pequeña, Mediana, Mediana-Grande, Grande.</i>
Experiencia en la actividad exportadora	Experiencia en la exportación a mercados internacionales (Andersson, et al, 2004; Leonidou, 2004). En años: < 5 años, > 5 años, > 10 años, >15 años.	<i><=5 años, 6 a 10 años, 11 a 15 años, > 15 años.</i>
Capacidad tecnológica para el mercado externo	Capacidades de producción-tecnológica, comercialización de procesos y productos de mayor valor agregado, que mejoran la competitividad en el mercado externo (Min Agro, 2018, Schwarz, 2014; APF-UCAR, 2014; Sharry, 2013; Peirano, 2012; UCAR, 2012; Ramos, 2016; Mac Donagh, P. et al.,2012; INET, 2009; Maslatón, 2005; Milesi, Moori y Yoguel, 2002). Productos de Exportación con mayor valor agregado; Sistemas de certificación de procesos de calidad forestal sostenible (Programme for the Endorsement of Forest Certification-PEFC, Forest Stewardship Council-FSC, SCS Global Services-SCS, PEFC-Sistema Nacional- CERFOAR) sistemas de gestión (ISO 9001/ IQNet Management system/IRAM9506 fenólicos); Certificación de embalajes de madera para exportación: tratamiento y armado (CATEM Hornos Secaderos (HOSETRAM), Fábricas para Soporte y/o Acomodación (FEM). Marcas comerciales; Procesos industriales de optimización recursos ambientales por biomasa (plantas de generación energía eléctrica, energía	Valoración porcentual de cada actor, particionada por cada una de las características del atributo, en la capacidad tecnológica para el mercado externo. <i>Alta, Moderada y Baja capacidad.</i>

	térmica para generar energía secado madera); Difusión en redes sociales (página web y redes sociales).	
RELACIONES Y VÍNCULOS ENTRE LAS EMPRESAS		
Relación de las empresas con el clúster	Posicionamiento de las empresas en sus relaciones en el clúster. Nivel de participación en programas, actividades y servicios de los actores en el clúster.	Grado de participación. <i>Participa o no participa.</i>
RELACIONES DE LAS EMPRESAS INTEGRADAS EN ASOCIACIONES DEL CLUSTER		
Relaciones empresariales con el clúster	Posicionamiento de las empresas en sus relaciones con el clúster. Nivel de participación en programas, actividades y servicios en el clúster.	Grado de participación. <i>Participa o no participa.</i>
Proveedores de productos y servicios extranjeros	Relaciones con proveedores en la importación de máquinas, equipos, insumos y servicios de asesorías.	Valoración porcentual de cada actor, particionada por cada una de las características del atributo, en el nivel de relación con proveedores. <i>Alto, Moderado, Bajo, Sin relación.</i>
Relaciones institucionales de las empresas	Relaciones-vinculaciones de mayor impacto en las actividades y servicios en la competitividad de la empresa y los negocios, con: instituciones gubernamentales locales y nacionales, instituciones de formación y entrenamiento de recursos humanos, organismos de Ciencia y Técnica y Centros tecnológicos, y otras organizaciones privadas certificadoras de calidad, consultorías, y otros de asistencia de Brasil.	Valoración porcentual de cada actor, particionada por cada una de las características del atributo, en las relaciones institucionales de las empresas. <i>Alto, Moderado, Bajo.</i>
Alcance de los Acuerdos institucionales	Importancia y relevancia de Acuerdos institucionales: entre Gobiernos o Mercosur, dirigido a reconocer los espacios institucionales de la aplicación de políticas públicas en la cooperación internacional.	Nivel de importancia, entre <i>Gobiernos, en Bloque Mercosur o Ambos.</i>
Orientación estratégica internacional	Orientación de cooperación-articulación: Áreas de aplicación en los acuerdos inter organizacionales en: Comercial-productiva y tecnológica; Ciencia y Técnica (Innovación); Inversión; Sistema de Información (Inteligencia Comercial, Vinculación Tecnológica). Orientación articulación-integración asociativa: Modalidad de cooperación según los esquemas de la economía sectorial y/ o sectores complementarios del principal a la que pertenecen los actores.	Valoración porcentual de cada actor, particionada por cada una de las características del atributo, en el nivel de acuerdos en áreas de aplicación. <i>Mayor, moderada y baja amplitud.</i> Nivel de interés de cooperación. <i>Sectorial y sectorial-complementario.</i>
Mecanismos de articulación regional	Áreas de aplicación en cooperación y articulación regional que establecen conexiones más fuertes para el contexto internacional son los Sistemas vinculados por las empresas: Sistema de innovación (innovación y/o en cadenas de valor regional-internacional; Ciencia y Técnica); Sistemas productivos-tecnológicos comerciales (mejora e innovación incremental, calidad y sistemas de proveedores, capacitación-entrenamiento, centros operarios); Sistemas de información y tecnología (comunicación / información y asistencia); promoción y vinculación (acceso y ampliación a nuevos mercados participación a eventos países Mercosur internacionales). Instrumentos de apoyo a la vinculación y promoción: capacitación, entrenamiento y asesorías; reuniones informativas; canales de comunicación (medios); actividades de promoción.	Valoración porcentual de cada actor, particionada por cada una de las características del atributo, en la amplitud de las coberturas de las áreas de aplicación. <i>Alta, moderada y baja cobertura.</i> Valoración porcentual de cada actor, particionada por cada una de las características del atributo, en la amplitud de los instrumentos de apoyo. <i>Alta, moderada y baja cobertura.</i>