



CONLAD



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ANALES CONLAD 2022

ISSN on line

2451-6589

Volumen II

Equipo Editorial:

Dra. Nilda C. Tañski

Mg. Elsa Ibarra

Colaboradora:

**Lic. María Vanesa
Romero.**

Periodicidad Anual

8° CONGRESO

**LATINOAMERICANO DE
ADMINISTRACIÓN**

11° ENCUENTRO

**INTERNACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN DE LA REGIÓN
JESUÍTICO GUARANÍ**

**Lema: "La Administración ante los retos de los nuevos escenarios y el
Administrador como factor estratégico en la innovación, tecnología y
management"**

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; <https://conlad.fce.unam.edu.ar/>



Contenidos - VOLUMEN II –ANALES CONLAD 2022	Pág.
ISSN en línea 2451-6589	
INTRODUCCION	2
MODELO DE GESTÃO NA FIDELIZAÇÃO DE ALUNOS NAS Instituições de Ensino Superior PRIVADAS. Formação da satisfação e sua relação com confiança e geração da lealdade. Osvaldo Paes de Brito	4
LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN EN LAS CONDUCTAS DE LOS INDIVIDUOS: FALTA DE INICIATIVA E INTERÉS SÓLO POR EL SUELDO Góngora, Norberto Hugo. Zaidman, María Laura	19
HACIA UNA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN CIENTIFICA-SISTÉMICA: MODELO DE INTANGIBLES EN LA METÁFORA BIOLÓGICA DE LAS ORGANIZACIONES. Lorenzo Carlos A. Lorenzo Ma. Natalia.Reina Rubén J.	40
PROPUESTA DE UNA APLICACIÓN DE MODELOS DE INVENTARIO PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE STOCK EN PEQUEÑAS EMPRESAS. Montini Aldo Darío. Mazzola Norma Cristina. Andersson Catherine Elizabeth.	57
EI NECESARIO ROL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EN PROCESOS CONCURSALES: LA PERTINENCIA DE UNA SINDICATURA INTERDISCIPLINARIA. Roko Lilian. Nuñez Adriana. Kovalski German	76

12 y 13 DE SEPTIEMBRE DE 2022
CAMPUS UNIVERSITARIO – Fce. UNaM y ONLINE

8º CONGRESO LATINOAMERICANO de ADMINISTRACIÓN
11º ENCUENTRO INTERNACIONAL de ADMINISTRACIÓN de la REGIÓN JESUÍTICO GUARANÍ

Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Misiones

*La Administración ante los retos de los nuevos escenarios y
El administrador como factor estratégico en la innovación, tecnología y management.*

Contacto: conlat@fce.unam.edu.ar conlad.fceunam@gmail.com
Av. F. Elías Llamosas 9458.
Miguel Lanús Misiones. Argentina.

Conlad.fceunam @CongresoLatAdm congreso.ladm conlad

INTRODUCCIÓN

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

El ConLAd es espacio en el cual los actores de la comunidad educativa y de la sociedad en su conjunto aportan experiencia, conocimientos y otros en pos de los Estudiantes de grado de Administración y del graduado en la Licenciatura 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 para emprender, desarrollarse y crecer en contextos y mercados competitivos, y en el amplio escenario de los ODS (objetivos de desarrollo sustentable).

El ConLAd es un proyecto anual incluido en el Plan Departamental, actualmente Cuatrienio 2020-2023 – RCD N° 025/22- dentro del Plan Institucional de la FCE-UNaM y continúa.

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 para proponer estrategias realizables que neutralicen las desafíos y debilidades de un universo en continuo cambio para destacarse como un graduado profesional con valores humanos.

En esta edición el lema **“La administración ante los retos de los nuevos escenarios y el administrador como factor estratégico en la innovación, tecnología y management”**

Y ha sido el marco en el cual los autores presentaron y expusieron importantes trabajos.

La octava Edición del ConLAd y décimo primer Encuentro realizado el 12 y 13 de septiembre 2022, ha sido aprobada por la RCD n° 066/22 de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones (UNaM), Institución sede permanente del Congreso Latinoamericano de Administración y Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní.

El campo científico de La Administración de Organizaciones comprende la integración y adaptación a los contextos cambiantes, desde esta perspectiva, la octava edición del ConLAd incluyó aspectos virtuales y una vuelta a la presencialidad con una gran concurrencia y trabajos expuesto.

La actual combinación de virtualidad y presencialidad representa un gran desafío para los Administradores, 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 8º Evento ha dado continuidad 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 enriquecedoras del ámbito organizacional, profesional, empresarial y académico sobre ADMINISTRACION.

Lema “La Administración ante los retos de los nuevos escenarios y el administrador como factor estratégico en la innovación, tecnología y management”

**Equipo ConLAd – Departamento de Administración - Facultad de Ciencias Económicas –
Universidad Nacional de Misiones**

Enero a Diciembre 2022 RCD N° 025/22 y RCD N° 066/22

CONLAD



MODELO DE GESTÃO NA FIDELIZAÇÃO DE ALUNOS NAS Instituições de Ensino Superior PRIVADAS. Formação da satisfação e sua relação com confiança e geração da lealdade.

Oswaldo Paes de Brito osvaldopaesb@hotmail.com

Doctorando em la - Facultad de Ciencias Económicas – UNaM

RESUMO

Este trabalho traz à discussão o tema Modelo de Gestão como estratégia de marketing na satisfação e fidelização dos clientes através da formação da satisfação e sua relação com confiança e geração da lealdade. Tem como contexto inspirador a importância do Modelo de Gestão das IES – Instituições de Ensino Superior. tanto no plano da estratégia de marketing quanto na satisfação e fidelização de seus alunos. A satisfação é um dos componentes para a formação da lealdade do consumidor, conjuntamente com a confiança e o valor. Com relação à satisfação do cliente, nas instituições de ensino tem a ver com a qualidade de serviço, a infraestrutura e a aprendizagem que a instituição coloca à disposição. Com relação à confiança, tem a ver com imagem da instituição no mercado e certeza de que o cliente terá o seu diploma valorizado, por meio das perenidades da instituição, seus registros formalizados e autorizados e seus conceitos junto ao MEC. Com relação ao valor, neste aspecto, a marca é valorizada e reconhecida no mercado, garantido a empregabilidade do cliente/aluno que é o seu objetivo esperado.

Palavras-chave: Modelo de Gestão, Estratégia, Marketing, Satisfação, Fidelização.

ABSTRACT

This work brings to discussion the theme of Management Model as a marketing strategy in customer satisfaction and loyalty through the formation of satisfaction and its relationship with the trust and the loyalty generation. Its inspiring context is the importance of the Management Model of HEI - Higher Education Institutions. as in terms of marketing strategy as of in its student's satisfaction and loyalty. The satisfaction is one of the components for the formation of consumer loyalty, together with trust and value. Regarding customer satisfaction, in educational institutions it has to

do with the quality of service, the infrastructure and learning that the institution makes available. Regarding trust, it has to do with the institution's image in the market and the certainty that the client will have his diploma valued, through the institution's perenities, its formalized and authorized records and its concepts with the MEC. In terms of value, in this aspect, the brand is valued and recognized in the market, guaranteed the employability of the client/student, which is its expected objective.

Keywords: Management Model, Strategy, Marketing, Satisfaction, Loyalty

INTRODUÇÃO

Programa de fidelização para IES (Instituição de Ensino superior) buscando fidelizar através da formação da satisfação e sua relação com a confiança e geração e lealdade como estratégia de marketing na satisfação e fidelização dos clientes.

Atualmente, as organizações e, em especial, as Instituições de Ensino Superior - IES, precisam mais do que nunca ter informações atualizadas de seus clientes (alunos) através de uma segmentação individualizada, no intuito de aproximá-los por meio de um vínculo de crença no melhor serviço e em produtos adquiridos e como retorno para a IES, a fidelização de seus alunos.

Berry (1983) foi o primeiro a denominar o “novo” marketing com o nome de Marketing de Relacionamento, cujo propósito mudaria a concepção de não apenas criar clientes, mas também de conquistá-los e fidelizá-los através de uma relação forte e duradoura.

Reichheld e Sasser (1990) foram dois dos precursores no estudo da fidelização de clientes quando afirmaram que a redução da perda de 5% de clientes pode aumentar os lucros entre



25% a 85%, dependiendo do segmento de empresa.

Engel, Blackwell e Miniard (2000, p. 4) definem o comportamento do consumidor “como as atividades diretamente envolvidas em obter, consumir e dispor de produtos e serviço, incluindo os processos decisórios que antecedem e sucedem estas ações”. Desse modo, sabe-se que o comportamento do consumidor é um processo constante, que sofre influências antes, durante e depois da compra, e não somente no ato do pagamento de um produto ou serviço.

Diversos autores apresentam fatores que influenciam a decisão de compra dos consumidores. Solomon (2011) define que o processo de decisão de compra dos consumidores pode ser influenciado por fatores demográficos, tais como sexo, idade, gênero, ocupação e renda, e por fatores psicográficos, como personalidade individual, estilo de vida e interesses pessoais.

Já para Engel, Blackwell e Miniard (2000), a tomada de decisão do consumidor é influenciada por vários fatores e determinantes, que estão divididos em três categorias: diferenças individuais, influências ambientais e processos psicológicos. As diferenças **individuais** dividem-se em: recursos do consumidor, conhecimento, atitudes, motivações, personalidade, valores e estilo de vida; Já, as influências ambientais são formadas pela cultura, classe social, influência pessoal, família e situação; Por fim, os processos psicológicos, que engloba o processamento da informação, a aprendizagem e a mudança de atitude e comportamento.

O estudo foi realizado na cidade de Londrina, com suas características próprias, um estudo mais abrangente em nível de estado ou até nacional poderá dar um resultado mais confiável.

Assim sendo, sugere-se que estudos futuros que tenham por objetivo avaliar preço e valor com estratégia de marketing na satisfação e fidelização de cliente deverão basear-se em amostras maiores.

Problema

Não preocupação com Formação da satisfação e sua relação com confiança e geração da lealdade como fator essencial no processo de satisfação e fidelização do cliente.

Objetivo

Identificar o processo de satisfação e fidelização do cliente através da formação da satisfação e sua relação com confiança e geração da lealdade, objetivando através dele, promover um programa de satisfação e fidelização dos clientes da organização.

Objetivo do Artigo

Desenvolver um Modelo de Gestão baseado na Formação da satisfação e sua relação com confiança e geração da lealdade.

Justificativa

As Instituições de Ensino Superior - IES, precisam mais do que nunca ter informações atualizadas de seus clientes (alunos) através de uma segmentação individualizada, no intuito de aproximá-los por meio de um vínculo de crença no melhor serviço e em produtos adquiridos e como retorno para a IES, a fidelização de seus alunos.

REFERENCIAL TEORICO

Atualmente, as organizações e, em especial, as Instituições de Ensino Superior - IES, precisam mais do que nunca ter informações atualizadas de seus clientes (alunos) através de uma segmentação individualizada, no intuito de aproximá-los por meio de um vínculo de crença no melhor serviço e em produtos adquiridos e como retorno para a IES, a fidelização de seus alunos.

Berry (1983) foi o primeiro a denominar o “novo” marketing com o nome de Marketing de Relacionamento, cujo propósito mudaria a concepção de não apenas criar clientes, mas também de conquistá-los e fidelizá-los através de uma relação forte e duradoura.

Reichheld e Sasser (1990) foram dois dos precursores no estudo da fidelização de clientes quando afirmaram que a redução da perda de 5% de clientes pode aumentar os lucros entre 25% a 85%, dependendo do segmento de empresa.



• Marketing de Relacionamento

Nos anos de 1980, foi Berry (1983) quem usou o termo Marketing de Relacionamento pela primeira vez, definindo-o como todos os serviços organizacionais de uma empresa que visam a atrair, manter e conquistar o cliente. Este mesmo autor fala que a atração de clientes é apenas um processo intermediário no processo do marketing, pois o foco central do marketing é transformar clientes eventuais em clientes fiéis, solidificando esse mútuo relacionamento.

Morgan e Hunt (1994, p. 22) propõem que “o marketing de relacionamento se refere a todas as atividades de marketing direcionadas a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais”. Na mesma linha de pensamento, Gordon (1998) conceitua o Marketing de Relacionamento como o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria. Acrescenta ainda este mesmo autor que isso envolve a compreensão, a concentração e a administração de contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional.

• Principais Construtos do Marketing de Relacionamento

Este tópico apresenta as definições e os conceitos dos principais construtos do Marketing de Relacionamento (satisfação, comprometimento, confiança, valor percebido e fidelização), cujos detalhes serão desenvolvidos no âmbito da pesquisa que este trabalho se propõe a realizar de acordo com a metodologia.

1. **Satisfação** pode ser definida aqui como a reação do consumidor à sua plena realização, no sentido de avaliar se as características do bem ou serviço atendem às suas reais necessidades. No entanto, o consumidor, em sua experiência de consumo, compara os benefícios recebidos através do bem ou serviço com suas expectativas, Oliver (1997), daí a importância que se atribui esse construto.

2. **Confiança** é um construto bastante difundido na literatura de marketing. Especificamente, para o setor de serviços, a confiança é primordial, como o salienta Berry (1995, p. 250), que afirmam que o “marketing é fundamentado na confiança. A confiança é crítica para a formação de relacionamentos baseados em serviços devido à intangibilidade dos serviços”. Morgan e Hunt (1994, p. 23) argumentam que “... existe confiança quando uma parte acredita na integridade e na segurança da outra parte”.

Sidershmukh et al (2002) contextualizaram que o construto confiança envolve duas facetas chamadas de Empregados de Linha de Frente (ELF) e Políticas e Práticas Gerenciais (PPG). Na maioria dos contextos estas facetas são estruturalmente distintas, pois o cliente faz julgamentos independentes durante a realização de troca com as empresas. Estes mesmos autores, que são a base teórica deste estudo, afirmam que os ELF são avaliados baseados nas observações de seus comportamentos pelos clientes, enquanto as PPG são julgadas com base nas políticas e práticas gerenciais ocorridas durante as relações de troca.

3. **Valor** percebido, de acordo com Kotler (1998), é o valor atribuído pelos clientes ao produto ou serviço, baseado na relação entre os benefícios que este trará, segundo a ótica do consumidor, e os custos percebidos para sua aquisição, comparativamente à concorrência.

A esse respeito, Gale (1996) conceitua o valor do cliente como a qualidade percebida pelo mercado, ajustada pelo preço relativo de seu produto.

4. **Fidelização** é definida por Reichheld (2003) como “a confiança em alguém – um cliente, um empregado, um amigo – a fazer um investimento ou sacrifício pessoal no intuito de fortalecer um relacionamento”.

Coelho e Almeida (1999, p. 01) iniciam sua obra dizendo que “a fidelização de clientes tornou-se prioridade das estratégias de marketing”. Os autores acima enfatizam que, sem uma forte relação emocional e pessoal, não há outra forma em ter relações fortes e duradouras com os clientes, e



consequentemente, existirá uma volatilidade e instabilidade de clientes na organização.

Os consumidores são agrupados, de acordo com os comportamentos demonstrados, em cinco, seis ou até sete categorias diferenciadas, tanto pela participação crescente nos negócios quanto pelo *share of mind* obtidos em cada uma. A participação nos negócios se refere à sua porção nas despesas totais do cliente em bens e serviços para os quais você pode ser qualificado, conforme Gordon (1998), Raphel e Raphel (1996), Griffin (1998).

Embora a participação nos negócios e o *share of mind* sejam um desafio para serem avaliados no nível do cliente, a empresa deve efetuar essa avaliação, no mínimo, com os melhores clientes para entender o estado atual dos vínculos. Ao entender a situação presente, o profissional de Marketing de Relacionamento pode estabelecer objetivos para aperfeiçoar a intensidade e a extensão desse vínculo, idealmente em um processo de colaboração com o cliente, conforme Gordon (1998).

A fidelização de alunos não tem recebido a atenção devida. A prioridade e recursos são sempre voltados para atrair novos alunos. E a hora é de dar mais atenção a quem já é aluno, aumentando a retenção e estancando a evasão.

As IES são pródigas nos gastos com mídia de massa nas campanhas de captação, mas quando o assunto é o “velho” aluno, a política parece ser a de redução de custos e a consequente perda de qualidade.

Essa miopia estratégica parece se basear na crença “ao prospect tudo, ao cliente nada”. Isto tem sido fatal, já que entre os fatores críticos de sucesso numa ação de captação, o boca-a-boca é item decisivo. Ocorre que a satisfação do aluno, necessária para que ele se torne um multiplicador e propagador da marca e da imagem da IES, depende de inúmeros fatores. Qualidade de ensino; perfil do corpo docente; infra-instrutora; orientação e colocação profissional; prestígio da IES no mundo corporativo e comunidade acadêmica; etc.

Além disso, é preciso criar rede permanente de relacionamento com os alunos para fidelizá-los. Isto não deve se limitar à retenção de alunos ou

a “convencê-los” a agirem como referência para futuros alunos. É estratégico transformá-los em alunos para a vida toda. Alunos que dentro do conceito de educação continuada, estejam sempre estudando na IES: graduação, pós-graduação, cursos livres, etc.

Um programa de fidelização requer estratégias de CRM [gerenciamento de relações com o cliente]. Implantar isto não é apenas adquirir, operar um software e esperar que ele se converta numa potencial ferramenta de fidelização. CRM deve ser adotado como filosofia permanente de relacionamento com alunos, arregimentando e envolvendo todo o capital humano da IES, desde o principal dirigente até o mais simples colaborador.

E agora uma provocação para reflexão. Alunos fiéis ou leais? Fidelidade ou lealdade? Via de mão dupla? Queremos uma relação de cumplicidade a qualquer custo? Ou compromissos permanentes com base na solução ganha-ganha? A IES fidelizando o aluno ou, invertendo esta obsessão, encantando e superando expectativas de tal forma que o sonho maior do aluno passe a ser “fidelizar a IES”?

Segundo Morris e Morris (1994), ao precificar um produto deve-se ter em mente que o objetivo do negócio é criar valor para o cliente através do produto e que a função do preço é refletir esse valor. Para atingir tal objetivo, tendo um preço que reflita o valor que o cliente atribui ao produto, tem-se que considerar as variáveis necessidades e o desejo do cliente. A partir da visão de valor, os autores sugerem uma mudança que deve refletir a necessidade de que as empresas têm de estar constantemente revendo suas técnicas de precificação.

• Modelo de gestão

Certas estratégias e instrumentos de gestão são comuns a todas as instituições. Entretanto, existem estratégias específicas e instrumentos particulares que variam em função das crenças, valores e estilo de gestão que são singulares a cada IES.

“O modelo de gestão foi concebido para uma instituição de ensino típica, pois fazê-lo para uma determinada IES implicaria incorporar as



crenças e valores da instituição. A implementação do modelo de gestão em cada IES deve levar em conta os fatores subjetivos presentes em cada instituição de ensino, tais como: cultura, estilo de gestão do principal dirigente, crenças e valores, e demais fatores subjetivos” (TACHIZAWA, 1999, p. 49).

1. Indicadores de gestão na IES

Tachizawa e Andrade (1999) nos mostram o conjunto de indicadores a ser utilizado no âmbito da instituição de ensino, que pode levar em conta três níveis de abrangência:

2. indicadores de negócio; indicadores de desempenho global e indicadores de qualidade e de desempenho.

Os indicadores de negócio destinam-se a avaliar a IES como prestadora de serviços aos clientes atuais e potenciais.

Os indicadores de desempenho global visam a avaliar o desempenho da IES como um todo, embora também possam ser utilizados para a avaliação de clientes institucionais.

Os indicadores de qualidade e de desempenho se destinam à avaliação da qualidade e de desempenho relativa a cada processo/tarefa.

Recomenda-se que os indicadores sejam estabelecidos através de:

Identificação das saídas mais significativas do processo; identificação das dimensões críticas do desempenho para cada uma dessas saídas; desenvolvimento das medidas para cada dimensão crítica; estabelecimento de objetivos ou padrões para cada medida.

Indicadores de qualidade de um processo são índices numéricos estabelecidos sobre os efeitos de cada processo para medir a sua qualidade total. Normalmente, medem a qualidade, custos e entrega de serviços, estando, pois, relacionados a clientes. Buscam relacionar a percepção do cliente, quanto a um produto ou serviço recebido, ao seu grau de expectativa em relação a esse produto/serviço. É um indicador que mede o grau de “satisfação” do cliente com relação a um dado serviço experimentado.

Por indicador de desempenho subentende-se o índice numérico estabelecido sobre as principais causas que afetam determinado indicador de qualidade. Os resultados de um

indicador de qualidade são garantidos pelo acompanhamento dos indicadores de desempenho. Esses indicadores refletem a relação de produtos (serviços) e insumos, ou seja, buscam medir a eficiência de um dado processo, ou operação, em relação à utilização de um recurso, ou insumo específico (mão-de-obra, equipamento, energia, instalações etc). Deverão existir à medida que forem necessários ao controle da qualidade e do desempenho no âmbito do processo/tarefa.

Regra prática, para identificar necessidades de indicadores em um determinado processo/tarefa, é conduzir uma discussão do assunto em grupo, percorrendo a mesma sequência de análise do fluxo básico do processo/tarefa, ou seja:

Identificar quais são os produtos gerados para atender às necessidades dos clientes; correlacionar os clientes, identificando aqueles internos e os externos, para cada serviço; definir a forma de mensuração dos principais atributos de cada produto: qualidade e entrega do serviço; definir, para cada indicador, a fórmula de cálculo.

OBJETIVO

Desenvolver um Modelo de Gestão através da formação da satisfação e da relação de confiança e geração da lealdade, buscando aumentar o grau de satisfação e fidelização dos acadêmicos com a Instituição através da construção de uma imagem de seriedade e credibilidade e demais atributos, bem como do desenvolvimento de uma estratégia de pesquisa do comportamento de compra do consumidor, no caso alunos, onde será possível identificar suas principais características de consumo e oferecendo uma imagem de credibilidade, atributos diferenciados, marketing de relacionamento e atendimento de qualidade.

METODOLOGIA DA PESQUISA

A estratégia da pesquisa utilizado neste estudo foi a pesquisa bibliográfica e a revisão da literatura. A pesquisa pretende contribuir para uma melhor compreensão sobre o processo de

fidelização e da evolução das IES bem como as possibilidades de crescimento do mercado.

FORMAÇÃO DA SATISFAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM CONFIANÇA E GERAÇÃO DA LEALDADE

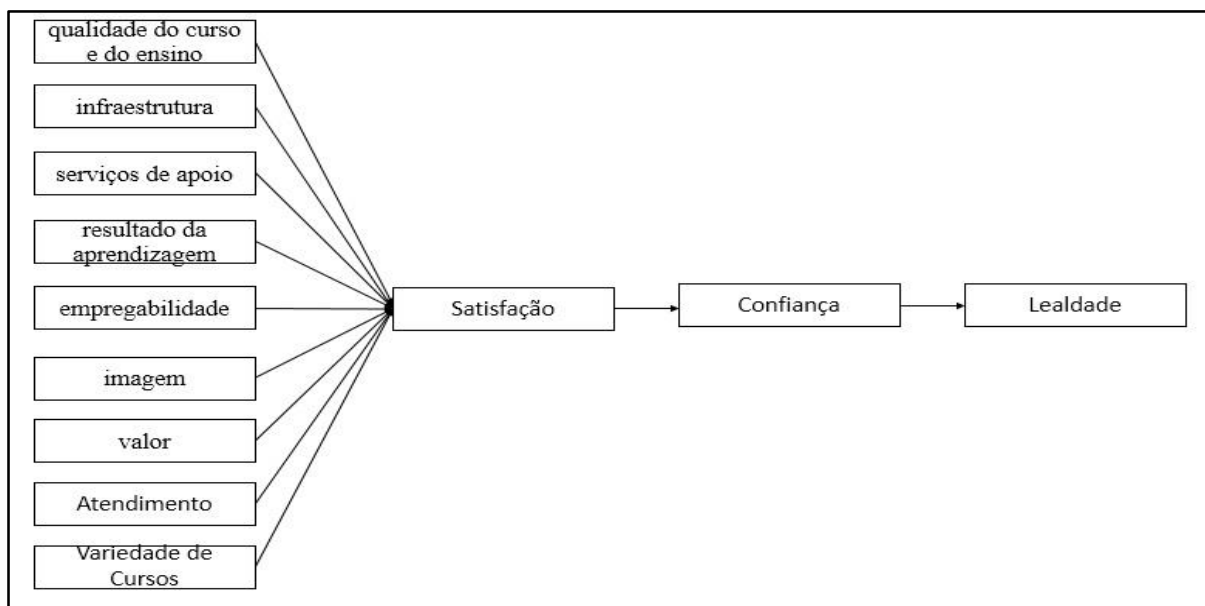
A satisfação é um dos componentes para a formação da lealdade do consumidor, conjuntamente com a confiança e o valor. Com relação à satisfação do cliente, nas instituições de ensino tem a ver com a qualidade de serviço,

a infraestrutura e a aprendizagem que a instituição coloca à disposição.

Com relação à confiança, tem a ver com imagem da instituição no mercado e certeza de que o cliente terá o seu diploma valorizado, por meio das perenidades da instituição, seus registros formalizados e autorizados e seus conceitos junto ao MEC.

Com relação ao valor, neste aspecto, a marca é valorizada e reconhecida no mercado, garantido a empregabilidade do cliente/aluno que é o seu objetivo esperado.

Figura 1: Formação da Satisfação e sua Relação com Confiança e Geração de Lealdade



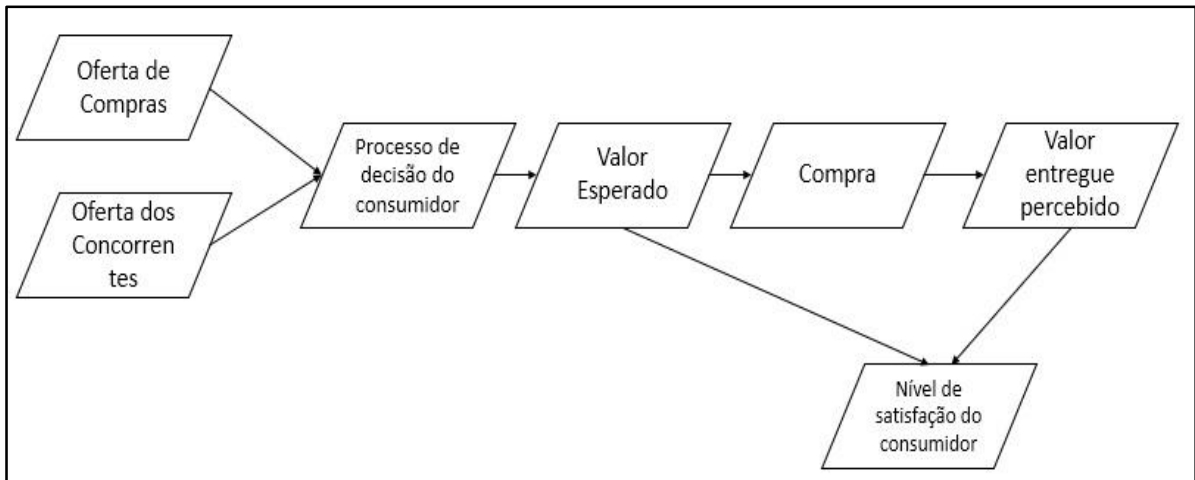
Fonte: Adaptado de MATTAR, F. Najib. Administração de Varejo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

VALOR DE ENTREGA E SATISFAÇÃO DOS CONSUMIDORES

O valor de um produto/serviço marca ou loja é um conceito utilizado de forma intuitiva e intensa pelo consumidor no processo de decisão de compra. Nesse processo, a tendência é a do consumidor escolher sempre a opção que lhe proporcionará o maior valor de entrega. Portanto, entender o processo de satisfação do consumidor por meio da formação do valor de

entrega é de grande importância para os serviços das instituições de ensino. O valor é definido por uma equação subjetiva em que, no numerador, está a soma da avaliação de todos os elementos percebidos importantes em relação à aquisição de um produto, serviço, marca ou escolha da loja pelo consumidor e, no denominador, a soma de todos os custos relacionados à aquisição para o consumidor. A figura abaixo ilustra o processo de satisfação do consumidor por meio da formação de valor.

Figura 2: Processo de Satisfação do Consumidor através da Formação de Valor



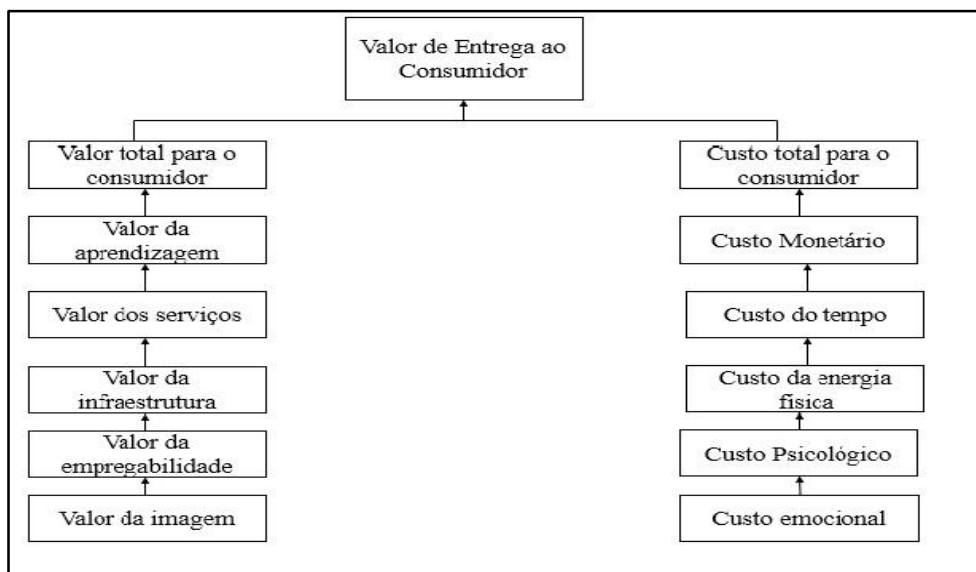
Fonte: Adaptado de MATTAR, F. Najib. Administração de Varejo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

Ao utilizar a equação subjetiva da composição do valor, temos: Valor de entrega = (Valor Total para o Consumidor) - Custo Total para o Consumidor. Exemplificando os determinantes do valor de entrega ao consumidor, consideremos duas instituições de ensino em que a avaliação do consumidor foi equivalente à oferta de elementos percebidos como importantes, a que tiver custo total menor (oriundo de qualquer das variáveis) terá maior valor de entrega e deverá receber a preferência do consumidor ou, de duas instituições, que na avaliação do consumidor tiverem o mesmo custo total, a que oferecer mais na oferta de elementos percebidos como importantes terá

maior valor de entrega e deverá receber a preferência do consumidor. São inúmeras as variáveis (sempre avaliadas de forma subjetiva pelos consumidores) que podem elevar ou reduzir o valor total para o consumidor. Podem ser elencadas diversas variáveis nas instituições de ensino, tais como: qualidade percebida, qualidade dos serviços, inovação, conveniência, imagem, informação, atenção e cortesia, compromissos, aparência, conforto, confiança, soluções de problemas, políticas internas etc.

A figura abaixo demonstra os determinantes do valor de entrega ao consumidor em uma instituição de ensino.

Figura 3: Determinantes do valor de entrega ao consumidor



Fonte: Adaptado de: MATTAR, F. Najib. Administração de Varejo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

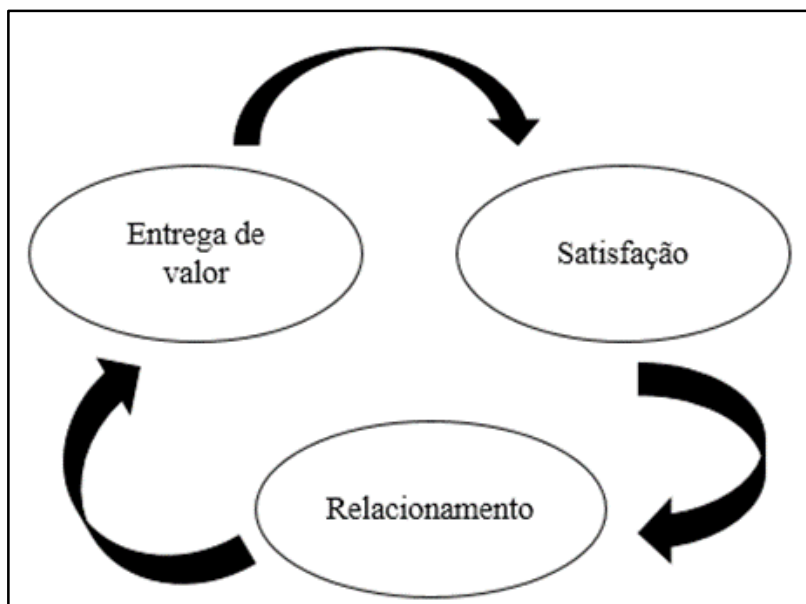
Entre as variáveis relacionadas ao custo total (Custo Monetário ou preço, custo de tempo, custo de energia física e custo psicológico e emocional), o preço é extremamente objetivo e facilmente comparável ao dos concorrentes. Quanto mais um produto, serviço, marca ou instituição for considerado não diferenciado pelo consumidor e quanto mais a variável decisiva na avaliação do custo total for preço, a empresa que oferecer o menor preço estará oferecendo o maior valor de entrega e terá a preferência do consumidor.

Para sobreviver em um ambiente de competição, a empresa deverá oferecer um

maior valor de entrega aos consumidores do que aquele oferecido por seus concorrentes, que, satisfeitos, tenderão a manter o relacionamento com a empresa criando fidelidade, o que garantirá a sobrevivência e a lucratividade da empresa a longo prazo. A forma de poder oferecer maior valor é a empresa se antecipar à concorrência e responder de forma rápida e eficaz as necessidades e desejos dos consumidores.

Na figura abaixo, é apresentado o círculo virtuoso da empresa com os consumidores, por meio de valor, satisfação e relacionamento.

Figura 4: Círculo Virtuoso de Relacionamento



Fonte: Adaptado de MATTAR, F. Najib. Administração de Varejo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

Conforme já comentado na literatura, as etapas do processo de decisão de compra do consumidor são: Reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação de alternativas, decisão de compra e processo de pós-compra. Porém, devemos levar em consideração que existem outros componentes influenciadores da geração de necessidades e desejos no consumidor para compras.

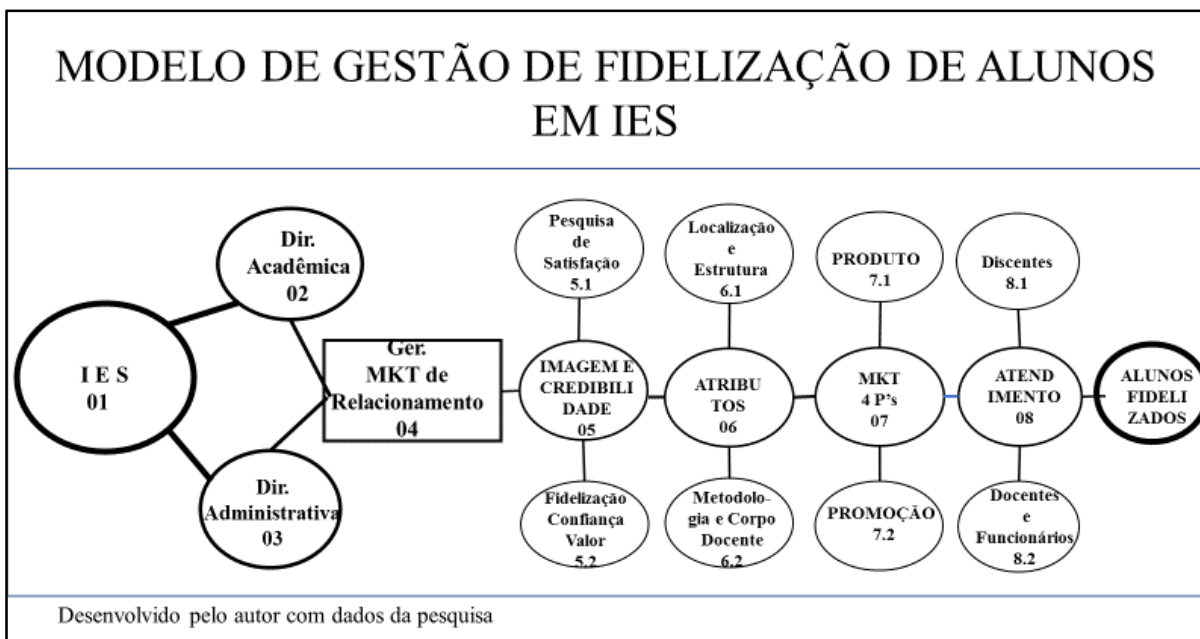
Esses componentes podem tanto ser de origem externa, que envolve um conjunto de componentes sociais (cultura, subcultura, demografia, status social, status econômico, grupos de referência e família) e as atividades

de marketing das empresas (produtos, lojas e exposições atraentes, propagandas, promoção de vendas, merchandising, preços atrativos etc.) quanto de origem interna, que diz respeito aos aspectos relacionados com os perfis dos consumidores (percepção, aprendizagem, memória, motivação, necessidades, desejos e impulsos, personalidades, emoções e sentimentos, atitudes, alto conceito, valores, processamentos de informações, busca de conhecimento e estilo de vida), nesse aspecto foi efetuado uma pesquisa com alunos de instituições de ensino superior na cidade de Londrina.

SUGESTÃO DO MODELO DE GESTÃO PARA IMPLEMENTAÇÃO EM IES

Visando diminuir a evasão escolar que hoje gira em torno de 44%, a instituição precisa tomar algumas atitudes com relação ao gerenciamento do cliente/aluno. Entendemos que o

gerenciamento só será satisfatório no momento em que poderá ser medido. Para isso, a proposta de um Modelo de Gestão será por meio da gestão pela experiência e resultado dos usuários que, nesse caso, são os alunos da instituição, conforme ilustração abaixo.



Legenda

02 – IES

- Definir Missão, Objetivos, Metas e Valores Institucionais; - Desenvolver o PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional; Disponibiliza Estrutura, física (localização, prédio, materiais e equipamentos); Financeira; - Tecnologia; Pessoas e organizacional (organograma, cargos e suas devidas descrição, planejamento estratégico, políticas e diretrizes)

02 – Dir. Acadêmica

- Projeto de Autoavaliação Institucional: Instrumento de gestão e de ações acadêmico-administrativa de melhorias; Sensibilização de todos os segmentos da comunidade acadêmica e relevância; Se apropriar dos resultados do segmento.
- Autoavaliação Institucional: Participação da Comunidade Acadêmica; Projeto de autoavaliação institucional com

todo segmento da comunidade acadêmico e sociedade civil organizada; Instrumento de coleta voltado a cada segmento; - Estratégias para fomentar o engajamento crescente. - Autoavaliação Institucional:

- Previsão de Análise e Divulgação dos Resultados: Planejamento da CPA (Comissão Permanente de Avaliação; Previsão de divulgação **analítica** dos resultados relativos à autoavaliação institucional; **Descrição** de metodologia que possibilite a **apropriação** por todos os segmentos da comunidade acadêmica.

- PDI, Planejamento Didático- Instrucional e Política de Ensino de Graduação e de Pós-graduação *Para Faculdades, Considerar A Pós-Graduação Quando Houver Previsão No PDI.* - PDI, Política e Práticas de Pesquisa ou Iniciação Científica, de Inovação Tecnológica e de Desenvolvimento Artístico e Cultural *NSA Para Faculdades, Exceto Quando Houver*



Previsão no PDI. - PDI, Políticas Institucionais Voltadas a Valorização da Diversidade, do Meio Ambiente, da Memória Cultural, da Produção Artística e do Patrimônio Cultural, e Ações Afirmativas de Defesa e Promoção dos Direitos Humanos e da Igualdade Étnico-Racial; - Políticas de ensino e ações acadêmico-administrativas para os cursos de graduação; - Políticas institucionais e ações acadêmico-administrativas para a pesquisa iniciação científica, a inovação tecnológica e o desenvolvimento artístico e cultural; - Políticas institucionais e ações acadêmico-administrativas para a extensão; - Políticas institucionais e ações de estímulo e difusão para a produção acadêmica docente; - Política institucional de acompanhamento dos egressos; - Política institucional para internacionalização; - Políticas institucionais e ações de estímulo à produção discente e à participação em eventos (graduação e pós-graduação).

03 – Dir. Administrativo

- Implementar a Missão, Objetivos, Metas e Valores Institucionais; Comunicam-se com as políticas de ensino, de extensão e de pesquisa; Possibilitando ações institucionais internas, transversais a todos os cursos; Externas, por meio de projetos de responsabilidade social; Comunicação da IES com a comunidade externa; Comunicação da IES com a comunidade interna; Política de capacitação docente e formação continuada; Política de capacitação e formação continuada para o corpo técnico-administrativo; Processos de gestão institucional; Sustentabilidade financeira: relação com o desenvolvimento institucional; Sustentabilidade financeira: participação da comunidade interna; Instalações administrativas; Salas de aula; Auditório(s); - Salas de professores; Espaços para atendimento aos discentes; Espaços de convivência e de alimentação; Laboratórios, ambientes e cenários para práticas didáticas: infraestrutura física; Infraestrutura física e tecnológica destinada à CPA; Bibliotecas: infraestrutura; Bibliotecas: plano de atualização do acervo; Salas de apoio de informática ou estrutura

equivalente; Instalações sanitárias; Infraestrutura tecnológica; Infraestrutura de execução e suporte; Plano de expansão e atualização de equipamentos; Recursos de tecnologias de informação e comunicação; Ambiente virtual de Aprendizagem – AVA.

4 – Marketing De Relacionamento

- Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar o Departamento; - Construir um **Data Base Marketing** com informações dos alunos, professores, funcionários e produtos; - Desenvolver um instrumento de medição de satisfação dos alunos; - Realizar e acompanhar as pesquisas periódicas de satisfação de Alunos, Professores e Funcionários. - Criar um programa de fidelização de alunos, com base nos dados da pesquisa; - Fazer a gestão da Imagem e da Credibilidade IES, com base nos dados da pesquisa; - Gerenciar os atributos da IES, com base nos dados da pesquisa; - Gerenciar o Mix de Marketing da IES = 4P's, com base nos dados da pesquisa; - Gerenciar o atendimento disponibilizado aos alunos, professores e funcionários da IES.

5 – Imagem E Credibilidade

- Pesquisa de Satisfação; Programa de fidelização; Pelas ações que reforce a confiança na IES; Ações que reforce os valores da IES.

5.1 – Pesquisa de Satisfação

- Aplicação periódica de pesquisa de satisfação da comunidade acadêmica; Tabular os dados pesquisados; Analisar os resultados; Divulgar junto à comunidade acadêmica.

5.2 – Fidelização, Confiança e Valor

- Aplicação do programa de fidelização da IES; Promover interna e externamente as políticas de ensino, de extensão e de pesquisa; Promover interna e externamente os projetos de responsabilidade social; Programa para pesquisa de iniciação científica, de inovação tecnológica, de desenvolvimento artístico e cultural; Programas de extensão com foco na melhoria das condições sociais da comunidade externa através de programa de bolsas mantidas por recursos próprios ou de agencia de fomento



voltada a prácticas innovadoras; Programa de estímulo a la difusión para la producción académica para docentes; Programa institucional de acompañamiento de los egresados, buscando la inserción profesional, a través de estudios comparativos entre la actuación del egresado y la formación recibida, proporcionando acciones innovadoras futuras; - Programa institucional para internacionalización, a través de programa de cooperación e intercambio, coordinado por grupos regulados, responsable por sistematizar acuerdos y convenio internacional de enseñanza y de movilidad para docente y discente; - Estimula la producción de discentes a la participación en eventos de graduación y pos-graduación, a través de apoyo financiero y logístico, en la propia IES, nacional e internacional.

6 – Atributos

- Valorización de la Localización y de la estructura de la IES; Valorizar la Metodología y el Cuerpo Docente de la IES.

6.1 – Localización y Estructura

- **Instalaciones** adecuadas, con accesibilidad, estacionamiento, equipos modernos, evaluación periódica de los espacios, mantenimiento actualizado y recursos tecnológicos diferenciados; **Salas de aula** adecuadas, con accesibilidad, evaluación periódica del espacio, mantenimiento periódico, recursos tecnológicos diferenciados; **Auditorios** que atienden las necesidades institucionales, con accesibilidad, confort, aislamientos acústicos de calidad, recursos tecnológicos de multimedia, conexión a internet y con equipo de videoconferencia; **Salas de profesores**, que atienden las necesidades institucionales, adecuada a las actividades, accesibilidad, evaluación periódica del espacio, mantenimiento constante de los equipos, recursos tecnológicos diferenciados y con conexión a internet; **Espacio de atención a los discentes**, que atiende las necesidades institucionales, accesibilidad, evaluación periódica del espacio, mantenimiento del patrimonio actualizado, adecuado a varias formas de atención; **Espacios de convivencia y de alimentación**, que atienden las necesidades institucionales, adecuado a las actividades,

accesibilidad, evaluación periódica del espacio, dimensión necesaria para la integración entre los miembros de la comunidad académica, con servicios variados y adecuados; **Laboratorio**, ambiente necesario para las prácticas didácticas que atienden las necesidades institucionales, accesibilidad, normas de seguridad, plano de evaluación periódica de los espacios, programa de mantenimiento patrimonial, recursos tecnológicos diferenciados; **CPA**, la infraestructura física atiende las necesidades de institución, considerando el espacio de trabajo para sus miembros, condiciones físicas, tecnológicas de información destinadas a la recolección y análisis de datos; **Biblioteca**, la infraestructura atiende las necesidades institucionales, tiene accesibilidad, posee estaciones individuales y colectivas para estudios y recursos tecnológicos para consultas, guarda, préstamos y organización del acervo, proporciona condiciones para atención educativa especializada y disponibiliza recursos innovadores, plano de acervo actualizado; **Salas de apoyo a Informática – Tecnología de Información**, la estructura atiende las necesidades institucionales, equipos, normas de seguridad, espacio físico, acceso a internet, actualización de software, accesibilidad, recursos tecnológicos de transformadores, servicios previstos, soporte técnico, condiciones ergonómicas y oferta de recursos de informática innovadores; **Instalaciones sanitarias**, atienden las necesidades institucionales, adecuado a las actividades, condiciones de limpieza y seguridad, accesibilidad, plano de evaluación periódica de los espacios, gestión del mantenimiento patrimonial; **Infraestructura tecnológica**, la base tecnológica así como la capacidad y estabilidad de la energía eléctrica, red lógica, está de acuerdo con el nivel de servicios, la seguridad de la información, el plano de contingencia y las condiciones de funcionamiento 24 horas por día, 07 días por semana; **Infraestructura de ejecución y soporte**, atiende las necesidades institucionales, considerando la disponibilidad de servicios previstos y medios apropiados para su oferta, plano de contingencia, redundancia y expansión; **Recursos tecnológicos de información y comunicación**, viabilizan las acciones académico-administrativas, garantizan la



accesibilidad comunicacional, posibilitam a interatividade entre os membros da comunidade acadêmica a apresentam soluções tecnológicas inovadoras; **Ambiente Virtual de Aprendizagem – AVA**, está integrado com o sistema acadêmico, atende os processos de ensino aprendizagem, conforme o disposto nas políticas institucionais para a educação a distância estabelecida pela IES, possibilitando interação entre docentes, discentes e tutores, através de recursos inovadores.

6.2 – Metodologia e Corpo Docente

- Reforçar o diferencial das técnicas didático-pedagógicas e a metodologias aplicada pela IES; Implementação das políticas de capacitação de docente e formação continuada; Aplicação das políticas de capacitação e formação continuada para o corpo técnico administrativo.

7 – MIX DE MARKETING – 4P’S

- Produtos; Preço; Ponto - Localização; Promoções.

7.1 – Produtos

- Cursos de Graduação; Cursos de pós-graduação; Cursos de Extensão; Pesquisas de iniciação científica.

7.2 – Promoção

- Comunicação com a comunidade **externa** para divulgação de informações de curso, de programa de extensão e de pesquisa, publicação de documentos institucionais, promovendo a transparência institucional, dando informação sobre resultado da avaliação interna e externa e demais ações inovadoras da IES; Comunicação com a comunidade interna possibilitando a transparência institucional, por meio de canais diversificados, impressos e virtuais, possibilitando o acesso de todos os segmentos da comunidade acadêmica, divulgando resultados das avaliações internas e externas e ouvidoria, manifestações da comunidade, buscando a melhoria da qualidade institucional; - Plano de promoção da IES.

8 – ATENDIMENTO

- **Excelência em Atendimento:** **O Atendimento ao público sob o enfoque da qualidade:** Consciência pela qualidade; Identificação dos usuários; Princípios do bom atendimento; **Eficácia no atendimento:** **Fundamentos do processo de comunicação:** Informar e comunicar; Emissor; Filtragem e Receptor. **Evitar Barreiras e distorções:** Falhas na comunicação decorrentes do emissor; Falhas na comunicação decorrentes do receptor; Saber ouvir; Fazer as perguntas certas; Feedback. **Comunicação adequada:** Jamais prejudique; Seja proativo; Não diga apenas não; Seja responsável com o feedback; Informe-se sempre; Seja discreto; Seja cuidadoso; Seja rápido; Use o perfil silencioso; Não deixe o celular interromper uma reunião; **Excelência no atendimento presencial:** Competência; Legitimidade; Disponibilidade; Flexibilidade; **Agilidade no atendimento:** Presteza; Cortesia; Flexibilidade; **Questões ambientais:** Competência; Confiabilidade; Credibilidade; Segurança; Facilidade de acesso; Comunicação.

8.1 – Docentes

- Metodologia; Utilização do sistema; Registros: presença, notas, observações; PTD – Plano de trabalho docente; Inicia e final de bimestre, semestre; Data de entrega de notas; Advertência, Suspensão, Expulsão de alunos; Datas de avaliação; - Outras.

8.2 – Discentes

- Financeiro; Notas; Presença; Documentação; Dúvidas sobre cursos; Aproveitamento de disciplina; Organização de Alunos – Centro Acadêmico; Calendário escolar; - Horário; - Reclamações diversas; etc.

9 – Alunos Fidelizados

- Fala bem da IES; Elogia a estrutura; enaltece a metodologia; Demonstra respeito ao corpo docente; Baixa o nível de evasão; Faz pós-graduação na própria IES; Recomenda para parentes e amigos; Participa dos cursos de extensão IES; Participa dos eventos da IES; Sente orgulho de exibir a marca da IES.

10 - Comunicação Do Modelo De Gestão

- Deverão ser divulgados junto à comunidade universitária, através de apresentação em sala de aula, informativos da faculdade direcionada aos alunos, devem ser desenvolvidos cartazes (banner) para ser fixados nos locais estratégicos da faculdade.

- Deverá ter o envolvimento dos funcionários, professores, coordenadores e direção no processo de divulgação.

- Os departamentos financeiros, protocolo e secretaria devem abordar todos os alunos, por eles atendidos, informando os benefícios do programa.

CONCLUSÕES

Para um programa de fidelização baseado em preço e valor para atingir seus propósitos, é necessária pesquisa constante junto à comunidade discente, docente e administrativa para entender os comportamentos da comunidade acadêmica, quais as suas prioridades e quais suas percepções de valores. O que está sendo atendido com satisfação e quais necessitam de aprimoramento.

Esse programa foi desenvolvido baseado na pesquisa realizada para atender às necessidades deste trabalho.

O propósito deste trabalho foi analisar como preço e valor podem ser considerados estratégia de marketing na satisfação e fidelização dos clientes, através de levantamento feito entre os alunos matriculados nas Instituições de Ensino Superior na cidade de Londrina, estado do Paraná.

Foram entrevistados 274 alunos, selecionados de forma aleatória em diversos pontos da cidade de um universo de 18.240 alunos matriculados nas 07 IES particulares da cidade, o trabalho de campo se constitui através de uma pesquisa conclusiva descritiva, também chamada de pesquisa quantitativa. O questionário foi composto de questões fechadas de múltipla escolha. O tipo de amostra definida foi a probabilística, em que cada elemento da população tem uma chance diferente de zero de ser escolhido dentro da amostra. O cálculo estatístico determinou a margem de segurança

em 68% e o respectivo desvio padrão $Z = 1$ e com tolerância de 3% para mais ou para menos.

Inicialmente foi feita uma reflexão sobre o conteúdo do referencial teórico e, posteriormente, é apresentado o resultado da pesquisa, ressaltando as suas principais contribuições. Em seguida são feitas algumas recomendações para aqueles que tenham, por ventura, interesse em expandir o tema ora abordado, realizando futuras pesquisas.

Assim, com relação ao referencial teórico, foi analisada a literatura nacional e internacional, o que nos permite verificar que, em ambiente de competição, a tendência é que vença a empresa mais organizada, mais preparada tecnologicamente, mais flexível e mais eficiente em todos os aspectos.

Portanto, é premente que haja contínua inovação de produtos, serviços, processos e tecnologias. Tais inovações exigem investimentos e, conseqüentemente, maior quantidade de capital. Também pode exigir um novo e flexível modelo de empresa que seja capaz de somar habilidades humanas, recursos dos mais variados tipos de otimização dos recursos no sentido de alcançar a satisfação e a fidelização de seus clientes/alunos.

Verificou-se que, para sobreviver no ambiente atual e futuro, as IES precisam cada vez mais ser ágeis e eficientes, adotando estruturas de organização interna que possibilitem identificar oportunidades e ameaças com rapidez, além de serem capazes de adaptar-se a essas novas situações.

Com relação ao resultado da pesquisa de campo, chegou-se a conclusão de que a seriedade e a credibilidades são atributos fundamentais na agregação de valor em uma IES. Os alunos na hora de escolherem a instituição para formar a sua base de competência procuram as que oferecem uma boa localização, levam em consideração a credibilidade da marca, metodologia e o corpo docente.

O preço é muito importante para muitos deles, mas o valor é imprescindível para a maioria, evidenciando que quem descuidar da agregação do valor em seu produto não poderá atrair boas quantidades de alunos. Conforme DeRose



(1994), valor é a satisfação das exigências do consumidor ao menor custo possível de aquisição, propriedade e uso.

Para Kotler (1998), valor é a estimativa de cada produto satisfazer a seu conjunto de necessidades.

O mau atendimento manda, embora dos 2/3 dos alunos e 1/3 ficou na dúvida se deixa ou não, investir em bom atendimento é uma ferramenta de manutenção de alunos.

A maioria dos entrevistados não questiona o preço que estão pagando, considera-o alto e médio, numa clara alusão de que não é apenas o preço a questão decisiva na definição da instituição. O preço deve ser compatível com o valor percebido da oferta ou os compradores procuração produtos concorrente (KOTLER, 1998).

Diante dos dados acima analisados, fica evidenciado que a satisfação do cliente está alicerçada basicamente no valor que ele percebe do produto que recebe.

Satisfação, para Kotler (1998), é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa, ou seja, a satisfação é função do desempenho percebido e das expectativas. Se o desempenho ficar longe das expectativas, o consumidor estará insatisfeito. Se o desempenho atender às expectativas, o consumidor estará satisfeito e, se excedê-las, estará altamente satisfeito ou encantado.

Assim sendo, não é difícil fidelizar cliente, basta voltar toda a atenção e os recursos organizacionais à satisfação dos desejos fundamentais do cliente/aluno, os quais são um bom atendimento, cumprir o que promete, investir numa boa localização, dar credibilidade à marca, evidenciar a metodologia de ensino, qualificar bem o seu corpo docente e administrativo, definir preço que sejam compatíveis com o valor percebido.

Segundo Cardoso (2007), conquistar a fidelidade do cliente é, cada vez mais, o desafio de empresas e profissionais preocupados não só com a sua competitividade, mas com sua própria sobrevivência no mercado. Alcançar

esse objetivo, entretanto, requer uma série de cuidados. Em princípio, convém considerar que fidelidade é um tipo de comportamento complexo. Seja no campo das relações afetivas ou comerciais, fidelidade significa, em síntese, confirmação de uma escolha, opção exclusiva por algo ou alguém e permanência dessa opção num determinado tempo.

Fidelização de clientes é medir, gerenciar e criar valor. É tornar a fidelização de clientes parte integrante da missão da empresa, integrando sistemas de informação, criando valor superior, ou seja, transformando clientes satisfeitos em clientes fiéis.

REFERÊNCIAS

- Barbosa, Frederico Celestino. Desafios da educação brasileira: impactos e perspectivas. /Frederico Celestino Barbosa - Piracanjuba-GO. Editora Conhecimento Livre, 2020. Cap. 24 – Modelo de Gestão na Fidelização de Alunos para IES Privadas: Uma Estratégia de Marketing baseada em Preço e Valor. Autor: Osvaldo Paes de Brito. Pag. 342. <https://conhecimentolivre.org/downloads/desafios-da-educacao-brasileira-impactos-e-perspectivas/> - acessado em 04/07/2022
- Berry, LL (1983), “Marketing de relacionamento”, em Berry, LL, Shostack, GL e Upah, GD (Eds), Emerging Perspectives of Services Marketing, American Marketing Association, Chicago, IL, pp. 25-8.
- BORTOLOTTI, S. L. V.; SOUSA JUNIOR, A. F.; ANDRADE, D. F. (2009): Uma metodologia para avaliação da Satisfação através da Teoria da Resposta ao Item – TRI. In: Anais do SEGET– Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende-RJ.
- DONAIRE, Denis. (1997): A utilização do estudo de casos como método de pesquisa na área de administração. Revista MÊS: Revista do Instituto Municipal de Ensino Superior de São



- Caetano do Sul, São Caetano do Sul, ano 14, n. 40, p.9-19, maio/ago.
- ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. Comportamento do consumidor. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- EVARD, Y. (1994): A Satisfação dos Consumidores: situação das pesquisas. Tradução realizada com fins acadêmicos por Ana Maria Machado Toaldo.
- GODOY, Arilda Schimidt. (1995): A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, jul./ago.
- JOHNSTON, Robert. (2001): Administração de operações de serviço. São Paulo: Atlas.
- KOTLER, P., FOX, Karen A. F. (1994): Marketing Estratégico para instituições educacionais. São Paulo: Editora Atlas. P. 299 e 230
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. (2006): Administração de marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- KOTLER, Philip. (1998): Administração de Marketing. Análise Planejamento, Implementação e Controle, 5ª edição. São Paulo: Atlas.
- KOTLER, Philip. (1999): Princípios de Marketing. São Paulo: PHB.
- KOTLER, Philip. (2000): Administração de Marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice-Hall. P. 33, 70 e 660
- KOTLER, Philip. (2005): Marketing Essencial: Conceitos Estratégicos e Casos. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. (2003): Princípios de Marketing. 9ª ed. São Paulo: Prentice-Hall.
- MATTAR, Fauze Najib. (1996): Pesquisa de marketing. Vol.1, 3 ed. São Paulo: Atlas.
- PERILLO, R. D. (2000): Índice de Satisfação Ponderado pela Importância: Um modelo para avaliar a satisfação de clientes. Dissertação de mestrado. Departamento de Administração da Faculdade de Estudos Sociais Aplicado da Universidade de Brasília- UNB, Brasília, 162 p.
- Reichheld, FF e Sasser, E. (1990) Zero Defections: Quality Comes to Services. Harvard Business Review, 68, 105-111.



LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN EN LAS CONDUCTAS DE LOS INDIVIDUOS: FALTA DE INICIATIVA E INTERÉS SÓLO POR EL SUELDO

Góngora, Norberto Hugo norbertogongora1209@gmail.com

Zaidman, María Laura laura.zaidman@econo.unlp.edu.ar

Univesidad Nacional de La Plata

RESUMEN

Interesa aquí analizar las correlaciones positivas y negativas existentes entre los tipos de Cultura Organizacional y dos variables: la Falta de Iniciativa de los miembros de una organización, como así también que el Salario sea su único foco de interés en el trabajo. El objetivo de este trabajo es analizar las correlaciones entre distintas variables organizacionales, y determinar cuáles condiciones suceden para que se generen este tipo de fenómenos. Es importante verlos como dos fenómenos que se desarrollan en un contexto organizacional determinado. Esto significa que no son hechos aislados, sino que se producen frente a ciertas condiciones presentes en las organizaciones, al mismo tiempo que no se observan en todos los tipos culturales identificados en este trabajo.

Palabras clave: Cultura organizacional; falta de iniciativa; salario.

ABSTRACT

It is of interest here to analyze the positive and negative correlations existing between the types of Organizational Culture and two variables: the Lack of Initiative of the members of an organization, as well as the fact that Salary is their only focus of interest at work. The objective of this work is to analyze the correlations between different organizational variables, and to determine what conditions occur to generate this type of phenomena. It is important to see them as two phenomena that develop in a given organizational context. This means that they are not isolated events, but are produced by certain conditions present in the organizations, and at the same time they are not observed in all the cultural types identified in this work.

Keywords: Organizational culture; lack of initiative; salary.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo debe considerarse como un ejemplo de Ciencia Básica en el campo organizacional., 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 Organizacional 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.

En este sentido, Isidoro Felcman, compara los resultados obtenidos por el proyecto Globe realizado entre 1993 y 1995 para Argentina y lo compara con los resultados de un relevamiento con la misma metodología por él realizado que entre 2010 y 2011; concluye que hay pocas diferencias y agrega que “sabemos que el imaginario colectivo en materia de Cultura y Liderazgo pueden experimentar cambios a largo plazo y ante circunstancias que “disparan”/producen dichos cambios. También sabemos que en general, los sistemas culturales tienden a estar firmemente arraigados en el inconsciente colectivo, aún ante el paso del tiempo y pueden perdurar por periodos muy prolongados”.



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 que tiene 80000 cruces de variables.

Dada la cantidad de datos relevados, se decidió que, además de presentar las variables en forma independiente, se centrarían 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 correlaciones positivas y negativas entre las variables y dimensiones. Así se trabajó en temas como 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, entre muchos otros.

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

En esta oportunidad interesa analizar las

correlaciones positivas y negativas existentes entre: la Falta de Iniciativa de los miembros de una organización, como así también que el Salario sea su único foco de interés en el trabajo; y las distintas variables y dimensiones organizacionales que se presentarán en el presente trabajo. Es importante entender cómo el contexto organizacional resulta ser de gran influencia sobre el comportamiento de sus empleados; esto implica que no resulten ser meros hechos aislados, sino que se generan ante ciertas condiciones y variables; como así tampoco se observan en todos los tipos culturales identificados por la teoría organizacional. De esto nos encargaremos en el presente trabajo, de relacionar la Cultura Organizacional con las percepciones de los miembros de la organización.

En este documento se hacen referencias respecto a la falta de Iniciativa en el trabajo y el interés exclusivo en el salario a algunos trabajos referidos a las recompensas y a la valoración de las personas en las organizaciones a los efectos del lector tenga un conocimiento de aquello a que nos estamos refiriendo pero que no pretende agotar la bibliografía que se ha escrito sobre estos temas.

Este trabajo pretende dar a conocer resultados parciales de una investigación realizada en el marco del proyecto acreditado “Estudios de las Culturas Organizacionales como determinantes del comportamiento de las personas que trabajan en ellas”, desarrollado conjuntamente en el Instituto de Investigación Administrativa de la Facultad de Ciencias Económica de la Universidad Nacional de La Plata y en la Universidad Nacional de Tres de Febrero, que comprende un estudio sobre la Cultura Organizacional (170 organizaciones), el Clima Organizacional (123 organizaciones), la Confianza Organizacional (135 organizaciones) y la Justicia Organizacional (92 organizaciones).¹

¹ Deberíamos agradecer a los centenares de alumnos de postgrado de distintas Universidades que contribuyeron a la obtención de datos que se

extendió por diez años. Participan alumnos de la Universidad de San Juan Bosco, Universidad Nacional del Comahue, Universidad Nacional de

Se encuentra estructurado de la siguiente manera: en primer lugar se presenta el marco teórico utilizado, luego se expone la metodología desarrollada para el estudio, los objetivos del documento, posteriormente se presentan los resultados obtenidos y finalmente se realizan algunas conclusiones.

OBJETIVOS

Los objetivos del presente trabajo son: a) vincular la Cultura Organizacional con la Falta de Iniciativa, como así también con el Salario como único interés de los miembros de la organización y b) determinar con qué variables y dimensiones de la Cultura Organizacional, el Clima Organizacional, la Confianza Organizacional y la Justicia Organizacional se correlacionan estas variables.

El supuesto es que tanto la Falta de Iniciativa como el Interés sólo por el Salario, no se presentan como factores aislados en una organización, sino que para que se presenten existen otra serie de variables y dimensiones en las condiciones organizacionales que generan su desarrollo.

emos seleccionado presentar estas dos variables en conjunto, ya que la correlación entre las mismas es de 0.609 por lo que se presume que tendrían comportamientos parecidos.

No debe confundirse falta de iniciativa con falta de motivación. Esta última es una fuerza que lleva a las personas a realizar una tarea. En otro trabajo tratamos esta cuestión, vinculándola con la cultura organizacional (Góngora N. y Reija L., 2015)

La falta de iniciativa se presenta cuando una persona requiere que otra, generalmente un jefe, le diga qué debe hacer. Esta situación no está originada en razones exclusivamente personales, sino que pueden existir ciertas condiciones que sean organizacionales, que la provoquen.

Así como en el trabajo en equipo (Góngora N y Reija L. 2013) y en la motivación (Góngora N.

y Reija L., 2015) hay una tendencia a culpar a las características del individuales, en nuestros trabajos determinamos que hay cuestiones organizacionales que tienen importancia para su adecuado desarrollo.

También debemos aclarar que no nos referimos a “los evitadores de trabajo”, que son aquellos que concurren a trabajar, pero hacen todo lo posible para no hacer su tarea, a los que nos referimos en otro trabajo (GONGORA N. Y TAPIA MARCHIORI S, 2010)

MARCO TEÓRICO

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

Lujan, Universidad Nacional de Tres de Febrero, Universidad Nacional de La Plata, Universidad Nacional de La Pampa, Universidad Nacional de

Misiones y Universidad Católica de Salta y miembros de otro tipo de organizaciones que hicieron posible este trabajo.



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.

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

1. El enfoque de la integración: Esta perspectiva plantea la necesidad de que las culturas organizacionales muestren cohesión, uniformidad, alto grado de acuerdo general, consistencia y homogeneidad de pensamiento y comportamiento. Se considera que esta cultura es deseable y lograda, y se la considera una herramienta que permite unificar los valores y normas de comportamiento y que puede ser útil para generar lealtad, compromiso, productividad y eficacia financiera. Las empresas que se desempeñan uniformemente cuentan con

culturas vigorosas. Así es como se recomienda una “**cultura fuerte**” la cual se utiliza como guía de un compromiso alto, lo que deriva en una mayor productividad y, por lo tanto, una mayor rentabilidad. Se supone que el gerente, el empresario, tiene la capacidad de crear y establecer culturas fuertemente unificadas, articuladas a través de la formulación de una visión, misión y valores compartidos. En este esquema, sugerir que pueden existir conflicto y ambigüedad en las organizaciones era una anomalía. Con los años se fue investigando y se llegó a la conclusión de que no era cierto que tener una cultura fuerte generaba mejores resultados.

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



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

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

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

Falta de Iniciativa e Interés de los miembros sólo por el Salario

Primeramente, se deberá intentar definir los

conceptos de *iniciativa* y *salario*, para poder aproximarse a la idea de lo que significa el comportamiento generado por Falta de Iniciativa y por el Salario como único interés de los miembros de una organización. Si bien como se mencionó anteriormente, no se halla fácilmente bibliografía específica que nos permita definir con precisión estas variables, se pueden apreciar como comportamientos de los individuos que se generan ante la existencia, o no, de diversas condiciones organizacionales. Al mismo tiempo, se entiende que de cada tipo organizacional se derivan distintas características, que conllevan distintas conductas, por lo cual, se entiende que no serán observables en todas ellas. Para poder arribar a esta conclusión, es preciso comprender la caracterización de cada tipo de cultura, que será intrínseco a cierto tipo de organización.

La Real Academia Española define a la *Iniciativa* como “adj. Que da principio a algo” al tiempo que también la define como “una cualidad personal que inclina a esta acción”. Si bien se trata de una característica de la personalidad de cada persona, podemos considerar que la misma puede estar promovida o no (como es el caso que analizamos en el presente trabajo) por el contexto en que se desarrolle. Se puede pensar en la Falta de Iniciativa como una reacción de los miembros de la organización, ante la falta de condiciones organizacionales que promuevan su trabajo (observado individualmente), siendo la representación de su desganado. Uno de estos factores, cuya influencia resulta directa, es el estilo actual del jefe, cuando se trata de jefes Autocráticos; cuando su rigidez para mandar y por lo general, se trata de tareas rutinarias, generan en el empleado la falta de iniciativa para la realización de su trabajo. Claro que el estilo del jefe, vendrá sujeto al tipo de Cultura que rija en la organización. (Góngora, Nóbile y Reija, 2013).

Similar es lo que ocurre con que “a los miembros de una organización sólo les interesa el salario”. Definimos al “**salario**” como la recompensa que un empleado percibe, generalmente de forma periódica, por la prestación de sus servicios a una organización.



Esto significa que el único estímulo es el salario, porque los miembros no tienen otro deseo por trabajar, y no se sienten satisfechos, tanto en la organización como en la posición en que se encuentran y sus tareas en particular. Esto se ve reflejado principalmente en aquellas organizaciones en las que prima un alto control de las actividades, y tienen una baja orientación hacia la gente (Góngora, Nóbile y Reija, 2013). Esta indica que los miembros de una organización perciben los resultados/ganancias obtenidos de su relación laboral, en relación directa a sus aportes realizados, y al mismo tiempo, en comparativa con los demás miembros. A partir de allí, se podrá determinar si la relación entre empleados-organización resulta justa o no, influyendo posteriormente en el comportamiento de los mismos. Concluye con la idea de que esta teoría se plantea desde dos puntos de vista: la justicia distributiva, que determina la cantidad y asignación de recompensa, o la justicia procesal, poniendo el eje en el proceso utilizado para determinar cómo serán distribuidas tales recompensas.

Por otro lado, se observa una relación estrecha entre el Clima Organizacional, la Motivación y uno de sus principales componentes, las “recompensas”; entendiendo éstas no únicamente como el salario, sino como distintos conceptos que les serán atribuidos a los empleados, ante comportamientos y desempeño favorable. De todos modos, se considera al salario como una de ellas. Esto al mismo tiempo se relaciona con la Falta de Iniciativa que estos puedan tener, en aquellos casos en que no se vieran beneficiados con ninguna de ellas.

De esto se puede arribar a la idea de que ciertas características y componentes de la cultura organizacional donde cada empleado se encuentra desempeñando su trabajo, influyen como factores directos sobre sus actitudes. Definiendo estas últimas, tomando las palabras de Thurstone (1946), como la “disposición de reacción de manera favorable o desfavorable ante un estímulo”; esto sería diversos impulsos que los individuos perciben y le generan comportarse de cierta manera. Ambas variables antes mencionadas, “Falta de Iniciativa” e “Interés sólo por el Salario” pueden

considerarse dentro del *componente Afectivo* de la Actitud, ya que devienen de sentimientos e insatisfacciones de los individuos, que las generan. Afectadas estas por las condiciones y el contexto en que se desempeñan.

Así, se podrá concluir entonces, que las características a analizar en el presente escrito no son aisladas, sino que están sujetas a diversas condiciones y características de la cultura organizacional.

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.

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

La metodología se basa en identificar la cultura de las organizaciones de acuerdo a cinco tipos: Paternalista, Apática, Anómica, Exigente e Integrativa, los cuales surgen a partir del cruce de dos grandes dimensiones. La primera es la

orientación a las personas, la cual se refiere a la preocupación existente en la organización respecto al bienestar o la situación de los miembros de la organización; la segunda es la

orientación a los resultados, referida a la preocupación de la organización por la obtención de resultados y logro de objetivos. Ver el siguientes gráfico



La determinación de la cultura organización de cada Centro de Investigación, tanto la actual como la futura, se realiza en base al promedio de respuestas de las siguientes variables: Características del jefe inmediato, Percepción del cambio, Sistema de remuneración, Planificación, Disponibilidad de la información, Tratamiento del error, Percepción de los plazos de actuación, Tipos de tareas que se realizan, Posibilidades de cambio y Criterios de éxito.

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

Se han utilizado para el análisis dos expresiones que conforman dos de los interrogantes de las encuestas realizadas, en la cual utilizando una escala de Likert de cinco posiciones, se les ha solicitado responder a los siguientes interrogantes: “Uno de los problemas con que me encuentro en esta organización es la falta de

iniciativa de la gente” y “A los miembros de esta organización sólo les interesa el sueldo”. Ambas cuestiones forman parte de las 62 preguntas sobre el Clima Organizacional. Han sido estas el centro del presente trabajo.

RESULTADOS

Se han agrupado 170 organizaciones en los cinco tipos de Culturas anteriormente mencionadas. En primer lugar, se podría afirmar que los resultados de las variables analizadas de influencia del salario y falta de iniciativa de los trabajadores no se distribuyen de la misma manera según la cultura organizacional. De esta manera, la manifestación de los respondentes sobre ambas variables varía de acuerdo a la CULTURA ORGANIZACIONAL.

Cabe mencionar que si bien la muestra fue casual y no está estratificada, siendo esto una limitación reconocida, los datos sirven para



obtener una primera aproximación a las Culturas de las Organizaciones. Las 170 organizaciones estudiadas se distribuyen de la siguiente forma: las organizaciones con CULTURA PATERNALISTA son 23 (13.6%), las de CULTURA APÁTICA son 82 (48.5%), las de CULTURA ANÓMICA son 19 (11.2%), las de CULTURA EXIGENTE son 27 (16%) y las de CULTURA INTEGRATIVA son 18 (10%). Se observa que ambas variables se producen en Culturas que son de lo más comunes encontrarlas en las organizaciones, sin embargo menos que la CULTURA INTEGRATIVA que es más difícil hallar.

Considerando la escala de Likert, de cinco posiciones, en donde el número 5 refleja el total de acuerdo para la frase considerada, se puede observar para las variables analizadas en este trabajo, la distribución obtenida en relación al tipo de Cultura predominante en una organización. En el caso de la primer variable, la influencia del salario como única variable en el interés de los miembros de una organización, hallamos que se observa esta actitud mayoritariamente en organizaciones bajo la CULTURA ANÓMICA, con un promedio de 2,870, mientras que en la CULTURA APÁTICA es de 2,815, en la CULTURA PATERNALISTA el promedio es de 2,796, en la CULTURA EXIGENTE es de 2,665 y finalmente en la CULTURA INTEGRATIVA es de 2,202.

De los resultados antes obtenidos, se puede afirmar que es en aquellas organizaciones con CULTURAS ANÓMICAS donde predominan los miembros cuyo principal interés es el salario, mientras que en las CULTURAS INTEGRATIVAS, es donde menos se observan. Según esto, se puede concluir que, como se describiera anteriormente, las CULTURAS ANÓMICAS se caracterizan justamente por la falta de incentivo, de recompensas por los éxitos y un excesivo interés por lo inmediato, lo que simplemente se reduce en no ser despedido.

Por otro lado, si se considera la segunda variable analizada, Falta de Iniciativa en los miembros de una organización, vemos que ésta se observa en mayor medida en organizaciones

bajo las CULTURAS PATERNALISTAS en un promedio de 3,141 y en las CULTURAS APÁTICAS 3,109; luego, en las CULTURAS EXIGENTES 2,904, en las CULTURAS ANÓMICAS 2,833, y finalmente, en las CULTURAS INTEGRATIVAS 2,574. De estos resultados obtenidos según escala de Likert, podemos afirmar que predomina en aquellas organizaciones bajo CULTURAS PATERNALISTAS cuya principal orientación es hacia las personas y no tanto a los resultados, mientras que se observa en menor medida en organizaciones en las CULTURAS INTEGRATIVAS.

Al observar ambos resultados, los valores menores se presentan en las CULTURAS INTEGRATIVAS, donde se trabaja con orientación hacia los resultados, en un proceso de aprendizaje continuo y donde predomina el trabajo en equipo.

Para profundizar el análisis se ha analizado la Falta de Iniciativa y la Influencia del Salario como único interés de los miembros de una organización, correlacionándolo con aproximadamente 450 variables y dimensiones de CULTURA, CONFIANZA, CLIMA y JUSTICIA ORGANIZACIONAL. Al mismo tiempo, se intentarán analizar las relaciones observables entre los valores que se comportan de similar modo, ante los mismos estímulos. Como se mencionara antes, en muchas ocasiones se les da un tratamiento semejante, pero se comprobará que no es absolutamente correcto, ya que se trata de dos comportamientos distintos, que no siempre se impulsan de igual modo. Es decir, que existen ciertas variables y componentes de las culturas organizacionales, que se vinculan generando diversas conductas y actitudes en los individuos.

- **Valores**

Se ha seguido la clasificación de Valores de Hofstede (1999). En general, únicamente nos encontramos que existe una correlación negativa entre el salario como único motor motivador de los empleados y el sentimiento de que nuestro trabajo genera una huella en la organización para el futuro, de modo tal que los

demás miembros la sigan en el futuro. En lo que respecta a los demás Valores personales, no se encontró correlación alguna con esta variable. Por otro lado, no se observa correlación, tanto positiva como negativa, entre los valores de las personas y la falta de iniciativa de los empleados. habría una correlación leve 20 positiva en las dos variables con el valor denominado tener la oportunidad de mejorar sus habilidades ingresos (0.278) para aquellas personas que tienen solo interés en el sueldo y (0.175) con la falta de iniciativa.

- **Valores agrupados**

Si se agrupan esos mismos valores en cuatro categorías: Básicos, Sociales, Reconocimiento y Autorrealización. Hay una leve correlación con los valores Básicos para las dos variables (0.193 y 0.125) Respectivamente. no son muy altos las correlaciones de los otros valores.

- **Distancia jerárquica**

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

Hay una correlación positiva entre el TEMOR existente dentro de la organización y el Salario como único interés de los miembros de la organización (0,500); al mismo tiempo que se observa una correlación también positiva entre el Temor y la Falta de Iniciativa (0,401). Se podría afirmar que a mayor Temor, mayor interés por el salario y más falta de iniciativa de los miembros de la organización. Incluso, si se puede apreciar una relación similar en el comportamiento de las variables, si consideramos la influencia del temor en los empleados que “con la tarea que realizan no se sienten motivados” (0,427); permite arribar a la conclusión de que la poca motivación de la tarea se vincula con la falta de iniciativa para llevarla adelante y solo preocuparse por el salario

También se comprueba que hay una correlación positiva entre el único Interés por el Salario y el

estilo autoritario de los jefes (0,390) y consecuentemente hay una correlación negativa con Jefes Participativos (-0,390). Por otro lado, respecto a la relación entre la Falta de Iniciativa y los estilos de liderazgos de los jefes, se desenvuelve del mismo modo: correlación positiva con Jefes Autoritarios (0,324) y correlación negativa consecuente con Jefes más Participativos (-0,324). Entonces, se concluye con que los jefes Autoritarios, tanto actuales como los deseados por lo miembros, sí vinculan con la falta de iniciativa de los miembros, así como también que el salario sea el único interés de los mismos. ¿Podría un jefe participativo hacer que cambien su exclusiva preocupación por el salario y fomentar en qué tomen iniciativas en el trabajo?

Hay una correlación positiva entre la Falta de Iniciativa y la DISTANCIA JERÁRQUICA Total de 0,343, al mismo tiempo que entre la Distancia Jerárquica Total y el Salario como único interés de los miembros de 0,527, lo cual nos lleva a la idea de que si hay Jefes Autoritarios, Temor, y una alta Distancia Jerárquica, es más fácil encontrarse con empleados que no tengan incentivos en su trabajo más allá de su salario.

- **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. En este caso no se encuentran correlaciones de significación, con ninguna de las dos variables analizadas.

- **Cultura actual y futura**

Hay una alta correlación entre las variables de Falta de Iniciativa y el Salario como único interés de los miembros de la organización y las CULTURA APÁTICA actual (0,367 y 0,359 respectivamente) y la CULTURA ANÓMICA (0,317 y 0,352 respectivamente). En las CULTURAS EXIGENTE y PATERNALISTA la correlación es baja. En cambio existe una correlación negativa con la CULTURA INTEGRATIVA: -0,349 respecto a la Falta de Iniciativa y aún más alta con el Salario como único interés de los miembros (-0,429).

Podría señalarse que en organizaciones con CULTURAS INTEGRATIVAS, el análisis de correlación indica que es menor la falta de iniciativa y el interés por el salario en las actitudes de los miembros de la organización; pero teniendo en cuenta que ésta es la que se observa en menor medida entre las otras organizaciones. Por ello podemos concluir que tanto la falta de iniciativa como el interés por el salario, son más comunes de encontrar entre los miembros de una organización regidos bajo otras culturas, donde las tareas a realizar son más rutinarios y los controles sobre el trabajo es más estricto que son la mayoría de las organizaciones. las CULTURAS INTEGRATIVAS son poco frecuentes, el 10% de la muestra como se señaló anteriormente

La cultura futura deseada presenta correlaciones de significación negativa para ambas variables, en el caso de la CULTURA INTEGRATIVA.

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

- **Confianza**

Teniendo en cuenta las cinco dimensiones de la CONFIANZA:

1. Confianza en las personas dentro y fuera de la organización
2. Confianza en las personas que trabajan en la organización
3. Confianza en las personas que tienen personal a cargo en la organización
4. Confianza en las personas que no tienen personal a cargo en la organización
5. Confianza en los clientes de la organización

En aquellas organizaciones donde existe mayor CONFIANZA en las personas que trabajan dentro de ella, con quienes tienen personal a cargo y quienes no (dimensiones 3, 4 y 5), existe una correlación negativa entre la percepción de esta y las variables analizadas en este estudio. Es decir, que en estas organizaciones, se

observarán menos empleados cuya única motivación sea el salario y que no tengan iniciativa para trabajar. Los valores observados más significativos para estas dimensiones de CONFIANZA son, para ambas variables analizadas:

2. Confianza en las personas que trabajan en la organización: -0,469 ambas
3. Confianza en las personas que tienen personal a cargo en la organización: -0,433 y -0,449
4. Confianza en las personas que no tienen personal a cargo en la organización: -0,334 y -0,342

Donde hay personas y se caracterizan por su interés inclusivamente en el suelo y la falta de iniciativa, no hay confianza organizacional.

El Promedio de CONFIANZA que es emergente de la tipología antes descrita, la correlación es de -0.441 para las organizaciones donde abundan miembros con el salario como único interés, y -- 0,410 donde los miembros tienen falta de iniciativa.

Si se tiene en cuenta la CONFIANZA EXTERNA, que es el promedio de las dimensiones 1 y 5, la correlación no es muy significativa, pese a ser negativa de -0,290 para aquellas organización cuyos miembros sólo se interesan por el salario y -0,198 para las organización cuyos miembros tienen Falta de Iniciativa; mientras que la CONFIANZA INTERNA, que es el promedio de las dimensiones 2, 3 y 4, la correlación es significativamente más negativa de -0,480 y -0,489 respectivamente. Significa que no es la gente desconfiada por naturaleza.

La denominada RELACIÓN DE CONFIANZA I/E (GONGORA N. REIJA L. y LARRIVEY F. 2013) sólo muestra correlación significativa para la Falta de Iniciativa (-0,349). Del análisis de la base de datos de las 170 organizaciones analizadas nos permite afirmar que son organizaciones en tienen una alta crisis interna Resumidamente, podemos observarlo en el siguiente cuadro:

Cuadro I: Relación entre Confianza y ambas variables analizadas		
	Interés por el Salario	Falta de Iniciativa
PROMEDIO DE CONFIANZA	-0.441	-0.410
CONFIANZA EXTERNA	-0.290	-0.198
CONFIANZA INTERNA	-0.480	-0.489
RELACIÓN CONFIANZA I/E	-0.181	-0.349

La vinculación entre CONFIANZA y las variables objeto de análisis, permite señalar que la primera podría ser un generador de iniciativa, al mismo tiempo que lograría que los miembros no trabajen únicamente por el salario. Sin CONFIANZA tenderemos a encontrarnos con estas dos características negativas en los miembros de las organizaciones.

- **Otras cuestiones relevantes**

En aquellas organizaciones donde se observa una orientación de los miembros por el interés por el salario al mismo tiempo que no tienen iniciativa para trabajar, no se muestran correlaciones en la preferencia por las estructuras matriciales.

- **Variables organizacionales vinculadas con la Falta de Iniciativa y el Interés por el Salario:**

1. **Planificación:** en una primera aproximación la inexistencia de cierta PLANIFICACIÓN se vincula a la falta de iniciativa en los miembros de la organización. Se plantea la correlación entre la falta de iniciativa, antes mencionada, y aquellas organizaciones en donde “en general no se planifica; se resuelven los problemas a medida que estos se van planteando” (0,341). En cuanto a los miembros de la organización que únicamente se interesan en el salario, no se encuentra ninguna correlación significativa con la PLANIFICACIÓN del trabajo.
2. **Información:** el hecho de que la INFORMACIÓN sea transparente, disponible, de todo tipo y que circule libremente en la organización, que influye positivamente en muchas personas pero no

es para los miembros de una organización que se sientan sólo interesados en el salario (-0,444) ni tampoco tan carentes de iniciativa (-0,303).

3. **Tratamiento del error:** no se observan correlaciones significativas con las variables analizadas. Es decir que el TRATAMIENTO DEL ERROR no influye en ninguna de ellas.
4. **Horizonte temporal:** En cuanto a la influencia del Salario en los miembros de la organización, se puede decir que “lo que se hizo” en el pasado, tiene una connotación positiva en los mismos (0,341), respecto a diversos plazos de trabajo. Esto quiere decir que cuanto más se tiene en cuenta el pasado, los miembros de la organización se sienten más interesados sólo por el Salario. Por otro lado, respecto al “futuro cercano (lo que hay que hacer este año)”, se observa una correlación negativa (-0,445); es decir que al tratarse de cosas por hacer, esta influencia es menor. Para el caso de la Falta de Iniciativa, se observa la misma relación, ante un plazo de futuro a corto plazo, esta variable disminuye (-0,341). Sí reitera la fijación de estas personas en el pasado y presente de la organización.
5. **Rutina y creatividad:** hay una correlación positiva significativa entre el Salario como único interés de los miembros y la Falta de Iniciativa, con la ejecución de tareas rutinarias (0,380 y 0,379 respectivamente) que son las más corrientes que se ejecutan en las organizaciones.

Al mismo tiempo que hay correlaciones negativas entre “las tareas fuertemente desafiantes y competitivos y hay que alcanzar los objetivos establecidos” y la



Falta de Iniciativa (-0,324); como también se advierten correlaciones negativas entre el Interés por el Salario y las “tareas creativas e innovadoras” (-0,377).

6. **Criterios de éxito:** no habría alguna correlación significativa entre los CRITERIOS DE ÉXITO planteados en la metodología y las variables analizadas.
7. **Innovación:** Cuando “hay innovación permanente, trabajo en equipo y cooperación entre la gente”, la correlación entre esto y el interés de los miembros por el salario, la Falta de Iniciativa y la Falta de Motivación es negativa (-0,549, -0,434 y -0,418). Esto se relaciona con el tipo de tareas que se realicen dentro de la organización tengan características rutinarias
8. **Estrés de los miembros de la organización:** no existe correlación significativa entre el Interés de los miembros por el Salario y la Falta de Iniciativa, y la percepción de ESTRÉS de los mismos.
9. **Permanencia:** la correlación existente entre las variables analizadas en el presente trabajo y la PERMANENCIA es muy baja y no permite hacer afirmaciones.
10. **Cumplimiento de las normas:** Se interrogó a las respondientes de la encuesta sobre si “Las reglas de la empresa u organización no deben romperse, aun cuando se crea que dichas reglas son malas o inadecuadas” y se presentó una correlación muy baja, tanto en lo que respecta al Salario como único interés de los miembros (-0,149) como con la Falta de Iniciativa (0,104).
11. **Tamaño:** No hay correlación significativa entre la preferencia por el TAMAÑO de la organización y las variables analizadas en el presente trabajo.
12. **Temor:** Se puede afirmar que en aquellas organizaciones donde se percibe la existencia de TEMOR, los miembros tienden a sentirse interesados únicamente por el salario (0,495), al mismo tiempo que tienen Falta de Iniciativa en su labor (0,400).
13. **Clima organizacional:** Se descompone el CLIMA en ocho grandes componentes, para poder analizar los distintos aspectos del

mismo y el modo en que interacciona con las variables objeto de estudio. Estos componentes son:

- El grado de *satisfacción* general en el trabajo en esa organización.
- *Estructura de la organización:* comprende la existencia o no de reglamentos, normas internas y exigencias impuestas por la organización formal, el estilo de autoridad, el ambiente físico, etc.
- *Comunicaciones:* refiere a la forma y los estilos comunicacionales preferidos dentro de la organización.
- *Recompensas:* incluye tanto el sistema de remuneraciones monetarias como otro tipo de recompensas que la organización ofrece a sus miembros, tales como la promoción y los ascensos, la posibilidad de “hacer carrera”, la capacitación, etc. Se indaga sobre la relación existente entre tarea y remuneración.
- *Relaciones Humanas:* comprende el grado en que se establecen vínculos de apoyo mutuo y solidaridad hacia el interior del grupo u organización, o bien dificultades/conflictos derivados de rivalidades y competencia personal o grupal.
- *Autonomía /responsabilidad:* relativo al grado en que los miembros de la organización perciben que pueden desempeñarse con un cierto nivel de responsabilidad individual en sus cargos, asumiendo riesgos y tomando decisiones.
- *Organización y valores:* comprende el sistema de valores que la organización sustenta y guían su acción para con sus empleados y clientes/usuarios.
- *El jefe:* incluye la percepción del estilo de liderazgo de los jefes inmediatos por parte de los empleados, al grado en que los jefes evalúan y reconocen el trabajo de sus empleados y realizan devoluciones sobre los trabajos realizados.



Hay una alta correlación negativa entre la variable “a los miembros de esta organización únicamente les interesa el salario” y el buen CLIMA de la organización (-0,540); al mismo tiempo que ocurre lo mismo con la variable “uno de los problemas con que me encuentro en esta organización es la falta de iniciativa de la gente” (-0,542). Se evidencia que un clima de

distensión y armonía disminuye la falta de iniciativa y el interés principal por el salario de los miembros de la organización.

Habrán correlaciones negativas entre el interés por el salario y cada uno de los componentes individualmente considerados. Los resultados serían los siguientes:

Cuadro II: Componentes del clima si el interés es exclusivo por el salario	
Componentes	Correlación
Satisfacción	-0,412
Estructura	-0,444
Comunicación	-0,528
Recompensas	-0,432
Relaciones Humanas	-0,611
Autonomía	-0,605
Organización y valores	-0,424
Satisfacción con el jefe en general	-0,464

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

Si se analizan individualmente los 63 factores que componen el CLIMA de la organización con el Interés único por el Salario, se destacan algunos vinculados a la actuación del *Jefe*.

Cuadro III: Relación entre el Jefe y el Interés exclusivo por el Salario	
Mi Jefe	RESULTADOS
Mi jefe inmediato logra desarrollar a sus colaboradores	-0.476
El jefe promueve el trabajo en equipo	-0,459
Mi jefe inmediato consigue resultados para la organización (eficiencia, satisfacción de ciudadanos, etc.)	-0,442
Mi jefe inmediato escucha y se muestra abierto a las nuevas ideas	-0,439
Mi jefe inmediato reconoce los logros que alcanzo con mi trabajo	-0,421
Mi jefe inmediato delega tareas y responsabilidades (por ejemplo: me permite tomar decisiones en mi trabajo diario)	-0,409

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

autonomía, mayor será la correlación negativa con esta variable (-0,605) al mismo tiempo que influyen las buenas relaciones humanas (-0,611). Adicionalmente se puede señalar que hay una alta *correlación negativa* con:

Cuadro IV: Relación entre componentes del Clima y el Interés por el Salario	
Otros componentes del Clima	RESULTADOS
En la organización el comportamiento frente a los empleados es guiado por la ética	-0,403
Con la comunicación que tengo con mis pares y superiores estoy	-0,406
La comunicación que mantengo con mis superiores es satisfactoria, ágil y oportuna	-0,408
En mi área trabajamos en equipo y nos ayudamos para sacar adelante el trabajo	-0,416
En general la capacitación recibida es oportuna y útil para mi trabajo	-0,421
Me siento valorado y reconocido por la organización	-0,422
En la organización todos nos sentimos parte de un verdadero grupo de trabajo. (Integración)	-0,427
Existe colaboración y ayuda mutua entre las diferentes áreas de la organización	-0,452

A su vez puede señalarse que hay una *correlación positiva* con los siguientes aspectos:

Cuadro V: Relación entre otros componentes del clima y el Interés por el Salario	
Otros componentes del Clima	RESULTADOS
Existe desconfianza entre empleados y superiores	0,570
En mi organización existe temor a expresar desacuerdos con los jefes	0,511
Me entero de lo importante que sucede en la organización a través de "radio pasillo"	0,499
Muchas personas que conozco aquí quisieran irse de la organización	0,421

Si nuevamente se descompone el CLIMA en ocho grandes componentes y se lo analiza respecto a la Falta de Iniciativa, se observa que

habría correlaciones negativas con cada uno de ellos individualmente considerados. Los resultados serían los siguientes:

Cuadro VI: Relación entre componentes del Clima y Falta de Iniciativa	
Componentes	Correlación
Satisfacción general	-0,362
Estructura	-0,479
Comunicación	-0,555
Recompensas	-0,383
Relaciones Humanas	-0,679
Autonomía	-0,774
Organización y valores	-0,387
Satisfacción con el jefe en general	-0,347

Las relaciones más relevantes se dan con las Relaciones Humanas y la Autonomía, lo que genera mayor iniciativa en los miembros de la organización. Un mejor clima, es propicio para la motivación de los empleados.

Si consideramos la Falta de Iniciativa de los miembros de una organización, con los factores del CLIMA que influyen en la misma, podemos realizar un análisis similar al anterior y observamos respecto a la relación con el *Jefe*:

Cuadro VII: Relación entre el Jefe y la Falta de Iniciativa	
Mi Jefe	RESULTADOS
Mi jefe inmediato escucha y se muestra abierto a las nuevas ideas	-0,345
Mi jefe inmediato promueve el trabajo en equipo	-0,336
Mi jefe inmediato es altamente imaginativo, sugiere formas alternativas de hacer las cosas	-0,309

Nuevamente, se concluye que el jefe Inmediato tiene una influencia directa sobre la Falta de Iniciativa de los miembros de una organización; mientras más se involucre con los mismos y mayor libertad para trabajar les otorgue, promoverá la iniciativa de estos.

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

Cuadro VIII: Relación entre otros componentes del clima y la Falta de Iniciativa	
Otros componentes del Clima	RESULTADOS
En la organización todos nos sentimos parte de un verdadero grupo de trabajo(Integración)	-0,403
En mi área trabajamos en equipo y nos ayudamos para sacar adelante el trabajo	-0,406
Me siento valorado y reconocido por la organización	-0,415
En la organización existe el compromiso de mejorar la calidad de lo que se hace	-0,420
Existen canales de expresión de las necesidades del personal	-0,422
Las autoridades comunican claramente los objetivos generales y los resultados que va alcanzando la organización	-0,452
Existe colaboración y ayuda mutua entre las diferentes áreas de la organización	-0,464

Las relaciones más relevantes se dan con las Relaciones Humanas y la Autonomía, lo que genera mayor iniciativa en los miembros de la organización. Un mejor clima, es propicio para la motivación de los empleados.

Si consideramos la Falta de Iniciativa de los miembros de una organización, con los factores del CLIMA que influyen en la misma, podemos realizar un análisis similar al anterior y observamos respecto a la relación con el *Jefe*:

Cuadro VII: Relación entre el Jefe y la Falta de Iniciativa	
Mi Jefe	RESULTADOS
Mi jefe inmediato escucha y se muestra abierto a las nuevas ideas	-0,345
Mi jefe inmediato promueve el trabajo en equipo	-0,336
Mi jefe inmediato es altamente imaginativo, sugiere formas alternativas de hacer las cosas	-0,309

Nuevamente, se concluye que el jefe Inmediato tiene una influencia directa sobre la Falta de Iniciativa de los miembros de una organización; mientras más se involucre con los mismos y mayor libertad para trabajar les otorgue, promoverá la

iniciativa de estos.

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

Cuadro VI: Relación entre componentes del Clima y Falta de Iniciativa	
Componentes	Correlación
Satisfacción general	-0,362
Estructura	-0,479
Comunicación	-0,555
Recompensas	-0,383
Relaciones Humanas	-0,679
Autonomía	-0,774
Organización y valores	-0,387
Satisfacción con el jefe en general	-0,347

Las relaciones más relevantes se dan con las Relaciones Humanas y la Autonomía, lo que genera mayor iniciativa en los miembros de la organización. Un mejor clima, es propicio para la motivación de los empleados.

Si consideramos la Falta de Iniciativa de los miembros de una organización, con los factores del CLIMA que influyen en la misma, podemos realizar un análisis similar al anterior y observamos respecto a la relación con el *Jefe*:

Cuadro VII: Relación entre el Jefe y la Falta de Iniciativa	
Mi Jefe	RESULTADOS
Mi jefe inmediato escucha y se muestra abierto a las nuevas ideas	-0,345
Mi jefe inmediato promueve el trabajo en equipo	-0,336
Mi jefe inmediato es altamente imaginativo, sugiere formas alternativas de hacer las cosas	-0,309

Nuevamente, se concluye que el jefe Inmediato tiene una influencia directa sobre la Falta de Iniciativa de los miembros de una organización; mientras más se involucre con los mismos y mayor libertad para trabajar les otorgue, promoverá la iniciativa de estos.

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

Cuadro VIII: Relación entre otros componentes del clima y la Falta de Iniciativa	
Otros componentes del Clima	RESULTADOS
En la organización todos nos sentimos parte de un verdadero grupo de trabajo(Integración)	-0,403
En mi área trabajamos en equipo y nos ayudamos para sacar adelante el trabajo	-0,406
Me siento valorado y reconocido por la organización	-0,415
En la organización existe el compromiso de mejorar la calidad de lo que se hace	-0,420
Existen canales de expresión de las necesidades del personal	-0,422
Las autoridades comunican claramente los objetivos generales y los resultados que va alcanzando la organización	-0,452
Existe colaboración y ayuda mutua entre las diferentes áreas de la organización	-0,464

También se observa una correlación positiva con los siguientes factores:

Cuadro IX: Relación entre otros componentes del clima la Falta de Iniciativa

Otros componentes del Clima	RESULTADOS
Muchas personas que conozco aquí quisiera irse de la organización	0,427
Me entero de lo importante que sucede en la organización a través de “radio pasillo”	0,520
El nivel de conflicto que existe en mi área dificulta la realización del trabajo	0,532
En mi trabajo diario realizó muchos pasos/tareas inútiles que me han sido indicadas y que podrían ser evitadas, sin alterar el resultado final	0,563
En mi organización existe temor a expresar desacuerdos con los jefes	0,578
A los miembros de esta organización solo les interesa el sueldo	0,609
Existe desconfianza entre empleados y superiores	0,646

Se observa en los resultados obtenidos, que existe una gran relación entre las dos variables analizadas en el presente trabajo (0,609), es decir que cuando los empleados sólo se interesan por el salario, son más proclives a tener poca iniciativa en su trabajo, como se mencionó anteriormente..

Considerando el comportamiento de la variable que indica que “con la tarea que realizo en la organización no me siento útil ni motivado” con respecto a los distintos componentes del Clima Organizacional, los resultados obtenidos indicarían que ciertas condiciones del éste, favorecerán la aparición de tales conductas por parte de los miembros. En este caso, haremos referencia a los resultados más significativos: Recompensas (-0,813), Satisfacción (-0,810) y la Organización y sus Valores (-0,718). En cuanto a los resultados obtenidos para la Falta de Iniciativa, estas tres variables son las que menor influencia tienen sobre la iniciativa de los miembros de la organización. Por otro lado, respecto a otras condiciones del Clima Organizacional, se observó que dadas las mismas, produce en el empleado tanto la falta de motivación como la falta de iniciativa en su trabajo. Algunas de las más relevantes son: “me siento valorado y reconocido por la organización” (-0,801); “en la organización todos nos sentimos parte de un verdadero grupo de trabajo (Integración)” (-0,661); “existen canales de expresión para las necesidades del personal” (-0,629); “las autoridades comunican claramente los objetivos” (-0,623);

“existe colaboración y ayuda mutua entre las distintas áreas” (-0,585); y “en mi área trabajamos en equipo y nos ayudamos para sacar adelante el trabajo” (-0,500). Por otro lado, llama la atención que en ambos casos, la variable “en mi trabajo diario realizo muchos pasos/ tareas inútiles que me han sido indicadas y que podrían ser evitadas, sin alterar el resultado final” influye sobre el comportamiento, desmotivando y generando la falta de iniciativa.

La valoración y el reconocimiento de las personas es la variable que en las 170 organizaciones analizadas es la que tiene mayor importancia positiva. En esta situación es la peor considerada al estudiar las dos variables de este trabajo. No podemos abrir juicio si es porque la organización no valora a al personal o que las conductas de las personas estudiadas llevan a la no valoración.

Finalmente, un último comentario de un componente del Clima Organizacional, como lo es la percepción de la Ética dentro de la organización. Se advierte que en ambas dimensiones (Falta de Iniciativa y Falta de Motivación), la correlación alcanzada es negativa; es decir que al observar que el comportamiento es poco ético, estas malas conductas son más pasibles de encontrar.

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



15. Justicia Organizacional: comenzamos por considerar las distintas dimensiones de la JUSTICIA ORGANIZACIONAL determinadas por REGO, para observar luego la relación de éstas con las variables analizadas en el presente trabajo:

- **Justicia de tareas:** percepción de justicia en la distribución de las diversas tareas, percepción de utilidad de las tareas;
- **Justicia de recompensas:** percepción de justicia en la distribución de recompensas en función del trabajo asignado, la experiencia, las responsabilidades, el esfuerzo realizado y el stress de la actividad profesional;
- **Justicia procedimental:** percepción de justicia en los criterios utilizados para la selección de personal, promoción, percepción de justicia en la existencia de decisiones basadas en criterios institucionales que disminuyen la discrecionalidad;
- **Justicia interpersonal:** hace referencia a la interacción entre los miembros de la organización en general con los que toman las decisiones considerando un trato justo, honesto y ético; y
- **Justicia informacional:** relativa a la forma en que se informa de las decisiones que competen al trabajo del personal.

Hay una alta correlación negativa entre el constructo de JUSTICIA ORGANIZACIONAL desarrollado por Rego y el Interés de los miembros de la organización por el Salario (-0,516); al mismo tiempo que se observa lo mismo con la Falta de Iniciativa (-0,461).

Si se considera la correlación entre ambas variables y el constructo de JUSTICIA ORGANIZACIONAL y el CLIMA ORGANIZACIONAL (todas ellas negativas) se puede apreciar que: en el caso del Interés en el Salario, la correlación es más significativa respecto al clima (-0,540) que en lo que respecta a la JUSTICIA ORGANIZACIONAL (-0,516); lo mismo ocurre con la Falta de Iniciativa y el Clima (-0,542) y la correlación con la JUSTICIA ORGANIZACIONAL (-0,461). A partir de esto, se podría afirmar que el Clima Organizacional es muy importante en la motivación de los miembros de una organización. Un mejor clima organizacional, propicia una mayor iniciativa e interés de los miembros, e influye aún más sobre el comportamiento de los miembros de la organización. Ocurre lo mismo con la Motivación, ya que si bien son muy significativas las correlaciones obtenidas, el Clima tiene aún mayor peso (-0,805 vs. -0,689). Las cinco dimensiones de JUSTICIA en relación al Interés por el Salario, muestran los siguientes valores:

Cuadro X: Relación entre las dimensiones de Justicia Organizacional y el Interés por el Salario	
Dimensiones de la Justicia Organizacional	Correlación
Justicia Interpersonal	-0.468
Justicia informacional	-0,527
Justicia procedimental	-0,529
Justicia en las recompensas	-0,294
Justicia en las tareas	-0,457

Es llamativo que con la importancia que le dan al salario la justicia en las recompensas sea la más baja. Lo mismo se puede resumir en cuanto

a la Falta de Iniciativa, en relación a la Justicia Organizacional, donde se arrojan correlaciones negativas:

Cuadro XI: Relación entre las dimensiones de Justicia Organizacional y la Falta de Iniciativa	
Dimensiones de la Justicia Organizacional	Correlación
Justicia Interpersonal	
Justicia informacional	-0,433
Justicia procedimental	-0,399
Justicia en las recompensas	-0,390
Justicia en las tareas	-0,413

Los valores son semejantes a la otra variable

16. Variables de Control:

- **Edad:** si se tiene en cuenta la edad, no hay ninguna correlación relevante con ambas variables analizadas. Sin embargo se observan valores más altos en la franja etárea de 31 a 40 años, en lo que respecta al Interés por Salario; mientras que el valor más alto respecto a la Falta de Iniciativa se observa en la franja etárea entre los 51 y 60 años.
- **Género:** no hay correlación significativa con las variables analizadas.
- **Nivel de estudios:** si se tiene en cuenta el nivel de estudios no hay una tendencia clara en la correlación con las variables observadas.
- **Nivel jerárquico:** tampoco hay correlaciones significativas en este aspecto.

CONCLUSIONES

Este trabajo plantea singularidades en lo que se refiere a Valores, Cultura, Clima, Confianza y Justicia Organizacional. La manifestación de los respondientes sobre las variables estudiadas en las distintas organizaciones varía de acuerdo a la Cultura Organizacional existente. Interesa ver particularmente qué características culturales son las que generan el Interés sólo por el Salario y la Falta de iniciativa.

Podría afirmarse que hay más posibilidades de encontrarse con que a los miembros de una organización sólo les interesa el dinero, al mismo tiempo que carecen de iniciativa, en las culturas Anómicas y fundamentalmente en las Apáticas, siendo estas últimas las más

habituales de encontrar desde el punto de vista cultural. Por el contrario, se señala que en organizaciones con Culturas Integrativas y las Exigentes en menor grado, el análisis de correlación indicaría que es menos frecuente encontrarse con estas características en los miembros.

A partir de esto, se podría afirmar que ninguna de las variables objeto de este estudio dependen de los Valores personales de los miembros de las organizaciones. Sin embargo uno de los factores influyentes es el estilo Actual de los Jefes, siendo que cuando se trata de Jefes con Estilo Autoritario podría generar mayor Falta de Iniciativa y motivación en los miembros de las organizaciones, al mismo tiempo que éstos sólo se interesan por el Salario, con una mayor percepción del Temor y de la Distancia Jerárquica. El Jefe tiene una influencia muy significativa sobre las variables actitudinales de los miembros de la organización bajo análisis, dado que ante un buen líder, los miembros se sienten más motivados, por ende disminuye el interés por el salario. En general se observan estas características en los miembros de las organizaciones que tienen una baja orientación a las personas y a los resultados.

Por otro lado, la vinculación entre Confianza y las variables objeto de análisis, permite concluir que tal vez cuando ésta exista, disminuirá la Falta de Iniciativa y el Interés por el Sueldo en los miembros de las organizaciones. El factor confianza es también un estimulante de la motivación de los empleados. Lo mismo ocurre cuando la información sea transparente, esté disponible, sea de todo tipo y circule libremente.



Se observa también una correlación positiva entre las variables objeto de este estudio y la ejecución de tareas rutinarias, que son la mayoría que se ejecutan en las organizaciones. Y por el contrario, correlaciones negativas cuando “las tareas son fuertemente desafiantes y competitivos y hay que alcanzar los objetivos establecidos”, y la Falta de Iniciativa de los miembros. Cuando se trata de “tareas creativas e innovadoras” y el interés por el salario, ocurre la misma relación. Sucede lo mismo cuando se trata de situaciones donde hay innovación permanente, Trabajo en Equipo y cooperación entre la gente. Este aspecto y el referido a la correlación positiva con las tareas rutinarias, permiten afirmar que según el tipo de tareas de que se trate y el uso de cualquier variedad de estructuras, se puede disminuir o acentuar las características halladas negativas, en los miembros de una organización. Hay que mencionar también, significativas correlaciones negativas con la colaboración y ayuda mutua entre las diferentes áreas de la organización principalmente, para ambas variables analizadas. Una vez más, se pudo observar que al mismo tiempo que los miembros no tienen iniciativa pro realizar tareas que resulten ser rutinarias, no se sienten motivados ni útiles en la organización. Permite asumir que mientras que el dinamismo en el modo de trabajar no se modifique, los resultados obtenidos serán más pobres, generados por empleados faltos de interés.

En cuanto al constructo de Clima Organizacional, hay una altísima correlación negativa entre este y tanto la Falta de Iniciativa como el Interés por el Salario. Cabe mencionar que una mala percepción del clima no sólo disminuye la iniciativa de los empleados, sino que también les quita la motivación por emprender sus tareas. Se evidencia que un clima de distensión y armonía como primera cuestión, atenúa estos comportamientos. En general las personas estudiadas no están conformes con su jefes -0.388 y -0.295 respectivamente

Hay una alta correlación negativa entre la percepción de Justicia Organizacional desarrollado por Rego y el Interés de los

miembros de la organización por el Salario; al mismo tiempo que se observa lo mismo con la Falta de Iniciativa. En este sentido se podría plantear que una mayor percepción de justicia organizacional posibilita que estas características se vean disminuidas. El concepto de Justicia agrega la necesidad prioritaria de la justa distribución de tareas, la circulación de la información y los procedimientos claros y justos, como moderador de estas variables. Es dable destacar que la influencia del clima organizacional es más relevante sobre el comportamiento de los empleados, que la percepción de justicia que haya en la organización.

Resumidamente se podría señalar que tanto la Falta de Iniciativa como el Interés de los miembros únicamente por el Salario, se desarrollarán primordialmente en Culturas Apáticas y Anómicas, que son las más habituales. Entre las principales características, vinculadas a estas actitudes, se destacan la existencia de Jefes Autocráticos, un ambiente de temor y con una amplia distancia jerárquica. Lo que conlleva a una baja orientación hacia las personas e incluso hacia los resultados; con baja confianza entre los miembros de la organización, escasa transparencia, claridad y circulación de la información disponible, realizándose principalmente tareas rutinarias. Suelen ser organizaciones en las cuales los Jefes no promueven la colaboración y ayuda mutua, el trabajo en equipo ni la innovación de las tareas.

En cuanto a nuestra presunción de que los conceptos de Iniciativa y Motivación son semejantes pero no idénticos, podemos afirmar esto. Si bien varias variables observadas generan ambas conductas en los miembros de una organización, no son todas ellas determinantes. Es decir, no siempre se da la relación exacta de que el individuo no sólo esté desmotivado, sino que tampoco tengo iniciativa para realizar sus tareas. Por eso mismo, sólo han sido mencionados aquellos resultados realmente significativos, que originan ambas conductas negativas en los empleados.

Pareciera que las variables estudiadas no



dependen tanto de los valores y perfil personal de los empleados como de las condiciones organizacionales que brindan las Culturas y las características de las Jefaturas. Por ello se hace hincapié en que estos comportamientos no son hechos aislados, sino que son producto de un conjunto de circunstancias y características que se engloban en lo que denominamos Cultura Organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

BLAKE Robert y MOUTON Jane: “O novo grid gerencial”, Biblioteca Pioneira de Administraçao e Negocios. Sao Paulo, 1984.

DAFT, R., “Teoría y diseño organizacional”, Thomson, México, 2000.

Diccionario de la Real Academia Española consultado on-line:
<http://lema.rae.es/drae/?val=motivacion>

Diccionario de la Real Academia Española consultado on-line:
<http://lema.rae.es/drae/?val=iniciativa>

FELCMAN I.:” Nuevos modelos de gestión pública”. ERREPAR, Buenos Aires. 2016.

GÓNGORA Norberto, “Enfoques o perspectivas de los estudios de cultura organizacional” en “Principios Fundamentales para la Administración de Organizaciones” Miguel Ángel Vicente y Juan Carlos Ayala (Coordinadores), Editorial Pearson, Buenos Aires, 2008.

GONGORA Norberto, NOBILE Cecilia Y CICALTELLI María Florencia: “Propuesta metodológica para el análisis del Clima Organizacional. Un estudio de caso”. Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. Revista Question. Vol 1, No 33 (2012): verano 2012.

GÓNGORA N., NÓBILE C. y REIJA L.: “Estudio comparativo de la cultura organizacional en Unidades de Investigación de la Universidad Nacional de La Plata”. Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. 2013. (Enviado a Revista con referato).

GÓNGORA NORBERTO Y ARAUJO ANALÍA:

“La Justicia Organizacional en Instituciones de Investigación”. Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. 2013. Vº Jornada de Administración del NEA. IIIº Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní”

GÓNGORA N., REIJA L. y LARRIVEY F.: “La Confianza Organizacional en los Institutos de Investigación”. Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. 2013

GÓNGORA Norberto y REIJA Lucía: “La cultura organizacional y la Motivación”. Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata y Universidad Nacional de Tres de Febrero. Trabajo aceptado para ser presentado en las Vº Jornadas Patagónicas de Investigación y Iº de Extensión en Ciencias Económicas. Esquel. Provincia del Chubut. 2015.

HELLRIEGEL Don, SLOCUM John W., “Comportamiento Organizacional”. 10ª Edición. Editorial Thomson, México, 2004.

HOFSTEDE, Geert, “Culturas y Organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia”, Alianza Editorial, Madrid, 1999.

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.

PFEFFER, J., “Nuevos rumbos en la teoría de la organización”, Oxford University Press, México, 2000.

REDDIN, H., “La organización orientada al resultado”, Paidós, Buenos Aires, 1994.

SCHEIN, Edgard, “La cultura empresarial y el liderazgo”, Editorial Plaza Janes, Buenos Aires, 1988.

THURSTONE, L. L. Comment. American Journal of Sociology, 52, p. 39-50. 1946

HACIA UNA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA-SISTÉMICA: MODELO DE INTANGIBLES EN LA METÁFORA BIOLÓGICA DE LAS ORGANIZACIONES

Lorenzo Carlos A. clorenzo@speedy.com.ar
 Lorenzo Ma. Natalia lorenzonatalia@yahoo.com.ar
 Reina Rubén J. rubenjosereina@gmail.com

Facultad de Agronomía/Facultad de Cs. Económicas – Universidad Nacional del Centro de la Pcia. de Buenos Aires (UNCPBA)

RESUMEN

La Metáfora Biológica en la Clínica Organizacional, la utilizamos para comprender mejor las organizaciones, aplicando un Modelo de Gestión de Intangibles (Modelo SERH4 MM2) que, en nuestra línea de investigación, lleva 22 años de comenzada en la UNICEN.

Otro aspecto del presente trabajo es la tecnología. A través de varios autores, y sobre todo a un texto breve, concreto y ágil del difusor Joan Cwaik, además de otros que referenciamos en la bibliografía.

Continuamos con breves desarrollos de herramientas del Modelo de intangibles, como son las llamadas Configuraciones Organizacionales conformadas por las variables del modelo, que adquieren dinámica sistémica a través de los conceptos relacionadores con las finalidades tipificadas. Sobre esta base de intensidad de relación se diseñan los Metaprosesos, que son procesos modulados tipificados por finalidad.

Se concluye sobre los cambios en el proceso de toma de decisiones, de los cuales se toma conocimiento y modifica el paradigma del proceso de toma de decisiones.

Palabras clave: Metáfora Biológica– Configuraciones Organizacionales – Metaprosesos – Proceso Decisorio.

ABSTRACT

We use the Biological Metaphor in the Organizational Clinic to better understand organizations, applying an Intangibles Management Model (SERH4 MM2 Model) which, in our line of research, has been in existence for 22 years at UNICEN. Another aspect of this work is technology. Through

various authors, and above all to a short, concrete and agile text by the diffuser Joan Cwaik, in addition to others that we reference in the bibliography.

We continue with brief developments of the tools of the Intangibles Model, such as the so-called Organizational Configurations made up of the variables of the model, which acquire systemic dynamics through the related concepts with the stated purposes. On this basis of relationship intensity, the Metaprocesses are designed, which are modulated processes typified by purpose.

It concludes on the changes in the decision-making process, of which knowledge is taken and the paradigm of the decision-making process is modified.

Key words: Biological Metaphor – Organizational Configurations – Metaprocesses – Decision-Making Process

INTRODUCCION

La metáfora biológica la abordamos desde la cultura organizacional como el ADN de la secuencia genética organizacional, compuesta por una tipogenética y una ipegenética basada en el Poder del sistema político y las demás variables sistémicas del Modelo de intangibles SER H4 MM2. Las variables se encuentran interrelacionadas a través de los conceptos “puente” relacionadores, que encontramos, originalmente, en los cruces matriciales entre una variable y cada una de las demás, en lo que se ha dado en llamar Configuraciones Organizacionales para cada tipo cultural de organización. Estos conceptos relacionadores se van repitiendo en las demás matrices del modelo.



El sistema político también cuenta con una tipogenética relacionada con el ADN para proceder a su ipegenética propia, en la adaptación a los cambios culturales de poder y de contexto, sobre todo con los stakeholders.

Un tema que hemos seleccionado también es el protagonismo tecnológico actual como parte de los recursos intangibles de las organizaciones, y la relación con la cultura organizacional, que es el ADN de los genes organizacionales, como hemos abordado el modelo desde una metáfora Biológica que nos pueda abrir otra ventana paradigmática para comprender las organizaciones. La cultura como una variable tipogenética y en relación con las demás variables ipegenéticas potenciadas por el sistema político, como procesador de la voluntad de adaptaciones, ajustes y cambios en la dinámica sistémica.

Nos encontramos culturalmente con personal no formado para el siglo XXI al cual, en el mejor de los casos que seamos conscientes de ello y hayamos producido un cambio rápido y sustancial en la formación, podremos comprender y ver cómo nos encaminamos. En otros, los más, vamos a situaciones conflictivas que afectan de mayor a menor manera el desenvolvimiento organizacional. Principalmente en proyectos innovadores, grupos y equipos.

¿Qué es lo que cambia el mundo laboral en relación a como nos formamos? La actividad dinámica y sistémica diaria en pos de finalidades, objetivos, metas, planteamientos estratégicos en contexto de incertidumbre, forma de comunicar los planes, el diseño y comunicación de procesos de aplicación, ya sea en áreas homogéneas para el input o el output del y hacia el contexto. La necesidad de preveer escenarios para mitigar impactos y mejorar, con el fin de tener agilidad en aprovechar oportunidades, y ser como organización, grupos, equipos e individuos, menos frágiles o anti-frágiles desde los modelos mentales.

Se necesitan conocimientos, aprender y experimentar nuevos modos de actuar con las personas, para desaprender lo obsoleto y adquirir nuevas habilidades fundamentales para este siglo en lo que está por venir; pensamiento

crítico, innovación, creatividad y resolución de problemas complejos.

Esas son las habilidades del futuro según califico el Foro Económico Mundial, las competencias más demandadas por los empleadores y también para uno mismo como emprendedor en pos de un desarrollo personal y social dentro del actual sistema económico.

La actividad por un ingreso es una experiencia disruptiva y que siempre mira al futuro, donde vemos que la tecnología y la academia a veces no se llevan bien.

Los trabajos nos hacen acercarnos, en la mayor parte de los casos, a una experiencia tecnológica. Por lo cual, la educación no debe ser solo adquisición de contenido sino también desarrollo de habilidades. Hay que enseñar a pensar, no decir qué pensar en la complejidad de este siglo.

Tenemos muy en cuenta la multiplicadora dinámica tecnológica en los cambios culturales y sociales, estrechamente unidos a la economía en la utilización de la tecnología que tiene que ver con la informática y la computación, lo que impulsa la economía del conocimiento. Para todo esto, nuestro país tenía y tiene asentada fuertes bases para la formación de los profesionales en cantidad y calidad adecuadas. A tal punto que hoy están faltando profesionales, porque también algunos tienen oportunidades ventajosas en el exterior. Además, se trabaja en consultorías con precios, hoy muy competitivos para organizaciones del exterior.

Hemos tenido la pandemia que ha afectado las formas y relaciones de trabajo preexistentes antes de ella. Se necesita una reconfiguración del trabajo. Una comunicación entre sectores que se reformule.

En este momento se está llevando a cabo, en Gran Bretaña, el estudio de los efectos de una semana laboral más corta. Tres mil trescientos trabajadores comenzaron a trabajar cuatro días. Se basa en un modelo de 100% de paga de los días normales de la semana, trabajando el 80% del tiempo con el compromiso de mantener el 100% de la productividad. Se realiza en asociación de grupos de expertos y



investigadores de la Universidad de Cambridge, Boston College y la Universidad de Oxford. Se lleva a cabo durante seis meses, con esquemas piloto similares en Irlanda, Estados Unidos, Canadá, Australia, España y Nueva Zelanda dice Diego Quindimil, Sicólogo, Profesor en la UBA y consultor. También se medirá el impacto en el medio ambiente y la igualdad de género.

Los investigadores de MIT opinan que no hay vuelta atrás después de la pandemia. El teletrabajo llegó para quedarse y las empresas tendrán que asegurarse que su tecnología y su cultura empresarial están preparadas para el desafío que ello conlleva.

Concluyentemente, la cultura empresarial no desaparece con el modelo híbrido o remoto. Se trata de un desafío para las habilidades de liderazgo mantener el rumbo, aun con los trabajadores afuera de la empresa y junto con la conciliación del trabajo entre la casa y la oficina. Los espacios de trabajo se multiplican y se reduce la estructuración de los mismos. Ya la remuneración ha quedado relativizada, al menos en países desarrollados con alta ocupación e ingresos satisfactorios. Se buscan trabajos psíquicamente más saludables con compensaciones entre todos los ámbitos de la vida de una persona.

Líderes adaptativos, organizaciones más humanas y saludables, más participación en la definición de nuevos proyectos y objetivos, desarrollo de la agilidad en la relación entre distintas funciones y mejorar la comunicación sostenidamente.

Esos cambios producen modificaciones en el ADN cultural organizacional, porque hay “genes” que mutan e impactan en las distintas generaciones de personas que se integran en las organizaciones, debido, por ejemplo, a los cambios de escenarios en los mercados y el tipo de consumo.

Los Modelos Mentales, a través de la teoría que les da marco y las tipologías que los perfila, se van rehaciendo cuando esto se produce de una manera que se considera sostenida y se constituye en aplicación, influenciada a través de los líderes organizacionales para una nueva dinámica directriz y cultural y de voluntad política, en base a la relación de las tipologías

de ambas variables relacionadas. La tipogenética y la ipogenética con anti fragilidad hacia el contexto en lo posible, y resguardando los aspectos estructurales y/o situaciones frágiles.

Estos cambios acelerados del siglo XXI son los que intentaremos preveer y en algunos casos anticipar con el Modelo SER H4 MM2, y es lo que creemos que hay que realizar en la educación de profesionales de la administración y gestión organizacional, como en el desarrollo de empresarios, directivos, emprendedores de todo tipo de organizaciones privadas, estatales, mixtas, cooperativas, ONG, o a través de asociaciones por proyectos y/o por tiempo determinado estratégicamente de acuerdo a diversos contextos .

METÁFORA BIOLÓGICA

En los últimos seis años hemos incursionado en las neurociencias y un desprendimiento de la misma -como es la neurocognitividad en el estudio de la mente integrada con el cuerpo- como forma de estudio científico del comportamiento humano en las organizaciones, y también con la finalidad de actualizar la teoría del proceso de decisiones y la acción humana en las mismas. Creemos que son estudios e investigaciones, que realizados bajo método científico, presentan el desafío a incluir, en algún momento y con la colaboración de la inteligencia colectiva de los que nos dedicamos a esta importante rama del conocimiento en la sociedad de hoy, la administración y aspectos de gestión en los principios científicos que muchos epistemólogos positivistas nos niegan.

Por ello, como producto de la permanente actualización en los aspectos biológicos de la mente humana, hemos seleccionado comentarios que hemos realizado sobre estos temas que elegimos especialmente.

Se encontrarán al leerlos, que tocamos los aspectos de consciencia y el inconsciente en la teoría de la mente, como así también el funcionamiento de la memoria, las emociones, los sentimientos, la teoría de los afectos, la intuición en el marco de analogías metafóricas de las organizaciones, principalmente con la



cultura organizacional, creencias, valores, artefactos simbólicos y el poder utilizado para decidir ejerciendo influencia, y realizando negociaciones para una acción en común. Como hemos mencionado, son la tipogenética y la ipegenética de la manera analógica y metafórica que abordamos las organizaciones.

Por más robots, computadoras, inteligencia artificial, algoritmos, internet, 5G y todo lo que la tecnología nos vaya suministrando que sea útil para los fines del desarrollo y la vida humana; como veremos más adelante en el apartado dedicado a la tecnología, queremos creer que el ser humano se mantendrá humano o no será, y que siempre habrá humanos conduciendo y gobernando de distinta manera las organizaciones, aunque las tendencias culturales vayan teniendo una confluencia en muchos aspectos siempre habrá algo que nos hará ser diversos entre nosotros. Pasemos entonces a tratarlos.

No es posible razonar sin sentimientos. La emoción desempeña un papel importante en la razón humana. Si no tenemos sentimientos, no somos capaces de entender lo que nos planteamos en la vida y la utilización de las herramientas e instrumentos que empleamos para ello. Una disminución emocional de la imaginación incapacita para planificar el futuro y buscar el mejor lugar del mismo para todos los que nos encontramos en una organización, es decir, la organización misma.

Un modelo nos ayuda a hacernos preguntas sobre la organización pero no es la organización. Las “neuronas” conceptuales que ponemos en un modelo o una matriz de un modelo, como son las “relaciones puente” para dar dinámica sistémica en el SER H4 MM2, difieren de los reales. Pero no por eso un modelo es malo, ya que es peor por falta de consistencia en estudios y técnicas de aplicación no integradas. Los conceptos, en un modelo, son intentos de llegar a la esencia del “procesamiento neuronal” pasando por alto los aspectos que no se consideran relevantes para los diseñadores del modelo, enfocándose en lo necesario para llevar a cabo un procesamiento computacional.

Se trata, como dice Lytton (2002), de reducir las complejidades de la memoria para eliminar sutilezas biológicas y comprender mejor lo que sucede. Aunque estas sutilezas muchas veces pueden ser importantes y esas “esencias” son introducidas forzadas para computarlas. Creemos que eso, como todo en las hipótesis científicas, se logra relevando casos de la realidad hasta que ésta lo ponga en duda, lo niegue y debemos superarlos por otros conceptos por el camino metodológicamente adecuado científicamente.

Como dice Siri Hustvedt (2021), “Los seres humanos son criaturas húmedas, no secas”, y continúa diciendo que la teoría computacional de la mente con su concepción de lo mental como un procesador de información al margen de la función cerebral, mecaniza y “seca” la mente en algoritmos comprensibles. Y se pregunta ¿es posible separar los procesos biológicos, naturales de nuestros pensamientos y nuestras palabras? ¿No es eso un problema? ¿Esto depara el camino hacia una nueva raza inmortal?

En su libro, Maturana y Varela (1996) sostienen que el sistema es dinámico y auto organizativo y se ajusta para mantener la homeostasis. La interacción con su entorno está determinada por su estructura autónoma. Dicen que no es posible describir la realidad absoluta.

Para ellos, el organismo y su entorno se pliegan y repliegan mutuamente. La mente, para Varela, no puede separarse del organismo entero. Y no tenemos solo un cerebro, sino un cuerpo entero, ya que son sistemas interdependientes y no solo correlatos neuronales.

Pero creemos, al igual que Siri Hustvedt (2021) que las interacciones son cubiertas entre lo externo y lo interno, “que se da a través diálogo continuo, mutuo y rítmico, que puede ser interrumpido e irregular”.

No creemos que las personas sean totalmente el resultado de una construcción social-cultural aunque estas influyan fuertemente. Por eso hablamos en nuestra metáfora Biológica, de una ipegenética que modifica el ADN cultural en la organización, que incluye el resto de las variables del modelo y fundamentalmente se canaliza y controla a través del sistema político

de las organizaciones, donde se dan otros aspectos que conforman las personas y que hacen también lugar a los afectos y sus motivaciones.

Es interesante ir a la raíz latina de la palabra emoción, que es *emovere*, literalmente es mudarse, por eso las emociones es un concepto contrario a quietud. Las emociones cambian habitualmente a veces de manera no visible y los pensamientos que tenemos y las actividades que realizamos van acompañados de emociones y sentimientos, aun cuando observemos solamente que estamos vivos y las respuestas afectivas las tenemos en relación con los otros.

Antonio Damasio (2018) habla de “marcadores somáticos”, sentimientos en relación con percepciones que obran en nuestra memoria que nos sesgan o ayudan a tomar decisiones en el presente. La dinámica es emocional y corporal y se va convirtiendo en un patrón. Una cara inexpresiva hacia otro (s) es una forma gestual – emocional de no apoyo, el retiro del reconocimiento reflejo de la expresión del otro.

Un aspecto vital en el liderazgo, es que el afecto y la socialización que los contiene crea neurogénesis, crecimiento de neuronas en el cerebro. El líder debe dar y recibir dosis de emociones de afectos en las organizaciones en el siglo XXI, para ser realmente alguien que es legitimado y respetado por su inteligencia emocional, que promueve el desarrollo personal y grupal en las organizaciones de cualquier tipo, ajustado a la cultura de cada una de ellas.

La vida moral y ética de las Organizaciones está basada en ello, no se pueden tomar decisiones, ni tener comportamientos y actitudes empáticas sin sentimiento de culpa.

El exceso puede ser patológico, pero también la escases es un rasgo de psicopatía, por lo cual no se actúa en este último caso con salud desde lo interno y lo proyectado hacia la sociedad, como por ejemplo la abundante hipocresía o deshonestidad en campos variados de las actividades organizacionales, como son la responsabilidad de las propias personas de la organización, o la que se organice superficial y marketineramente en la RSE.

Hay momentos que, en las enfermedades organizacionales, las diagnosticadas, no tienen más alternativas que acudir a “placebos”. Por falta de recursos materiales o intangibles, por falta de tiempo para los procesos de tratamiento ante la necesidad de resultados rápidos o inmediatos. El placebo es un tratamiento que técnicamente es vacío o muy pobre para el real problema diagnosticado, y va relacionado a un valor emocional y/o sentimental con una historia y personas que lo desarrollan, que se estima dan confianza a los que tienen que intervenir en el proceso de mejoras a veces recurriendo a una mística.

Por eso mismo, no funciona en cualquier organización, se realiza con la base histórica de la organización y recuerdos conscientes e inconscientes basados en la memoria, en la mente y en el cuerpo.

Como el placebo tiene respuestas condicionadas inconscientes, el desarrollo social de la organización tiene mucho que ver en los resultados que se requieren. Recordemos que el placebo no es una panacea y que no podemos acudir habitualmente al mismo, sino que es algo excepcional, para que si obtuvo buenos resultados tenga chance de aplicación en otra necesidad futura. Lo peor que podemos hacer es ser adictos al mismo. El gobierno de la organización sufrirá una “pérdida de confianza”, como “enfermedad intangible” de la misma que quebrará su vida como organización. Los que no saben del funcionamiento de la organización a fondo no pueden aplicar el placebo.

Un tema que es interesante es el lenguaje o meta lenguaje profesional, y hasta el de investigación, ver en las organizaciones y la administración nos limita, ¿En que estaría limitando según Siri Hustvedt (2021)? En que muchas veces nos impiden ver las similitudes y vemos más las diferencias. Eso nos pasa cuando adoptamos un lenguaje binario con metáfora computacional.

Cuando nos relacionamos con otros la comunicación es intersubjetiva e intercorporea y la metáfora no es algo superficial. Surge de la experiencia integral incluyendo la cultura. Eso permite tener y descubrir patrones con

imaginación y lenguaje consciente. Por lo cual, nos alejamos -a nuestro entender positivamente- de muchos casos y situaciones del lenguaje binario clásico asignado a la mente.

Respecto al inconsciente, también queremos dejar alguna idea. Todo tipo de creatividad e innovación, artísticas y científicas va junto con la sensibilidad de nuestro cuerpo en movimiento. La concepción cartesiana es errada. La experiencia de una enfermedad organizacional, al igual que la humana, es en primera persona y no se puede reducir a investigaciones en terceras personas, “nos” dice Siri Hustvedt (2021), de la mente a cualquier otra parte del cuerpo. Esto para nosotros nos lleva a postular que en la organización no puede existir un rango de centralización, aunque sea variable según su magnitud. Las partes que la componen tienen características propias en primera persona. En cualquier investigación objetiva en tercera persona tiene que estar acompañada de los significativos en primera persona, los diagnósticos, enfermedades y tratamientos organizacionales deben tener en cuenta esta realidad. El significado de primera persona es también en segunda persona.

Volviendo a la emoción, el sentimiento y la imaginación se consideran que tienen un papel primordial y no secundario en la vida humana, y los seres humanos somos creadores de imágenes. Los sueños, el inconsciente son memoria e imaginación, en tanto la percepción se efectúa en estado consciente, aunque los dos estados en vigilia estén relacionados.

Si nos ceñimos a los conocimientos de un solo campo, o de un campo dentro de otros estaremos especializados. La clínica organizacional que proponemos en nuestro modelo de Intangibles, nos hace realizar preguntas y llegar a respuestas distintas a los que tienen perspectivas distintas del mismo campo.

Existe el inconsciente y la mayoría de lo que nuestra mente hace es inconscientemente. No es posible que en nuestra disciplina se ignore y es más, no se profundice.

Esto vale para toda la jerarquía del conocimiento y funciones en nuestra profesión y en la misma docencia e investigación.

Algunas ideas nos atraen y a otras las rechazamos o ignoramos, y estos juicios no son siempre conscientes.

Podríamos extendernos mucho más, pues dadas las limitaciones en las normas de este capítulo, creemos haber dejado conceptos que consideramos sustantivos sobre la necesidad de tener una clínica organizacional que nos hará, como dijimos, hacer preguntas distintas para encontrar respuestas distintas; en la docencia, la investigación y la aplicación profesional, y principalmente nos permite formar a nuestros estudiantes con la mente amplia para distintas perspectivas, la creatividad y la innovación, que las organizaciones que son las que dan la dinámica de nuestra sociedad nos exige para responder a los desafíos culturales, políticos, sociales y tecnológicos que los seres humanos necesitan de sus dirigentes, líderes y ciudadanos del siglo XXI.

Volviendo al Modelo SER H4 MM2, de intangibles, es en definitiva un método, una metodología para comprender las organizaciones, gestionarlas con los conocimientos adecuados a sus finalidades en el marco de su cultura, y darles desde allí el apoyo administrativo suficiente.

Este Modelo y sus características surgen del método que se adopta para mi vida en general. Todos usamos un método, no hay elección, hemos de usarlos como seres humanos que somos. La elección radica en decidir si los utilizamos de manera consciente o inconsciente (Thomas Carney, The Shape of the post). Los métodos, los modelos y sus herramientas, deben expandir y no inhibir nuestro sentido de lo posible.

DESARROLLO TECNOLÓGICO Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Vamos a introducir en algunos conceptos del hombre y el aceleramiento de las aplicaciones del sistema tecnológico que están modificando experiencias, conocimientos y habilidades en cumplimiento de nuevas necesidades, deseos, intereses y valores en siglo XXI. El denominado por algunos autores de estos temas como el HOMO TECHT que viene a sustituir, y ya lo



está haciendo en parte al homo sapiens, o al menos que se produzca una cultura híbrida individual y social.

Esta situación hay que preverla ya, porque se nos viene encima para mejor o peor. Este Modelo está preparado para anticipar y actualizar sus dimensiones y elementos, para no llegar a una obsolescencia en los aspectos en donde más depende su fuerza, por su abordaje de ADN cultural. Porque la epigenia social produciría fuertes mutaciones en las dimensiones (genes) que lo definen. Porque su sistema y metodología quedarían muy impactadas sin nuevas conceptualizaciones de las variables intangibles, que tienen como foco al ser humano y las relaciones grupales y de equipos en los proyectos y actividades organizacionales. El modelo SER H4MM2 se encuentra omnipresente en todas las funciones y áreas organizacionales, en las estructuras y procesos por medio de las variables que lo componen de una manera sistémica. A todo esto debemos sumarle la importancia de una pandemia que ha acelerado tendencias

Son épocas ahora en el que el comercio virtual ira superando al físico, lo natural será más buscado, todo lo saludable tendera a tener más valor. Meditar y ejercitarse, consumir en estos aspectos en los lugares más cercanos. Comienzan a haber cambios culturales, sociales, económicos, sociales e individuales que produce la pandemia. Hay un mayor rechazo a los liderazgos autoritarios, y se ira produciendo un nuevo contrato social sumándose al aspecto tecnológico. Lo interesante y que hace más compleja la situación en lo que nos ocupa, aunque sea general, es que las distintas generaciones no experimentan esta situación de una misma forma.

La electrónica contagia a los sectores de administración y gestión organizacional, en seres dentro de un sistema binario afín a la computación pero que carece de su rapidez de procesamiento. Comienza a ser menos utilizada la reflexión, la percepción se convierte en un continuo presente – futuro.

Nuestras tipologías de Modelos Mentales de fragilidad y antifragilidad (Taleb, N., 2013),

crea en los primeros casos stress, ansiedad, disgusto, depresión, que ponen límites. Esta situación crea adicción a la química cerebral de la dopamina, viajar habitualmente, tener ropa nueva de calidad para los que pueden obtenerla, o sino frustración. Sube la demanda de algunos consumos. Debemos revisar la teoría de Abraham Maslow, por ejemplo, ¿se vuelve más ponderadamente trágica en algunas de sus necesidades?

Los datos buscan ser convertidos en información, con más insistencia por cantidades mayores de la población. Este contexto impacta cada vez más fuerte en las organizaciones y en el ritmo y complejidad creciente de la teoría de decisiones. La economía está cada vez más basada en datos. Desde ahí el poder se torna difuso, menos identificable, depende en gran medida de la tecnología.

Por otro lado, hay ansias de libertad, de no tener jefe, que incrementa el emprendedurismo, el cual tiene una alta tasa de fracaso desde siempre en el desafío del mercado, y la resiliencia se transforma en un aspecto fundamental de la persona humana. Se busca libertad en este contexto, pero muchas veces es para tener éxito, el emprendedurismo entra en conflicto con otros valores de estos cambios culturales al llevar a lo que se podría llamar auto explotación, que resiente en el presente y en el futuro la salud y la calidad de vida.

La pregunta que se hace Joan Cwaik (2021:105), es si “¿estamos empoderados o podemos ser cada vez más esclavos de la Tecnología?”. Para ello, debemos ver que las nuevas generaciones viven, a diferencia de los baby boomers y la generación X, en un mundo cada vez más multiplex que se hace cada vez más cohesionado generacionalmente de algún modo después de la crisis, del mundo que representaron los millenians y su introducción al posmodernismo.

Todos podemos ser generadores de contenido en las aplicaciones para las redes sociales, pero hubo una adaptación en el trabajo. La tendencia que ya venía, a ser menos piramidal, la oficina más abierta y el homeoffice se incrementa. Hay más horizontalidad.



Pero la experiencia y la capacidad de conocimiento y habilidades siguen vigentes. Las diferencias siguen existiendo y se pagan distintos. El mercado de trabajo rota a velocidad impensada como algo natural. Diríamos que lo “multiplex” lleva a la rotación rápida en casi todos los aspectos de la vida desde los millenians en adelante.

Obviamente no debemos hacer reduccionismo. La realidad generacional es siempre más compleja que las características generales más diferentes que se marcan en los análisis. Una pregunta que dejamos y que se deriva de nuestro tema central, pero vale la pena reflexionarla en lo subjetivo, es si la tecnología nos hace más “felices” o más “infelices”.

Pareciera que el ser humano de esta época no solo busca bienestar material sino tener equilibrio psíquico, sentirse en armonía y plenitud interiormente. Al punto que si no la tenemos nuestra felicidad las impostamos en redes, lo que puede alejarnos cada vez más de lo que buscamos.

Surgen “placebos” de vida, y también organizacionales, ante las “enfermedades”, placebos que duran cada vez menos en sus efectos psicológicos.

Debemos ser muy reflexivos con la tecnología. Analizar siempre todas sus facetas positivas y negativas antes de hacer incorporaciones que nos compliquen. Cada incorporación tiene sus tiempos. Porque la tecnología tiene por lo general, en su utilización como solución, reduccionismo en las relaciones humanas.

Nos podemos hacer preguntas interesantes; ¿las decisiones que se vienen, programadas inteligentemente (algoritmos, inteligencia artificial) pondrán el foco en la derivación de que esto pueda llevar a una mayor sumisión y explotación en la organizaciones y en las sociedades? Estos tipos de preguntas y comentarios se hace un filósofo referente de este momento, Byung-Chul Han, en sus lucidas críticas a la sociedades actuales, sobretodo occidentales, desde su lugar en la universidad de Berlín. Sus libros “No-Cosas” e “Infocracia” ediciones originales en 2021 y conocidos recientemente es español en la argentina. ¿El poder se podrá transformar en una disciplina

maquinal y que entonces los seres humanos sean “cuerpos portadores de energía?”. Porque, dada la tecnología y su tendencia, lo que se va a necesitar de los seres humanos en su voluntad y energía. ¿Será el acceso a la información el factor decisivo por su omnipresencia en la vida? ¿Será la información una función de vigilancia psicopolítica, de control y pronóstico del comportamiento? Porque las personas se pueden constituir en datos y recursos programados para finalidades del poder y su sistema político, ¿habría nuevas oligarquías de capital/conocimiento? ¿Nos podemos ir convirtiendo, los seres humanos, en un sistema técnico en todo el mundo?

Todos estos potenciales cambios, interrogados, hacen a una revolución del concepto de organizaciones, su gestión y administración. Porque el punto es que no se va reemplazando al ser humano por las máquinas, sino que las máquinas “transforman al ser humano”. Seguramente, como ya comienzan los cuestionamientos, no llegaremos a extremos. Lo que importan son los rangos, el grado de aceptación a los que se llegue en las culturas sociales, el impacto en el sistema económico, en los hogares, en la educación y en definitiva en lo que profesionalmente y valorativamente como seres nos atañe: las organizaciones que agregan valor humano y económico a las sociedades en el mundo

La cuestión que importa no es buscar la oposición, sino ver en cada caso la relación entre ambos, y desembocar en la reconstrucción.

Las herramientas y los instrumentos son parte de un organismo artificial, y la mecanización una tenencia en la evolución de los seres humanos. No serían amenaza si están situadas dentro de la vida o dentro de una mística. El mecanismo debe regresar a la vida, por eso la mecánica necesita de una mística. Para ello hay que ubicar la tecnología en realidades más amplias que el mundo calculable, y devolver el mecanismo a la vida. La tecnología es donde se encuentra un peligro que crece, y es también “lo que salva”. Por lo cual “crear conocimiento” es otorgar sentido a las cosas.



La gestión administrada es un mucho de la acción humana individual, grupal, organizacional, social y colectiva, por lo cual se hace necesario tomar conocimientos de una teoría aplicada de la mente humana básica de la actualidad.

Antes que el pensamiento se dirija hacia algo, se encuentra en una disposición anímica básica. Y eso es el “mundo”, lo que nos hace pensar. La Inteligencia Artificial (IA) no piensa porque nunca está afuera de sí misma. La IA tiene rapidez pero no tiene espíritu. Está para calcular una perturbación, pero si no está la disposición “anímica “el pensamiento carece de marco organizador. ¿Esto significa que es mejor para la las organizaciones quee todo el proceso analógico lo pase a realizar la inteligencia artificial, y que un ser humano “modificado” por las características tecnológicas, suficientemente “frio” que no le afecten los hechos y sus problemas, pueda poner la distancia necesaria para resolverlo por la IA? ¿Las máquinas y algoritmos, tomaran las decisiones con la limitada pero suficiente participación de pocos seres humanos “adaptados o modificados”? ¿Cómo llegamos a cambiar los valores necesarios para esta situación en el pensamiento y la acción humana para sostener este sistema? ¿Se puede eliminar la dimensión política del hombre, de la sociedad y de las organizaciones? ¿El poder, la influencia, las coaliciones y hasta los criterios éticos?

La IA procesa hechos determinados que siguen siendo los mismos, no se da a sí misma “nuevos hechos”. No sabe el porqué, lo que sabe es la probabilidad, no la necesidad. Es la causalidad la que establece la necesidad.

El cambio que estamos experimentando es de la expresión y difusión de nuestra individualidad, que expande nuestro cuerpo. Con el celular tenemos salidas ilimitadas hacia el mundo y, de acuerdo a Joan Cwaik (2021), somos todos consumidores y productores de un contenido que seleccionamos hacia sitios que elegimos al azar. El yo ansía presentarse como que existe y que somos únicos. Nuestra información absorbida en las redes, hace que nos presenten ofertas para nuestros gustos.

Esto ocasiona que toda vida en comunidad sufra modificaciones, y por lo tanto las organizaciones, en la cultura, en las relaciones de amistad, pareja, familia y encuentros sociales.

En la “Era del vacío” Giller Lipovetsky lo resume muy bien donde dice que ya se va dejando la atención en la historia, las tradiciones y la cultura. Para nosotros no deja de existir la cultura, sino que esta se desconstruye y se ve cuando una nueva forma de cultura, sus creencias, valores y sobre todo los artefactos de esa cultura como los definió E. Schein (1988), ya que son fundamentalmente imagen, símbolos, “memes”, y revelan el cambio.

Lo que “debería ser” deja paso a lo que es, de la norma o lo descriptivo, de los valores a cierta anomia relativista. Las instituciones de la sociedad ya relativizan su rol en la estructura de la misma. Pareciera que vamos hacia un híbrido de aislación y nuevas formas de relación social con las agendas de la tecnología. ¿El estado y la política como entran en estos cambios? ¿Qué pasaría con otros aspectos del ser humano que las neurociencias han determinado como fundamentales: ¿los afectos? ¿Seremos más antifrágiles?

Estas preguntas nos hacen ver que la incertidumbre será el paradigma imperante. ¿Llegara a asustarnos la “estabilidad? ¿Cómo llegaremos a la “realidad, a “nuestra” realidad para escaparnos lo suficiente de internet? ¿Qué pasara cuando tomemos conciencia del hecho que nuestros rasgos quedaran esparcidos, aun después de muertos, en la “nube”? La idea que me apareció hace más de 10 años atrás de crear una App. que continúe dialogando con seres queridos cuando ya no estén, o estemos, que parecía para la mayoría ciencia ficción, es verdad hoy. Por ejemplo en la plataforma “Eterni”, donde un sistema nos intenta dejar inmortales en la dimensión de la nube como si fuésemos un robot.

Supongo que muchos hacemos lo posible para hacer permanecer lo que nos hace humanos priorizando los afectos, valorizando la tecnología a largo plazo, superando novedades superfluas y hasta negativas de la misma. Tenemos que tener un escenario claro de la

sostenibilidad de nuestra vida como especie en la tierra. Por nosotros y sobre todo por nuestros sucesores, los que nos trascienden personalmente, sin necesidad de la virtualidad aunque con menos detalle que la computación y la informática.

Los futuros debates deberán ser en este sentido. Como dice Joan Cwaik (2021:220) “Isaac Asimov dijo en la década de 1960 que el aspecto más triste de la vida actual de ese momento era que la ciencia ganaba en conocimiento más rápidamente que la sociedad en sabiduría”. Hay que demostrar desde la dirigencia de las organizaciones que podemos cambiar, como actores importantes, y que esta ecuación que dé la vuelta. Es un tema de ADN cultural, de tipología y de lucha en la ipegenética organizacional y social para que valores originarios se sostengan.

CONFIGURACIONES y METAPROCESOS ORGANIZACIONALES

Las Configuraciones Organizacionales son una herramienta del Modelo SER H4 MM2 cuya finalidad es contribuir fundamentalmente al Proceso decisorio estratégico y bajado al de planeamiento y operativo, para dar racionalidad al diagnóstico de enfermedades o prever su existencia de en las organizaciones.

Para eso consta de tipologías organizacionales que deben ser periódicamente actualizadas. Las mismas se han diseñado siguiendo la teoría en lo que concierne a las dimensiones de análisis que se establece para diferenciar las culturas de las organizaciones.

Como el Modelo SER H4 MM2 (Lorenzo, C.A. y Lorenzo, M. N., 2021; Lorenzo, C.A., Lorenzo, M.N. y Lorenzo, M., 2019; Lorenzo, C. A., 2015; Lorenzo, M.N., 2015; Lorenzo, C.A. y Lorenzo, M. N, 2015; Lorenzo, C. A. y Lorenzo M. N. 2013a, 2013b) cuenta con 8 variables desarrolladas. La cultura organizacional es la que se constituye la variable “directriz” de las mismas. Lo que quiere decir que la tipología cultural que tiene establecida (ADN y secuencia genética), influye en forma determinante en el comportamiento del resto de las variables para que la organización se encuentre saludable por

consistencia con la cultura. Las variables de Modelo SER H4 MM2 son: la Cultura, el Poder, el Liderazgo, la Comunicación, la estructura y procesos organizacionales, los Modelos Mentales, la Estrategia y el Contexto.

También hemos considerado que, para nosotros, la variable Poder es de suma importancia porque es la que da la “voluntad” de decisión, seleccionada, al proceso de toma de decisiones. Por eso mismo existe todo un proceso en el manejo del poder con el llamado “sistema político” de la organización. El mismo tiene como elementos principales los valores (pero también las necesidades, los deseos y los intereses), el poder, la influencia, las coaliciones (donde las hay formal o informalmente), y la negociación. Para tratar este aspecto fundamental, de acuerdo a Edgar Schein (1988), las organizaciones humanas que se pueden ir modificando con la cultura, y también con los cambios culturales realizados a través del sistema político (epigenesis) en relación con las demás variables del Modelo en relación sistémica; al respecto, se han diseñado cuatro tipologías.

Esto forma, para cada tipología, lo que llamamos la “Configuración Organizacional”. También en este caso hemos hallado dimensiones con diversos autores referenciados en la bibliografía, para definir las tipologías, pero esta vez en relación con las tipologías culturales.

Esta matriz se complementa con otra constituida entre las variables. Es la matriz llamada de “Conceptos Puente Relacionadores”. Esta matriz es clave para aplicar la dinámica sistémica entre variables. La forma que encontramos de relacionar las variables entre si es encontrar, desde la teoría del Modelo SER H4 MM2, un concepto “core” que relacione más fuertemente que otros una variable con otra, y que además vincule en alto grado los más importantes conceptos de cada una de las variables con cada una de las otras.

Esta herramienta es la que permite teóricamente, y que hemos revelado en campo de organizaciones en esta línea de investigación, diagnosticar si una organización desde la búsqueda de objetividad, está en vías



de tener alguna enfermedad intangible o ya la tiene. Lo que se puede ver verificado por lo tangible organizacional, desde los números. No desde una situación sino desde una dinámica sistémica. Veremos al analizar estas matrices, si los desvíos comportamentales hay situaciones que nos pueden poner en situación de atención, de enfermedad o salud. También nos da indicios que podemos estudiar, en las áreas y sus procesos, para ver si el estado de atención o de enfermedad principalmente son reales o se han producidos cambios o adaptaciones mutuas en los procesos que deberían haber sido informados y que representan un aprendizaje en el sistema y el Modelo para esa organización en particular. Es decir que se pueden producir realimentaciones emergentes de la actividad o de las decisiones que se tomen dentro de lo habitual y la periodicidad del control del sistema.

Además, lo ipegenético ya va preparando la decisión de tratamiento de una enfermedad o molestia organizacional que repercute en el desenvolvimiento de la misma, visto desde lo intangible y también en las repercusiones tangibles.

Este modelo tiene herramientas de análisis, pero tenemos conciencia de que las decisiones humanas tienen un marco omnipresente que tiene que ver con el comportamiento humano. Todo lo que vemos en la descripción de un comportamiento político, y además las limitaciones de percepción y los sesgos que hacen que pocas veces haya un tratamiento objetivo cuando los decididores son más de uno o dos, más el ADN cultural y la capacidad para pensar, conocer y actuar de los dirigentes y personal de la organización, en el marco de su tipo cultural, modelo mental y sistema político.

A partir de estas herramientas y los datos e información que brindan al proceso de decisión, podemos describir la herramienta llamada “Metaprosesos”.

Los Metaprosesos fueron creados como una herramienta que permite realizar tratamientos ad hoc para las enfermedades organizacionales a tratar, de manera metafórica encontrar las drogas, la dosificación de las mismas, el modo de intervención cuando hay que hacerlo en los

lugares del “cuerpo” organizacional” en dónde actuar. Esto se hace en base a un análisis adicional “por interespecialidad sistémica” de la biología de esa organización, según lo informado por las tipologías de ADN organizacional, su sistema político tipogenético e ipegenético, surgido de las Configuraciones Organizacionales. Para ello presentamos los Metaprosesos que describen esta herramienta.

Conceptos relacionadores y metáfora biológica, cerebro/mente

Los conceptos relacionadores (los conceptos de conocimiento que relacionan en una matriz dos elementos), los podemos incluir en una submetáfora del cerebro dentro de la biológica y tomarlos como análogos de la sustancia blanca del mismo.

El ser humano en su evolución, tiene demostrado neurocientíficamente por John Allman de Caltech, quien trabaja en la evolución cerebral de los mamíferos que comparativamente, por ejemplo con los monos, el hombre ha crecido muchísimo el lóbulo frontal, principalmente en el neocortex y con ello, lo que importa más aún, se produjo un desmesurado crecimiento de la materia blanca lo que permite la relación con otras zonas del cerebro que potencian la capacidad evolutiva para el pensamiento abstracto y conceptual de alto nivel, que es de lo que están compuestas las habilidades cognitivas superiores.

Es esta evolución cerebral que tomamos como metáfora con los conocimientos neurocientíficos que hacen a la neurocognición, tomamos las variables y dimensiones de las configuraciones organizacionales principalmente como si fuese un neocortex cerebral, y los conceptos relacionadores (puente) potenciando como la materia blanca la capacidad de desenvolvimiento organizacional, deduciendo desde allí el diagnóstico del estado de una organización y dando un estado de salud entre excelente, muy bueno o al menos bueno.

Son los marcadores de desenvolvimiento de los conceptos relacionadores de cada una de las tipologías organizacionales, en una de las cuales se encuentra cada organización, las que



permiten conocerlo. Porque el conocimiento y aplicación de estos conceptos, son los que lo permiten.

Por otra parte, desarrollando más ampliamente el despliegue metafórico realizado, los neurocientíficos que buscan el sistema de circuitos neocorticales que subyace al lenguaje, la creación de herramientas, el sentido de propagar la inteligencia social y la teoría de la mente, dicen que residen en zonas asociadas al neocortex.

Esto permite, en la sociedad, la capacidad de actuar en conductas complejas y hasta la adquisición de una cultura. Para esto el cerebro necesita de mayor número de neuronas. Ello ha permitido la aparición de destrezas mentales a través de un cableado único.

Ese cableado es el que tomamos como metáfora en el modelo SER H4 MM2 para mostrarlo como réplica del cerebro humano en el marco de su biología. La conexión interna para facilitar una hiperconexión externa. Eso es lo que permitió la evolución positiva del cerebro, lo que está señalando que, para nosotros, el cableado diseñado con los conceptos relacionadores, es lo que permite la evolución y capacidad de las organizaciones según el tipo de cultura que tengan. El neocortex presiona sus partes en un único instrumento, y permite que grupos y equipos de seres individuales se sincronicen en redes cerebrales funcionales: brainets.

Los conocimientos en los conceptos relacionadores del SER H4 MM2 deben ser actualizados cada cierto tiempo, determinado por los acontecimientos externos e internos impactantes y sostenibles como tendencias. Lo que importa es el método que consiste en instrumentos del SER H4 MM2, ya que los conocimientos pueden cambiar según las variables de cada modelo, como éste de intangibles, y el resto de las técnicas que cada modelo aplica, como así también la relación de marcadores que se disponen.

DESCRIPCIÓN SINTÉTICA DE LOS METAPROCESOS

Los Metaprosesos del Modelo SER H4 MM2 (2010) son cinco que nombramos a continuación con una breve descripción y finalidad de cada uno:

Abordaje y gestión de la complejidad 1). Tiene que ver con la percepción de la realidad interior y exterior a la organización.

La finalidad es conocer cómo mejorar, a través de la complejidad específica de cada tipo de empresa, el pensamiento y la acción de la organización hacia su coherencia interna sin reprimir la innovación y proyectarla hacia el contexto.

Abordaje y gestión del ser humano en el trabajo 2). El planteo es el de perfilar los individuos y grupos/ equipos en una articulación de competencias/actitudes para el mejoramiento del clima interno, la productividad y la competitividad de la organización en cada tipo de cultura organizacional.

La finalidad es cómo mejorar, a través de integrar adecuadamente en la estructura y procesos de trabajo, el pensamiento y la acción de la organización hacia su coherencia interna. Esto contiene pasos y acciones con características distintas, pero sin embargo conserva algunas parecidas al Metaproseso anterior.

Abordaje y gestión del capital social, la moral y la ética 3). El planteo pasa por propender a una mejora del Capital Social y la Responsabilidad Social dentro de cada tipo cultural y magnitud de la organización, teniendo en cuenta los factores de género y etariedad si los hay. Se constituye en un activo y/o patrimonio organizacional.

La finalidad es mejorar la organización, a través de integrar a los individuos y grupos de trabajo en principios y/o valores adecuados a la organización en donde se desempeñan a través de acciones de desarrollo.

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



Abordaje y gestión del aprendizaje organizacional 4). De lo que se trata es propender a una mejora sostenida de la organización basada en los equipos de trabajo, que contribuya a la creación y difusión del conocimiento con herramientas informáticas que conserven el conocimiento válido y actualizado para todos los que los requieran, e impulsen en todos los miembros de la organización la voluntad en ese sentido.

finalidad es mejorar la organización, a través de integrar a los individuos y grupos de trabajo con libertad para la innovación y/o el cambio, basado en los aspectos culturales acordes con el hecho de que la organización aprenda de su funcionamiento interno y en relación con la percepción de los impactos del contexto.

Hay que realizar pasos y acciones que permitan el aprendizaje organizacional a través de equipos, basado en las expectativas de aprendizaje individual como forma de integración para cada tipo cultural y magnitud organizacional. Se trata de permitir el desarrollo individual y organizacional.

Gestión de valuación y posicionamiento ante el contexto 5). Es un Metaproceso en el que convergen todos los demás mencionados anteriormente, con una intensa relación con el primero en lo que hace a la percepción de la realidad que cada organización logra “ver”.

Si bien los Metaprosesos descriptos se estudian y aplican en las organizaciones en función de un enfoque individual (basado en aspectos diversos para el análisis e intervención), los mismos mantienen una determinada integridad al contribuir en el desarrollo de programas que canalizan los procesos administrativos de la empresa y que contarán con indicadores de avance, medirán las limitaciones encontradas para realizar los ajustes que se vayan considerando necesarios.

Por ende, las disfunciones y las enfermedades se procesan sistémicamente a través de los Metaprosesos, derivando en la conformación de programas de cambio, a fin de mejorar la situación diagnosticada. Los Metaprosesos del Modelo SER H4 MM2 funcionan sobre procesos organizacionales. El tratamiento de las problemáticas y disfunciones debe ser

coordinado sobre la existencia de estos procesos para que guarde consistencia en cada uno de ellos, buscando como finalidades la mejora organizacional.

NUEVO PARADIGMA DECISORIO Y HERRAMIENTAS DEL MODELO

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 ésta 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.

El Modelo SER H4 MM2 intenta ser una duplicación de la organización, y ésta 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 dada 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 cálculo inteligentes programados, el rápido rediseño de los mismos o realizaciones ad hoc sobre el problema y su contexto (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.

Lo que sucede en organizaciones según su forma de constituirse, y también por su magnitud, es que las decisiones directivas y estratégicas no pasa sólo 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 agrupadas por los coincidentes; 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 ipegenético 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.

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.

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.

PALABRAS CONCLUSIVAS

Hemos desarrollado la que llamamos Metáfora Biológica en la Clínica Organizacional, por la cual, al igual que el conocido libro de Gareth Morgan, utilizamos una metáfora de una ciencia que se encuentra en rápida evolución, como es la biología que entiende a todo al ser humano, para comprender mejor las organizaciones aplicando un Modelo de Gestión de Intangibles que, en nuestra línea de investigación, lleva 22 años comenzada en la FCE de la UNICEN y replicado en los trabajos de campo en la Facultades de Ingeniería y Agronomía de la misma Universidad.

Con cierta brevedad hemos hablado de una herramienta denominada Modelos Mentales, en la cual estamos trabajando desde hace ocho años, que nació en la incursión en los conocimientos actualizados de las



neurociencias y la neurocognitividad con la finalidad de aplicar a la administración y gestión de las organizaciones de todo tipo y magnitud, y que hemos sometido a relevamientos en nuestra zona de influencia universitaria donde las organizaciones son pequeñas, medianas y emprendimientos. Para tener referencias del marco teórico nos dirigimos a la bibliografía propia y de otros autores referentes para las publicaciones que hemos realizado relacionadas con los temas expuestos. Nos hemos subido a los hombros de algunos referentes importantes por sus aportes a través del tiempo, en la bibliografía que tienen los trabajos propios.

Los Modelos Mentales son un perfilamiento teórico que lo aplicamos principalmente a los líderes y decididores de las organizaciones para la conducción de proyectos, grupos y equipos de trabajo y actividades.

No olvidemos que el concepto de Modelos Mentales es una de las cinco disciplinas del libro de Peter Senge para el desenvolvimiento inteligente de las organizaciones que buscan el aprendizaje organizacional, para obtener resultados efectivos poniendo el foco en el ser humano.

Otro aspecto importante del presente trabajo es tomar el tema de la Tecnología como un aspecto vital que impacta en la cultura organizacional (ADN), variable “directriz” del Modelo, tal como la vemos desde nuestra inicial referencia en la investigación a comienzos del siglo XXI, desde Edgar Schein y su libro “Cultura y Liderazgo” que impactó fuertemente en la teoría de la organización en los años ‘90, a fines del siglo pasado.

Tomando a varios autores, y sobre todo a un texto breve, concreto y ágil hemos reflexionado sobre la tecnología y el impacto de la misma en la cultura presente y futura. El texto a que nos referimos es el del difusor Joan Cwaik, además de otros que referenciamos en la bibliografía. Son parte de la actualización del conocimiento, a tener en cuenta de nuestro Modelo de Intangibles para la administración y gestión de la organización denominado SER H4 MM2. También incursionamos, con la redacción de comentarios y preguntas propias, en aspectos

seleccionados de libros muy actuales del filósofo Byung-Chul Han, ya mencionados en el desarrollo del tema.

La actualización del Modelo SER H4 MM2, la están realizando nuestros equipos de investigación en la Facultad de Agronomía de la UNICEN a partir del segundo año de pandemia 2021 y que prosigue en 2022 dentro de los proyectos que se encuentran vigentes en el Programa de Incentivos a la Investigación del Ministerio de Educación de la Nación, en el cuál todos sus integrantes, de más de tres años en investigación, se encuentran categorizados y uno de ellos con categoría para dirigir proyectos de investigación.

Estamos, como siempre, abiertos a realizar los contactos que requieran para el crecimiento de inteligencia colectiva en la actividad académica y profesional que realizamos.

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 8 variables que le dan a su interpretación una dinámica de enfoque sistémico. El desarrollo concreto y breve sobre configuraciones organizacionales, tipologías culturales y del sistema político, conceptos “puente” en las matrices para lograr la dinámica sistémica del mismo, y los Metaprosesos para el análisis del tratamiento de las disfunciones (enfermedades de la organización).

En este escrito presentamos un abordaje al mismo mediante la metáfora biológica de las organizaciones; el ADN biológico y la secuencia genética que nos permite, a nuestro entender, ver mejor la Organización relacionada 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.

El Modelo se encontró en 2021, y prosigue en 2022, en una etapa de actualización, con



revisión de conceptos e incorporación de nuevos, que han sido desarrollados teóricamente en estos últimos 10 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, 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. Concluimos entonces, en lo que es un Modelo de Clínica Organizacional y un nuevo paradigma del proceso de toma de decisiones.

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

BIBLIOGRAFIA

Cwaik, J. (2021) “El dilema humano”. 1ra.

Edición, Ed. Galerna, Ciudad Autónoma de Bs. As-Argentina.

Damasio, Antonio (2018) “El extraño orden de las cosas. La vida, los sentimientos y la creación de las culturas”. Editorial Destino, Barcelona-España.

Hustvedt, S. (2021) “ Los espejismos dela certeza”. 1ra ed. Seix Barral, Grupo Editorial Planeta. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Lorenzo, Carlos A. y Lorenzo, Ma. Natalia (2021) “Los Modelos de intangibles de organizaciones: instrumento clave para conducir las, administrar las y gestionar las”. VII Conlad – X Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní en la nueva normalidad. Lema: “Formando Administradores-Lideres Sustentables en la nueva normalidad”. Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Misiones – 7 y 8 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 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 emociones, 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 Jesuítico 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 Jesuítico 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.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 (2013a), “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 Jesuítico 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 (2013b) “Identificación de Enfermedades Organizacionales a través del Modelo SER H4”. V Jornadas de Administración del Nea-III Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico 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
- Lytton, W. (2002) “From Computer to Brains Foundations of computation Neuroscience”, Springer, NY, 2002 pag.88.
- Maturana, Humberto; Varela, Francisco (1996) “El Árbol del Conocimiento”. Unigraf, España.
- Schein E. H. (1988) “La cultura empresarial y el liderazgo”, Plaza y Janes Editores, Barcelona, España.
- Taleb, N.N. (2013) “Antifrágil: Las cosas que se benefician del desorden”. Editorial Paidós. Colección Transiciones. Buenos Aires-Argentina.

PROPUESTA DE UNA APLICACIÓN DE MODELOS DE INVENTARIO PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE STOCK EN PEQUEÑAS EMPRESAS

Montini Aldo Darío aldomontini73@gmail.com
 Mazzola Norma Cristina mazzolan@gmail.com
 Andersson Catherine Elizabeth catheandersson@gmail.com
Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM

RESUMEN

El presente artículo se ha cimentado en el ámbito 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”. La propuesta de gestión de inventarios, desarrollada en torno a dos modelos tradicionales de programación lineal y el análisis adicional de la determinación de cada uno de los costos intervinientes en ellos, establecen una herramienta conveniente que viene a completar las ya enunciadas en el trabajo presentado en el 7º CONLAD, referidas al establecimiento de una Planilla de Caja Transitoria y una Planilla Simplificada de Acumulación de Costos de Producción. Para el desarrollo, abordaje y diseño de la herramienta propuesta, en función de las necesidades de las Pequeñas Empresas, se recurrió a entrevistas semi-estructuradas, informales, no directivas. En este sentido nos centraremos en los modelos de Compra sin déficit y compra con déficit, el Método ABC y el modelo de Tablero de Comando habida cuenta que representan en gran medida a las limitaciones e incertidumbres que se plantean en nuestro universo de análisis. Esta propuesta que complementa y fortalece la visión holística de la organización tiene el objeto de simplificar el proceso de toma de decisiones y propiciar la adecuada utilización de los recursos.

PALABRAS CLAVE

Sistemas de información. Administración. Gestión de Inventarios. Modelos simplificados. Pequeña Empresa.

ABSTRACT

This article has been based on the scope of the activities of the research project 16/E1042 PI,

called "Development of Simplified Accounting Information Systems for Small Businesses in Posadas. Procedures, Models and Utility". The inventory management proposal, developed around two traditional linear programming models and the additional analysis of the determination of each of the costs involved in them, establish a convenient tool that completes those already enunciated in the work presented in the 7th CONLAD, referring to the establishment of a Transitory Cash Sheet and a Simplified Production Cost Accumulation Sheet. For the development, approach and design of the proposed tool, according to the needs of Small Businesses, semi-structured, informal, non-managerial interviews were used. In this sense we will focus on the models of Purchase without deficit and purchase with deficit, the ABC Method and the Dashboard model given that they represent to a large extent the limitations and uncertainties that arise in our universe of analysis. This proposal that complements and strengthens the holistic vision of the organization aims to simplify the decision-making process and promote the proper use of resources.

KEYWORDS

Information systems. Management. Inventory management. Simplified models. Small company.

INTRODUCCIÓN

Justificación

Como ya fuera detectado en el desarrollo del proyecto de investigación referenciado, las pequeñas organizaciones en general, carecen de experiencia y conocimientos técnicos para efectuar un adecuado proceso de toma de decisiones en cuanto al flujo del dinero, su relación con el mantenimiento de un stock adecuado de mercaderías y la determinación de



los costos que esta tarea implica a fin de mantener una rentabilidad adecuada. Los modelos de stock determinísticos y probabilísticos tradicionales, basados en la delimitación de la cantidad óptima de pedidos acercan una alternativa de solución parcial, ya que se basan en supuestos de variables que adoptan un comportamiento constante, y no especifican acabadamente los componentes que deben ser tenidos en cuenta a la hora de establecer los diferentes costos que los propios modelos toman para indicar la resolución matemática. En este sentido nos proponemos establecer un marco de referencia para la cuantificación específica de los aspectos señalados anteriormente que posibilite su adecuada utilización por parte de estas pequeñas organizaciones, en contextos reales, inciertos y cambiantes.

No se puede soslayar que de estas pequeñas empresas depende, en importante medida, la creación y mantenimiento de puestos de trabajo, la distribución armónica de la producción y la riqueza en términos geográficos así como el uso eficiente de los recursos disponibles. Además, debemos tener en cuenta su versatilidad para adecuarse a los cambios tecnológicos y económicos y en muchos casos detectar nuevos procesos, productos y mercados. Es por ello que adquiere relevancia la participación dentro del marco institucional de la Facultad de Ciencias Económicas, de investigadores, docentes y profesionales, a fin de generar propuestas, instrumentos y modelos que propicien una gestión adecuada y eficiente en estas pequeñas organizaciones. Generalmente los gestores de estos emprendimientos son reticentes a la utilización de nuevas prácticas o metodologías para la administración de sus empresas, debido a que sostienen que abarcan aspectos teóricos, de poca aplicación práctica y alejados de la realidad económica y operativa de sus organizaciones. A tal efecto se pretende realizar aportes en torno a la gestión de inventarios que demuestren la utilidad de las técnicas tradicionales y establezcan una conexión efectiva con la realidad de la gestión de estas organizaciones.

Problema

La observación y análisis de la administración de los pequeños emprendimientos de la ciudad de Posadas, demuestran la utilización de escasas técnicas y herramientas aporten racionalidad que racionalidad a la toma de decisiones y al control del desarrollo del trabajo. En cuanto a la gestión de los inventarios se utilizan métodos rudimentarios en general, que se circunscriben a la cuantificación del stock sin tener en cuenta el control, necesidades de unidades mínimas, tiempos de reposición y pérdidas de ventas, propiciando esta situación, ambientes de incertidumbre y utilización deficiente de los recursos disponibles.

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 herramientas adicionales a los modelos de gestión de inventarios presentando una aplicación conjunta de los Modelos de Inventario de compra con y sin déficit, el Método ABC y el modelo de Tablero de Comando con el fin de demostrar su utilidad a la hora de organizar la distribución del almacén,



como así también obtener información precisa para el control y mejora de los procesos de la gestión del stock.

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.

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 evidente que el adecuado mantenimiento y administración de los inventarios adquiere en este aspecto una relevante importancia, especialmente si el entorno establece ambientes críticos y de alta incertidumbre. La inversión requerida en el adecuado mantenimiento de “unidades disponibles” establece la necesidad de disponer del capital de trabajo necesario o en su caso incurrir en el endeudamiento para cumplir con el objetivo deseado. Esta inversión deberá

aplicarse a diferentes costos que deberán incluirse en el precio del producto a fin de tender al racional equilibrio económico y financiero de la organización. El estudio de los inventarios surge como un medio de solución para períodos de escases que aseguran la subsistencia y el desarrollo de las actividades de una empresa. Su principal propósito es proporcionar a la empresa la cantidad de mercaderías, materiales, materia prima y/o insumos necesarios para lograr su continuo y normal funcionamiento, de manera tal que la organización cumpla con su rol fundamental de afrontar la demanda tanto en el proceso productivo como en el comercial.

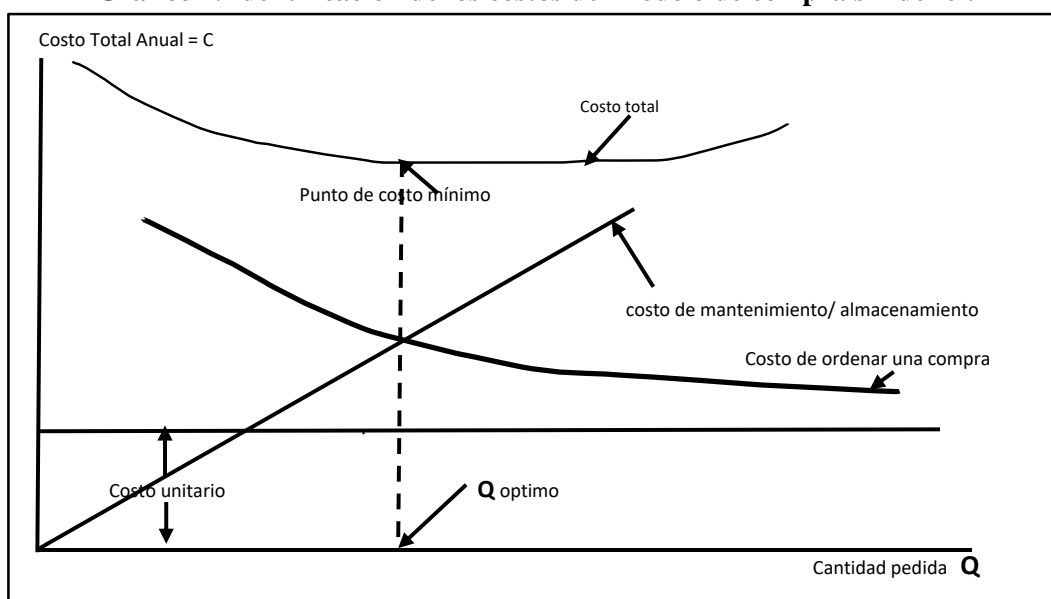
En resumen, el análisis del Sistema de inventario debe proporcionar respuestas en aspectos tales como: Artículos que deben mantenerse en el inventario, su cantidad y punto de pedido, con el objeto de mantener su costo en un rango óptimo, estableciendo el sistema de control más adecuado para cada caso. De esta manera y conforme al objetivo planteado en el presente artículo es necesario recapitular los aspectos básicos de los modelos de “compra sin déficit” y “compra con déficit”.

MODELO DE COMPRA SIN DÉFICIT

Las decisiones que deben tomarse para discernir las incógnitas que nos presenta la administración de inventarios, se pueden satisfacer empleando criterios económicos, lo que conllevará en nuestro caso a la reducción de los costos intervinientes. A tal efecto es necesario contar con una estructura de costos adecuada y reglas claras que permitan su determinación efectiva. En el Gráfico 1 se exponen los costos intervinientes en el modelo de compra sin déficit de acuerdo al siguiente detalle:

- Costo unitario del artículo que es aquel que proviene de comprar una unidad del producto, cuyo costo total se obtiene ponderando su valor por la cantidad demandada.
- Costo de ordenar la compra que es el costo de las tareas y acciones necesarias para realizar una nueva y no comprende del número de artículos que tenga el lote.
- Costo de mantenimiento de inventarios necesariamente se asocia al tiempo de permanencia de las unidades en stock. Por consiguiente, puede involucrar aspectos tales como costo del capital, de almacenamiento, seguros, sueldos y cargas sociales, costo de pérdidas, mermas y costos de obsolescencia entre otros.

Gráfico 1. Identificación de los costos del modelo de compra sin déficit



Fuente: SHAMBLIN, J.; STEVENS, G. (1982)

Este modelo se basa en la obtención de la cantidad óptima de pedido, considerando dicha optimización en función a la minimización de los costos incurridos. Los supuestos en que se basa son:

La demanda es constante y conocida.

El plazo de entrega es instantáneo y conocido.

El pedido llega en un solo lote

Los costos por ordenar un pedido y los costos de mantenimiento son constantes y conocidos. En este modelo no se admiten faltantes de mercaderías, es decir se asumen los costos de mantenimiento de un inventario considerado óptimo para la empresa en función a una demanda constante.

Al efecto de la deducción matemática definiremos a las variables de análisis intervinientes

Q = Cantidad óptima de compra por pedido .D = Demanda anual.

Cu= Costo Unitario del Producto.

Co= Costo por ordenar el pedido.

Cm = Costo de mantener una unidad por año.

CTO = Costo total por ordenar un pedido.

CTM = Costo total de mantenimiento.

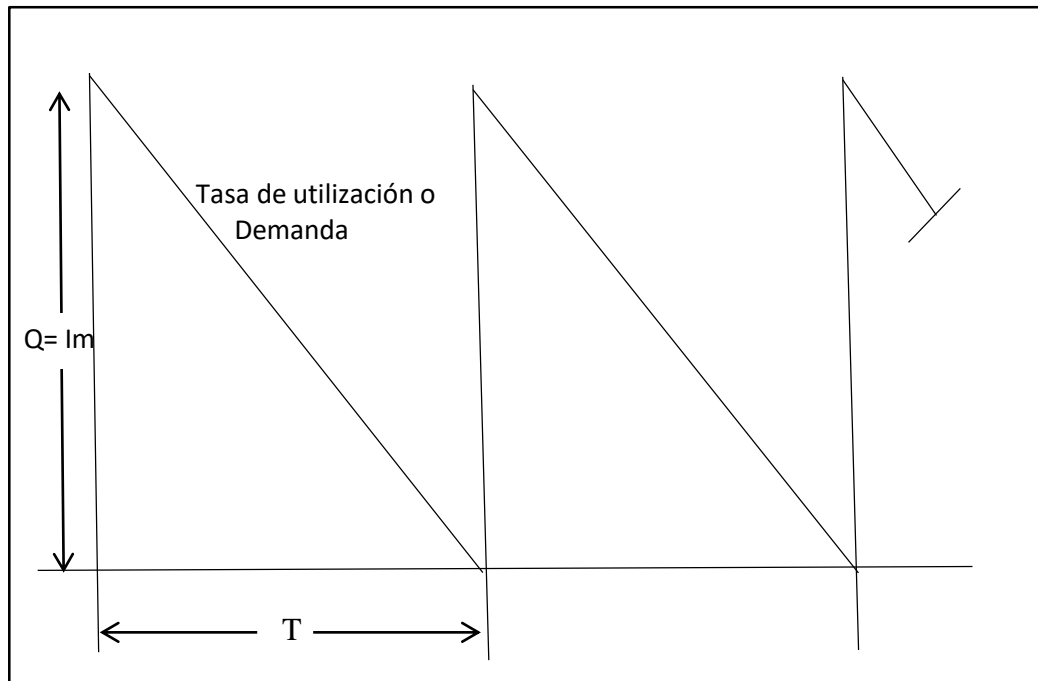
CP = Costo de un Período.

CT = Costo total del inventario anual.

T = el tiempo de un período expresado en una porción del año.

N = Número de períodos o de pedidos por año.

Gráfico 2- Modelo de compra sin déficit



Fuente: SHAMBLIN, J.; STEVENS, G. (1982)

En el Gráfico 2 se exponen los diferentes componentes del análisis, manteniendo los supuestos enunciados de esta manera debemos tener en cuenta que el inventario máximo es igual a la cantidad óptima de pedido, que los períodos son constantes al igual que la tasa de demanda.

El Costo de un período será:

$$CP = Cu * Q + Co + Cm * T * \frac{Q}{2}$$

$$T = \frac{Q}{D}$$

$$N = \frac{D}{Q}$$

De esta manera tenemos que:

$$CP = Cu * Q + Co + Cm * \frac{Q}{2}$$

Si multiplicamos cada término por D/ Q lo que expresa la cantidad de pedidos y simplificamos obtendremos el Costo Total:

$$CT = Cu * Q * \frac{D}{Q} + Co * \frac{D}{Q} + Cm * \frac{Q}{2} * \frac{D}{Q}$$

De esta manera el Costo Total queda determinado por:

$$CT = Cu * D + Co * \left(\frac{D}{Q}\right) + Cm * \frac{Q}{2}$$

En esta fórmula cabe aclarar el costo unitario de la unidad del producto (Cu) multiplicada por la demanda anual (D) nos expresa el capital invertido en la compra. El costo de ordenar un pedido de reposición (Co) multiplicado por el número de pedidos que se ordenan en el año (D/Q) o sea la demanda anual dividida por la cantidad óptima de compra por pedido (Q), expresan el costo anual de los pedidos. El costo de mantenimiento de una unidad en stock por año (Cm) multiplicado por el inventario promedio (Q/2), expresan el costo total de mantener el inventario óptimo por año.

Un procedimiento sencillo para obtener el Q óptimo consiste en derivar la ecuación con respecto a Q e igualar la derivada a 0 (cero).

$$\delta C = 0 = -Cu * \frac{D}{Q^2} + \frac{Cm}{2}$$

MODELO DE COMPRA CON DÉFICIT

En este modelo que en términos se basa en las mismas premisas que el descrito anteriormente, se permite el diferimiento de los pedidos u operaciones que una vez recibida la cantidad solicitada desaparece el déficit. Consecuentemente los costos del déficit son producidos por el agotamiento de las existencias durante el período de tiempo respectivo y no por las ventas perdidas.

$$\delta C = 0 = -Cu * \frac{D}{Q^2} + \frac{Cm}{2}$$

Despejando Q se obtiene

$$Q = \sqrt{\frac{2 * Cu * D}{Cm}}$$

También podemos obtener Q de la manera siguiente:

CTM (Costo total por ordenar) = (Demanda anual / cantidad optima) * costo por ordenar

$$CTO = \left(\frac{D}{Q}\right) * Co$$

CTM (costo total de mantenimiento) = (cantidad optima / 2) * costo de mantenimiento

$$CTM = \frac{Q}{2} * Cm$$

$$CTO = CTM$$

$$\left(\frac{D}{Q}\right) * Co = \frac{Q}{2} * Cm$$

$$2 (D * Co) = Q (Q * Cm)$$

$$2D * Co = Q^2 * Cm$$

$$Q^2 = \frac{2 * D * Co}{Cm}$$

$$Q = \sqrt{\frac{2 * D * Co}{Cm}}$$

Al efecto de la deducción matemática definiremos a las variables de análisis intervinientes

Q = Cantidad óptima de compra por pedido.

D = Demanda anual.

S = cantidad de unidades agotadas por período

Cu= Costo Unitario del Producto.

Co= Costo por ordenar el pedido.

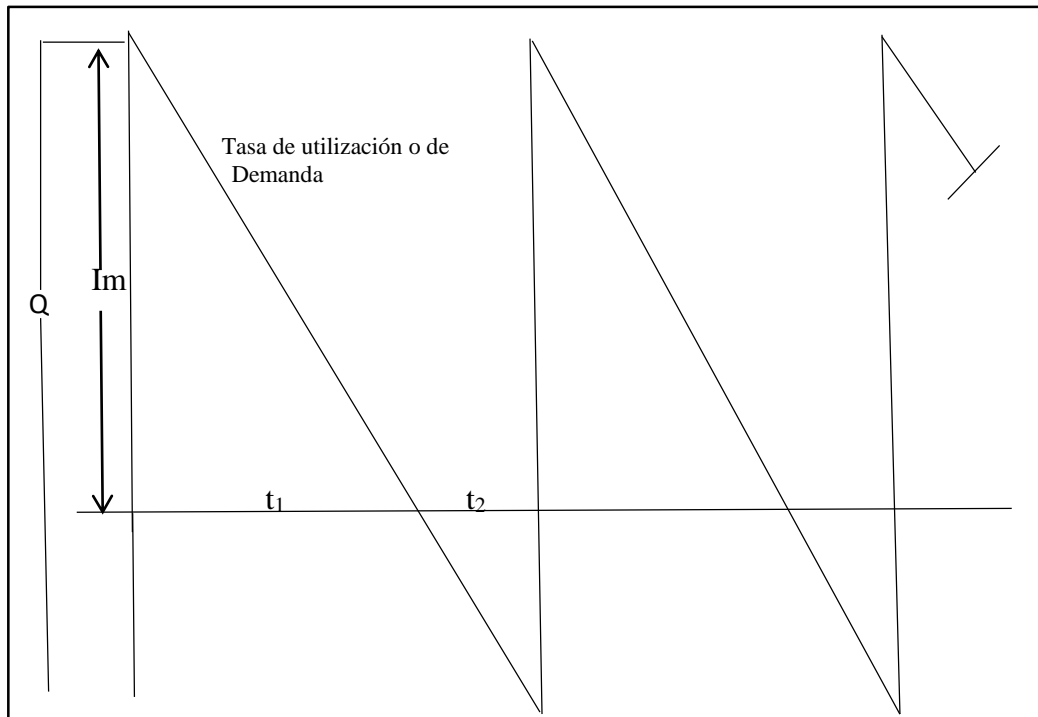
Cm = Costo de mantener una unidad por año.

Im = Inventario máximo.

Cd = Costo del déficit por una unidad.
 CTO = Costo total por ordenar un pedido.
 CTM = Costo total de mantenimiento.
 CP = Costo de un Período.
 CT = Costo total del inventario anual.

T = El tiempo de un período expresado en una porción del año.
 t₁ = Período sin Déficit
 t₂ = Período con Déficit o Agotamiento
 N = Número de períodos o de pedidos por año.

Gráfico 3 – Modelo de compra con déficit



Fuente: SHAMBLIN, J.; STEVENS, G. (1982)

En este modelo el Costo Total estará determinado por la demanda anual ponderada por el costo unitario del artículo, el costo total de ordenar la compra que se determinará teniendo en cuenta el costo unitario de un pedido y el número total de ordenes en el año, el costo de mantenimiento de unidades en inventario y, finalmente, el costo producido por déficit de atención a la demanda durante el año. De esta manera, en primer término, debemos determinar el costo de un período, donde, al igual que en el modelo anterior, tomaremos como variable de ponderación la cantidad

$$CP = Cu * Q + Co + Cm * t_1 * \frac{(Q - S)}{2} + Cd * t_2 * \frac{S}{2}$$

Aceptando que el tiempo de un período está determinado por la cantidad óptima del pedido y la demanda anual (Q/D), es posible determinar

óptima de pedidos (Q), con la diferencia que también se deben tomar en cuenta las unidades del déficit (S) para la demanda requerida. A su vez, estas dos variables relevantes, necesariamente, deberán ser consideradas en relación a los tiempos concordantes con cada una de ellas, que están determinados en función a la tasa de demanda y su respectiva pendiente. De la misma manera, se debe considerar que la tasa de reemplazo o cobertura del déficit es instantánea. Así, el costo de un período estará determinado por la siguiente expresión:

los tiempos sin déficit y con déficit en función de las cantidades correspondientes a cada uno de ellos de la siguiente manera:

$$t_1 = \frac{(Q-S)}{Q} * \frac{Q}{D}$$

$$t_2 = \frac{S}{Q} * \frac{Q}{D}$$

Por consiguiente, y teniendo en cuenta lo anteriormente expresado, el costo de un período estará determinado por la siguiente ecuación:

$$CP = Cu * Q + Co + Cm * \left[\frac{Q-S}{Q} \right] * \left[\frac{Q}{D} \right] * \left[\frac{Q-S}{2} \right] + Cd * \frac{S}{Q} * \frac{Q}{D} * \frac{S}{2}$$

Si el número de períodos en el año está determinado por la demanda total y la cantidad óptima de pedidos, para obtener el costo total se deberá multiplicar cada uno de los términos de la fórmula del costo de un período por D/Q :

$$CP = Cu * Q * \frac{D}{Q} + Co * \frac{D}{Q} + Cm * \frac{D}{Q} * \frac{(Q-S)^2}{2Q} * \frac{Q}{D} + Cd * \frac{S^2}{2Q} * \frac{Q}{D} * \frac{D}{Q}$$

Realizando la simplificación correspondiente en la ecuación anterior se obtiene que el costo total responde a la expresión siguiente:

$$CT = Cu * D + Co * \frac{D}{Q} + Cm * \frac{(Q-S)^2}{2Q} + Cd * \frac{S^2}{2Q}$$

Dado que la ecuación anterior posee dos variables cuyos valores se deben obtener, y que responden a la cantidad óptima de pedidos y a la cantidad de unidades que constituyen el déficit, aplicando derivadas parciales se obtienen las ecuaciones que proporcionaran los valores de las mencionadas variables. De esta manera:

$$Q = \sqrt{\frac{2 * Co * D}{Cm}} * \sqrt{\frac{Cm + Cd}{Cd}}$$

$$Q = \sqrt{\frac{2 * D * (Cm + Cd)}{Cm * Cd}}$$

$$S = \sqrt{\frac{2 * Co * D}{Cd}} * \sqrt{\frac{Cm}{Cm + Cd}}$$

$$S = \sqrt{\frac{2 * D * Co * Cm}{Cd * (Cm + Cd)}}$$

MÉTODO ABC PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS

También denominado Método de Pareto. Se trata de un método muy sencillo que determina una clasificación por excepción, esto es, pretende controlar con mayor énfasis todas aquellas mercaderías que poseen un porcentaje de valor más alto en términos de diferentes variables de análisis, la más usual es la económica; para esto, se lleva a cabo una clasificación dividiendo a las mercaderías de la empresa en tres categorías (A, B y C).

Asimismo, podría utilizarse este modelo en función a los requisitos legales para su almacenamiento y manipulación que exijan una ubicación especial de los mismos (por ejemplo, caso de insumos para la producción, tales como fertilizantes, agroquímicos, etc.).

Las mercaderías catalogadas como A son aquellas cuyo valor monetario es más alto, es decir, que requiere una inversión financiera importante y, a su vez, representa un porcentaje bajo en cantidades almacenadas en el inventario.



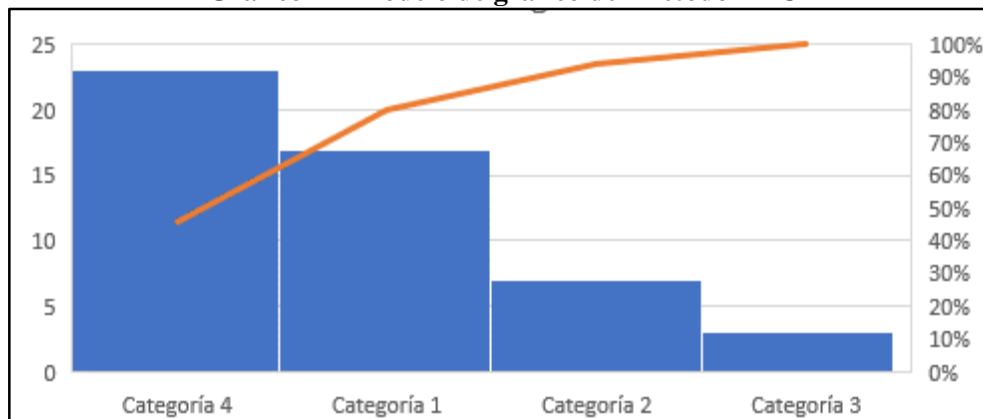
Las mercaderías catalogadas como B son aquellas de categoría intermedia, tanto en su valor monetario como en cantidades en almacén.

Las mercaderías catalogadas como C, al contrario de la categoría A, poseen un menor

valor monetario, pero poseen un porcentaje más elevado de cantidades en el almacén.

De todos modos, la empresa puede valerse de otro tipo de categorización de las mercaderías diferente a A, B y C, ya que esta no es taxativa, siempre tomando en cuenta su importancia en el inventario.

Grafico 4 – Modelo de gráfico del Método ABC



Fuente: elaboración propia

El diagrama de Pareto, utilizado para la clasificación en ABC de las mercaderías, denominado también como diagrama 80/20, sirve para organizar los datos de manera que estos se expongan de manera descendente, de izquierda a derecha y separados por barras. Este gráfico permite, además, establecer un orden de prioridades a la hora de tomar decisiones.

Como puede observarse en el diagrama, para el caso de los inventarios, se explicaría de la siguiente manera: el 20% de la cantidad de mercaderías almacenada representa el 80% de lo invertido en unidades monetarias para la posesión de las mismas.

En el caso de la priorización para la corrección de los errores, por ejemplo, en una fábrica, el 20% de las causas totales provocadas por las malas prácticas, provocan el 80% de los efectos sufridos.

Por otro lado, el *método ABC* es la base del layout (o distribución) de una planta o depósito. El aporte que genera su implementación sería el ajuste de los sistemas de almacenamiento de cada clase o categoría para aprovechar el espacio, ya que este es un parámetro a considerar en la gestión de la distribución de las

instalaciones y que debe combinarse con otras particularidades o exigencias de los productos, tales como nivel de peligrosidad, temperatura a la que se deben almacenar, etc.

Las empresas podrán almacenar más mercaderías clase A y menos de clase B y C, lo que lograrían una reducción de la cantidad de productos y no habría exceso de inventario, lo que les permitiría aprovechar mejor el espacio dentro del almacén.

Este método les será útil para clasificar el inventario en función a su valor y de su rotación. Sin embargo, es necesario que doten a las instalaciones de agilidad necesaria para la preparación de los pedidos.

Otro aporte del método es que estas empresas estarían en condiciones de establecer políticas para asegurar la disponibilidad de productos que poseen una alta demanda (Clase A) en comparación con los menos demandados (B y C). Podrán negociar con los proveedores mejores condiciones, debido a que el 80% de los ingresos de la empresa provienen de los artículos clase A, dedicándole más tiempo en lograr descuentos, negociar plazos de pago y mejores niveles de servicios.

TABLERO DE COMANDO

Un sistema de mediciones de desempeño se fundamenta en el Tablero de Control, que se puede utilizar como un medio sólido para controlar y diagnosticar situaciones, ya que genera y presenta información uniforme, clave y confiable.

Se deben elegir indicadores útiles para el diagnóstico de acuerdo con criterios gerenciales, se puede definir una estructura de información adecuada soportada en modernas herramientas tecnológicas, fáciles de utilizar.

Presentar la información en una plataforma tecnológica es una de las particularidades del tablero de control, cuya relación con la tecnología es fundamental para su desempeño puntual.

Alcances

Un tablero de control refleja solo información cuantificable, evalúa situaciones y no responsables; no se enfoca en la acción directiva de manera exclusiva; no reemplaza el juicio humano y no identifica relaciones de causalidad entre los objetivos y acciones, ni entre diferentes objetivos.

Diseño

La función de mayor importancia de un tablero de control es la *integración*, que propicia la cooperación entre los datos originados a partir de diversas fuentes. Para ello, debe poderse contar con herramientas eficaces para leer todos los datos que se encuentran en los sistemas de la misma empresa. Luego, los datos puros, que generalmente aportan cifras, revelan información, si bien les falta mostrar las relaciones con otros elementos, necesita la *contextualización*, ya que es el ser humano quien obtiene sus propias conclusiones. La actualización del tablero es un elemento imprescindible en el entorno actual del mercado, es decir, cumple con la función de *puntualidad*. Por otro lado, el fácil acceso es sinónimo de utilidad, ya que cuando el tablero de control de claro, intuitivo y sencillo de emplear, se utiliza más a menudo.

A partir de estas características, se puede afirmar que no existe un tablero de control único, cada empresa, cada área, cada usuario ha

de terminar de definir cómo es su herramienta ideal, la que le aporta seguridad, confianza y enriquece su trabajo.

Por otro lado, un indicador es una magnitud que expresa el comportamiento o desempeño de un proceso, que se compara con algún nivel de referencia y que permite detectar desvíos positivos o negativos. Es decir, son, ante todo, información.

Estructura

Este tablero de control, si bien se presenta en forma de planilla, puede ser fácilmente volcado en una hoja de cálculo o en algún software específico para cada caso.

Indicadores de rendimiento (KPI) para el control de los inventarios

En la gestión de inventario, un indicador de rendimiento (KPI, por las siglas en inglés de *Key Performance Indicator*) es una medida que se utiliza en el control del stock, el ingreso y egreso de mercaderías y la disponibilidad de inventario. Esta información auxilia en la toma de decisiones para optimizar la planificación y el control del stock en función al rendimiento real del almacén. La correcta utilización y seguimiento de estos indicadores permite acrecentar la productividad y alcanzar la eficiencia de la instalación.

Los KPI de inventario surgen de un continuo análisis de fórmulas y resultados numéricos. Para facilitar las tareas, se procede a digitalizar la gestión del almacén para transformar los datos en información. La utilización de un software de gestión de almacenes automatiza el procesamiento de los datos de las operaciones llevadas a cabo en el almacén.

¿Cuáles serían los KPI claves para este análisis?

Algunos de los más relevantes son:

Índice de Rotura

Cuando la empresa no cuenta con mercaderías en los depósitos en las cantidades y condiciones que demandan los clientes se produce una rotura de stock, dado que el pedido de los mismos no puede ser satisfecho y esto produciría consecuencias negativas, dado que no solo se pierden ventas, sino que también perjudica la imagen de la empresa.

Pedidos no satisfechos

Total de pedidos

Precisión en el Picking

El picking es un proceso clave para lograr la eficiencia en la preparación de los pedidos en un almacén, mediante el cual se puede lograr un coste más bajo por unidad servida y una entrega más veloz y directa hasta el destinatario final de los pedidos. Para determinar este indicador se debe restar del total de pedidos recibidos, los que no fueron realizados de manera correcta en cantidades o tipos de productos, dividido el total de pedidos.

Total de pedidos - Devoluciones de pedidos incompletos

Total de pedidos

Tasa de entrega completa a tiempo

Este indicador mide el número de despachos agrupados por cumplimiento de entregas, considerando la fecha prometida. Es decir, mide la eficiencia de las entregas dentro de un periodo de tiempo (semanal, mensual, anual).

Pedidos enviados a tiempo

Total de pedidos

Tasa de rotación de inventario

La rotación de inventario es un indicador que mide la velocidad con la que se repone el stock en un periodo determinado de tiempo. Esta información permite una clasificación más apropiada de las mercaderías dentro del almacén en función de su nivel de demanda.

Ventas del periodo (precio de coste)

Valor promedio de las existencias

APLICACIÓN DE MODELOS DE INVENTARIOS PROPUESTOS

Modelo de inventario de compra sin déficit

En este modelo encontramos como una de las debilidades, que la demanda de los artículos es constante y conocida en un período, que, para nuestro caso, comprende un año calendario. Esta situación es de difícil realización en condiciones corrientes del mercado. Existen demandas estacionales y caídas o incrementos del consumo por situaciones del contexto.

La solución a esta circunstancia puede lograrse con la parcialización del período de análisis y la planificación parcial de la proyección de la demanda dentro del período anual. De esta manera, se podrá obtener la determinación de una cantidad óptima de pedido acorde a las situaciones cambiantes del entorno. En este sentido, también podrá variarse el costo unitario de cada unidad del lote óptimo de pedido. A su vez, es preciso tener en cuenta que la cantidad óptima (Q) deriva de la intersección entre los costos de ordenar un pedido y el costo de mantenimiento de las unidades en el inventario. En el costo de pedido se incorporan los costos fijos en los que se incurre cuando se lleva cabo la orden y la recepción del mismo, esto es, costo de preparación de los pedidos, procesamiento, verificación de la entrega, sueldos administrativos, contabilidad, comunicación, costos de transporte y recepción. Los costos de transporte incluyen el costo del envío o flete, en el cual se deben considerar los salarios del personal afectado, el mantenimiento y la depreciación de los vehículos transportadores, como así también los costos variables, tales como el combustible y peajes. En el caso de la tercerización del flete el transportista incorporará al precio fijado sus costos. Por consiguiente, se debe advertir que el costo del flete adquiere relevancia y debe ser analizado adicionalmente a los resultados del modelo, debido a la incidencia que tendrá la cantidad de unidades transportadas, tanto en la determinación del lote óptimo, como así también en el precio final pagado por el cliente. En lo referente al costo de mantenimiento, hay considerar que el capital a invertir debe contener, por una parte, al costo financiero, en caso de existir y, por otro, el costo de oportunidad. Asimismo, debe adicionarse el costo de almacenamiento que incluye conceptos tales como, seguros, alquiler de almacenes, alquiler y/o mantenimiento de máquinas (grúas, montacargas, entre otros), sueldos, costo del control y el costo de obsolescencia y pérdidas. Es importante señalar, que la cantidad óptima de pedido, en este modelo, está dada por la intersección del nivel de los costos de ordenar un pedido y de los costos de mantenimiento del inventario.

Ejemplo Numérico de Modelo de inventario de compra sin déficit

Para una demanda anual constante (D) de artículos igual a 15.000 unidades, con un costo por cada unidad igual a \$ 1.400 (Cu), un costo de almacenamiento por unidad al año de \$ 270 (Cm), y un costo de ordenar cada reposición / compra \$ 12.000 (Co). Considerando que el

modelo no permite déficit, y la tasa de reemplazo es instantánea.

Debemos calcular cuál sería la cantidad óptima de pedido (Q),

El costo total por año (CT) y el Costo por Período (CP)

Luego, la cantidad de pedidos en el año (N) y el tiempo entre pedidos (T).

$$Q = \sqrt{\frac{2 * (12.000) * (15.000)}{270}} = 1.154,70 \text{ Unidades óptimas de Pedido}$$

$$\frac{D}{Q} = \frac{15.000}{1.154,70} = 12,9903871 \text{ (N) Número de Pedidos en el año}$$

$$\frac{Q}{D} = \frac{1.154,70}{15.000} = 0,07698 \times 365 \text{ días} = 28,0977 \text{ (T) Tiempo del Período}$$

$$\frac{365}{28,0977} = 12,9903871 \text{ (N) Número de Pedidos}$$

$$CP = 1.400 * 1.154,70 + 12.000 + 270 * \frac{1.154,70}{15.000} * \frac{1.154,70}{2}$$

$$CP = 1.616.580 + 12.000 + 270 * 0,07698 * 577,35 = 1.616.580 + 12.000 + 11.999,99$$

$$CP = \$ 1.640.579,99 \text{ Costo de un Período}$$

$$CT = 1.400 * 15.000 + 12.000 * 12,9903871 + 270 * 577,35$$

$$CT = 21.000.000 + 155.884,65 + 155.884,50$$

$$CT = \$ 21.311.769,15$$

Tomando como base el ejercicio numérico precedente se pueden verificar algunos resultados si se varían ciertos componentes de los costos intervinientes en la determinación de la cantidad óptima de pedido (Q), así como su impacto en el costo de un período (CP) y el

costo total (CT). En este sentido si se varía el Costo de mantener unidades en inventario por una reducción de alguno de sus componentes, por ejemplo el costo financiero o un mejoramiento de la administración de las bodegas, de \$ 270 a \$ 170 se tendrán :

$$Q = \sqrt{\frac{2 * (12.000) * (15.000)}{170}} = 1.455,2137 \text{ Unidades óptimas de Pedido}$$

$$D/Q = 15.000/1455,2137 = 10,3077 \text{ (N) Número de Pedidos en el año.}$$



En esta situación se debe tener en cuenta que el número de unidades óptimas aumenta y es necesario analizar cuál es el impacto que esta situación produce en los costos de ordenar un pedido. Para el caso de que este último mantenga el mismo valor se obtendrá una

$$CTP = \$ 12.000 * 10,3077 = \$ 123.693,17$$

$$CTM = \$ 170 * 727,6068 = \$ 123.693,17$$

Sin embargo, si el costo de mantenimiento conserva el valor de \$ 270 y se obtiene una reducción en el costo de ordenar un pedido de \$ 12.000 a \$ 10.000, la situación será la siguiente :

$$Q = \sqrt{\frac{2 * (10.000) * (15.000)}{270}} = 1.054,092553 \text{ Unidades óptimas de Pedido}$$

$$D/Q = 15.000 / 1.054,092553 = 14,230249 \text{ (N) Número de Pedidos en el año}$$

$$CTP = \$ 10.000 * 14,230249 = \$ 142.302,49$$

$$CTM = \$ 270 * 527,046276 = \$ 142.302,49$$

Finalmente para obtener el valor de \$ 123.693,17 se deberá reducir el costo de orden de pedido a \$ 7.555,55. De esta manera será :

$$Q = \sqrt{\frac{2 * (7.555,55) * (15.000)}{270}} = 916,245357 \text{ Unidades óptimas de Pedido}$$

$$D/Q = 15.000 / 916,245357 = 16,3711607 \text{ (N) Número de Pedidos en el año}$$

$$CTP = \$ 7555,55 * 16,3711607 = \$ 123.693,12$$

$$CTM = \$ 270 * 458,1226785 = \$ 123.693,12$$

Por consiguiente se debe observar en forma conjunta el importe de la optimización de los costos intervinientes y la relación existente entre ellos.

Modelo de inventario de compra con déficit

En este caso es importante observar que el punto óptimo de equilibrio está dado por la intersección del costo de ordenar un pedido y la sumatoria del costo de mantener unidades en inventario y el costo del déficit por la indisponibilidad de unidades. Los Costos de ordenar un pedido y el de mantenimiento de inventario merecen las mismas consideraciones que las realizadas para el caso del modelo de compra sin déficit. Como ya fuera expresado

reducción del costo de un período y del costo total, por efecto de la disminución del costo de mantenimiento y la de la cantidad de pedidos. Por lo anteriormente expuesto el Costo total por pedidos (Co) y el Costo de mantenimiento del inventario serán respectivamente:

este modelo no supone a priori pérdidas de ventas, ya que la realización del déficit es instantánea. Por consiguiente los componentes que se deberían considerar como costo del déficit son: pérdida del prestigio o imagen que estarán directamente relacionadas con el grado de tolerancia del cliente y en función de su posibilidad de absorber el tiempo de espera; un valor determinístico por la posible pérdida futura de clientes como componente provisional de esta situación; aspectos tales como fletes y comunicaciones adicionales, costos de mano de obra que por efecto de la interrupción del ciclo de ventas se tornan improductivos, y costos por las ineficiencias en la utilización de los recursos financieros, entre otros que sean propios y



plausibles de ser tenidos en cuenta. Como se puede observar, la caracterización del costo de mantener déficit de unidades en stock, o lo que diversos autores denominan rotura del stock, estará dada por las peculiaridades del ciclo operativo de cada organización y responderá a los aspectos que en cada caso resulten relevantes.

A continuación, se expone un ejemplo numérico para una demanda anual constante (D) de artículos, igual a 15.000 unidades, siendo el costo de cada unidad igual a \$ 1.400 (Cu), el costo de almacenamiento por unidad al año es de \$ 270 (Cm), el costo de ordenar cada reposición o pedido es de \$ 12.000 (Co) y el costo del déficit por unidad al año (Cd) de \$ 400. Considerando que el modelo permite déficit y la tasa de reemplazo es instantánea.

Ejemplo Numérico de modelo de inventario de compra con déficit

$$Q = \sqrt{\frac{2 * 12.000 * 15.000}{270}} * \sqrt{\frac{270 + 400}{400}} = 1.154,70 * 1,2942179$$

Q = 1.494,4334 Unidades óptimas de Pedido

$$S = \sqrt{\frac{2 * 12.000 * 15.000}{400}} * \sqrt{\frac{270}{270 + 400}}$$

S = 948,683298 * 0,634811

S = 602,234593 Unidades del déficit

$\frac{D}{Q} = \frac{15.000}{1.494,4334} = 10,0372489$ Cantidad de Pedidos

$T = \frac{Q}{D} = \frac{1.494,4334}{15.000} = 0,09962889$ Tiempo entre pedidos

$t_1 = \frac{Q - S}{D} = 0,05947992$ Período sin Déficit

$t_2 = \frac{S}{D} = 0,04014897$ Período con Déficit

T = t₁ + t₂ = 0,05947992 + 0,04014897 = 0,09962889

T = 365 * 0,09962889 = 36,365 Días

t₁ = 365 * 0,05947992 = 21,7101 Días

t₂ = 365 * 0,04014897 = 14,6547 Días

$$CP = Cu * Q + Co + Cm * t_1 * \left[\frac{Q - S}{2} \right] + Cd * t_2 * \left[\frac{S}{2} \right]$$

CP = 1.400 * 1494,4334 + 12.000 + 270 * 0,05947992 * $\frac{892,198807}{2}$ + 400 * 0,04014897 * $\frac{602,23593}{2}$

CP = 2.092.206,76 + 12.000 + 7.164,16834470 + 4.835,830

CP = \$ 2.116.206,7583 Costo del período

El Costo total está determinado por la siguiente ecuación :

$$CT = C_u * D + C_o * \frac{D}{Q} + C_m * \frac{(Q - S)^2}{2Q} + C_d * \frac{S^2}{2Q}$$

$$CT = 1.400 * 15000 + 12.000 * 10,03725 + \frac{270 * 796.017,271204}{2.988,8668} + \frac{400 * 362.686,505}{2.988,8668}$$

$$CT = 21.000.000 + 120.447 + 71.908,41132 + 48.538,3296$$

$$CT = \$ 21.240.893,741$$

De la misma manera que en el ejemplo numérico del modelo anterior la variación de algunos o todos los elementos del costo que determinan la cantidad óptima de pedido, estos son el costo de pedido, el de mantenimiento y el del déficit (Co, Cm, Cd) establecerán una

variación de dicha cantidad óptima y por consiguiente producirán un impacto en el costo del período (CP) y en el costo total (CT). Estableciendo que el Cm es de \$ 216 y el Cd de \$ 320 se tendrán

$$Q = \sqrt{\frac{2 * 12.000 * 15.000}{216}} * \sqrt{\frac{216 + 320}{320}} =$$

$$Q = 1291 * 1,294217 = 1670,828139$$

$$Q = 1670,828139$$

$$S = \sqrt{\frac{2 * 12.000 * 15.000}{320}} * \sqrt{\frac{216}{216 + 320}}$$

$$S = 1.060,66017 * 0,63481105$$

$$S = 673,3188007$$

$$D/Q = 15.000/1670,828139 = 8,977584$$

Por consiguiente el costo total de pedidos será

$$CTP = \$ 12.000 * 8,977584 = \$ 107.731,008$$

El costo de mantenimiento será

$$CTM = \$ 216 * \frac{(1.670,828139 - 673,3188007)^2}{2 * 1670,828139} = \$ 216 * \frac{995.024,879995}{3.341,656278} = \$ 64.317,020120$$

$$CTD = \$ 320 * \frac{(673,3188007)^2}{3.341,656278} = \$ 320 * 135,668713 = \$ 43.413,98816$$

Como en el ejemplo inicial de este modelo se verifica que el costo de mantenimiento sumado al costo del déficit iguala al costo de ordenar un pedido, provocando una disminución de la

cantidad de pedidos y consecuentemente una merma en el costo total de pedidos. De la misma manera que lo explicitado en el modelo de compra sin déficit, se debe analizar el impacto

que otras variaciones podrían provocar en la cantidad óptima de pedido y sus relaciones con el costo del período y el costo total del inventario, que en el caso tratado logran una reducción. Es imprescindible considerar a todas las variables susceptibles de decisión, con el fin de optimizar la gestión del inventario.

Ejemplo del Método ABC y del Tablero de Comando

Ejemplo, una empresa tiene 10 productos diferentes en su almacén que se encuentran valorados de la siguiente manera:

Art.	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
Valor	6	7	220	4	12	3	2	10	1	9

Primeramente, se ordenan los artículos en relación a su valor, calculando los diferentes

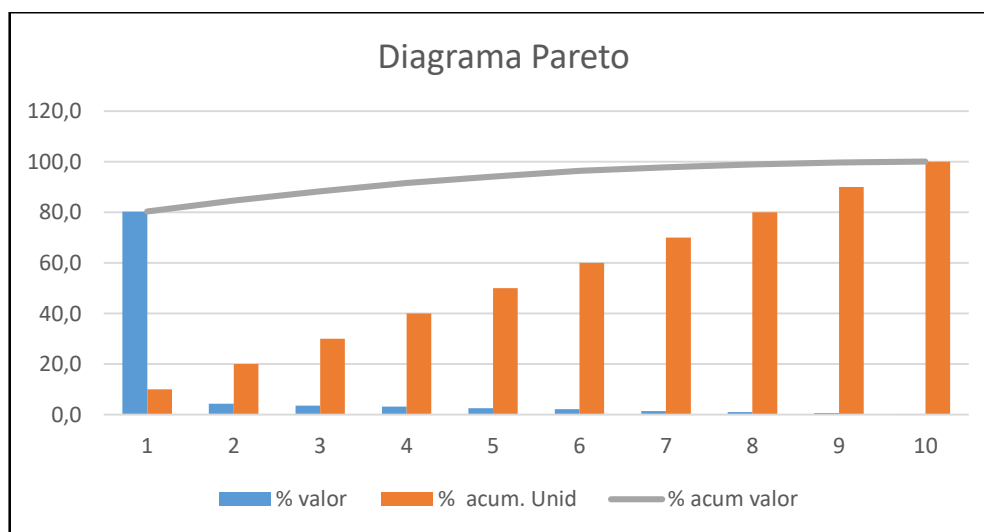
porcentajes, tanto relativos como acumulados, de acuerdo al detalle de la Tabla 1

Tabla 1

Art.	Unid.	% Unid.	Valor	% Valor	% Acum. Unid.	% Acum. Valor.	Categ.
c	1	10	220	80,3	10	80,3	A
e	1	10	12	4,4	20	84,7	B
h	1	10	10	3,6	30	88,3	B
j	1	10	9	3,3	40	91,6	B
b	1	10	7	2,6	50	94,2	C
a	1	10	6	2,2	60	96,4	C
d	1	10	4	1,5	70	97,8	C
f	1	10	3	1,1	80	98,9	C
g	1	10	2	0,7	90	99,6	C
i	1	10	1	0,4	100	100,0	C
	10		274				

Fuente: elaboración propia

Gráfico 5 – Diagrama de Pareto del ejemplo

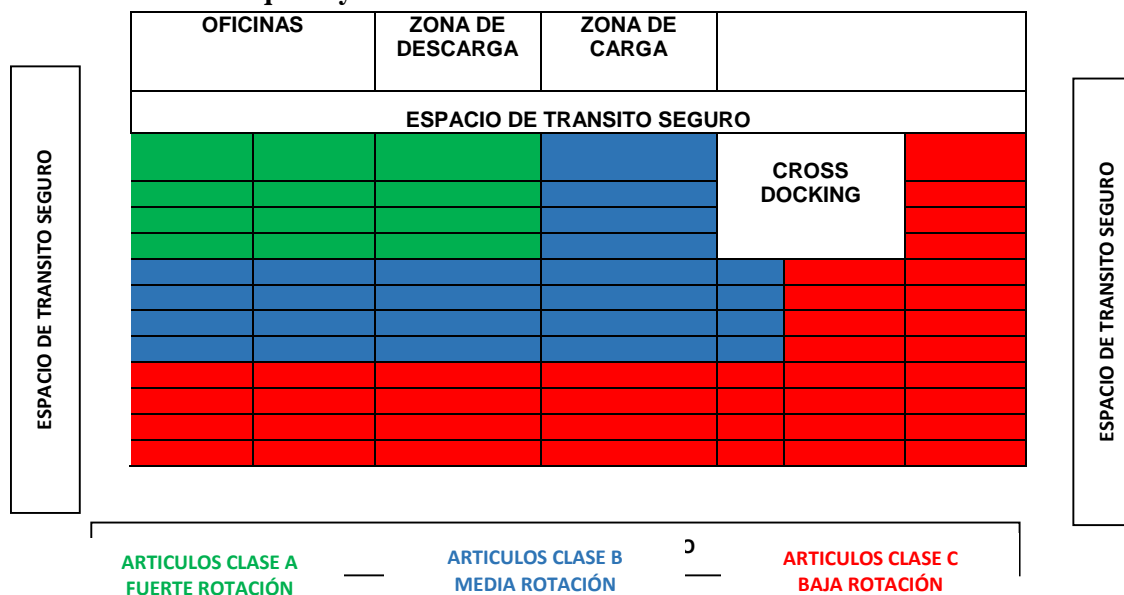


Fuente: elaboración propia.

Como puede observarse en el ejemplo, con el 20% de la cantidad en el stock absorbe el 80% de la inversión en el mismo; por esta razón se debe utilizar un estricto control del inventario. Asimismo, puede armarse un layout del almacén para identificar la mejor ubicación de las mercaderías en función a su importancia.

A continuación, se lleva a cabo el croquis del layout de la mercadería almacenada en función a los datos obtenidos a través del método ABC y de la determinación de los índices de rotación cuya fórmula se halla en el tablero de comando.

Gráfico 6 – Croquis layout del almacén en función a la rotación de las mercaderías



Fuente: elaboración propia adaptado de /www.ingenieriaindustrialonline.com

Cross Docking: o cruce de muelle, es una técnica logística que permite la distribución de las mercaderías sin almacenamiento previo de

las mismas. No hay almacenamiento de mercaderías en stock (inventario), ni se realizan operaciones de picking alguna.

Tabla 2 – Modelo de Tablero de Comando

Indicador	Descripción	Resultado	Meta	Desvío
Índice de rotura	$\frac{\text{Pedidos no satisfechos}}{\text{Total de pedidos}}$			
Precisión en el picking	$\frac{\text{Total de pedidos} - \text{Devoluciones de pedidos incompletos}}{\text{Total de pedidos}}$			
Tasa de entrega completa a tiempo	$\frac{\text{Pedidos enviados a tiempo}}{\text{Total de pedidos}}$			
Tasa de rotación de inventario	$\frac{\text{Ventas del periodo (precio de coste)}}{\text{Valor promedio de las existencias}}$			

Fuente: elaboración propia



Las mediciones son importantes, ya que, si no se puede medir, no se puede gestionar.

Cabe acotar que, al poner en acción un tablero de control se utilizan criterios de medición e indicadores para fiscalizar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de la empresa.

Asimismo, los socios y ejecutivos ven facilitada la toma de decisiones, dado que se cuenta con la información de manera inmediata y permite detectar de manera inmediata los desvíos en los planes, programas y estrategias y decidir las medidas correctivas.

El empresario debe preguntarse qué es lo que se va a medir, quién realizará la medición, qué mecanismo de medición se va a utilizar, qué tolerancias de desviación podrán determinarse, quién tiene interés en los resultados de la medición y qué se hará con los resultados. Esto ayuda en el logro de los objetivos de la empresa, mejora el orden y control de los inventarios y mejora la productividad y el nivel de desempeño del personal.

CONCLUSION

El mantenimiento de inventarios excesivos en las pequeñas empresas pueden generar costos adicionales e innecesarios que vulneren su capital de trabajo y tornen su actividad poco competitiva. La implementación de los modelos de compra con y sin déficit o de cantidad óptima de pedido pueden favorecer al establecimiento de un equilibrio económico y financiero que atienda la demanda conforme a los requerimientos del mercado y posibilite el sostenimiento de una adecuada rueda operativa de la organización. Con estas herramientas se facilitará el establecimiento de una adecuada utilización de los recursos, conforme a las características de la actividad y la gestión de las diversas variables de decisión descriptas en torno a las posibilidades que el giro del negocio permita. La demanda de los clientes es satisfecha mediante niveles adecuados de inventario que de acuerdo a sus propias necesidades permitirán o no el establecimiento de déficits de stock. De esta manera se podrá conocer el comportamiento de cada uno de los costos intervinientes y

determinar su incidencia en los costos de un período y en el costo total, proporcionando a su vez información relevante para determinar la cantidad óptima de pedido, los tiempos entre pedidos de mercaderías, el número de unidades agotadas, el inventario máximo, y principalmente establecer una relación conocida entre el costo de mantenimiento de unidades de inventario, el impacto del costo del déficit y el costo y momento de ordenar una compra.

El tablero de comando es otra herramienta que brinda información pertinente para mejorar la distribución de los recursos y optimizar los resultados. Asimismo, propicia la toma de decisiones adecuadas, fomenta el cambio y establece la mejora continua del desempeño de las áreas, procesos y personas. Por otro lado, permite la planificación y el establecimiento de objetivos, metas e indicadores.

Por otra parte, el método ABC es una herramienta que permite la segmentación de los clientes, identificando aquéllos que podrían encuadrarse como clientes más valiosos o claves para el negocio; asimismo facilita el análisis estratégico de los datos, ayuda a detectar actividades que no agregan valor al producto y aumenta la utilidad y credibilidad de la información de los costos. Como pudo observarse en el ejemplo práctico desarrollado, con este método es posible establecer la ubicación de las mercaderías en el almacén en función a su rotación, lo que proporciona una ventaja adicional en su aplicación. Por lo tanto, queda así demostrada la utilidad de la aplicación conjunta del Método ABC y del Tablero de comando para obtener información precisa para el control y mejora de los procesos de gestión de stock, como así también la organización de la distribución del almacén.

BIBLIOGRAFÍA

- Chase, R.; Jacobs, R; Aquilano, N. (2009). *Administración de Operaciones. Producción y Cadena de Suministro*. Ediciones McGraw-Hill. México
- 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 APARICIO, J.M. 2013. *Gestión Logística y Comercial*. Editorial McGraw-Hill. España.
- Gómez Fulao, J. C., Magdalena, F. G. y Colaboradores. (2000) *Sistemas Administrativos, Estructuras y Procesos*. Argentina: ed. Macchi.
- Hernández Sampieri R., Fernández Collado C., Baptista Lucio M., (2010). *Metodología de la Investigación*. México: ed. McGraw – Hill.
- Kaplan, R.Ñ., Norton, D. *Cuadro de Mando Integral*. Ed.Gestión 2000. Barcelona.
- Klimovsky G., Hidalgo C. (1998). *La Inexplicable Sociedad-Cuestiones de epistemología de las ciencias sociales*. Argentina: AZ Editora.
- Krajewski, L.; Ritzman, L.; Malhotra, M. (2007). *Administración de operaciones. Procesos y cadena de valor*. Editorial Prentice Hall.
- 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.
- Shamblin, J.E.; Stevens, J.T., JR. (1982) *Investigación de Operaciones. Un Enfoque Fundamental*. Editorial McGraw-Hill. España.
- 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.
- <https://www.cabeza.com/es/cross-docking-a-que-empresas-interesa-esta-logistica/>

EL NECESARIO ROL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EN PROCESOS CONCURSALES: LA PERTINENCIA DE UNA SINDICATURA INTERDISCIPLINARIA.

Roko Lillian lilian.roko@fce.unam.edu.ar
 Nuñez Adriana escribanaabn@yahoo.com.ar
 Kovalski German german.kovalski1@gmail.com

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones

RESUMEN

El presente trabajo plantea la necesidad de que una futura reforma a Ley Concursal realice adecuaciones pertinentes ampliando e incorporando las incumbencias de los Licenciados en Administración a la sindicatura.

El desempeño de la función sindical por parte de Contadores Públicos y Licenciados en Administración desde el inicio del proceso y de manera interdisciplinaria, redundará en beneficio del proceso concursal y la conservación de la empresa, considerando la complejidad y diversas incidencias de la insolvencia, que ameritan repensar la figura y rol de la sindicatura sindical, integrada por diferentes disciplinas.

En el marco de proyectos de investigación y extensión sobre Empresas Recuperadas por sus Trabajadores a través de cooperativas de trabajo, en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, con participación de docentes de diversas disciplinas se aborda el análisis de las mismas atendiendo a los diversos orígenes que motivaron el proceso de autogestión o de recuperación empresarial en la provincia de Misiones. Dentro de ese universo, son tres (3), las cooperativas de trabajo que han nacido en contextos concursales.

En tal sentido se propicia una enérgica y sostenida participación de los Consejos Profesionales en Ciencias Económicas de cada Provincia y de la Federación que los nuclea.

PALABRAS CLAVES: Sindicaturas Interdisciplinarias. Cooperativas de Trabajo.

ABSTRACT

The present work raises the need for a future reform of the Bankruptcy Law to make pertinent adjustments, expanding and incorporating the responsibilities of Bachelors in Administration to the receivership.

The performance of the trade union function by Public Accountants and Graduates in Administration from the beginning of the process and in an interdisciplinary manner, will benefit the bankruptcy process, and the preservation of the company considering the complexity and various incidents of insolvency, which merit rethink the figure and role of the trade union, made up of different disciplines.

Within the framework of research and extension projects on Companies Recovered by their Workers through work cooperatives, in the Faculty of Economic Sciences of the National University of Misiones, with the participation of teachers from various disciplines, the analysis of the same is addressed, taking into account to the diverse origins that motivated the process of self-management or business recovery in the province of Misiones. Within that universe, there are three (3) worker cooperatives that have been born in bankruptcy contexts.

In this sense, an energetic and sustained participation of the Professional Councils in Economic Sciences of each Province and of the Federation that brings them together is encouraged.

KEY WORDS: Bankruptcy Proceedings. Management. Relevance. Work Cooperatives.

INTRODUCCIÓN

En el marco de proyectos de Investigación y Extensión con docentes de diversas cátedras de las carreras de contador Público y Licenciatura en Administración hemos efectuado relevamientos de empresas recuperadas por sus trabajadores en la provincia de Misiones. La

totalidad de las mismas, adoptaron el molde jurídico de cooperativas de trabajo.

Del universo de esas unidades autogestionadas en la provincia de Misiones, un total de tres (3) han nacido en contexto de procesos concursales. Dos (2), se tramitaron en la primera circunscripción judicial de Misiones, Posadas. No obstante, el establecimiento productivo de una de las empresas concursadas, se encuentra radicado en Colonia Delicia, provincia de Misiones, donde se encuentra emplazada la empresa recuperada. El tercero, es un proceso de quiebra tramitado ante el Poder Judicial de la Ciudad de Rosario, con un establecimiento en la ciudad de San Ignacio, provincia de Misiones.

Nos referiremos en este trabajo a la importancia del rol de la administración y la incumbencia de los profesionales, ya que su actuación en los procesos concursales - desde el inicio- podría determinar mayor dinámica y posibilidades concretas de preservación de las fuentes de trabajo y conservación de la empresa, otorgando mayores posibilidades de viabilidad, sostenibilidad, y expansión de las unidades recuperadas nacidas en marcos concursales/falenciales, como también garantizar la tutela e intereses de los demás acreedores concursales: públicos y privados.

Es importante resaltar que el contexto de origen, es determinante para la caracterización de cada una de las cooperativas de trabajo que recuperan empresas, y la sostenibilidad a futuro, depende de las medidas pertinentes, oportunas y conducentes que se aborden desde el inicio del proceso.

A modo de introducción, debe expresarse que los procesos concursales (concursos preventivos y quiebras) tienen por finalidad la protección del crédito, la conservación de la empresa, los derechos de los trabajadores, y el interés general.

Dicho proceso es dirigido por un Juez, conforme el art. 274 L.C donde la figura del síndico cobra relevancia, ya que es un

funcionario/órgano con multiplicidad de funciones.

Tienen roles específicos y determinados, a saber²:

1. **Dictaminador:** cuando emiten opinión profesional fundada en todas aquellas cuestiones establecidas por la ley, o requeridas por el juez.
2. **Contradictor:** es cuando asume la defensa de los intereses que la ley, según los casos, pone a su cargo.
3. **Administrador:** es la función delegada al síndico en la quiebra, ya sea con o sin continuación de la empresa.

Conforme el ordenamiento sustantivo aplicable –ley concursal 24.522 y modificatorias-, en adelante L.C, los contadores públicos o estudios conformados por estos profesionales son los únicos profesionales que pueden ostentar la calidad de síndicos concursales (art. 253 punto 1).

Por su parte, el art. 251 L.C expresa que son funcionarios del concurso: el síndico, el coadministrador –entre otros, estableciendo el art. 259 de manera precisa y determinada que: “Los coadministradores pueden actuar en los casos señalados por los artículos 192 a 199. Su designación debe recaer en personas especializadas en el ramo respectivo o graduados universitarios en administración de empresas”.

En base a la normativa citada, se considera pertinente que una futura y necesaria reforma a ley concursal, debe incorporar a licenciados en administración en el elenco de profesionales comprendidos en el órgano sindical, para que actúen de manera interdisciplinaria.

Las complejidades derivadas de la insolvencia patrimonial ameritan su participación.

En efecto, la crisis económica y financiera aparejada por la pandemia Covid 19, junto a las diversas medidas sanitarias dispuestas a nivel gubernamental para preservar la salud de la población, produjeron consecuencias

² Villanueva, P. 1999, “La actuación del síndico. Ámbito Societario y Concursal. Ed. Aplicación Tributaria S.A. pág. 85

devastadoras en diversos ámbitos, planteándose diversos desafíos y numerosos escenarios, con repercusión en el mercado laboral, en la oferta, producción, y demanda de bienes y servicios-entre otros aspectos.

El impacto de la pandemia en las unidades autogestionadas, -entre ellas-: las nacidas en contextos concursales, amerita analizar y evaluar las consecuencias e incidencias en sus actividades, para proyectar escenarios de pospandemia, en miras a su evolución, inserción y sostenibilidad en el desarrollo local.

Como se expresó supra, del total de unidades autogestionadas relevadas en la provincia de Misiones, solamente tres de ellas, nacieron en contexto concursal: Cooperativa de Trabajo Amanecer Ltda., Frigorífico Zaimán Ltda. y Cooperativa de Trabajo La Hoja Ltda.

La primera, nacida en el marco de un concurso preventivo, las otras, en contextos de quiebra. Cabe resaltar que existen otras empresas recuperadas organizadas jurídicamente bajo los parámetros legales de cooperativas de trabajo, que tuvieron origen en contexto de conflictividad, o fallecimiento de los dueños, y otras causales, más no en situación de concurso preventivo o quiebra.

Acotamos el alcance de la presente ponencia a las nacidas en marcos concursales atendiendo a que, del análisis de la situación relevada se advierte la necesidad de propiciar modificaciones en la normativa concursal, y/o alentar, con mayor énfasis, la necesidad de incorporar a la sindicatura concursal, a profesionales en Administración.

En efecto, las cooperativas de trabajo nacidas en contextos falenciales, deben consolidarse como unidades productivas o de servicios en marcos organizados, que garanticen su actividad y sostenibilidad a futuro, en base a políticas públicas integrales, integradas, y efectivas.

La posibilidad de asesorar y/o aconsejar la aplicación o efectivización de esas políticas públicas por parte de Licenciados en Administración, en el marco del proceso y atendiendo a la actividad que desarrolle cada una, permitirá afrontar desde la constitución de

la cooperativa los desafíos y perspectivas para el sector.

El **Objetivo General** del Proyecto de Investigación que se divulga, consiste en Analizar el impacto producido por el Aislamiento y Distanciamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO Y DISPO) y las medidas dispuestas ante la pandemia Covid 19 en empresas recuperadas relevadas en la provincia de Misiones –aclarando que todas adoptaron el molde jurídico de cooperativas de trabajo.

Asimismo, en los **objetivos particulares** se encuentran:

- Aportar en el contexto de pospandemia nuevos conocimientos para contribuir a la sostenibilidad de este tipo de organizaciones recuperadas por sus trabajadores.
- Propender al desarrollo de estrategias de gestión en las Organizaciones que recuperen empresas, y dentro de este objetivo incluimos las incumbencias de los Licenciados en Administración.
- Estimular el desarrollo integral y sostenible de las empresas recuperadas por sus trabajadores.
- Fomentar la participación de docentes de diferentes cátedras y de estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas de la U.Na.M para posibilitar un enfoque enriquecedor sobre este sector de la economía social y solidaria

Dentro de los Objetivos del presente artículo se encuentra –fundamentalmente- contribuir al aporte y concretar de manera efectiva y satisfactoria la proyección y horizonte profesional de la carrera de Licenciatura en Administración, cuyas incumbencias profesionales son relevantes y pertinentes para potenciar el desarrollo y consolidación de unidades autogestionadas, evitando de esa manera el conocimiento aislado de los procesos y las experiencias particulares y concretas que se desarrollan en cada región del país.

En efecto, dentro del marco de los procesos concursales, donde nacieron las tres empresas recuperadas nacidas en ese contexto, pudo



observarse un camino difícil, con la participación de la figura de síndicos concursales de profesión contadores públicos quienes, deben velar y cumplimentar la normativa de la Ley 24.522 y modificatorias, con un cúmulo de tareas que generalmente excede las posibilidades concretas y efectivas de contribuir a la sostenibilidad de las unidades recuperadas.

No se observó en el marco de las experiencias cuyos trámites judiciales se encuentran radicados en la provincia de Misiones, la participación de la figura del Coadministrador, prevista en el art 259 L.C, señalándose también que la incorporación de estos profesionales, debe ser solicitada en el marco del proceso y autorizado debidamente por el Juez, lo que amerita que desde la Universidad Pública y los Consejos Profesionales que nuclean a los Licenciados en Administración alienten y propicien la participación de los citados profesionales, en procesos concursales.

Justificación: la situación económica, social y financiera actual, interpela a la Universidad Pública y a los docentes de áreas pertinentes, al análisis, evaluación, vigencia y efectividad de diversas políticas públicas y acciones del Estado en sus diferentes niveles y estamentos y efectuar en tal sentido propuestas y considerar herramientas, para legitimar, y proyectar a todas las empresas recuperadas por sus trabajadores cualquiera sea el contexto de origen, para erigirlas como entidades vitales para el desarrollo económico y equilibrado de la provincia, el país y la región.

En el marco de esta ponencia, alentamos la participación de los profesionales en Administración, proponiendo –en su caso- las reformas a la ley concursal, y propiciando una renovación de estructuras envejecidas y estáticas o bien alentando una interpretación armónica de la normativa concursal, habilitándose la participación y/o consultas técnicas de profesionales en administración para que, en el marco de los procesos

concursoales, hagan efectivo el principio concursal de conservación de la empresa.

MARCO TEÓRICO

Fundamentación y Antecedentes.

Notas sobre el proceso y legislación concursal.

Sostiene el profesor Ariel Dasso que la legislación concursal es el brazo de la economía, el auxilio jurídico instrumental al mundo negocial al momento de la crisis³.

La historia legislativa en materia de derecho concursal permite observar cambios sustanciales y profundos en diversas oportunidades, pero también reformas que no han traído soluciones concretas, efectivas o instrumentos idóneos para lograr la recuperación económica.

Las leyes concursales y sus reformas, se gestaron, aplicaron, y sufrieron modificaciones, o reformas e interpretaciones, al amparo de diversas situaciones ya sean políticas, sociales, y económicas.

Como expresa Favier Dubois (2020) en el año 1995 el régimen concursal tuvo un impacto globalizador a través de la reforma introducida por la ley 24522.

La citada norma reformó a la anterior Ley 19551, modificada por ley 22917 las que establecieron sistemas de tutela de la empresa, los trabajadores, el interés general con activa intervención del Estado (juez, sindicatura).

En efecto, sostiene acertadamente el citado autor que la ley 24522, consagró un régimen neoliberal y marcadamente voluntarista donde el poder se transfirió a los acreedores, -en particular los financieros-, y se favoreció a los grupos económicos, todo ello en detrimento de la tutela de la empresa, de los trabajadores, de los servicios públicos, del interés económico general, de la intervención estatal, etc.

La protección de la continuación de la empresa fue restringida, al igual que la protección de los trabajadores, por ejemplo, al no exigir estar al

³ Dasso, Ariel A., “La primera respuesta del derecho concursal a la crisis global; la reforma de la Insolvenzordnung”, Ed. LA LEY, Suplemento

Concursos y quiebras 2009 (febrero), 01/02/2009, 1 - LA LEY2009-B, 773.



día en las obligaciones laborales y previsionales para solicitar la apertura del proceso, al dejar sin efecto los convenios colectivos vigentes, al permitir renunciar al privilegio laboral, entre otras reformas.

Debe mencionarse asimismo, que las facultades del Juez y del síndico también fueron acotadas en el marco de los procesos y se eliminó toda mención a tener en consideración el interés general⁴.

Expresa además que la crisis político-institucional, social, económica y financiera de los años 2001-2002 trajo aparejada, sendas reformas a la ley concursal.

A saber:

- 1) La ley de emergencia concursal 25563 que reformó determinados artículos incorporando medidas extraordinarias, excepcionales y transitorias,
- 2) La Ley 25.589, que incorpora –entre otras-, la posibilidad de continuación de la empresa en quiebra, otorgando a los trabajadores una acotada participación.
- 3) La ley 26086 promulgada el 10 de abril de 2006, modifica – también entre otros-, dos incisos del art. 14 de la ley 24.522, el inc. 11 y el 14.

En el inciso 11, ordena que una vez aceptado el cargo por el síndico, tiene diez (10) días para pronunciarse sobre: a) Los pasivos laborales denunciados por el deudor; b) Previa auditoría en la documentación legal y contable, debe informe sobre la existencia de otros créditos laborales comprendidos en el pronto pago; c) La situación futura de los trabajadores en relación de dependencia ante la suspensión del convenio colectivo ordenada por el artículo 20.

Incorpora además el inciso 12, estableciendo que "El síndico deberá emitir un informe mensual sobre la evolución de la empresa, si existen fondos líquidos disponibles y el cumplimiento de las normas legales y fiscales".

En cuanto a los trabajadores, se reforma el art. 16 que contempla el derecho al pronto pago de los créditos laborales.

4) La ley 26684, promulgada el 29 de junio de 2011 -publicada en el Boletín Oficial de la Nación el 30 de junio de 2011-, otorga a los trabajadores mayor participación en los procesos concursales: en el marco del concurso preventivo, en la integración del comité de control, en la participación de una cooperativa de trabajo en el salvataje (art. 48 y 48 bis) en la continuación de la explotación de la empresa, en la no suspensión del curso de los intereses de los créditos laborales, etc.

De la breve reseña legislativa precedente, concluye que el régimen concursal exhibe una serie de disposiciones que no se encuentran debidamente articuladas, por los diferentes lineamientos y finalidades de cada una de las normas mencionadas.

Ello trae aparejado problemáticas concretas y diversas a la hora de su interpretación y aplicación por parte de los jueces competentes.

Asimismo, se ha complejizado la labor del síndico concursal -a cargo de contadores públicos o estudios de contadores-, conforme el art. 253 L.C.

Es imposible sintetizar la totalidad de tareas de la sindicatura. Su rol es de tal importancia que de por sí le otorga el atributo de especificidad al proceso concursal⁵.

Es pertinente expresar además, que la ley de concursos y quiebras vigente, contempla el

⁴ Favier Dubois, Eduardo M. "El derecho Concursal "Posmoderno". Un nuevo modelo para abordar la insolvencia. RDSC N° 403 Junio de 2021 pág. 499/531

⁵ Truffat, E. considera que de la ley puede interpretarse que el síndico es una mujer/un hombre orquesta, y detalla exhaustivamente sobre las funciones que le asigna la ley concursal en el concurso preventivo y en la quiebra, y sin posibilidad de delegación alguna, en virtud de lo normado en los arts. 252 y 258 LCQ).

Acertadamente precisa además que a los fines de cumplir con un mejor cometido y garantizar una adecuada defensa en juicio de los intereses concursales que le fueron confiados, y en caso de contratar asesoramiento profesional en interés colectivo y aún siendo un ostensible gasto del concurso, los debe pagar de su propio peculio (arts. 257 in fine LCQ) (1) (1) Truffat, Daniel "Oda a las mujeres y Hombres Orquesta. ¿Oda o Elegía? Errepar Doctrina Societaria y Concursal N° 403 Junio de 2021 pág. 493/497



instituto de la continuación de la explotación de la empresa como un instrumento de política legislativa y herramienta idónea y se posiciona a las cooperativas de trabajo, que nacen en ese contexto, como un fenómeno de la economía social, protectoria de los puestos de trabajo, con fundamento en cláusulas constitucionales: art. 75 inc. 12 y 19 de nuestra Carta Magna⁶.

La versión taquigráfica del debate parlamentario de fecha 13 de abril de 2011 de la Cámara de Diputados de la Nación donde se trató la modificación de la ley concursal 24522, concretada a través de la ley 26684, da cuenta del acuerdo político de todos los bloques.

Así fue expresado por la señora presidenta de la Comisión de Legislación General, al expresar: “...el régimen que estamos tratando cambia el paradigma actual que indica que cuando la empresa está en crisis se liquida y se entrega. Estamos introduciendo un nuevo paradigma que valora la continuidad de la empresa, porque se pone en valor al trabajador y también lo que significa una empresa en funcionamiento. Se mantiene el aparato productivo, se considera al trabajador un fuerte capital humano y se lo pone en valor para entender que se defiende la continuidad y el valor de la empresa. Asimismo se defiende la posibilidad de los acreedores de cobrar y el derecho de los trabajadores a mantener el sustento”.

“...este ha sido un reclamo histórico de los trabajadores por el que han luchado durante tantos años, muchas veces en soledad, y frente a los jueces, pidiendo que no fuera excepcional la continuidad de la empresa, al entender que esa continuidad es un valor económico y social. ...este instrumento se podrá llevar adelante a través de la figura de cooperativas e incluso de cooperativas en formación, a las que se les fija un plazo para su regularización. Lo importante es que los trabajadores tendrán

derecho en forma inmediata, con las mayorías que exige la ley, a continuar con la explotación de la empresa y plantear un plan de trabajo con sustentabilidad económica, financiamiento y organización. Obviamente, en estos casos el juez, previa vista al síndico es quien deberá aprobar la continuidad” “...también establecemos una modificación muy importante –que era un reclamo de los trabajadores-, ya que en el caso de liquidación de la empresa, los trabajadores pueden adquirirla, compensando sus créditos laborales en este sentido. Fue una fuerte demanda que existió, que la recogió la jurisprudencia.”⁷

De la intención y voluntad expresa del legislador (año 2011), puede colegirse que el instituto de la continuación de la explotación de la empresa, a través de cooperativas de trabajo debe considerarse como un instrumento de política legislativa e instrumento idóneo para superar la quiebra y posicionar a las mismas como un fenómeno de la economía social protectoria de los puestos de trabajo.

El fortalecimiento de las entidades de la economía social y solidaria, permitirá consolidar mayor trabajo estable, promoviendo el desarrollo humano y local.

Cooperativas de Trabajo nacidas en Contextos Concuriales.

Las entidades recuperadas por sus trabajadores, constituyen un relevante fenómeno social y económico que presupone la existencia de una empresa anterior y cuyo proceso de concurso preventivo, quiebra, vaciamiento, conflictividad laboral, inviabilidad, fallecimiento de sus dueños y/o multiplicidad de causales que impiden proseguir, determina a los trabajadores a continuar con la actividad de dicha empresa, preservando la fuente de

⁶ Art. 75 inc. 12: “Corresponde al Congreso: inc. 1: dictar los códigos civil, comercial, penal, de minería y del trabajo.....**así como sobre bancarrotas...**”

Art. 75 inc. 19: “proveer lo conducente al desarrollo humano, al progreso económico con justicia social, a la productividad de la economía nacional, a la generación de empleo, a la formación profesional de los trabajadores, a la defensa del valor de la moneda,

a la investigación y al desarrollo científico y tecnológico, su difusión y aprovechamiento”.

⁷ Debate parlamentario de la cámara de Diputados de la Nación.

<https://www.hcdn.gob.ar/diputados/pcassinerio/discursos/debate.jsp?p=129,3,7> página consultada en Febrero de 2012.



trabajo, utilizando mayoritariamente, la forma jurídica de cooperativa de trabajo.

Sostiene Junyent Bas que “la recuperación de las empresas en crisis constituye una alternativa de mantenimiento de las fuentes de trabajo que incide en la actividad económica y productiva mejorando la situación social de grandes sectores de la población. De esta forma, se cumplen otras finalidades como consecuencia de la reconstrucción del tejido productivo, favoreciendo los ingresos de los trabajadores e incrementando el consumo interno, disminuyendo los índices de desocupación, todo lo cual permite también bajar los índices de deserción escolar, evitar el crecimiento de la delincuencia, y propender a un mayor grado de homeostasis del sistema social con menor tasa de conductas o subculturas desviadas”⁸.

El fenómeno de la recuperación de empresas también trasciende el escenario de los procesos concursales, y constituyen un destacado y fundamental aspecto en el desarrollo de políticas socio- productiva, e institucionales, con gran proyección social en los territorios donde se encuentran. Contribuyen a afianzar los valores de la economía participativa, solidaridad, autogestión, y a la disminución de la pobreza⁹.

Las empresas recuperadas relevadas en la provincia de Misiones, surgidas en contextos de falencia, demostraron capacidad operativa para resolver sus problemas preservando las fuentes de trabajo.

No obstante, del análisis y abordaje de la problemática integral de las mismas, desde la faz organizacional, de gestión, como también la relación con el Estado y su vinculación con las políticas públicas dirigidas hacia las mismas, determina repensar los roles de la sindicatura

concurral a fin de que la solución adoptada en base a ley, sobre la recuperación de empresas, genere interpretaciones sistemáticas, coherente e integradas, aplicables de manera efectiva, para dotarlas de sostenibilidad, en base a sus características singulares y específicas.

La decisión política de recuperación empresarial, adoptada por la Ley Concursal en la reforma del año 2011, amerita repensar – a más de 10 años de su sanción- una modificación que permita incorporar en la composición del órgano sindical concursal, profesionales con incumbencias específicas de administración y gestión de organizaciones para poder atender a la problemática aparejadas por la insolvencia, el desempleo, el nacimiento de las cooperativas de trabajo que nacen a efectos de evitarlo, y ante un complejo y creciente escenario con dificultades económicas, financieras, sociales y laborales que se constata en el período de pospandemia.

Con meridiana claridad expresa Shujman: “La epopeya de los que enfrentados con la crisis empresaria asumen el desafío de asegurar la integridad de producción para restituirla a la actividad, sin capital, ni la posibilidad de acceder a financiación ordinaria, reciben la empresa con deudas y cargas insatisfechas, sistemas de producción, tecnología y maquinaria obsoletos y ya descartados por el mercado y lo hacen sin estar preparados para transformarse simultáneamente en dadores y receptores de trabajo es inexplicable desde el libre mercado de intercambios equivalentes. Categorías de lo social como el derecho a una vida digna, al trabajo, a la autogestión, la solidaridad, y la cooperación son las que explican que con algún apoyo de la sociedad y del Estado, estas entidades puedan desarrollarse

⁸ Junyent Bas, Francisco “Una Historia Sin Fin: Otra vez sobre la reforma de la Ley concursal en materia de cooperativas de Trabajo”. Revista El Derecho 05/05/2010 pág. 1 a 22. Y En Revistas de Derecho Empresario Universidad Nacional de Córdoba pág. 80 ISSN 2346-9404

⁹ Al respecto, el programa Facultad Abierta dirigido por el Profesor Andrés Ruggeri y su equipo de colaboradores de la Facultad de Filosofía y Letras de la U.B.A., desde el año 2002 desarrollan un trabajo de apoyo, asesoramiento, capacitación e

investigación sobre las empresas recuperadas por sus trabajadores. A través del mismo, ilustran exhaustiva y comprometidamente, sobre el fenómeno, sus conceptos, problemas, y toda la temática. Los artículos y relevamientos del Programa constituyen análisis profundos, exhaustivos, objetivos y fundamentados sobre este fenómeno social, cuya lectura es indispensable y pueden consultarse en https://www.recuperadasdoc.com.ar/Las_empresas_recuperadas_autogestion obrera en Argentina y America Latina.pdf



allí donde la iniciativa individual fracasa. Sólo en el ámbito de una economía con valores, de una economía del trabajo de una economía social de una economía de comunión es posible entender este magnífico fenómeno”¹⁰.

Puede precisarse asimismo, y ello surge del curso de la investigación, que la viabilidad y sostenibilidad de las unidades autogestionadas, nacidas en contextos falenciales, dependen de múltiples presupuestos, ya sean objetivos como:

- Mercado para la colocación de los productos o servicios.
- Conocimientos técnicos.
- Fuentes de financiación: públicas o privadas.

O bien presupuestos subjetivos, tales como:

- La voluntad o compromiso unívoco de todos los integrantes de cooperativa de trabajo (art.190 primer párrafo, in fine L.C)
- Informe de la sindicatura: (art.190, segundo párrafo L.C.)
- Resolución Judicial: (art. 191L.C).
- y actuación por parte de funcionarios estatales en la viabilización del giro de los negocios (art. 191 bis in fine)

Es importante destacar que de cada una de las unidades relevadas, y de las constancias de cada expediente judicial donde tramita el proceso concursal, se verificaron aspectos diferentes y complejidades específicas tanto internas como externas, y son inherentes a la actividad que llevan a cabo.

Cada una de las tres (3) experiencias transita su propio camino en la constitución y afianzamiento del proceso de autogestión, las que han sido pioneras en la provincia de Misiones y el conocimiento sobre las mismas, retroalimenta saberes y aprendizaje para posteriores experiencias que puedan surgir.

Por esta razón se expresa que el análisis y abordaje de esta política de investigación y

extensión es dinámico, atendiendo a que las experiencias de recuperación se replican, siempre con elementos y características específicas, particulares, lo que determina la complejidad de su estudio, análisis, encuadramiento y diagnóstico, que está en permanente construcción.

Sin perjuicio de la heterogeneidad relevada, cada una de las unidades exhibe a través de sus integrantes el esfuerzo y voluntad inquebrantable de fortalecer y desempeñar la administración y gestión de la cooperativa, de manera eficiente y diligente. Asimismo han contado con apoyo funcionarios del Ministerio de Acción Cooperativa de la Provincia de Misiones, del Ministerio de Trabajo de la Provincia de la Provincia y de Contadores y/o abogados de cada entidad que brindaron asistencia técnica, tendiente a lograr preservar la fuente de trabajo de cada uno de los integrantes de la Unidad Autogestionada, que conformaron la cooperativa de trabajo.

Como expresan Vuotto, M y Fadelli C. (2014, 327) “...la noción de gestión acentúa los aspectos de organización y coordinación de las actividades y los esfuerzos de las personas de acuerdo con las políticas diseñadas para lograr las metas deseadas. Como proceso, la gestión consiste en planificar, organizar, dirigir y supervisar a las personas para que realicen las tareas necesarias para el logro de las metas proyectadas, es decir se trata de un procedimiento de adecuación de recursos y fines”¹¹.

Vuotto explicita asimismo que, si bien las posibilidades de éxito o de fracaso de numerosas experiencias cooperativas están fuertemente asociadas con el grado previo de consolidación del grupo que las promueve, la indudable correspondencia entre las exigencias de la actividad que desarrollan y las capacidades y competencias técnico profesionales de sus miembros, junto con la

¹⁰ Schujman, Mario. “Cooperativas de Trabajo”. Revista Equipo Federal de Trabajo. Publicado el 04-12-2007 Edición N° 31. ISSN 1669-4031. Página Consultada el 29/11/2010

¹¹ Vuotto, Mirta y Fardelli, Claudio “Especificidad de la gestión de las Organizaciones de la economía

social” 2014 en Schujman, Mario S. y Comps. 2014 Economía social y solidaria : praxis, vivencias e intenciones / Mario S. Schujman; Paulo Peixoto de Albuquerque; Kelly C. Pereyra, Karina Tomatis. - 1ª ed. - Rosario. Ediciones Del Revés. Pág. 327/354.



adecuada caracterización y conocimiento del mercado al que se orienta la actividad, aparecen como dimensiones clave para evaluar su desempeño¹².

A tenor de las consideraciones expuestas, resaltamos las competencias profesionales del licenciado en Administración, en la convicción de que su integración a la sindicatura concursal, actuando de manera interdisciplinaria, coadyuvará a la sostenibilidad de las unidades recuperadas nacidas en contextos concursales.

Regulación Legal de los Profesionales en Ciencias Económicas: antecedentes e importancia.

El Licenciado en Administración. Importancia de las incumbencias en el Proceso Concursal. Aporte a la sostenibilidad de Unidades Autogestionadas.

Es preciso, efectuar referencias contextuales que sirven de antecedente y fundamentos a las conclusiones a las que se arribarán en el presente trabajo,

Ley Nacional N° 20.488 y Ley Provincial I N° 34 (Digesto Jurídico Misiones), las que regulan el ejercicio profesional de los graduados en ciencias económicas.

La primera, se encuentra en vigencia desde el año 1973, y significó en su oportunidad un avance importante para el desarrollo y expansión de estas profesiones.

El mensaje de elevación –de fecha 23 de mayo de 1973- resalta la trascendencia de la rama del saber de las profesiones en las múltiples actividades del quehacer nacional relacionadas con el nivel científico y cultural del país, como lo es el fin de contralor y organización en los aspectos económicos y financieros, y la intervención de los profesionales en ciencias económicas en la mayor parte de las actividades

de la economía tanto en la esfera pública como en la privada brindando apoyo técnico a otras profesionales y actividades mediante estudios del quehacer económico.

Destacaron que la evolución tecnológica y social avanzó rápidamente en el orden de las ciencias económicas tan ligadas a fenómenos de carácter político y social, y en respuesta a tales requerimientos las universidades del país ampliaron sus planes de estudio para emprender nuevas especialidades profesionales y las adaptaron a las exigencias socio económicas del país.

Finalmente consideraron que las disposiciones proyectadas tendían a resolver las carencias evidenciadas en el régimen legal que estaba vigente, donde no se contemplaban los nuevos campos de especialización y estimaron que ello constituía un instrumento para el mayor desarrollo del patrimonio nacional, tanto en su aspecto económico como cultural.

En base a esos fundamentos, la ley 20488 legisla el ejercicio de las profesiones de: Licenciado en Economía, Contador Público, Licenciado en Administración, Actuario y equivalentes.

Establece en su normativa, la regulación de los Títulos y las Incumbencias –a la que denomina Funciones (Ver Capítulo II: “De los Títulos y sus Funciones”- para cada uno de ellos.

La provincia de Misiones, adhiere a la citada norma, la que se encuentra incorporada en el Digesto Jurídico de la Provincia, en la rama N° 1 (Administrativo), bajo el Número 34.

La regulación de la norma nacional –posteriormente adoptada por la provincia- no ha sido favorable de manera integral – para los Licenciados en Administración, puesto que no surge de la misma delimitación precisa y clara de las incumbencias de contadores públicos y licenciados en administración¹³.

¹² “Vuotto, Mirta, 2000 “El desempeño organizacional del cooperativismo de trabajo” <https://repositorio.cedes.org/handle/123456789/3447?locale=en> en página consultada en Junio de 2020.

¹³ Es menester mencionar que en la provincia de Mendoza los licenciados en administración se rigen por una ley específica N° 8765 del año 2014, y

publicada en el Boletín Oficial de esa Provincia en fecha 5 de enero de 2015. En la misma se asignaron incumbencias que antes eran concurrentes o exclusivas de ambos profesionales, a uso exclusivo de los licenciados. Se informó oportunamente que frente a la sanción de dicha ley se inició una demanda de inconstitucionalidad, de la cual no se ha



Al efectuar un análisis comparativo de las incumbencias profesionales establecidas en el art. 13 y art. 14 de la ley 20.488 –de idéntico tenor en los artículos 12 y 13 de la ley provincial- puede concluirse que hay incumbencias concurrentes para ambas profesiones.

Por ejemplo: la aplicación e implantación de sistemas de procesamientos de datos y otros métodos contables y financieros del proceso de información gerencial, y puntos de contacto con la elaboración de políticas sistemas, métodos y procedimientos de trabajo administrativo-contable con la de los licenciados en administración cuando se los faculta a definir y describir la estructura y funciones de la organización y todo lo referente a las relaciones industriales sistemas de remuneración y demás aspectos vinculados al factor humano en la empresa. También pueden intervenir ambos en materia judicial como liquidador de sociedades.

La ley 20.488 y las normas provinciales dictadas en su consecuencia, contemplan en su articulado, incumbencias exclusivas, pero también se advierten incumbencias concurrentes que surgen de manera clara y en otros casos no se encuentran delimitadas con precisión.

Sin perjuicio de ello, surge de manera precisa que las profesiones de Contadores Públicos, Licenciados en Administración, Licenciados en Economía y Actuarios tienen regulación estatal hace **cuarenta y cinco (45) años**, a través de la ley 20.488, y de acuerdo al mensaje de elevación de la ley “todas las profesiones que regula intervienen en la mayor parte de las actividades de la economía tanto en la esfera pública como en la privada”.

Es importante adelantar que de las incumbencias profesionales establecidas **SOLAMENTE** es el **CONTADOR PUBLICO** quien puede ostentar la calidad de síndico concursal.

El art. art. 13 b Ley Provincial dice: “... En materia judicial para la producción y firma de dictámenes relacionados con las siguientes

cuestiones: 1.-En los concursos de la Ley 19.551 para las funciones de síndico.”.

En tal sentido y de manera concordante, con la norma citada precedentemente, la ley de concursos y quiebras 24.522 y modificatorias expresa en el art. 253 inc. 1: “Podrán inscribirse para aspirar a actuar como síndicos concursales **los contadores públicos, con una antigüedad mínima en la matrícula de CINCO (5) años; y estudios de contadores que cuenten entre sus miembros con mayoría de profesionales con un mínimo de CINCO (5) años de antigüedad en la matrícula.**

Los integrantes de los estudios al tiempo de la inscripción no pueden a su vez inscribirse como profesionales independientes. Se tomarán en cuenta los antecedentes profesionales y académicos, experiencia en el ejercicio de la sindicatura, y se otorgará preferencia a quienes posean títulos universitarios de especialización en sindicatura concursal, agrupando a los candidatos de acuerdo a todo estos antecedentes”.

Y por su lado, la ley concursal prevé en el art. 259 que: “Los coadministradores pueden actuar en los casos señalados por los Artículos 192 a 199. Su designación debe recaer en personas especializadas en el ramo respectivo o graduados universitarios en administración de empresas. Su remoción se rige por lo dispuesto en el Artículo 255.”

Se advierte en consecuencia, que la participación de los Coadministradores se encuentra acotada con exclusividad al cumplimiento de los artículos mencionados precedentemente, y que ese coadministrador es designado por el Juez para la continuación de la explotación de la empresa, que podrá ser llevada a cabo por:

- La sindicatura
- Coadministrador
- Cooperativa de Trabajo

Precisamente los artículos 192 a 199 refieren al régimen legal aplicable a la continuación de la

podido relevar si se arribó a una sentencia firme y consentida.



explotación de la empresa en la quiebra, **de acuerdo a lo resuelto por el juez.**

Es categórica la impronta -por el otorgamiento de facultades de dirección e impulso-, otorgada al órgano jurisdiccional en calidad de director del proceso (art. 274 Ley Concursal)-, y bajo la responsabilidad: del síndico, del coadministrador, o de una cooperativa de trabajo.

Por su parte es importante mencionar que el art. 192 in fine de la Ley Concursal dice: “En caso de la explotación de la empresa o de alguno de sus establecimientos, se encuentre a cargo de cooperativas de trabajo, será aplicable el presente artículo, con excepción del inciso 3”.

Ese inciso 3) refiere expresamente que: “Las obligaciones legalmente contraídas por el responsable de la explotación gozan de la preferencia de los acreedores del concurso”.

De ello, puede deducirse que se atribuye en forma directa a la cooperativa de trabajo EL PAGO de TODAS LAS OBLIGACIONES LEGALMENTE CONTRAIDAS, en el marco de la continuación de la explotación de la empresa.

Solamente, las obligaciones contraídas por el síndico o coadministrador gozan de la preferencia de los acreedores del concurso.

Esta disposición deja a la Cooperativa de Trabajo conformada por los empleados de la fallida, a cargo de la Administración de la Empresa, e incluso el juez se encuentra facultado para ponerle fin a la continuidad de la explotación antes del vencimiento del plazo fijado, por resolución fundada, si ella resultare deficitaria, o de cualquier otro modo ocasionare perjuicios a los acreedores (art. 192 in fine Ley Concursal).

De lo expuesto se colige que las cooperativas de trabajo nacidas en contextos falenciales, no poseen asesoramiento o guía por parte de los órganos concursales. Sí la vigilancia y el contralor hacia su actividad.

Además de lo expresado precedentemente, es importante tener en cuenta que a partir de la sanción de la ley concursal 24522/95 y sus sucesivas modificaciones, observamos la incorporación de nuevos institutos y figuras –

como el acuerdo preventivo extrajudicial, cramdown, comités de acreedores, continuación de explotación de la empresa por parte de los empleados, etc- y nuevas exigencias de presentación de informes por parte del síndico concursal.

Ante la nueva impronta de la ley, con las consecuentes funciones para el síndico y necesidad de tomar decisiones por parte del Juez, amerita -a nuestro criterio-, la participación de un Licenciado en Administración, en términos de aportar conocimientos técnicos para poder conservar y/o reactivar la actividad empresarial.

En tal sentido, y para reafirmar el concepto de nuestra ponencia, destacamos que existen numerosas disposiciones de la ley que aluden a aspectos de Administración que podrían ser cumplidas por estos profesionales, porque no sólo atañen a aspectos de su incumbencia, sino porque, además, su participación puede coadyuvar a fortalecer uno de los principios fundamentales que informan al derecho concursal cual es el principio de conservación de la empresa.

Así, podemos mencionar, -entre otras normas-:

- La posibilidad que tiene el juez concursal, de designar un coadministrador, un veedor o un interventor controlador, cuando el deudor contravenga lo establecido en los arts. 16 y 25 L.C. o cuando oculte bienes, omita las informaciones que el juez o síndico le requieran, incurra en falsedades, en las que produzca o realice algún acto, en perjuicio evidente para los acreedores.

- La presentación de un informe mensual (art.14 inc. 12 L.C) por parte del síndico sobre la “Evolución de la Empresa”, si existen fondos líquidos y disponibles y el cumplimiento de las normas legales y fiscales.

Es acá donde se observa la relevancia que tendría, para el síndico, y el proceso concursal en términos generales, contar con la apoyatura de un Licenciado en Administración de Empresas.

En efecto, estos profesionales –por la incumbencia que ostentan-, podrían aplicar y desarrollar conocimientos de planificación y



organización de la empresa y orientar la misma, sus recursos humanos y materiales en las mejores condiciones, para posibilitar la conservación de la empresa, etc.

Se considera que propiciar una sindicatura integrada por Contadores Públicos y por Licenciados en Administración, en una futura reforma a la ley concursal constituirá un avance de calidad para el proceso concursal.

Y en particular en lo referido a la continuación de la explotación de la empresa a través de una cooperativa de trabajo debidamente autorizada por el juez, con aprobación del plan pertinente pero con la asistencia técnica y/o debido contralor de Licenciados en Administración, ello redundará en beneficio de la conservación de la empresa y en interés de la totalidad de los acreedores.

Consideramos vital el rol del Licenciado en Administración a la hora de brindar asistencia técnica, en un contexto social, económico y jurídico en el que deberán operar estas entidades, colaborando en la determinación de los alcances, fundamentos y trámites que deben esgrimirse ante el juez concursal para fundamentar la petición de recuperación empresaria mediante una cooperativa de trabajo, y luego viabilizar y/o sugerir los canales técnicos adecuados dentro de un proceso.

Se pretende favorecer la incorporación de herramientas de planificación y de gestión a las cooperativas creadas en el marco del art. 190 y concordantes de la ley concursal que posibiliten a las mismas, la búsqueda de recursos y la articulación con otras instituciones.

Estimamos por esa razón, que debe propiciarse que las sindicaturas concursales sean integradas NO SOLO por Contadores Públicos, sino también por Licenciados en Administración de Empresas, toda vez que el trabajo interdisciplinario de ambos profesionales redundará en beneficio del interés general.

MÉTODO

En función de lo explicitado en el ítem Introducción donde se consignaron los objetivos de la investigación se procede al diseño de la metodología, que implica un

proceso o camino ordenado, sistemático y organizado destinado a responder los problemas del marco investigativo, e ir formulando paralelamente propuestas a modo de aporte.

En el proyecto de investigación -enmarcado en una línea investigativa, cual es las organizaciones de la economía social y solidaria-, que estamos divulgando y se encuentra en su fase preliminar, el equipo ha determinado que la metodología cualitativa es la pertinente para abordar la problemática explicitada en el proyecto.

Asimismo, atendiendo a los objetivos particulares detallados en la **Introducción**, se llevan a cabo determinadas tareas, a modo de Plan de Trabajo.

La investigación de campo y la observación de participante se efectuará en las unidades de análisis, a través de encuestas, observación participante y entrevistas estructuradas y semi estructuradas.

Ello permitirá la obtención de un marco referencial para confrontar, comparar, evaluar y procesar la situación, evolución y perspectivas.

El análisis de los datos obtenidos en las observaciones participantes, entrevistas y la metodología seleccionada, tiene por objeto clasificar, simplificar y reducir, los datos de forma inductiva y ordenada.

Se privilegia, destaca y resalta el análisis y los antecedentes de cada unidad cooperativa en profundidad y detalle para conocer la trayectoria que siguieron cada una de las empresas recuperadas, analizando los escenarios de pospandemia.

El enfoque a utilizar tiene estricta relación con los objetivos General y los Particulares en las unidades de observación. Será exploratorio, cualitativo y mixto.

Se lleva a cabo además, una recopilación de normas de aplicación tanto nacionales, provinciales como municipales, referidas a empresas recuperadas bajo la forma de cooperativas de trabajo

Se analizan fallos judiciales que involucran a empresas en quiebra donde la continuidad de la explotación de la empresa se encuentra a cargo de una cooperativa de trabajo, relevando si han



contado con el apoyo o asistencia técnica de profesionales Licenciados en Administración.

Se elaboran publicaciones, ponencias para exponer en eventos científicos.

Al finalizar el plazo pertinente, se elevará el informe Final a la Secretaría de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas de la U.Na.M y a la Secretaría General de Extensión de la U.Na.M.

RESULTADOS

En función de la metodología de trabajo, implementada en este primer semestre de inicio del proceso de investigación, se pueden consignar resultados preliminares, producto de las reuniones previas, relevamiento y diagnóstico inicial de las unidades de análisis, y la elaboración de las encuestas.

De ese diagnóstico inicial de unidades hemos relevado una nueva unidad recuperada, dedicada al rubro gastronómico, en la provincia de Misiones, y con domicilio en Posadas, Misiones, la que ha nacido luego del fallecimiento del dueño de la empresa y ante un acuerdo con sus herederos. A la fecha se encuentra en trámite de inscripción ante el Organismo de aplicación a nivel Nacional.

Debe señalarse que, en función de la metodología de trabajo, se observan los hitos de evaluación, los que están dados conforme los momentos cronológicos propuestos en el proyecto.

Los Aportes del Derecho a la Administración de las Organizaciones.

Sin pretensión de abordar los alcances históricos de la evolución del concepto de “Empresa”, como “Organización” de los factores de la producción, es importante expresar que, a partir de la sanción del nuevo código civil y comercial de la Nación, el

concepto de Empresa cobra una relevancia destacada para la ciencia del derecho.

Asimismo, es pertinente citar los conceptos brindados por la teoría económica y la ciencia de la Administración.

La Dra. Tañski, Doctora en Administración de la Universidad Nacional de Misiones, define a la Empresa como el ente que desarrolla una actividad económica, y actúa como una célula fundamental de la socioeconomía ofreciendo o produciendo bienes o servicios al mercado, mediante una adecuada organización y administración, coordinando todos los factores, lo que le permite obtener beneficios y además cumplir un rol social al ofrecer fuentes de trabajo y colaborar con el progreso y el bienestar de la sociedad¹⁴.

Asimismo, se relevan otros conceptos donde consideran a la “Empresa” como una Organización en la cual se coordina el capital y el trabajo y que, valiéndose de un proceso administrativo, produce y comercializa bienes y servicios, en un marco de riesgo, buscando armonizar los intereses de sus miembros con el fin de crear, mantener y distribuir riqueza entre ellos¹⁵.

También como “Una Organización con finalidad económica y con responsabilidad social, generadora de productos y servicios que satisfacen necesidades y expectativas del ser humano”¹⁶.

Asimismo, Druker, P. (1993) desde la “Teoría de las Organizaciones”, considera que la especificidad se orienta al estudio de las formas que adquieren y a través de las cuales funcionan las organizaciones de personas, entendiendo a éstas como agrupamientos formados explícitamente para alcanzar un propósito que guía las tareas, y por lo tanto son estas las que lo definen. Estas organizaciones, para el citado autor pueden ser de todo tipo, desde grandes

¹⁴ Tañski, N. 2004 “Administración de las Organizaciones”. Editorial Universidad Nacional de Misiones, pág.57

¹⁵ Alvarez, Héctor F. “Administración. Un enfoque interdisciplinario y competitivo”, Ed. Eudecor, Córdoba144., 2007, pag. 144.

¹⁶ Laborada Castillo, Leopoldo y De Ouani, Rafael “Fundamentos de la gestión Empresarial”. Editorial Valletta Ediciones, Buenos Aires, 2009 pág. 5620 Enciclopedia Jurídica Omeba Tomo X pág. 55.

corporaciones privadas, hasta hospitales o cooperativas¹⁷.

Consideramos, a la luz de los proyectos de investigación y extensión en los que participamos, que la ciencia jurídica brinda, a los profesionales en administración, el marco legal y reglamentario de las organizaciones. Entre ellos –sin agotar todas las aristas-, la constitución, el ámbito de actuación, la disolución, liquidación, operatoria y responsabilidades de las Organizaciones y sus integrantes, para su actuación con previsibilidad y seguridad.

También se incluyen en este aporte, el marco legal y reglamentario que rige a las organizaciones de la economía social, donde se encuentran las cooperativas de trabajo, y determinados fenómenos económicos y sociales como son las empresas recuperadas por sus trabajadores, que habitualmente se constituyen bajo molde cooperativo.

De manera concomitante y articuladamente, la ciencia de la Administración le aporta al derecho otra mirada potenciando la retroalimentación de saberes.

Especialmente, en lo atinente a las herramientas, conceptos, y principios que hacen a la conservación de la empresa, pilar básico para mantener las fuentes de trabajo y como factor imprescindible de la riqueza. También, porque la ciencia de la Administración, nos brinda principios orientadores en términos concretos, económicos, de organización y de planeamiento.

Esta retroalimentación de saberes, nos motiva año a año a la presentación de trabajos, y a participar en los eventos de CONLAD y a destacar su profesionalidad e incumbencias.

CONCLUSIÓN

En el marco de proyectos de Investigación y Extensión que se llevan a cabo en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, sobre empresas recuperadas por sus trabajadores, en base a los

objetivos planteados en la introducción, se han relevado las unidades autogestionadas, nacidas en diversos contextos en la provincia de Misiones, hasta el mes de Junio de 2022.

Se constata que todas adoptaron el molde o estructura jurídica de cooperativas de trabajo y del total de unidades, solamente tres (3), nacieron en contextos de procesos concursales, y a la fecha del presente continúan con la explotación de la empresa, a través de la entidad cooperativa surgida en el marco del proceso concursal.

Las principales conclusiones emanadas del proceso preliminar investigativo-que se inicia el corriente año- muestran que los trabajadores han enfrentado el desafío de la autogestión para defender la continuidad laboral lo que implicó lograr el funcionamiento de la empresa, bajo el molde cooperativo en marcos concursales, organizados y movilizados para conservar la fuente laboral.

Por tal razón, y teniendo en cuenta que el evento que nos convoca en esta instancia, es de Administración, el equipo de investigación y extensión propicia que, en una futura y necesaria reforma de la ley concursal, a cuyo amparo y para preservar fuentes laboral, los trabajadores pueden conformar cooperativas de trabajo, que la sindicatura –en carácter de órgano esencial del proceso que actúa como estrecho colaborador del Juez del Proceso- esté conformada no sólo por Contadores Públicos, sino también por Licenciados en Administración.

Consideramos que el aporte de ambas profesiones y de las incumbencias exclusivas de cada una de ellas, desempeñándose de manera conjunta, podrán coadyuvar a la preservación y conservación de la empresa, permitiendo abordar, con solvencia técnica y profesionalidad, la complejidad y diversas incidencias que trae aparejada la insolvencia de las Organizaciones.

Podrán incluso aportar a la sostenibilidad y proyección de las cooperativas de trabajo que recuperan empresas.

¹⁷ Druker, Peter La sociedad poscapitalista, Ed. Sudamericana. Buenos Aires, 1999.



Esto amerita repensar la figura y rol de la sindicatura, la que se encuentra a la fecha, a tenor de la ley vigente, a cargo exclusivamente de profesionales Contadores Públicos o estudios conformados por los citados.

La práctica cotidiana y el relevamiento de actuaciones judiciales en la provincia, dan cuenta que en los procesos concursales, se prescinde de la figura del Licenciado en Administración, pese a que las incumbencias en las que son formados estos profesionales, podrían canalizar una óptima intervención en los mismos, derivada de su experticia a la hora de actuar como asesor de la empresa, como técnico o perito asesorando al juez o al síndico, en la “administración de la empresa en concurso”.

Estimamos, que la conservación de la empresa, en términos concretos, económicos, de organización y de planeamiento estratégico, importa una tarea que debe ser merituada y aconsejada por los profesionales en administración, en el marco del proceso concursal de naturaleza universal.

En virtud de las incumbencias en las que se forman pueden canalizar de manera óptima las diferentes y complejas instancias del proceso, tendiendo siempre a preservar los intereses de la normativa concursal: la tutela del crédito, la preservación de la empresa, el derecho de los trabajadores y el interés general.

Referencias Bibliográficas.

- Alvarez, H. F. (2007). Administración. Un enfoque interdisciplinario y competitivo. Ed. Eudecor.
- Argentina (1994). Ley 24.430. Constitución Nacional de la Argentina. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/804/norma.htm>
- Misiones (1958). Constitución de la Provincia de Misiones. <https://www.electoralmisiones.gov.ar/wp-content/uploads/2020/12/Constitucion-Provincia-de-Misiones.pdf>
- Dasso, A. A. (2009). La primera respuesta del derecho concursal a la crisis global; la reforma de la Insolvenzordnung. *Suplemento Concursos y quiebras*. Ed. La Ley.
- Debate parlamentario de la cámara de Diputados de la Nación. <https://www.hcdn.gob.ar/diputados/pcas/sinerio/discursos/debate.jsp?p=129,3,7> página consultada en Febrero de 2012.
- Druker, P. (1993). *La sociedad poscapitalista*. Ed. Sudamericana.
- Favier Dubois, E. M. (junio de 2021). El derecho Concursal “Posmoderno”. Un nuevo modelo para abordar la insolvencia. *RDSC* (403), pp. 499-531.
- Graziabile, D. (2021). Incumbencia de la sindicatura concursal. *Labor Multidisciplinaria. En Derecho Concursal. Perspectivas Actuales*. Universidad Nacional del Sur, IV, Modernización del Proceso Concursal, 240-247.
- Junyent Bas, F. (2010). Una Historia Sin Fin: Otra vez sobre la reforma de la Ley concursal en materia de cooperativas de Trabajo. *El Derecho*, 1-22.
- Argentina (1973). Ley 20.337 Cooperativas Nacional. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/18462/texact.htm>
- Argentina (1973). Ley 20.488 Ley ejercicio de las profesiones relacionadas a las Ciencias Económicas. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/35000-39999/38590/norma.htm>
- Argentina (1995). Ley 24522 Concursos y Quiebras. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25379/texact.htm>
- Misiones (s.f.). Ley I N° 34 Ley ejercicio de las profesiones en ciencias económicas en la provincia de Misiones. <http://www.digestomisiones.gov.ar/uploads/documentos/leyes/LEY%20I%20-%20N%2034.pdf>.



- Universidad de Buenos Aires. Facultad de Filosofía y Letras. Secretaría de Extensión. Programa Facultad Abierta (s.f.). Las empresas recuperadas: autogestión obrera en Argentina y América Latina .
https://www.recuperadasdoc.com.ar/Las_empresas_recuperadas_autogestion_obrera_en_Argentina_y_America_Latina.pdf
- Schujman, M. (2007). Cooperativas de Trabajo. *Equipo Federal de Trabajo*. (31)
- Tañski, N. (2004). Administración de las Organizaciones. Editorial Universidad Nacional de Misiones.
- Truffat, E. D. (Junio de 2021). “Oda a las mujeres y Hombres Orquesta. ¿Oda o Elegía? *Doctrina Societaria y Concursal*, (403), 493-497.
- Villanueva, P. (1999). La actuación del síndico. *Ámbito Societario y Concursal*. Ed. Aplicación Tributaria S.A.
- Vuotto, M. y Fardelli, C. (2014). Especificidad de la gestión de las organizaciones de la Economía Social en M.S.Shujman, P. Peixoto de Albuquerque, K.C.Pereyra, K. Tomatis *Economía social y solidaria praxis, vivencias e intenciones* (1ª ed., pp. 327-354). Ediciones Del Revés.
- Vuotto, M. (2000). El desempeño organizacional del cooperativismo de trabajo.
<https://repositorio.cedes.org/handle/123456789/3447?locale>