

ANÁLISIS DE LA GOBERNANZA Y LA TRANSMISIÓN DE CRITERIOS DE SUSTENTABILIDAD EN LA CADENA GLOBAL DE _____	2
CARACTERÍSTICAS Y EXPECTATIVAS LABORALES DE JOVENES DE LA GENERACIÓN _Y_, QUE SON POTENCIALES SUC _____	12
EL FINANCIAMIENTO LA PUNTA DEL ICEBERG EN LAS OSC DE LA CIUDAD DE LA PLATA. REFLEXIONES SOBRE UNA _____	23
EMPRESAS EMBOTELLADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS EN CÓRDOBA, ARGENTINA PRESENTACIÓN DE RESULTADOS PARC _____	34
EXPLORANDO CONDICIONANTES EN LAS DECISIONES ACADÉMICAS DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA _____	40
FUNCIÓN DIRECTIVA DE UN DECANO UNA MIRADA DESDE LOS ROLES QUE DESEMPEÑA _____	51
GESTIONANDO EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DEL CONOCIMIENTO _____	68
IMPACTOS DE LA SUSTENTABILIDAD EN LA CADENA DE VALOR HORTÍCOLA _____	78
LA COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL DESDE LA PERSPECTIV- A DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EL CASO DEL CONSE _____	79
LA EXPERIENCIA DE LA COOPERATIVA NÉSTOR KIRCHNER _____	88
LA GENERACION _Y_ CAMBIA LAS EXPECTATIVAS DE LAS O- RGANIZACIONES _____	96
LA MICROEMPRESA EN LA REGIÓN DE VILLA MARÍA _____	107
LA ORGANIZACIÓN UNIVERSITARIA Y LA INNOVACION, DESDE UNA PERSPECTIVA CRÍTICA _____	117
LA PEQUEÑA EMPRESA Y SU RELACION CON EL AMBIENTE _____	127
NIVEL DE APLICACIÓN DE PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDA- D SOCIAL EMPRESARIA EN PEQUEÑAS EMPRESAS DEL GR _____	135

RE-CONOCIENDO A LA UNIVERSIDAD CyMAT y Riesgos Psico- ciales en el trabajo y competitividad emocion _____	148
REDES COOPERATIVAS HACIA UN MODELO DE GESTIÓN ____	159
RESILIENCIA EN ORGANIZACIONES DE ALTA CONFIABILIDA- D (HROS) NOTAS SOBRE EL SISTEMA FERROVIARIO _____	170
VALOR SOCIAL DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN LA ADMINISTRACION PUBLICA _____	182
ANÁLISIS DE CONTENIDO Y DISEÑO DE LAS PUBLICACIONE- S REALIZADAS EN LA RED SOCIAL FACEBOOK POR ORGA ____	194

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: ANÁLISIS DE LA GOBERNANZA Y LA TRANSMISIÓN DE CRITERIOS DE SUSTENTABILIDAD EN LA CADENA GLOBAL DE VALOR DE LA INDUSTRIA AERONÁUTICA EN ARGENTINA

**33º Congreso Nacional de ADENAG
“Construyendo en Administración. Docencia y esencia”**

**Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER)
Facultad de Ciencias de la Administración**

Concordia: 26 y 27 de mayo de 2017

Dra. Celina Amato (camato@iua.edu.ar)
Tec. Camila Curti
Tec. Ana Clara Senn

Resumen

El concepto de Cadenas Globales de Valor (CGV) busca explicar o predecir cómo los distintos nodos de agregación de valor de una actividad productiva se vinculan dentro de una economía a nivel territorial-espacial. La literatura sobre cadena de valor ha recogido la problemática de la sustentabilidad a partir del concepto de gobernanza, que resulta de especial interés para identificar aquellos eslabones que ejercen el poder de configurar la distribución de ganancias y riesgos en una industria determinada.

El objetivo central del proyecto de investigación que se presenta es analizar la influencia de la gobernanza en la adopción de criterios de sustentabilidad (económicos, ambientales y sociales) en la CGV de la industria aeronáutica.

Para ello se tomarán como objeto de estudio, a través de una metodología de tipo cualitativa (estudio de casos), diversos organismos y/o empresas que forman parte de los eslabones de la CGV de dicha industria.

En este artículo se presenta el proyecto de investigación de referencia, que será desarrollado en la Facultad de Ciencias de la Administración del Centro Regional Universitario Córdoba–IUA, Universidad de la Defensa Nacional.

Palabras clave

CADENA GLOBAL DE VALOR – GOBERNANZA – SUSTENTABILIDAD –
UPGRADING

1. Introducción, descripción y justificación del proyecto

La gobernabilidad es de particular importancia para la generación, la transferencia y la difusión de conocimientos orientados al desarrollo sustentable, con lo que las empresas pueden mejorar su rendimiento y sostener la ventaja competitiva. Comprender cómo está gobernada una cadena, permite a las empresas locales centrarse de manera estratégica en las actividades y las relaciones que les brindarán más beneficios¹.

La acción empresarial se da gracias a la interrelación que se establece entre distintos factores: los inversionistas, los trabajadores, los recursos naturales y ambientales y los espacios sociales entre los cuales se asienta para desenvolverse. De la manera en que estos factores se combinen dependerán los impactos que se generen (en el rendimiento económico, la productividad, en los recursos naturales y la situación de la comunidad). De allí, que sean tenidos en cuenta en su conjunto al hablar de sostenibilidad².

La visión de desarrollo sostenible surge con la preocupación ambiental pero no se limita a ésta, ya que además se preocupa por la continuidad del desarrollo en las generaciones futuras. En el marco de esta perspectiva, surge la definición de sustentabilidad como la articulación de procesos en la dimensión ambiental, económica y social, lo que llaman “la triple línea de base” o “triple cuenta de resultados” (*Triple Bottom Line*)³.

Uno de los elementos teóricos de base del concepto de desarrollo, tiene que ver con quién debe impulsarlo y a través de qué mecanismos. En este sentido, varios aspectos contenidos en la concepción de responsabilidad social ya son regulados a través de normas o procedimientos, como las leyes laborales o disposiciones ambientales. Sin embargo, dado que la responsabilidad social es un enfoque integral, abarca elementos sociales que están más allá de la normativa, trasladando al interior de las empresas la responsabilidad de incorporar las nuevas concepciones gerenciales en sus prácticas.

De este modo, se convierte en un desafío para las empresas la incorporación de una visión integral de la responsabilidad social para reducir riesgos, mejorar la productividad y competitividad, el rendimiento; y para contribuir a un clima social armónico y de mayor beneficio para todos los actores que de alguna manera se encuentran involucrados por la acción empresarial.

Se incorpora en este sentido el concepto de *upgrading* que supone actualización y mejoramiento, asociado con políticas gubernamentales, estrategias corporativas, tecnología, entre otras. Fernandez-Stark y Gereffi⁴ lo definen como el movimiento que realizan las empresas para mejorar su

¹ Frederick y Gereffi (2009).

² A lo largo del presente se utilizan como sinónimos los vocablos sustentabilidad, sostenibilidad y desarrollo sostenible. La razón de esta elección no es el reduccionismo en el tratamiento del tema sino que ya se han trabajado conceptualmente, en análisis previos, los alcances y diferencias entre los términos y no es menester de este trabajo discutir sobre ellos.

³ Elkington (1994).

⁴ Fernandez-Stark y Gereffi (2011).

posición actual y captar mayor valor, distinguiendo tres tipos de *upgrading*: económico, social y medioambiental.

La gobernanza o gobernabilidad en la cadena de valor es una función dinámica que caracteriza los vínculos que se dan entre las partes de ésta. La importancia del concepto radica en que según sean las características y el tipo de gobernanza, así serán las formas y valores que adopte cada organización en su conjunto.

“El término gobernanza se refiere a las diferentes formas de control/coordinación que ejercen las empresas líderes en una cadena específica. El objetivo de esta clasificación es construir una base en la toma de decisiones para las diferentes empresas involucradas en la cadena”⁵. Se espera que la teoría de la gobernanza en las cadenas de valor contribuya a generar instrumentos de política eficaces, relacionados con el ascenso industrial, el desarrollo económico, la creación de empleos y el alivio a la pobreza⁶.

En este sentido, se decidió para el desarrollo de la investigación evaluar de qué forma las características o estilos de gobernanza adoptados en una industria contribuyen al desarrollo sostenible en sus tres dimensiones (ambiental, económica y social).

Se ha seleccionado como objeto de estudio en esta investigación a la industria aeronáutica dada su importancia tanto a nivel global como regional y local, y la influencia de la actividad en la sostenibilidad del planeta: “El sector emplea directamente a 6 millones de personas en todo el mundo y apoya a millones más. Alrededor de 2 600 millones de pasajeros viajan por aire cada año, aproximadamente el 41% de los bienes en valor se transporta en aeronaves de pasajeros y de carga, y el sector representa hasta el 8% del producto interno bruto del mundo. Entretanto, las emisiones de CO₂ del sector representan un 2% de las emisiones mundiales de CO₂”⁷.

“La aviación es un sector con expansión rápida de la economía y crítico para las perspectivas futuras de crecimiento. Comprende industrias de valor agregado alto en los sectores industriales y de servicio. La inversión en tecnologías de bajas emisiones de carbono para la aviación, y en el caso de los automóviles, será fundamental para los esfuerzos mundiales por crear un mundo más verde y más próspero para todos”⁸.

“Como escriben Alan Melrose y Rachel Burbidge de la Unidad de Medio ambiente de EUROCONTROL, el cambio actual hacia un concepto más integral de sostenibilidad, que incluya considerar el equilibrio completo social, ambiental, económico, es un paso positivo para la aviación que las partes interesadas deben alentar y respaldar en cada momento”⁹.

⁵ Sandoval Cabrera y Seyka Verónica (2012, p. 13).

⁶ Gereffi, Humphrey y Sturgeon (2005).

⁷ OACI (2011, p.3).

⁸ OACI (2011, p.17).

⁹ OACI (2011, p.21).

Este proyecto busca abordar de manera más específica la articulación entre las empresas líderes de la cadena de valor de la industria aeronáutica, el Estado y otros grupos de interés en lo que se refiere a transmisión de criterios de sustentabilidad.

La principal motivación por llevar adelante un proyecto de estas características, está dada por descubrir la influencia de la gobernabilidad como función dinámica en las relaciones de la CGV y brindar propuestas dentro de las posibilidades, de manera que se logre con ello promover iniciativas de sostenibilidad para minimizar el impacto que esto genera al medio ambiente y comunidad en la que la misma se asienta, de manera que contribuyan a la consecución de ventajas competitivas de carácter sostenible.

2. Objetivos

El objetivo general de investigación es describir las características de la gobernanza de la cadena global de valor de la industria aeronáutica en Argentina, y su influencia para el desarrollo sostenible (económico, social y ambiental).

Siendo los objetivos específicos:

- Desarrollar un marco teórico de base que incluya especialmente los temas de la sustentabilidad, la responsabilidad social y la gobernanza en la cadena de valor.
- Describir la cadena productiva de la industria aeronáutica en Argentina.
- Analizar el contexto institucional que modela a la cadena productiva del sector.
- Analizar las posibilidades de *upgrading* económico, social y medioambiental en la industria y evaluar cómo las instituciones locales se están coordinando para lograr el desarrollo sustentable.

3. Metodología

Siguiendo la propuesta de análisis en otra CGV realizadas en Amato et. al, Buraschi et. al y Peretti et. al¹⁰, se propone una metodología de tipo cualitativa: el método de estudio de casos, siendo el diseño de investigación de tipo descriptivo. Como indica Martínez Carazo¹¹, las investigaciones que utilizan el estudio de casos descriptivos pretenden identificar y describir los distintos factores que ejercen influencia en el fenómeno estudiado. Se trata de un estudio descriptivo de casos tendiente a ordenar y codificar los diferentes mecanismos a través de los cuales se ejerce la gobernanza de la sustentabilidad en la cadena global de valor elegida. Este trabajo pretende servir de base para otras investigaciones de tipo exploratorio en el futuro.

¹⁰ Amato et. al (s.f.), Amato et. al (2015), Buraschi et. al (s.f.), Peretti et. al (s.f.) y Peretti et. al (2017)

¹¹ Martínez Carazo (2006).

Se utilizará este método como herramienta para el desarrollo de la investigación dadas las particularidades de la población de estudio, la escasa posibilidad de seleccionar una muestra confiable (de acuerdo a un método estadístico) y por las cualidades propias del tema-problema de investigación.

El estudio de casos se viene aplicando en distintas áreas de las ciencias sociales como la sociología, las ciencias políticas, la educación y también en la administración. Dentro de esta última se emplea en funciones como operaciones, *marketing*, logística y sistemas de información, donde es uno de los métodos cualitativos más utilizados.

Además, el estudio de casos es eficiente para dar respuesta a los objetivos de investigación porque “Examina o indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real; las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes; se utilizan múltiples fuentes de datos y puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos”¹².

Propone la inferencia lógica basada en la generalización hacia la teoría y no hacia otros casos. El caso no permite generalizar sus conclusiones hacia toda la población -como lo sería en una generalización estadística- simplemente intenta verificar cuán apropiada es la lógica de análisis desarrollada para sentar las bases de una nueva teoría, lo que Yin¹³ llama generalización analítica. Las características del estudio de casos se extienden a otros casos por la fortaleza del razonamiento realizado para explicar el fenómeno y para lograr esto se deberá seleccionar adecuadamente la estrategia y el método de recolección de los datos en el campo.

En función de los objetivos la investigación comprenderá las etapas y acciones que se enumeran a continuación.

a. Descripción de la industria

Se tomarán modelos desarrollados en Vera, Fernández-Stark y Gereffi, Amato et al.¹⁴ y otros relacionados.

b. Selección de la muestra (casos de estudio).

Los casos se seleccionarán teniendo en cuenta diversas situaciones de gobernanza que se presentan en la industria, tratando de representar diferentes eslabones de la cadena y otros *stakeholders* a través de los cuales se puede lograr dilucidar cómo y quien ejerce la gobernanza en esa CGV.

c. Relevamiento

Las fuentes principales de información serán de tipo secundario (revisión de documentación y datos de las empresas y de otros organismos relacionados con las industrias) y primario (entrevistas en profundidad). Ambos son los instrumentos recomendados para el método elegido¹⁵.

¹² Yin (1989, p. 23).

¹³ Yin (1989).

¹⁴ Vera (2016a, 2016b, 2015a, 2015b, 2014), Fernández-Stark y Gereffi (2011), Amato et al. (2015)

¹⁵ Sautu et al. (2010, p.47).

A la hora de relevar los impactos en la sustentabilidad se tomarán como referencia Humphrey y Schmitz, Kaplinsky y Morris, Humphrey, Seuring y Müller, Fernández-Stark y Gereffi, CEPAL, Buraschi et al., Boström et al., Bush et al, Vera, Fifka et al.¹⁶, y otros relacionados.

d. Análisis y resultados

El proceso de análisis en investigación cualitativa suele seguir una serie de pasos que intenta poner orden a toda la información recabada mediante el estudio de campo. El análisis es un proceso continuo en investigación cualitativa puesto que tanto la recopilación de información como su análisis forman un todo único¹⁷, por lo que esta etapa comienza con la descripción de los casos de estudio.

La primera tarea del proceso de análisis es realizar la codificación en un primer plano. Ello implica generar categorías y unidades de análisis. Todo el material se dividirá en diversas unidades de análisis las que, posteriormente, podrán asignarse a una o más categorías generadas. Esto se hará con la ayuda de algún software de tratamiento de este tipo de datos (Atlas.ti).

La etapa de interpretación en enfoque cualitativo conlleva en sí misma la subjetividad del investigador y toda la experiencia acumulada al momento de recolección de la documentación y datos y de la observación a campo. “Los investigadores utilizan dos estrategias para alcanzar los significados de los casos: la interpretación directa de los ejemplos individuales y la suma de ejemplos hasta que se pueda decir algo sobre ellos como conjunto o clase”¹⁸.

Antes de finalizar esta etapa se describirá el contexto de la investigación, de los casos de estudio, de las personas entrevistadas; así como los eventos, situaciones y sujetos que intervinieron. Ello es de utilidad para poder encontrar patrones, explicar los sucesos, hechos y contextos y de esa manera construir teoría. Se comienza con esta construcción a partir de las explicaciones de lo vivido, analizado y evaluado en profundidad. “Es como se conoce en el lenguaje de enfoque cualitativo: *Grounded theory* (teoría fundamentada)”¹⁹.

Por último, se asegurará la confiabilidad y validez de los resultados. Por un lado, se evaluará si se obtuvo suficiente información de acuerdo al problema planteado para poder realizar descripciones detalladas de contextos, sujetos y fenómenos, así como de las categorías generadas. También puede ser interesante que otros investigadores utilicen las mismas reglas para ver si arriban a conclusiones similares.

El proceso concluye con la retroalimentación de la etapa anterior y la posibilidad de que surjan correcciones y se deba regresar al campo para

¹⁶ Humphrey y Schmitz (2002), Kaplinsky y Morris (2010 [2002]), Humphrey (2004), Seuring y Müller (2008), Fernández-Stark y Gereffi (2011), CEPAL (2014), Buraschi et al. (2015), Boström et al. (2015), Bush et al (2015), Vera (2016b), Fifka et al. (2016).

¹⁷ Taylor y Bogdan (1998).

¹⁸ Stake (2005, p.69).

¹⁹ Hernández Sampieri et. al (2010, p.584).

ahondar en alguna temática en particular. Esto no sería ilógico en este tipo de investigación en donde la teoría es un proceso de constante ida y vuelta del campo a la construcción de teoría, y viceversa.

Miles y Huberman²⁰ reducen todo este proceso en tres etapas fundamentales: reducción de datos, exposición de datos y diseño y verificación de conclusiones. Éstas se dan antes, durante y después del momento de recolección de datos, dadas las características de dinámico y creativo del análisis en este tipo de investigación.

Como estrategia de control se utilizarán pruebas relacionadas con la fidelidad, credibilidad, confirmación y confiabilidad de los datos²¹. Específicamente para los estudios de caso, Yin²² recomienda la utilización de múltiples datos al momento de la recolección y el principio de triangulación para garantizar la validez interna de la investigación, lo que permitirá verificar si los datos obtenidos mantienen relación entre sí.

4. Limitaciones

La investigación tendrá las limitaciones propias de la metodología cualitativa y del estudio de casos, entre las que se pueden destacar que el análisis es más subjetivo e incorpora la mirada del investigador, pero basado en su experiencia; al ser más reflexivo y subjetivo, el proceso inductivo se utiliza en todas las etapas incorporando una gran cantidad de factores al análisis.

Específicamente en relación al método de casos existe la limitante de no poder extrapolar las conclusiones a la población, como se lo hace con la inferencia estadística, y también existe el sesgo subjetivo del instrumento utilizado para la recolección de datos, relacionado con lo que comprenden y lo que enuncian el entrevistado y el entrevistador, sin olvidar también el contexto de la entrevista.

No obstante estas limitantes, es una metodología de amplio uso en las ciencias sociales y económicas, en particular, brindando resultados importantes que ayudan a construir teoría en disciplinas como éstas. Los potenciales problemas se pueden aligerar teniendo en cuenta diversas técnicas como las descritas anteriormente, donde se expusieron los controles que se llevarán a cabo.

5. Bibliografía

Amato, C.; Buraschi, M. y Peretti, M. F. (s.f.). *El caso de las embotelladoras de gaseosas localizadas en Córdoba, Argentina*. Capítulo de libro en Vera, P. (coord.). Estrategias de las empresas líderes para implementar y promover criterios de sostenibilidad en las cadenas de valor en Latinoamérica. *En proceso de arbitraje*.

²⁰ Miles y Huberman²⁰ (1984).

²¹ Cosmos Corporación en Yin (1994, p. 21).

²² Yin (1989).

- Amato, C.; Peretti, M. F. y Buraschi, M. (2015). *Caracterización e impacto de la cadena de valor de las embotelladoras de gaseosas en Argentina*. Resúmenes de las XXI Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas. Buenos Aires: CIECE-Facultad de Ciencias Económicas-Universidad de Buenos Aires.
- Boström, M.; A. Jönsson; S. Lockie; A. Mol y P. Oosterveer (2015). Sustainable and responsible supply chain governance: challenges and opportunities. *Journal of Cleaner Production*, (107), 1-7.
- Buraschi, M.; Peretti, M. F. y Amato, C. (2015). *La gestión de la sustentabilidad en las cadenas de valor internacionales*. Resúmenes de las XXI Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas. Buenos Aires: CIECE-Facultad de Ciencias Económicas- Universidad de Buenos Aires.
- Buraschi, M.; Peretti, M. F. y Amato, C. (s.f). *Regímenes de promoción económica y marco regulatorio ambiental aplicables a la cadena de valor del embotellado de bebidas gaseosas en Córdoba, Argentina*. Capítulo de libro en Vera, P. (coord.) Partes interesadas y promoción del desarrollo sostenible en las cadenas de valor en Latinoamérica. *En prensa*.
- Bush, S; P. Oosterveer; M. Bailey y A. Mol (2015). Sustainability governance of chains and networks: a review and future outlook. *Journal of Cleaner Production*, (107), 8-19.
- CEPAL-Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (2014). *Innovación sustentable: espacios para mejorar la competitividad de las pymes argentinas*. Santiago de Chile.
- Fernández-Stark, K. y G. Gereffi (2011). *Manual desarrollo económico local y cadenas globales de valor*. North Carolina: Center on Globalization, Governance & Competitiveness, Duke University.
- Fifka, M. S.; A. L. Kühn, C. R. Loza Adaui y M. Stiglbauer (2016). Promoting development in weak institutional environments: the understanding and transmission of sustainability by NGOs in Latin America. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(3), 1091-1122.
- Frederick S., y Gereffi G. (2009). *Value Chain Governance*. North Carolina: Center on Globalization, Governance & Competitiveness, Duke University.
- Gereffi, G. (2014). Global value chains in a post-Washington Consensus world. *Review of International Political Economy*, 21 (1), 9-37.
- Gereffi, G., J. Humphrey y T. Sturgeon (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78-104.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Humphrey, J. (2004). *Upgrading in global value chains*. *World Commission on the Social Dimension of Globalization*, OIT, Ginebra. Working Paper 28.
- Humphrey, J. y H. Schmitz (2002). How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters?. *Regional Studies*, (36), 1017-1027.
- Kaplinsky, R. y M. Morris, 2010 [2002]. *A Handbook for Value Chain Research* (Trad. G. Canale y J. Caló. Un manual para la investigación de cadenas de valor, IDRC.
- Martínez Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*, (20), 165-193.

- Miles, M. y Huberman M. (1984). *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. Beverly Hills: Sage Publications Ltd.
- OACI-Organización de Aviación Civil Internacional (2011). La aviación y la sostenibilidad. Determinación de los complejos efectos ambientales, económicos y sociales que definen el futuro de la aviación. *Revista de la OACI*, 66 (6).
- Peretti, M. F., Amato, C. y Buraschi, M. (2017). *La cadena de valor del embotellado de bebidas gaseosas en Córdoba, Argentina*. Capítulo de libro en Vera, P. (coord.) *Cadenas de valor y sostenibilidad en Latinoamérica* UNAM. ISBN 978-607-02-8956-9. Pp. 145 a 171.
- Peretti, M. F., Amato, C. y Buraschi, M. (s.f). *Relación entre gobernanza y transmisión de criterios de sustentabilidad: Estudio de casos de la Cadena Global de Valor del embotellado de gaseosas en Córdoba, Argentina*. Capítulo de libro en Vera, P. (coord.). *Relación entre tipo de gobernanza y transmisión de criterios de sustentabilidad en cadenas de valor de Latinoamérica. En proceso de revisión por pares*.
- Sandoval C, y Seika V. (2012). Gobernabilidad y ascenso en la cadena de valor: discusión conceptual. *Análisis Económico*, XXVII. 7-23.
- Sautu, R., P. Boniolo, P. Dalle, y R. Elbert (2010, primera edición 2005). *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de objetivos y elección de la metodología*. Buenos Aires: CLACSO y Prometeo.
- Seuring, S. y M. Müller (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16 (15), 1699-1710.
- Stake, R. (2005). *Investigación con estudios de casos* (Tercera ed.). (R. Filella, Trad.) Madrid: Ediciones Morata SRL.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1998). *Introducción a los métodos cualitativos. La búsqueda de significados*. Buenos Aires: Paidós.
- UNCTAD - United Nations Conference on Trade and Development (2013). *World Investment Report 2013. Global value chains: Investment and trade for development*. Ginebra: United Nations.
- Vera, P. (2014). Cooperación entre empresas: afiliación e impulso de cadenas de valor sustentables. Memoria del XIX Congreso Internacional de Contaduría y Administración e Informática, FCA-UNAM, octubre de 2014.
- Vera, P. (2015b). *Análisis de las exportaciones mexicanas de cemento, 2001-2014*. Memoria del XX Congreso Internacional de Contaduría y Administración e Informática, FCA-UNAM, octubre de 2015.
- Vera, P. S. (2016a). *Administración de la sustentabilidad en las cadenas de valor: una aproximación teórica*. XXI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. México: FCA-UNAM.
- Vera, P. S. (2016b). *Gobernanza y desarrollo sustentable: el caso de la industria del cemento en México*. XV Asamblea General de la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración. Medellín, Colombia.
- Vera, P. y Nadima, S. (2015a). *La inserción de México en la cadena global de la industria del cemento y su adhesión a la iniciativa para la sostenibilidad del cemento*. En Miguel Ángel Rivera et al. (Coords.), *Desarrollo Económico y Cambio Tecnológico*. Universidad Nacional Autónoma de México-Facultad de Economía/ Universidad Autónoma de Baja California/ Juan Pablos Editor, México, pp. 425-450.

- Yin, R. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*, *Applied social research Methods Series*. Newbury Park CA: Sage.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research – Design and Methods*, *Applied Social Research Methods* (Segunda ed., Vol. 5). Newbury Park CA: Sage.

33º Congreso Nacional de ADENAG

**Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER) - Facultad de Ciencias de la
Administración - Concordia: 26 y 27 de mayo de 2017**

Área temática N°2. Re-conociendo organizaciones: diversidad y complejidad

CARACTERÍSTICAS Y EXPECTATIVAS LABORALES DE JOVENES DE LA GENERACIÓN “Y”, QUE SON POTENCIALES SUCESESORES EN EMPRESAS DE SUS FAMILIARES.

Autores:

BONGIOVANNI, Nelly Cristina - cbongiovanni@fce.unrc.edu.ar,

CURLETTO, Guido Leonel - gcurletto@fce.unrc.edu.ar

SOLER, César Eduardo - esoler@eco.unrc.edu.ar

F.C.E. – UNRC. Te. 0358 – 4676456

RESUMEN

El presente trabajo es una investigación exploratoria acerca de las características y expectativas laborales de jóvenes de la generación “Y” potenciales sucesores en empresas familiares. Se diseñó una encuesta con preguntas referidas a sus características personales, expectativas laborales y a su visión futura en relación a la empresa familiar. Se seleccionaron 11 casos. Los resultados obtenidos indican que los jóvenes candidatos a la sucesión en la empresa familiar, tienen las mismas características de los otros jóvenes de la generación “Y”, valoran el respeto, la honestidad; la responsabilidad, el compromiso; la lealtad, la amistad, la familia y su tiempo libre. Esas características están relacionadas a las expectativas laborales, valoran un ambiente cómodo, un trabajo bien delimitado en responsabilidades y prioridades, que se trabaje en equipo, con buena tecnología informática y que les deje el tiempo para la vida privada con amigos, familia, deportes, paseos, etc. La expectativa de participar en las decisiones en lo inmediato pone en riesgo la continuidad en la empresa familiar, al no coincidir con los tiempos que los mayores consideran adecuados. Conscientes de sus capacidades y sus deseos de progreso están dispuestos a buscar otro empleo donde puedan ganar dinero, ser independientes y desarrollarse profesionalmente.

Palabras claves: *generación Y, millennials, características, empresa familiar, expectativa laboral.*

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los artículos y notas que hacen referencia a los jóvenes de la generación “Y” o millennials, abordan diferentes aspectos o características de los mismos coincidiendo en resaltar la importancia de esta generación en la sociedad y como parte de la fuerza laboral en particular. En efecto, se estima que estos jóvenes que hoy tienen entre 17 y 37 años representarán el 75% de esta última para 2020.¹

Otro aspecto sobre el cual hay amplia coincidencia, es que esta generación tiene características particulares. Su crecimiento y educación han tenido lugar en un entorno globalizado y telemático, por lo cual presentan un salto cualitativo respecto a generaciones anteriores: ya no son espectadores pasivos, son usuarios activos de las TIC (Ferreiro, citado por Cebey-Ferrari, 2012). También tienen otras cualidades adaptativas por demás útiles en este tiempo, poseen una visión naturalmente global, de allí que sus posibilidades no reconocen fronteras ni distancias como obstáculos o impedimento. (Jaffe, 2014).

Bongiovanni y Soler (2016), en un trabajo de revisión, relevaron los aspectos distintivos de los jóvenes de la generación “Y”, concluyendo que las personas de esta generación tienen características propias que los diferencian de las generaciones que les precedieron. Dichas características personales las presentan en tres grupos: 1) Priorizan conservar la libertad, disfrutar la vida privada y el trabajo, admitir e incorporar la diversidad de todo tipo. 2) Tienen el dominio del mundo digital (manejo de las TIC) para aprender, informarse, comunicarse, socializar e interactuar en tiempo real y a distancia. 3) Poseen seguridad y confianza en sus capacidades, son creativos, pragmáticos; activos; solidarios; valoran la justicia, la honestidad, la responsabilidad social empresarial (RSE), lo social y comunitario, la amistad y la seguridad de la familia.

No obstante, también presentan características que podrían suponer debilidades o al menos aspectos a considerar si se tiene en cuenta que el promedio de duración máxima de los millennials en un puesto laboral es de dos años² : "Se prevé que alguien que inicia hoy su vida laboral tendrá en promedio unos siete trabajos a lo largo de su carrera", (Melamed, citado por De Aróstegui, 2016).

Efectivamente, se trata de jóvenes regidos por la actualización permanente, la inmediatez y una eliminación de límites espaciales y temporales. Para ellos nada es imposible, todo es inmediato y nada dura toda la vida (Mascó, 2012). Se involucran en trabajos compartidos con equipos de pares, exigen dinamismo, acortamiento de los plazos y sus lealtades están condicionadas a su realización personal.

“La mayoría de los millennials creció bajo estrategias de crianza que fallaron. Por ejemplo, les dijeron que eran especiales, les dijeron que podían conseguir todo lo que quisieran en la vida sólo con quererlo”, asegura Simon Sinek³, escritor y *coach* británico, quien además apunta que la tecnología les

¹Según Deloitte, citado en <http://www.dinero.com/edicion-impresa/informe-especial/articulo/la-representacion-de-los-millennials-en-el-mercado-laboral/231866>

² *Empresas 2.0: los Millennials cambiaron los paradigmas laborales.*
<http://www.infobae.com/tendencias/2016/09/04/empresas-2-0-los-millennials-cambiaron-los-paradigmas-laborales/>

³ <https://www.youtube.com/watch?v=JZqDUpaGZrk>

permite disfrutar de todo al instante, por lo que no aprendieron a controlar la impaciencia. También debido a las redes sociales y los teléfonos móviles cultivan amistades superficiales o virtuales que les dificultan luego la interacción en entornos reales. Por otra parte, Sinek advierte que las organizaciones actuales empeoran el panorama para estos jóvenes, dado que con sus prácticas y malos liderazgos, no fomentan el espíritu colaborativo y las relaciones humanas, no alientan la paciencia como cualidad y la noción de logro a largo plazo con base en el esfuerzo sostenido, recompensando el resultado más que el proceso; están más preocupadas por el cierre del año que por la vida de los jóvenes “Y”.

Justamente, en la actualidad, el desafío que enfrentan las organizaciones en lo referido a gestión del talento humano, pasa por lograr relaciones fuertes y saludables con los empleados, dadas las nuevas características de los vínculos laborales. Hacer foco en los clientes internos y sus necesidades, implica que se oriente el esfuerzo a crear vínculos, con la finalidad de obtener compromiso de parte de los miembros de la organización con ésta y sus objetivos (Curlletto, 2016).

En este sentido, las denominadas Empresas Familiares (EF) no son la excepción. Si bien son poderosas unidades que representan más del 50% de la actividad económica del país, generando un alto porcentaje del Producto Bruto Interno (PBI) y constituyendo la mayor fuente de empleo privado; a la vez poseen enormes problemas para sobrevivir en un entorno globalizado y competitivo, donde la falta de resolución de los conflictos que plantea la lógica afectiva-familiar versus la lógica racional-empresarial suele ser fatal.

Concretamente, se estima que en el 60% de los casos la alta mortalidad de las EF se debe a problemas relacionados con la sucesión (Niethardt, 2012). Iván Lansberg (citado en Peter Leach, 2009) identifica una serie de factores que atentan contra una sucesión planificada, ordenada y exitosa. Dichos factores están agrupados en tres categorías: 1. Del fundador, 2. De la familia, 3. De los empleados y del contexto.

Dadas investigaciones recientes es razonable suponer además, que existe un “choque” de visiones, percepciones, valores y conocimientos, entre padres boomers (generación nacida entre 1946 y 1961) e hijos millennials, lo cual profundiza aún más la problemática de la sucesión en la EF, pues pone en peligro la permanencia de los últimos en el negocio familiar (Curlletto- Soler, 2016).

En función de lo expresado, y justamente en un entorno adverso donde ya de por sí la gran mayoría de las EF no logra cumplir con el desafío de trascender de una generación a las siguientes, abordar la problemática que plantea la inminente incorporación de los jóvenes millennials como posibles sucesores en sus respectivas EF, resulta indispensable.

En el marco de un proyecto de investigación iniciado en 2016⁴, este trabajo aborda la problemática descripta haciendo énfasis en estos últimos aspectos.

⁴ “Caracterización del estilo de liderazgo y factores organizacionales predominantes, que motivan la elección laboral de trabajadores de la “Generación Y”, financiado por la Secretaría de ciencia y Técnica de la Universidad Nacional de Río Cuarto.

A partir del estudio de casos de jóvenes “Y” siendo ellos estudiantes universitarios próximos a graduarse y cuyas familias son propietarias de EF, se procura entre otras cosas explorar y describir sus características personales y estilos de vida, sus valores y creencias, sus motivaciones y expectativas laborales tanto en general, como en particular respecto a su propia Empresa Familiar.

PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

A efectos de la caracterización de las expectativas laborales de los jóvenes posibles candidatos a la sucesión en empresas de sus familiares, se realizó una investigación de carácter exploratorio estudiando un conjunto de 11 casos de jóvenes de la generación “Y” cuyos familiares eran poseedores de empresas, a quienes se les hizo una serie de preguntas tanto abiertas como cerradas estructuradas en un formulario digital y se relevó las respuestas según la percepción de los jóvenes.

El formulario usado como instrumento para la captura de datos contiene 13 preguntas abiertas acerca de las características de los jóvenes y de sus expectativas laborales y por otra parte 6 preguntas cerradas con opciones a elegir por los encuestados en relación a sus valores e intereses, motivaciones laborales y a su futuro en la EF. También se incluyeron en el formulario electrónico algunas preguntas de control a efectos de hacer una triangulación de datos.

Las preguntas fueron integradas en un cuestionario confeccionado en la aplicación gratuita que Google pone a disposición de los usuarios para formularios digitales en internet. A los 11 jóvenes de los casos en estudio se les pidió que contesten dicho cuestionario también por el mismo medio usando la aplicación mencionada.

Para el análisis de datos se utilizó como soporte técnico el software Atlas-ti 6.2 para las preguntas abiertas de carácter cualitativo, y el software SPSS 23 para el cálculo de frecuencias absolutas en las preguntas con respuesta categorizada por opciones.

Las respuestas de las preguntas abiertas se importaron como texto al software de análisis de datos cualitativos, procediendo a segmentar el texto, luego se categorizó las respuestas según las categorías emergentes del texto, lo que permitió generar tablas de frecuencias descendentes, que posibilitaron detectar cuáles son las categorías más frecuentes. Las frecuencias de las preguntas con categorías cerradas fueron calculadas con el software de análisis cuantitativo.

Finalmente analizando las tablas de frecuencia se detectaron las expectativas laborales de los jóvenes confrontando las categorías emergentes de las respuestas con las categorías existentes en la teoría en relación a los aspectos abordados en el estudio.

RESULTADOS

A) Características personales:

El análisis de las respuestas en las preguntas abiertas a los 11 jóvenes pertenecientes a la generación “Y” del grupo en estudio, permitió detectar *categorías emergentes* en los aspectos que se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1: Características personales

Aspectos observados	Categorías emergentes
<i>Autodefinición</i>	Educado, Respetuoso, Amable; Honesto; Responsable; Sociable; Impetuoso, Decidido; Leal; Respeto a las reglas, Organizado
<i>Ocupación del tiempo en:</i>	Amigos; Deporte; Familia; Estudio, Lectura; Arte, Música; Manualidades, Costura, Cocina; Paseo, Salida; TV, Videos
<i>Valores personales</i>	Respeto, Tolerancia, Consideración; Honestidad; Amabilidad; Responsabilidad, Compromiso; Lealtad, Amistad, Fidelidad, Confianza; Generosidad; Discernimiento, Conciencia
<i>Valores sociales y en las relaciones interpersonales</i>	Sinceridad, Franqueza, Confianza; Compañerismo, Amistad, Lealtad; Respeto; Honestidad
<i>Capacidades laborales</i>	Honestidad; Ganas de aprender; Ganas de progresar; Responsabilidad y compromiso; Buen Carácter, Sociable, Empatía; Capacidad; Respeto

El análisis de las tablas de frecuencias obtenidas de las respuestas categorizadas en el instrumento, referidas a las características de los jóvenes, permitieron la confección de las Figuras 1 y 2.

Figura 1: Características personales

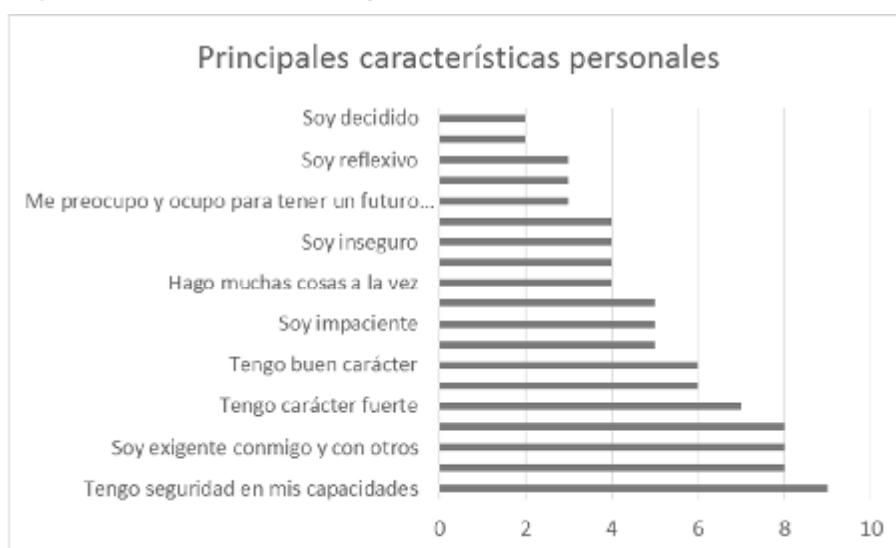
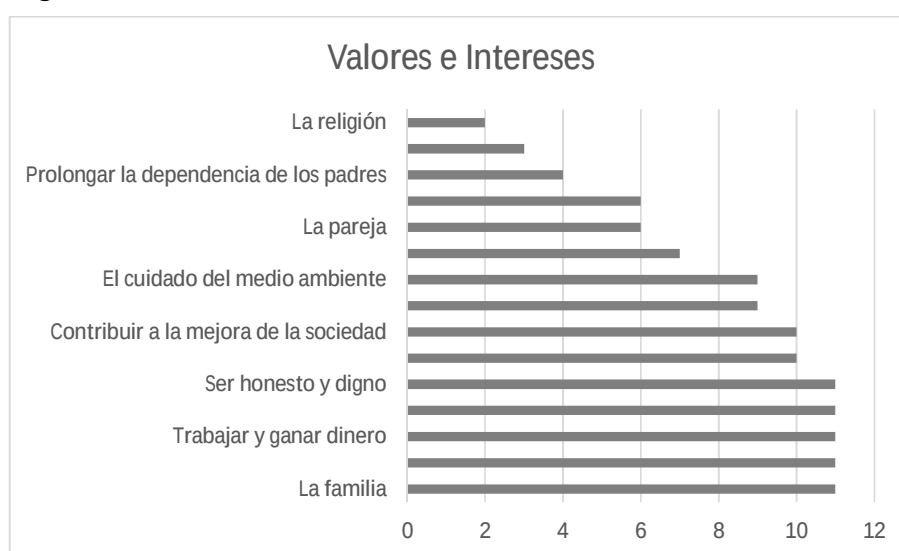


Figura 2: Valores e intereses



La comparación de los resultados obtenidos en ambos análisis, permite confirmar varias *características comunes, tales como la honestidad, la responsabilidad, la decisión, la amabilidad y el deseo de progreso.*

El análisis cualitativo de los datos permitió la confirmación de muchas de las categorías mencionadas en la teoría: *seguridad y confianza en sus capacidades; valor de la honestidad, la amistad y la familia.* Por otra parte emergieron categorías nuevas como *el respeto a las reglas y el deseo de progresar.*

En el análisis cuantitativo se destacan: *El cuidado del medio ambiente, la mejora de la sociedad, la honestidad, la familia y trabajar para ganar dinero.*

B) Expectativas Laborales:

El análisis cualitativo en relación a las expectativas laborales de los jóvenes, arrojan los resultados que se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2: Expectativas Laborales

Aspectos observados	Categorías emergentes
<i>Valores en lo laboral</i>	Compromiso, Responsabilidad; Respeto; Honestidad; Buen Clima Laboral; Compañerismo; Cumplimiento Leyes Laborales; Predisposición, Voluntad
<i>Trabajo ideal</i>	Relación de dependencia: con buen clima y respeto; Poder ejercer la profesión; en el sector privado o público.
<i>Horarios de trabajo</i>	Corrido; Corrido por la mañana; Flexibles; Discontinuo fijo.
<i>Motivación para ingresar a un trabajo</i>	Para aprender y adquirir experiencia; Para independizarme
<i>Carrera laboral</i>	Progreso constante, Dinámica
<i>Razones para continuar en un trabajo</i>	Para aprender y adquirir experiencia; Por el sueldo
<i>Razones para dejar un trabajo</i>	Bajo sueldo en relación a la tarea; Mal trato, Falta de respeto; Mala relación con superiores o compañeros; Tarea a disgusto, Insatisfacción; Tarea no acorde a la formación.

Analizando la Tabla 2 se puede ver que las expectativas laborales están en concordancia con los rasgos distintivos de su personalidad analizados en el apartado anterior.

El análisis cuantitativo de frecuencias en relación a *motivaciones, expectativas laborales y causales de abandono de trabajo*, permitieron la confección de las Figuras 3 y 4.

Figura 3: Motivaciones y expectativas laborales

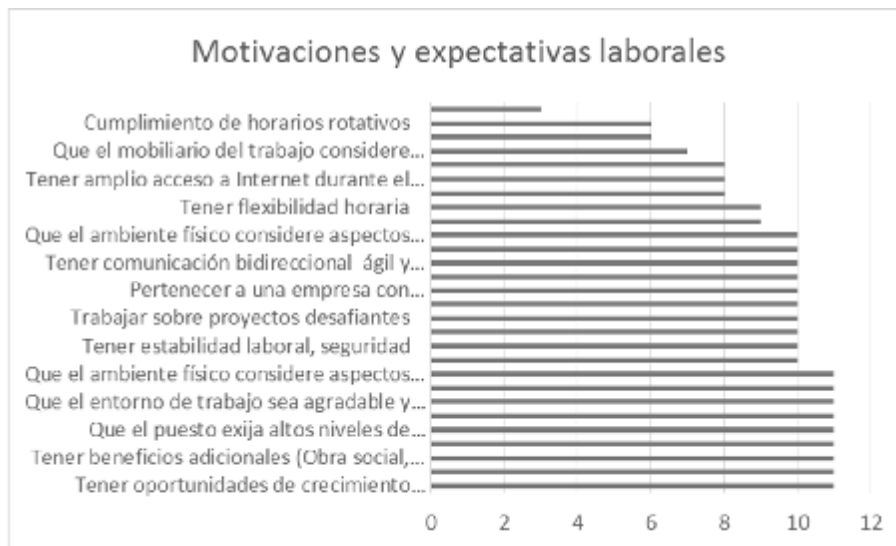
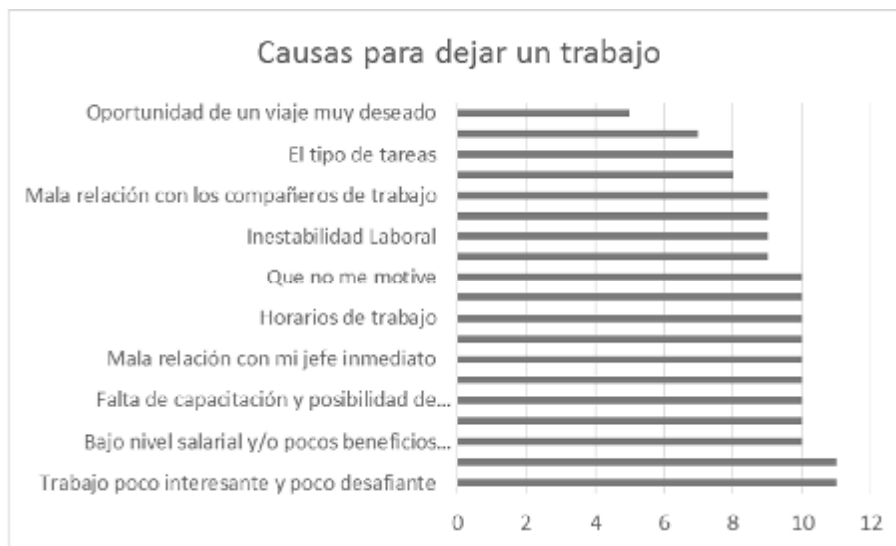


Figura 4: Causales de abandono de trabajo



En el análisis cuantitativo se destacan:

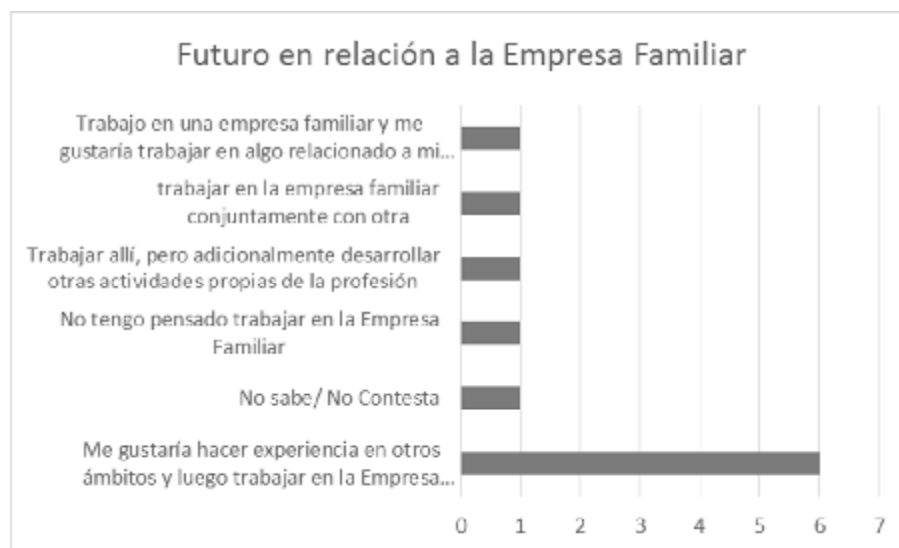
- *Oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro y fuera de la empresa*
- *Buen nivel salarial*
- *Que el puesto exija altos niveles de responsabilidad*
- *Que esté clara la tarea que se debe hacer*
- *Que el entorno de trabajo sea agradable y afectivo*
- *Que permita un equilibrio entre la vida laboral y la privada*
- *Que tenga un buen ambiente físico con la tecnología adecuada*

- *Tener estabilidad laboral*
- *Participar en proyectos desafiantes*
- *Pertenecer a una empresa prestigiosa con compromiso ambiental y social*
- *Tener autonomía en el desarrollo de las tareas*
- *Tener flexibilidad horaria*

C) Expectativas de los jóvenes y su relación con la empresa de su familia

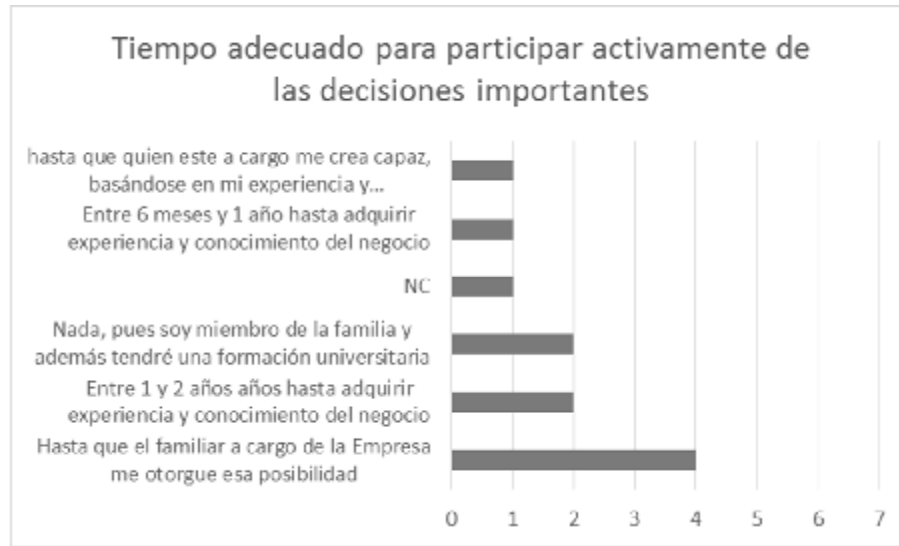
En relación a las expectativas de los jóvenes de integrarse activamente a la EF y participar de la toma de decisiones, el estudio arroja los resultados que se exponen en las Figuras 5 y 6.

Figura 5: Expectativas de incorporación a la empresa familiar



En la Figura 5 se puede observar que 6 de los 11 jóvenes encuestados prefieren tener primero una experiencia externa para luego incorporarse a la empresa de la familia, 3 prefieren compartir el trabajo en la EF con el ejercicio libre de la profesión y el resto no piensa incorporarse a la empresa, por lo cual en lo inmediato sus preferencias no priorizan la EF.

Figura 6: Expectativas de participar activamente en la toma de decisiones en la EF



En la Figura 6 se puede observar que la mitad de los jóvenes encuestados aceptan esperar a que el familiar a cargo decida darles participación, mientras que la otra mitad otorga un plazo máximo de 2 años.

Estas observaciones son coincidentes con lo publicado por *Infobae Tendencias* y por Mascó, aquí se ve que los jóvenes tienen deseos de progresar, son impacientes y no están dispuestos a esperar mucho para participar en la toma de decisiones en la EF y si en la misma no les da la oportunidad elegirán otro camino donde se puedan ver apreciadas sus capacidades profesionales.

CONCLUSIONES

En virtud de los resultados se puede concluir que los jóvenes candidatos a la sucesión en la EF, tienen las mismas características de otros jóvenes de la generación “Y”, valoran el respeto, la honestidad; la responsabilidad, el compromiso; la lealtad, la amistad, la familia y su tiempo libre, confían en su capacidad y desean ver reconocida su preparación profesional.

Por otra parte esas características personales están relacionadas a las expectativas laborales en lo atinente a condiciones del trabajo, relaciones interpersonales y grupales, la tarea y la tecnología. Valoran un ambiente cómodo, con un trabajo bien delimitado en responsabilidades y prioridades, que se pueda trabajar en equipo, con buena tecnología informática y que les deje el tiempo para la vida privada con amigos, familia, deportes, paseos, etc.

La expectativa de participar en las decisiones en lo inmediato pone en riesgo la continuidad en la empresa familiar, al no coincidir con los tiempos que los mayores consideran adecuados. Conscientes de sus capacidades y sus deseos de progreso están dispuestos a buscar otro empleo donde puedan ganar dinero, ser independientes y desarrollarse profesionalmente.

BIBLIOGRAFÍA:

- BONGIOVANNI, N. C., SOLER, C. E. *Características y expectativas laborales de la Generación "Y"*. Primer Congreso de Administración del Jardín de la República. Tucumán. 2016.
- CEBEY C., FERRARI, L. *Generación Y: la función subjetiva del tiempo de acceso al mundo del trabajo* (Anuario de Investigaciones, Vol. 19. Facultad de Psicología UBA. Buenos Aires) 2012.
- CURLETTTO, G. L., SOLER, C. E. *El liderazgo de la empresa familiar en tiempos de la generación "y"* (IIIº Congreso latinoamericano de administración- Vº encuentro internacional de administración de la región jesuítico guaraní. Posadas) 2016.
- CURLETTTO, G. L., SOLER, C. E. *Participación de los jóvenes de la generación "Y" en la sucesión de las empresas familiares*. 32º Congreso Nacional de ADENAG. Luján.2016.
- CURLETTTO, GUIDO. *Gestión del talento y liderazgo para nuevas generaciones: El sucesor millennial en la empresa familiar*. (V Congreso de Administración del Centro de La República. II Encuentro Internacional de Administración del Centro de La República. Villa María). 2016.
- DE ARÓSTEGUI, FERNANDO J. *Nómades laborales: cambiar de trabajo, el hábito millennial* (<http://www.lanacion.com.ar/1930341-nomades-laborales-cambiar-de-trabajo-el-habito-de-los-millennials>) 22/08/2016
- ENSINCK, M. *Profesionales de la generación Y*. (La Nación Revista. Buenos Aires) 2010.
- JAFFE, DENNIS T. *Generation Y in the Family Business. Unleashing the potential*. (Tharawat Magazine. Nro. 23. <http://www.tharawat-magazine.com/>) 2014.
- LEACH, PETER. *La empresa Familiar* (Granica. Buenos Aires). 2009
- MASCÓ, A. *Entre Generaciones. No te quedes afuera del futuro*. (Temas Grupo Editorial. Buenos Aires) 2012.
- MASCÓ, A. *La Generación Y hará del mundo y del trabajo un lugar mejor*. (Revista UCEMA. Número 25) 2014.
- MASCÓ, A. *La Generación Y hará del mundo y del trabajo un lugar mejor*. (Revista UCEMA. Número 25) 2014.
- NIETHARDT, ERNESTO. *Rasgos y desafíos de las empresas familiares*. (Arte gráfico editorial argentino. Buenos Aires) 2012.

EL FINANCIAMIENTO: LA PUNTA DEL ICEBERG EN LAS OSC DE LA CIUDAD DE LA PLATA. REFLEXIONES SOBRE UNA INVESTIGACIÓN EN EL TERRITORIO

33° Congreso Nacional de ADENAG

“Construyendo en Administración. Docencia y esencia”

**26 y 27 de Mayo de 2017
Universidad Nacional de Entre Ríos**

Autores: Lic. Liliana C. Galán lgalan@econo.unlp.edu.ar y Lic. Carla Maroscia carla.maroscia@econo.unlp.edu.ar

Área 2: Re-conociendo organizaciones: diversidad y complejidad

RESUMEN

El propósito de este trabajo es exponer los resultados surgidos de un proyecto de investigación sobre la estrategia de financiamiento que utilizan las organizaciones de la sociedad civil (OSC) de la ciudad de La Plata y zona de influencia para poder llevar adelante su misión social.

Los resultados que se presentan surgen de un relevamiento realizado a una muestra representativa de 85 OSC de las 1176 OSC registradas en el directorio de organizaciones de la sociedad civil de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata, que contempla la totalidad de las tipologías de las OSC registradas y los barrios donde las mismas se encuentran localizadas.

El financiamiento resulta ser un factor clave de supervivencia de las OSC, sin embargo, el análisis del funcionamiento de estas organizaciones evidencian que esto es sólo la punta del iceberg. Las deficiencias en la organización del trabajo, en la definición de los objetivos y en la gestión, se constituirían en barreras para la obtención de los recursos necesarios para su supervivencia y crecimiento.

PALABRAS CLAVES: Organizaciones de la Sociedad Civil – Vulnerabilidades
- Fuentes de Financiamiento – Gestión.

INTRODUCCIÓN

El propósito de este trabajo es exponer los resultados surgidos de un proyecto de investigación sobre la estrategia de financiamiento que utilizan las organizaciones de la sociedad civil (OSC) de la ciudad de La Plata y zona de influencia para poder llevar adelante su misión social.

Para ello se han explorado los aspectos referidos a un conjunto de variables internas y del contexto que en primer lugar, confirmarían la hipótesis de que el financiamiento es un factor que contribuye a la vulnerabilidad de las OSC y además, su ausencia evidenciaría rasgos de la gestión interna y de la gestión de sus vínculos con otros actores sociales.

La gestión del financiamiento en este tipo de organizaciones es fundamental, dado que la falta de regularidad en los ingresos, afecta la posibilidad de planificar y anticipar sus actividades. Por este motivo, generalmente este tipo de organizaciones, deben apelar a fuentes extrínsecas de financiamiento pudiendo quedar expuestas al riesgo de sufrir discontinuidad en el flujo de fondos. Por lo cual en el presente trabajo se presentaron los datos que surgen de una muestra realizada a 85 OSC de la ciudad de La Plata y zona de influencia.

Los resultados estarán vinculados principalmente a las fuentes de financiamiento que utilizan las OSC y la información de que disponen sobre los recursos tanto públicos como privados. Se espera que las reflexiones que surjan de este trabajo, generen un debate entre colegas con destacada experiencias en la investigación y la temática e interpelen a los actores sociales involucrados.

MARCO TEÓRICO

Las organizaciones de la sociedad civil

Las organizaciones, en términos generales, pueden ser definidas como

“Conjuntos sociales por medio de los cuales los individuos tratan de alcanzar sus fines, estructurando para ello sus actividades como funciones diferenciadas, bajo ciertas normas suficientemente explicitadas. De tal manera, dicho grupo organizado se diferencia de otros agrupamientos por su carácter formal y continuo, por la definición concreta de su campo de acción y de su medio ambiente interno. Dicho conjunto dispone de una personería o identificación de manera que sus comportamientos observables exceden a la mera sumatoria de las conductas individuales de sus componentes” (Etkin, 2000:3).

Específicamente, en el último tiempo, dentro del “paraguas” de las organizaciones se han comenzado a posicionar con fuerza las denominadas organizaciones de la sociedad civil (OSC). Como plantea De Zan (2006), éstas se configuran independientemente de su relación con el Estado por sus propios fines o contenidos temáticos, por los valores que legitiman esos fines, por la modalidad de las prácticas que desarrollan y por la forma de lazo social que puede, o no, ser de carácter comunitario.

En Argentina, a partir del advenimiento de la democracia, en el seno de esta sociedad civil, comienzan a surgir un sinnúmero de organizaciones sociales con un perfil diferente a las consideradas “tradicionales” (filantrópicas, sindicatos, entidades de productores y/ o colegios profesionales) que se encuentran caracterizadas por *“lógicas de constitución y de acción (...) particulares y diferenciales, ya que trabajan en áreas temáticas distintas, apuntan a diferentes poblaciones y sus modos de intervención son más bien heterogéneos”* (Crovetto y otros, 2004:1). Así, el “redescubrimiento” de estas organizaciones, hallaría su origen en el enorme potencial social que manifiestan para promover procesos de desarrollo integral sostenible y equitativo.

Sin embargo, pese a su trascendencia y al tiempo transcurrido, el mundo de las OSC no ha sido aún explorado, desarrollado, difundido e impulsado con la misma vitalidad con que se ha promovido el sector privado comercial, por lo cual, éste parecería ser un desafío pendiente (Bombarolo, 1995). De todas maneras, no deben desconocerse los esfuerzos de diferentes especialistas que han permitido avanzar en el conocimiento de las OSC a partir de su caracterización y de un análisis diferenciado.

Las problemáticas y vulnerabilidades de las OSC

Diferentes estudios han demostrado la presencia de determinadas circunstancias o variables que condicionan especialmente su funcionamiento dando lugar a cierta fragilidad organizacional que parecería serle inherente a su propia naturaleza. Acotto (2003), Torres (2004), De Piero (2005) y Masi y Kessler (2008) afirman que entre las dificultades más comunes con las que se suelen enfrentar se encuentran las siguientes: precariedad institucional, escasa legitimación, dificultades para procesar el conocimiento derivado de la acción, reducido alcance de sus acciones, deficiente diferenciación de roles y funciones, dificultad del acceso a las fuentes de información, escasa interacción en redes o alianzas estratégicas, falta de estabilidad y continuidad, tendencia hacia la fragmentación social, necesidades de capacitación insatisfechas, deficiencias en la planificación, dualidad del voluntariado, dificultades financieras, deficiencia en el tratamiento de conflictos, sistemas administrativos y procesos insatisfactorios, acciones particularizadas, falta de articulación, asunción de roles que no les son propios (suplantación en funciones que le competen al Estado), heterogeneidad, falta de una mirada común, débiles y deficientes mecanismos de control, indefiniciones políticas, falta de sustentabilidad en los proyectos y la presencia de numerosos empleos precarizados (sin dependencia laboral, contrataciones a corto plazo, bajos salarios, horarios amplios, etc.), entre otras. Detenerse en cada uno de estos tópicos demanda un estudio particular.

Las particularidades del financiamiento en las OSC

Si bien las OSC se desempeñan como un sector independiente del Estado, muchas de ellas, al estar financiadas por este, ven condicionado su funcionamiento y muchas veces hasta dificultada su gestión interna.

En un trabajo realizado por Elissetche (2011) en el Foro por la Eficiencia del Desarrollo de las OSC, surgen el financiamiento y la estructura de sostenimiento de las OSC como uno de los asuntos más críticos. En el ISC (Índice CIVICUS de la Sociedad Civil - Alianza para la Participación Ciudadana) esta variable presenta uno de los puntajes más bajos, y sólo una proporción reducida de las organizaciones cuenta con recursos propios adecuados o suficientes como para cumplir satisfactoriamente con los fines de la organización. Esta situación resulta indefectiblemente limitante para el alcance de sus acciones y genera dificultades de funcionamiento, de capacitación y retención de los recursos humanos así como también suele comprometer su propia existencia. Cabe no obstante preguntarse si las deficiencias o incompetencias existentes en su funcionamiento repercuten en las dificultades para la obtención de financiamiento.

En síntesis, las problemáticas del financiamiento presentan situaciones complejas que afectan la sustentabilidad de las OSC, que debilitan sus capacidades de generar una relación estable para dotar a la organización de recursos propios suficientes y renovables. Y al ser en su mayoría dependientes del Estado, muchas veces se encuentran atadas a las políticas públicas cortoplacistas y a la variabilidad en el acceso a dichos fondos. Además, se suma a esto que muchas veces las OSC no tienen conocimiento de los diferentes programas estatales que las tienen como principales destinatarias, o no saben cómo acceder a ellos.

METODOLOGÍA

El presente trabajo es de tipo descriptivo. Y el estudio en el que apoya la descripción es de tipo cuantitativo y presenta los resultados del relevamiento realizado a una muestra representativa de las 1176 OSC registradas en el Directorio de OSC del Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata, que contempla la totalidad de las tipologías de las OSC registradas¹ y los barrios/entidades donde las mismas se encuentran localizadas las mismas².

La muestra es de 111 OSC, de las cuales fueron relevadas 86 y 25 no han podido ser localizadas (lo cual muestra parte de las vulnerabilidades de estas instituciones referidas a la pérdida constante de visibilidad). Se utilizó como instrumento para el relevamiento un cuestionario.

¹Los tipos en las que han sido categorizadas las OSC de la base de datos son los siguientes: Asociación civil, Asociación de consumidores, Biblioteca, Bomberos voluntarios, Centro de estudios, Centro de Jubilados, Club social/deportivo, Cooperadora (otro tipo), Cooperadora escolar, Federación, Grupo comunitario, Sociedad de Fomento, Unión Vecinal, Otros (que incluye Fundaciones, comedores comunitarios, centros culturales, entre otros).

²Abasto, Altos de San Lorenzo, Ángel Etcheverry, Arana, Arturo Seguí, Gambier, Las Quintas, City Bell - Country Grand Bell, El Retiro, Joaquín Gorina, José Hernández, José Melchor Romero, La Cumbre, La Plata, Lisandro Olmos - Cárcel Olmos, Los Hornos, Manuel B. Gonnert, Ringuelet, San Carlos, Tolosa, Villa Elisa, Villa Elvira, Villa Montoro, Villa Parque Sicardi.

Cabe destacar algunos inconvenientes durante la realización del proyecto referido a:

- Información dispersa respecto a las fuentes de financiamiento tanto de organismos públicos como privados.
- Ausencia de un marco legal-regulatorio tanto a nivel provincial como municipal para el otorgamiento de subsidios a organizaciones sociales.
- Sectorización del financiamiento. Tanto el financiamiento nacional, provincial como municipal existe a través de programas para sectores determinados relacionados con las funciones básicas del Estado: salud, educación, deportes, entre otros.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente apartado, a partir de la presentación de datos cuantitativos obtenidos de los cuestionarios realizados a los referentes de las OSC, se observa información relevante que permite dar cuenta de los resultados que explican parte de la problemática del financiamiento en las OSC de la ciudad de La Plata y zona de influencia y el porqué esta variable representa la punta del icerberg.

Limitaciones del marco legal y regulatorio

Particularmente del relevamiento realizado (como se observa en el Gráfico N° 1), ha surgido que el 90,60% están registrados en la Dirección Provincial de Personas Jurídicas de la Provincia de Buenos Aires, es decir que cuentan con personería jurídica y se encuentran inscriptas además en algunos de los siguientes organismos: un 36,50% en la Dirección de entidades de la Municipalidad de La Plata, un 21,20% en el REPOC (Registro Provincial de Organizaciones de la Comunidad y un 17,60% en el CENOC (Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad).

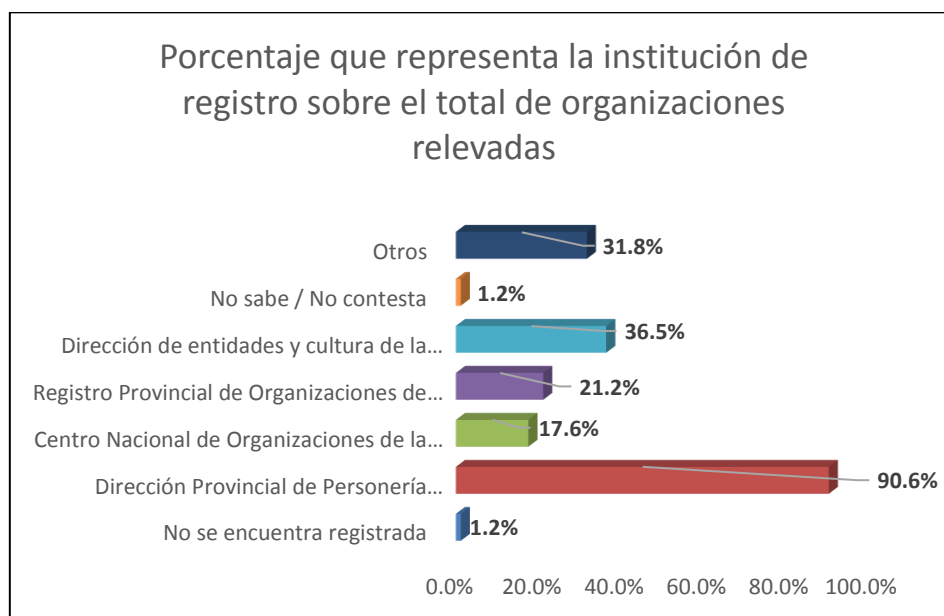
Si bien las condiciones formales para registrarse en cada uno de estos últimos organismos no son homogéneas, lo cual muchas veces dificulta la posibilidad de cumplimiento, si es requisito el registro de las organizaciones sociales, para acceder a fuentes de financiamiento o subsidios que otorgan los diferentes niveles del Estado.

Según el Informe del Grupo para la Sustentabilidad de las organizaciones de la sociedad civil, en Argentina en general, y en la Provincia de Buenos Aires en particular, podría decirse que casi no existen incentivos para fomentar la cultura asociativa y las donaciones.

“Existen además trabas de orden legal, fiscal y regulatorio que afectan las capacidades de gestión de las OSC, limitando sus ingresos y sus posibilidades de ser autosustentables. En relación a las asociaciones, a pesar de su aporte a la construcción del capital social, en sentido estricto, las únicas disposiciones que las afectan son de carácter general y se encuentran en el Código Civil, no existiendo ninguna otra legislación de derecho positivo que las regule. La normativa que regula el funcionamiento de estas instituciones proviene de las normas dictadas por los organismos de control y de la jurisprudencia emanada de sede judicial o administrativa.

Esta realidad provoca, por tanto, superposición y dispersión normativa, incluso vacío legal, lo cual hace pensar en la necesidad de contar con una ley que regule al conjunto de estas entidades. Al mismo tiempo, el marco tributario argentino es de difícil comprensión y aplicación para los contribuyentes en general, y particularmente para las OSC (Mazzeo, 2009)."

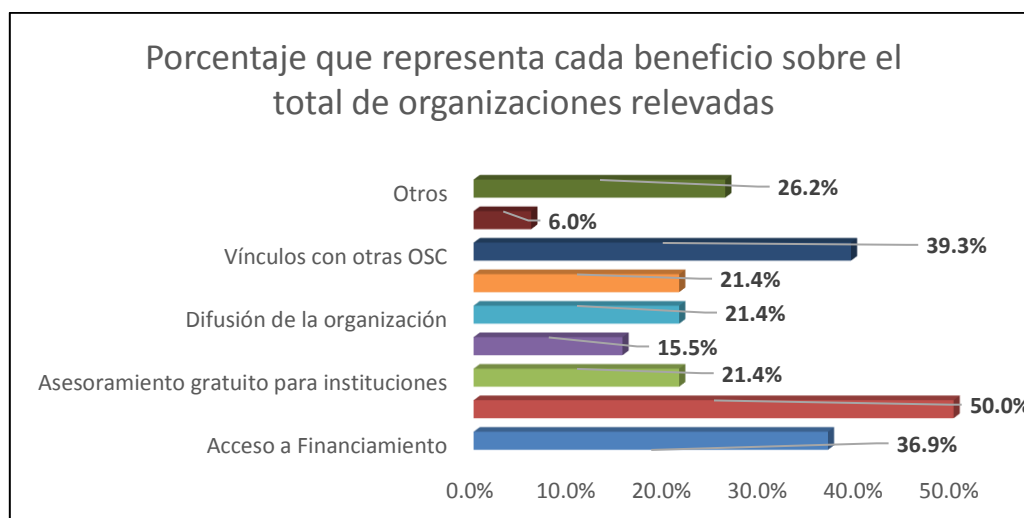
Grafico N°1: Institución en la que se encuentran registradas



Fuente: Elaboración Propia.

Cuando se indaga sobre: ¿Qué beneficios le ha traído estar registrada o inscrita en alguna institución?, se expresan diversas causas: exenciones impositivas (50%), acceso al financiamiento (36,9%), vínculo con otras OSC (39,30%), asesoramiento gratuito (21,04), entre otras. Pero no existe un contundente convencimiento de los beneficios que adquieren.

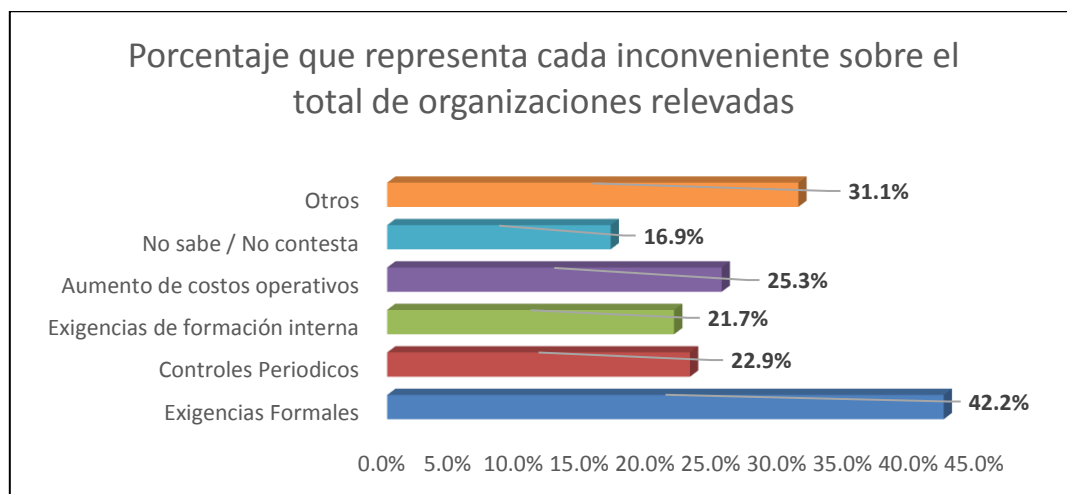
Grafico N°2: Beneficios de estar registrada



Fuente: Elaboración Propia (Los valores superan el 100% dado que es una pregunta de respuesta múltiple).

Pues como se observa en el Grafico N° 3 sobre ¿Qué inconvenientes le ha traído estar registrada o inscrita en alguna institución?, expresan como prioritario las exigencias formales que les generan.

Gráfico N° 3: Inconvenientes de estar registrada



Fuente: Elaboración Propia.

(Los valores superan el 100% dado que es una pregunta de respuesta múltiple).

En el ámbito privado, distintas organizaciones y empresas financian organizaciones civiles, como acciones de filantropía y/ o acciones de organizaciones comunitarias en situaciones especiales de coyuntura, territorio o demandas específicas de distintos actores. Se destaca la aparición poco conocida de las “Fundaciones Comunitarias” cuyo objetivo es trabajar en asociación una red de organizaciones no gubernamentales, empresas a través de la identificación de experiencias institucionales en Argentina que puedan compartir similitudes con estas fundaciones (Maidana, 2007).

Las fuentes de financiamiento

Como se observa en la siguiente tabla, las OSC utilizan en un 83,53% las cuotas de socio o de afiliación, luego en segundo lugar se encuentran los aportes personales de los integrantes con un 54,12% y las donaciones de particulares con un 54,12%. Además, se puede destacar que los subsidios estatales representan aproximadamente el 25% de sus recursos.

Cuadro N° 1: Fuentes de Financiamiento

Fuente Financiamiento	Total	Total/Muestra
Cuotas de los socios	71	83,53%
Aportes Personales de los integrantes	46	54,12%
Donaciones particulares	46	54,12%
Patrocinio de empresas	18	21,18%
Subsidios Municipales	21	24,71%
Subsidios Provinciales	20	23,53%
Subsidios Nacionales	23	27,06%
Fondos de Exterior	11	12,94%
Buffet, cafeteria	15	17,65%
Venta de productos o servicios	19	22,35%
Alquileres de espacios	26	30,59%
Eventos especiales	35	41,18%
Cursos y Talleres	27	31,76%
Otros	11	12,94%

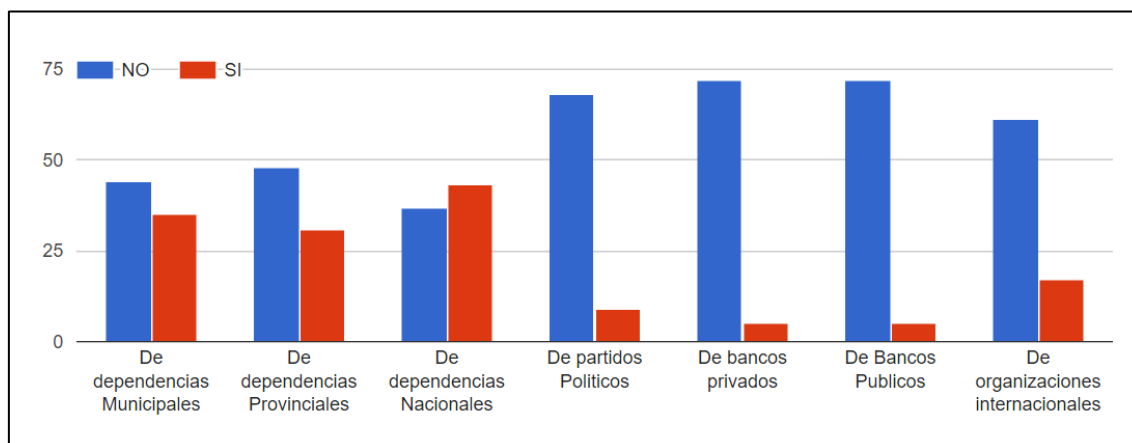
Fuente: Elaboración Propia

(Aclaración: En esta pregunta los encuestados podrían elegir más de una fuente de financiamiento)

Conocimiento sobre las fuentes de financiamiento

El equipo consideró importante conocer sobre la información que cuentan las OSC sobre las fuentes de financiamiento.

Gráfico N° 4: Conocimiento Fuentes de Financiamiento



Fuente: Elaboración Propia

En el caso de las dependencias públicas municipales cabría indagar en encuestas en profundidad cuales son los problemas de asimetría de información entre ambos actores, siendo que en la Municipalidad de La Plata existe una Dirección General de Entidades y Colectividades. En el caso de las dependencias públicas nacionales se puede observar que 27,06% de las OSC utilizan esta fuente de financiamiento y al mismo tiempo es la que exponen como mayor conocimiento cuál es la oferta que brindan.

Algunas soluciones posibles...

En este sentido se intentó identificar y describir las estrategias propuestas por los organismos públicos y/o privados para el desarrollo de fondos en las OSC.

Las estrategias propuestas por organismos públicos son diversas pero discontinuas. La propuesta mencionada más arriba respecto a la Fundaciones comunitarias, conformadas por redes de organismos públicos y privados, aparece como una estrategia factible y novedosa.

Explican Maidana y Casano (2007) que:

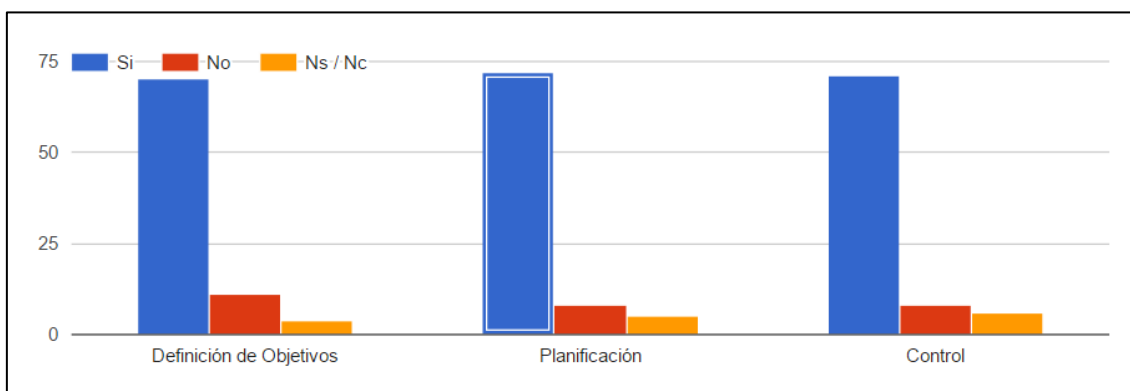
“Una de las centralidades del “espíritu” de las fundaciones comunitarias es promover y facilitar una multiplicidad de “diálogos” y activar dispositivos de “traducción” (entre diferentes “lenguajes” y cosmovisiones):

a. entre “mundos” todavía demasiado compartimentados: las ONGs, la filantropía tradicional y la Responsabilidad Social Empresaria, la Inversión Social y la Sustentabilidad empresarial, y todos ellos con el Estado

b. entre “lo social” con “lo económico” en las ONGs, que -salvo algunas experiencias- suele ir por carriles diferentes.

El acceso al financiamiento público y/o privado requiere de las OSC orden interno, gestión, claridad de objetivos y planificación de actividades, entre otras herramientas de gestión. Si bien se observa una alta propensión a realizar los procesos de definición de objetivos, planificación y control, parecería que responden a las exigencias que plantea la Dirección de Personas Jurídicas y no a una planificación estratégica de la institución.

Gráfico N°5: Definición de objetivos, Planificación y Control.



Fuente: Elaboración Propia.

En conclusión si bien el financiamiento de las OSC constituye un elemento vital para su sostenibilidad en el tiempo, puede aseverarse que el acceso a las fuentes internas como externas es un emergente de la gestión organizacional, de la eficiencia en el desarrollo de los procesos internos. Para esto último se advierte escasa capacitación de sus dirigentes y baja toma de conciencia de la importancia que la misma reviste en la posibilidad de que las organizaciones sociales puedan cumplir con sus objetivos.

CONCLUSIONES

Se puede afirmar con los primeros resultados a la vista que existe desconocimiento por parte de las organizaciones encuestadas del apoyo del sector público a las OSC y cierta apatía respecto a recurrir al financiamiento público o privado, por parte de los participantes en estas organizaciones.

Además el fuerte anclaje del financiamiento a los aportes voluntarios de los propios usuarios de los servicios y/o bienes de la organización y el reconocimiento del sector privado como posible financiador, pero escasa gestión para abordarlo.

En definitiva y paradójicamente, estas organizaciones que funcionan con el fuerte impulso y vocación de sus miembros, demuestran en primera instancia baja capacidad de gestión en la búsqueda de fondos que aseguren su sustentabilidad.

En particular, en lo referido al Estado, podría inferirse también falencias en la gestión de los fondos destinados a las organizaciones sociales, las cuales, en muchos casos tienen sentido por la existencia de un Estado deficitario en la prestación de servicios básicos.

La escasez de recursos de las organizaciones sociales y las dificultades para conseguirlos, conviven con demandas renovadas hacia las mismas, ya sea para la proveer servicios u otros fines de impacto comunitario y aun político. Y esta es la principal motivación del equipo de investigación para abordar y reflexionar sobre estas temáticas. Tanto la necesidad de la intervención de profesionales de administración en la gestión de las OSC como en el impulso y gestión de políticas públicas y estrategias de implementación y comunicación.

Por lo antes expuesto, se considera imperiosa la incorporación de esta problemática y sus derivaciones en la agenda universitaria.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ACOTTO, L. (2003). *Las organizaciones de la sociedad civil: un camino para la construcción de ciudadanía* (1º Ed.). Buenos Aires: Editorial Espacio. PP 67-69.
- BOMBAROLO, F. (1995). La revalorización de las organizaciones de la sociedad civil: ¿Hacia un nuevo modelo de desarrollo?. *Revista Pobreza urbana y desarrollo*. Año 4 N° 10, P 3.
- CROVETTO, M. y otros (2004). Organizaciones de la Sociedad Civil y Desarrollo local. Un análisis de las OSC en la Base de datos del CENOC en *IV Seminario Nacional de la Red de Centros académicos para el estudio de gobiernos locales*. (1). Córdoba: CENOC.
- DE PIERO, S. (2005). *Organizaciones de la sociedad civil: Tensiones de una agenda en construcción*. (1ra ed.). Buenos Aires: Paidós Tramas Sociales.

- DE ZAN, J. (2006). *Los sujetos de la política. Ciudadanía y sociedad civil*. Recuperado el 11 de Abril de 2011, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1666-485X2006000100005
- ETKIN, J. (2000) *Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones. Acuerdos. Dualidades. Divergencias*, Prentice Hall, Pearson Education, Chile
- ELISSETCHE Osvaldo (2011). "Las OSC como actoras de la Cooperación Internacional para el desarrollo1: algunas consideraciones sobre la articulación Estado - Sociedad Civil en el caso argentino". Ponencia presentada en: 8th Annual Latin America and the Caribbean Regional Conference of the International Society for Third Sector Research (ISTR): CIVIL SOCIETY: TOWARDS GROWTH AND CONSOLIDATION. Buenos Aires, 12-14 Julio 2011
- MASI, Ma. B. y KESSLER, Ma. Elena (2008). *Construcción de un sistema de indicadores de densidad de la sociedad civil, a través de activos y capital social en las organizaciones sociales del territorio santafesino*. Ponencia presentada en las II Jornadas Nacionales de investigadores de las economías regionales en el marco del Plan Fenix perteneciente a la FCE de la UBA. Consultado el 11/04/2011 en: http://www.econ.uba.ar/planfenix/economias_regionales/comision%20B/1-1-Masi-Kessler%202.pdf
- MAIDANA D. Y CASANO (2007), *Fundaciones comunitarias una mirada desde el Sur*, Fundación SES. Buenos Aires.
- MAZZEO S, (2009). Grupo para la sustentabilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil,. Disponible en: <http://www.gestionsocial.org/archivos/00000774/SMazzeo31.pdf>.
- TORRES, A. (2004). *Enfoque orientativo para el diagnóstico de la gestión en las instituciones del tercer sector; aplicación a casos particulares de entidades de la ciudad de Trelew; determinación causal de su situación actual*. Tesis de Maestría en Gestión Empresaria no publicada. Universidad Nacional de la Patagonia, Facultad de Ciencias Económicas, Trelew, Argentina.

**EMPRESAS EMBOTELLADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS EN CÓRDOBA,
ARGENTINA: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS PARCIALES DE
MACROPROYECTO DE LA ALAFEC ¹**

33º Congreso Nacional de ADENAG

**Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER)
Facultad de Ciencias de la Administración
Concordia: 26 y 27 de mayo de 2017**

Esp. María Florencia Peretti - florperetti@gmail.com

Mgter. Mónica Buraschi - monica.buraschi@gmail.com

Dra. Celina Noé Amato - camato@iua.edu.ar

Resumen

La adopción de criterios de sostenibilidad a lo largo de las cadenas de valor es el resultado de la interacción entre empresas y de éstas con las partes interesadas. El macroproyecto “Adopción de criterios de sostenibilidad en las cadenas de valor en Latinoamérica” busca aportar conocimiento del estado actual de la adopción de dichos criterios en la región, analizando especialmente el papel de la gobernanza de las empresas líderes y de las partes interesadas en la adopción de los criterios de sostenibilidad en las cadenas de valor.

En la presente investigación, la base metodológica común del macroproyecto se aplica a un estudio de casos de empresas embotelladoras de gaseosas radicadas en Córdoba, Argentina.

Los resultados incluyen la descripción y caracterización de la cadena de valor del embotellado de gaseosas, el relevamiento de la regulación ambiental y las iniciativas de promoción industrial pertinentes y las estrategias seguidas por la empresa líder de la cadena para transmitir los criterios de sustentabilidad, estableciendo finalmente la relación entre tipo de gobernanza y sustentabilidad.

El trabajo realizado en el macroproyecto se plasmó en la producción de cuatro libros colectivos con referato que se encuentran en diferente etapa de publicación.

Palabras clave

GOBERNANZA – SUSTENTABILIDAD – CADENA DE VALOR – GASEOSAS

¹ Esta investigación forma parte del macroproyecto internacional “Adopción de criterios de sostenibilidad en las cadenas de valor en Latinoamérica” de la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ALAFEC) dirigido por la Dra. Paola Selene Vera Martínez de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

Introducción

Existe un enlazamiento entre las actividades económicas que realizan las empresas que participan en diversos segmentos del proceso de un bien o servicio, incluso más allá de las fronteras nacionales.

Un concepto que permite analizar estas relaciones o vínculos es la cadena de valor, que comprende “la variedad total de actividades requeridas para conducir un producto o servicio desde su concepción, hasta la entrega al consumidor, la disposición y el desecho final a través de diversas fases intermedias de producción”². Al respecto, se han estudiado los motivos que originan la división de la producción y cómo se coordinan las diferentes etapas a través del concepto de gobernanza, que busca estudiar o comprender “cómo el poder corporativo puede configurar activamente la distribución de las ganancias y los riesgos en una industria, e identificar a los actores que ejercen tal poder”³.

La participación de los países de Latinoamérica en las cadenas globales de valor es heterogénea⁴ y el contexto económico actual ha marcado aún más las debilidades de la región: oferta poco diversificada enfocada en recursos naturales y bienes de bajo contenido tecnológico y débil inserción en las cadenas de valor⁵. Una mayor comprensión de los mecanismos que actúan en esta configuración permitiría identificar las oportunidades de intervención para mejorar el desempeño de la región.

La perspectiva de la sustentabilidad implica considerar los impactos que se derivan de las actividades de las cadenas globales de valor en los ámbitos social y ambiental, además del económico. La inserción a las cadenas globales de valor favorece la ocurrencia de impactos positivos como son la creación de empleos permanentes, la reducción de la pobreza y la difusión de sistemas de gestión ambiental y tecnología limpia, pero también la búsqueda de menores costos propicia efectos negativos en la sociedad –trabajo de menores de edad, violaciones a los derechos humanos, extensión ilegal de las jornadas de trabajo, entre otros– y medio ambiente –contaminación, emisiones asociadas con el cambio climático, etc.⁶ Es por ello que se considera pertinente estudiar los impactos sociales y ambientales de las actividades de las cadenas de valor que

² Kaplinsky, R y Morris, M (2010 [2002]) *A Handbook for Value Chain Research*. Brighton: Instituto de Estudios de Desarrollo. Versión en Español, p. 8.

³ Gereffi, G. (2014) Global value chains in a post-Washington Consensus world. *Review of International Political Economy* 21(1), 9-37, p. 13.

⁴ CEPAL, Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (2014) *Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial*. Santiago de Chile: Naciones Unidas, p. 50.

⁵ CEPAL, Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (2015). *Panorama de la Inserción Internacional de América Latina y el Caribe. La crisis del comercio regional: diagnóstico y perspectivas*. Santiago de Chile: Naciones Unidas, p. 42.

⁶ UNCTAD, United Nations Conference on Trade and Development (2013) *World Investment Report 2013. Global value chains: Investment and trade for development*. Ginebra: United Nations. p. 162-163.

tienen lugar en nuestra región y los mecanismos por los cuales se pueden regular.

Objetivos e hipótesis

La adopción de criterios de sostenibilidad a lo largo de las cadenas de valor es el resultado de la interacción entre empresas y de éstas con las partes interesadas⁷, y en particular con el gobierno⁸.

El macroproyecto “Adopción de criterios de sostenibilidad en las cadenas de valor en Latinoamérica” busca aportar conocimiento del estado actual de la adopción de dichos criterios en la región, en especial, en lo referente a lo que acontece en las empresas latinoamericanas. El objetivo general es analizar el papel de la gobernanza de las empresas líderes y de las partes interesadas en la adopción de los criterios de sostenibilidad en las cadenas de valor.

Metodología

El macroproyecto se basa en investigaciones empíricas de diversas cadenas de valor de productos y servicios. Los equipos de investigación observan ciertos lineamientos metodológicos que conforman una base común, diseñada a partir de las contribuciones de Fernández-Stark y Gereffi⁹ y Kaplinsky y Morris¹⁰.

En la investigación sobre la cadena de valor del embotellado de bebidas gaseosas en Córdoba, Argentina, la base metodológica común se aplica a un estudio de casos de empresas embotelladoras radicadas en la capital provincial seleccionados por su relevancia y conveniencia analítica a los fines de la investigación.

Resultados obtenidos

Los resultados de la investigación incluyen la descripción y caracterización de la cadena de valor del embotellado de gaseosas, el relevamiento de la regulación ambiental y las iniciativas de promoción industrial pertinentes y las estrategias seguidas por la empresa líder o focal de la cadena para transmitir los criterios de sustentabilidad, estableciendo finalmente la relación entre tipo de gobernanza y sustentabilidad de la cadena. A modo de ejemplo de los resultados obtenidos se presentan aquí los gráficos 1 y 2.

Gráfico 1: Cadena de valor global de una embotelladora e incidencia de

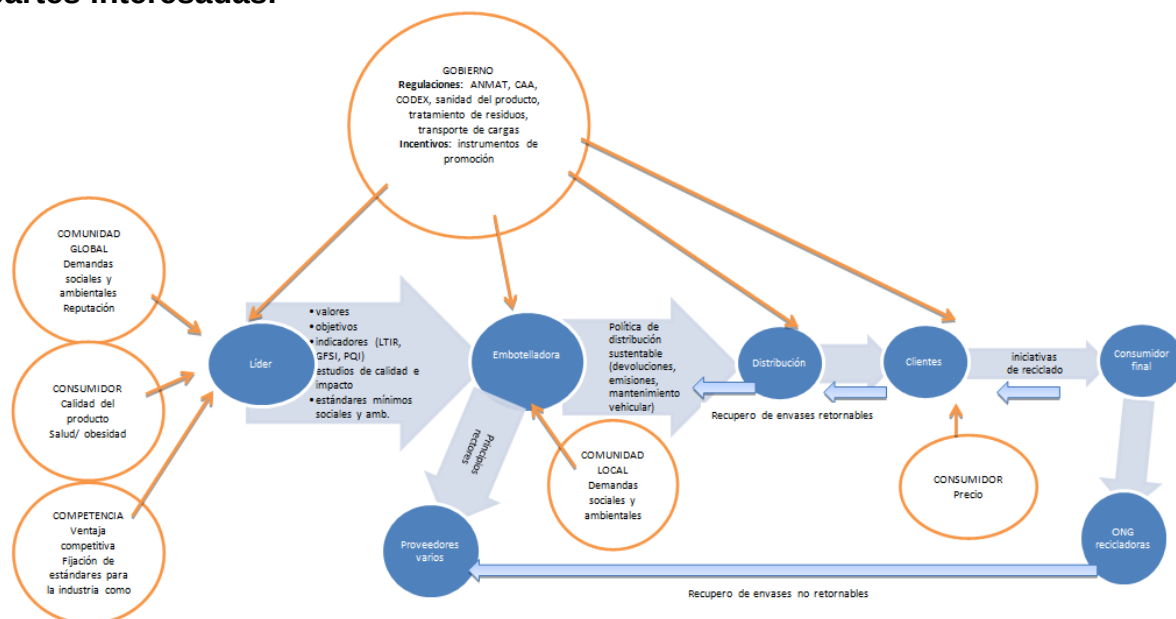
⁷ Seuring, S. & M. Müller (2008) From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production* 16 (15), 1699-1710.

⁸ Vermeulen, W., & Kok, M. (2012). Government interventions in sustainable supply chain governance: Experience in Dutch front-running cases. *Ecological Economics* 83,183-196.

⁹ Fernández-Stark, K. y G. Gereffi (2011). *Manual de Desarrollo Económico Local y Cadenas Globales de Valor*. Center on Globalization, Governance & Competitiveness, Duke University.

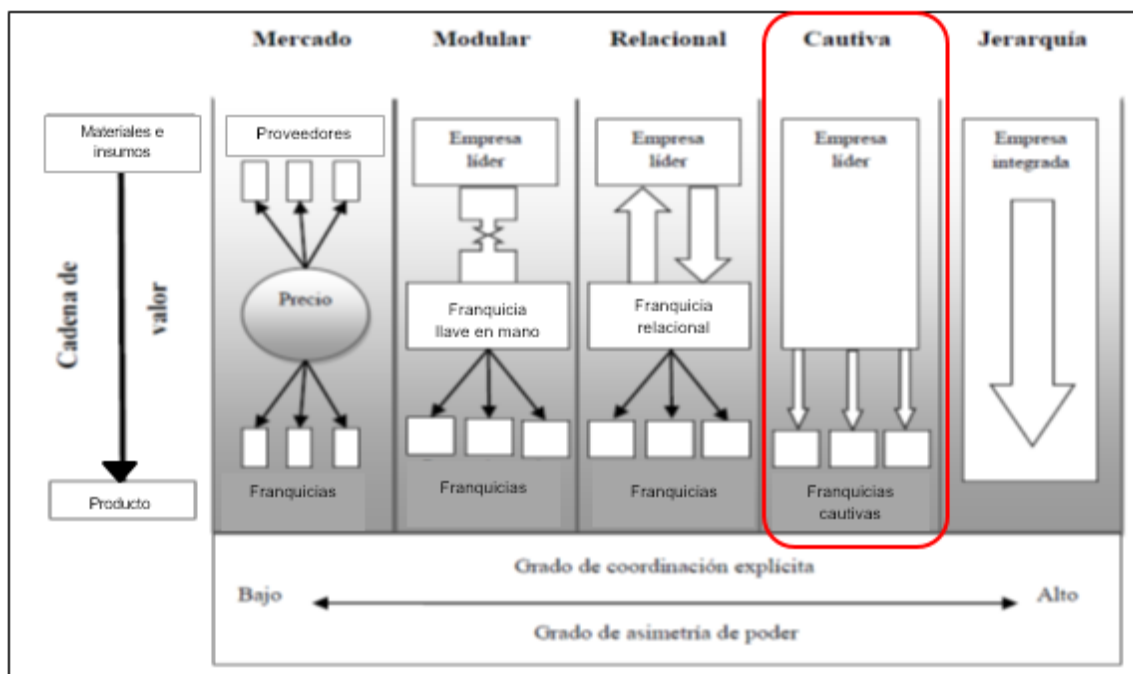
¹⁰ Kaplinsky, R y Morris, M (2010 [2002]), op.cit.

partes interesadas.



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 2: Tipos de gobernanza en las cadenas globales de valor de franquicias industriales. Caso embotelladoras de gaseosas.



Fuente: elaboración propia con base en Gereffi (2014), op.cit.

Conclusiones de la investigación

La cadena de valor del embotellado de bebidas gaseosas en Córdoba, Argentina, está configurada principalmente por las características del mercado interno y conformada por dos grandes grupos de empresas, según elaboren marcas locales o globales. En las cadenas globales, dados los rasgos de cadena tipo cautiva, se observa que la empresa líder logra permear la adopción de criterios de sostenibilidad en la totalidad de su cadena debido al poder que ejerce.

La regulación ambiental que enfrenta la cadena se refiere principalmente a la sanidad del producto y al tratamiento de residuos. Si bien la legislación recoge intenciones de reducción, reutilización y reciclado de residuos, estos aspectos no han sido todavía reglamentados, quedando en el ámbito voluntario de las empresas. La ausencia de normativas y leyes en algunos aspectos en el país de asiento de la subsidiaria (Argentina) genera diferencias importantes entre el objetivo de la casa matriz y los de la empresa local, como es el caso de los envases fuera de uso.

En lo que respecta a demandas de otros *stakeholders*, las gaseosas se encuentran en el centro de un debate mundial liderado por la Organización Mundial de la Salud acerca de la responsabilidad de las bebidas azucaradas en la epidemia de la obesidad y otras enfermedades asociadas en el mundo.

En la gobernanza de la cadena predomina la influencia de las empresas focales de manera individual, sin encontrarse iniciativas de cooperación de relevancia ni actores externos a la cadena que tengan una influencia determinante en la adopción de criterios de sustentabilidad, más allá de una regulación ambiental y laboral básica. Sin embargo, es de esperar que la incidencia de la sociedad en general adquiera una importancia creciente a medida que el consumidor se vuelva más consciente y responsable, haciendo valer sus demandas con mayor exigencia hacia las empresas líderes de la cadena.

Impacto

El trabajo realizado en el macroproyecto se plasmó en la producción de cuatro libros colectivos con referato que se encuentran en diferente etapa de publicación. Nuestro equipo tuvo a su cargo la elaboración de un capítulo en cada uno de los libros, según se detalla:

1. **La cadena de valor del embotellado de bebidas gaseosas en Córdoba, Argentina**

María Florencia Peretti, Celina Noé Amato y Mónica Buraschi
Capítulo de libro en Vera, P. (coord.) *Cadenas de valor y sostenibilidad en Latinoamérica* UNAM © 2017 - ISBN 978-607-02-8956-9. Págs 145 a 171.



2. **Regímenes de promoción económica y marco regulatorio ambiental aplicables a la cadena de valor del embotellado de bebidas gaseosas en Córdoba, Argentina.** Mónica Buraschi, María Florencia Peretti y Celina Noé

Amato. Capítulo de libro en Vera, P. (coord.) *Partes interesadas y promoción del desarrollo sostenible en las cadenas de valor en Latinoamérica*. En prensa.

3. **El caso de las embotelladoras de gaseosas localizadas en Córdoba, Argentina.** Celina Noé Amato, Mónica Buraschi y María Florencia Peretti. Capítulo de libro en Vera, P. (coord.). *Estrategias de las empresas líderes para implementar y promover criterios de sostenibilidad en las cadenas de valor en Latinoamérica*. En proceso de arbitraje.

4. **Relación entre gobernanza y transmisión de criterios de sustentabilidad: Estudio de casos de la Cadena Global de Valor del embotellado de gaseosas en Córdoba, Argentina.**

María Florencia Peretti, Celina Noé Amato y Mónica Buraschi

Capítulo de libro en Vera, P. (coord.). *Relación entre tipo de gobernanza y transmisión de criterios de sustentabilidad en cadenas de valor de Latinoamérica*. En proceso de revisión por pares.

A su vez, nuestro equipo asumió la revisión por pares de seis capítulos elaborados por otros autores latinoamericanos.

Por otra parte, la participación en el macroproyecto tiene un impacto que trasciende al equipo, ya que:

- el bagaje conceptual y metodológico del macroproyecto tiene difusión en el Instituto de Administración a través de la formación de recursos humanos en dirección de proyectos de investigación,
- se logró la presencia de la Facultad de Ciencias Económicas en publicaciones internacionales con referato,
- se conformó una red académica de investigadores latinoamericanos con una temática afín, y
- se generaron espacios académicos y vinculaciones que facilitarán el desarrollo de tesis doctorales, participación en congresos internacionales y estancias en el exterior.

EXPLORANDO CONDICIONANTES EN LAS DECISIONES ACADÉMICAS DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA

33º Congreso Nacional de ADENAG:
“Construyendo en Administración. Docencia y Esencia.”
26 y 27 de Mayo de 2017. Concordia, Entre Ríos.



Autores:

 Barbisan, Romina
 Foutel, Mariana
 Musticchio, Alejandro

Contacto:

romina_barbisan@hotmail.com

Resumen (200 palabras máximo)

El presente proyecto se enmarca dentro de la trayectoria de investigación que el grupo Análisis del Sistema Universitario (perteneciente a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata e integrado en parte por los autores de este trabajo), ha realizado sobre los procesos decisorios. Durante varios años se han analizado los distintos condicionantes que inciden en la toma de decisiones, tanto individuales y grupales como organizacionales.

Con el objetivo de profundizar la investigación se pretende hacer foco en las decisiones del área académica de la universidad pública argentina. Para ello se intentará la construcción de un guión de entrevista que permita explorar sobre los diferentes condicionantes que influyen en la calidad de dichos procesos.

Se espera que la información relevada sirva para contribuir a la mejora de las políticas de gestión universitaria y, especialmente, se constituya en una herramienta para favorecer el desarrollo de la profesión docente.

Palabras Claves

Decisiones –Condicionantes - Universidad Pública- Área Académica–Guión de entrevista

Introducción

Muchos y variados son los actores que intervienen en la Universidad Pública [docentes, estudiantes, graduados, no docentes, sindicatos, medios de comunicación, el Estado, la comunidad, entre otros] cada uno de ellos movidos por diferentes intereses y racionalidades, que muchas veces resultan antagónicos e incompatibles. (Vega, 2009). Así, desde el paradigma de complejidad se aborda el estudio de los procesos decisorios.

El marco teórico de este trabajo comienza con la conceptualización del cuerpo académico universitario. Luego, se describe el proceso de toma de decisiones, con foco en las decisiones estratégicas. Posteriormente se analizan los límites a la racionalidad para comprender los condicionantes individuales y grupales que inciden en los procesos decisorios. Finalmente, se presenta un modelo exploratorio, a modo de guión de entrevista, con el objetivo de construir una herramienta útil que nos permita indagar sobre lo anterior.

Marco teórico

Sobre el área académica universitaria.

La Universidad pública, en términos generales, está formada por tres grupos: los profesionales académicos, el personal no-docente y los estudiantes. Sin embargo, los profesionales académicos son los que en definitiva construyen la universidad. En palabras de Castillo, G. O. (2008: 87).

El docente es quien vive de cerca la problemática de la escuela, quien concreta, tergiversa o sabotea los planes de acción, quien transmite la visión institucional o la dificulta, entre otros aspectos; lo cual lo revelan como pieza clave para la vida de las organizaciones educativas. Por ello es importante que participe de forma real, es decir, que intervenga en la toma de decisiones.

A pesar de la gran importancia que reviste esta profesión, las investigaciones al respecto son muy incipientes, y de hecho, aún no existe una definición consolidada y válida para todos los campos disciplinares. (Pujol Cols, L. J., & Arraigada, M. C.; 2015). En el camino hacia la construcción del perfil académico, diversos autores han esbozado semejanzas y diferencias que los caracterizan: por un lado, se identifican en valores compartidos como la racionalidad cognitiva, la gran disposición al trabajo, transmisión de conocimiento complejo, el sentido de vocación, entre otros; y por otro lado, los distancian una serie de factores segmentadores, tales como la disciplina de origen, el nivel de formación, la jerarquía y la dedicación horaria, entre otros, que se convierten en obstáculos de las similitudes. (Chiroleu, A., 2002: 41-52; Parra Sandoval, M. C., 2004)

Asimismo, otros autores profundizan el enfoque y expresan que la tensión principal está dada por el encuentro de dos campos totalmente disímiles: la profesión docente vs. la profesión de origen. De este modo, en un mismo espacio conviven identidades de numerosas y diferentes profesiones. Sumado a ello, en las universidades argentinas predomina el docente con baja dedicación horaria, lo que conduce a que la profesión ejercida de manera

independiente se convierta en su ocupación principal (Fernández L. N., & Coppola, N., 2008; García de Fanelli, 2008: 14).

Desde esta perspectiva, un estudio realizado por Pujol Cols, L. J., & Arraigada, M. C. (2015) permitió representar la heterogeneidad que define a la profesión académica. Explican que entre los principales factores de diferenciación se encuentran:

- La disciplina, alrededor de la cual se desarrollan “tribus y territorios académicos”, según formas de conocimiento y comunidades sociales asociadas. (p. 91)
- Diferenciación jerárquica entre profesores y auxiliares.
- Distinciones entre los contratados a término vs. los que tienen cargo regular; o bien, entre los rentados y los adscriptos.
- Dedicación horaria: completa/exclusiva vs. simple/parcial.
- La función que realizan, distinguiendo entre aquellos que sólo participan de la docencia y lo que también realizan otras actividades [e.g. investigación, extensión, entre otros]
- La profesión académica: actividad principal vs. ocupación residual.
- El nivel de capacitación pedagógica de manera complementaria a la formación disciplinar.

Finalmente, los autores referidos, acuerdan en un conjunto de características compartidas que *homogeneizan* la profesión:

- la vocación-pasión hacia el ejercicio profesional;
- el conocimiento técnico y la capacidad de transmitirlo;
- el grado de compromiso con la tarea, la institución y la sociedad;
- la satisfacción en el trabajo;
- la percepción de obstáculos en las diversas formas contractuales;
- la imagen positiva que de ellos tiene la sociedad.

El proceso decisorio

Según Pavesi, P. F. J. (1991) decidir es “(...) realizar un proceso mental, deliberado, voluntario, sistemático, a través del ejercicio del raciocinio, con la finalidad de elegir un curso de acción, entre un conjunto de cursos de acción alternativos.” Desde esta perspectiva, la decisión es el conjunto de actos y reflexiones que realiza el decisor para elegir una alternativa como preferida.

Según Simon (1980) el proceso de decisión normativo abarca las etapas siguientes:

1. *Inteligencia*: etapa de diagnóstico sobre la situación y de detección de la necesidad de decidir.
2. *Diseño*: momento en el que se definen los elementos de la decisión [e.g. objetivos, alternativas, resultados esperados, probabilidades de ocurrencia, entre otros]. Implica la búsqueda de información y la elaboración de los diferentes cursos de acción.
3. *Selección*: aquí se evalúan y se priorizan las alternativas, con base en determinados valores, para elegir una como preferida.

4. *Revisión*: se trata del control sobre la alternativa seleccionada para determinar la necesidad de tomar una acción correctiva o no.

Adicionalmente, Peter Drucker (2002:3) enumera una quinta instancia: la *acción*.

La etapa de este proceso que más tiempo absorbe no es la de tomar la decisión sino la de llevarla a cabo. Si una decisión no se ha decantado hacia la actividad no es una decisión, en el mejor de los casos es una buena intención.

Asimismo, no todas las decisiones son iguales ni tienen la misma importancia. El presente estudio se enfoca en las decisiones de bajo y medio nivel de estructuración, es decir, en aquellas para las que no existe una respuesta predeterminada o un programa previo que indique cómo actuar, ya sea, porque responden a situaciones que no han surgido antes o porque la complejidad de su naturaleza requiere un plan a medida. Son las llamadas decisiones *estratégicas*, las cuales despiertan nuestro interés no sólo por la riqueza del proceso que les da origen, sino también por su impacto en la vida organizacional.

Durán, C. y Foutel, M. (2009) enumeran ciertas características que identifican a este tipo de decisiones en la Universidad:

- Son decisiones que se toman para relacionar a la Universidad con su entorno.
- Tienen gran trascendencia ya que definen objetivos y lineamientos.
- Suelen ser de largo plazo y con bajo grado de reversibilidad.
- Tienen un carácter no repetitivo, no programado.
- Requieren un alto grado de juicio por parte del decisor.
- Demandan información contextual.
- Por lo general, implican un alto costo.

Asimismo, las mencionadas autoras mencionan ejemplos de decisiones universitarias, que dan cuenta del bajo nivel de estructuración y del grado de complejidad que evocan (p6-7):

- Creación y modificación de carreras;
- Diseño de planes de estudio;
- Determinación de políticas de ingreso;
- Régimen académico;
- Políticas de retención, permanencia y promoción;
- Definición de variables en relación a los Recursos Humanos dedicados a la docencia [i.e. ingreso, desarrollo, capacitación, perfeccionamiento, evaluación y control, entre otros];
- Orientación y reorientación vocacional;
- Estructura y organización de cátedras, áreas y departamentos;
- Calendario académico;
- Infraestructura y equipamiento.

En términos de Pavesi, P. F. J. (1991), este tipo de decisiones son tomadas en *mundos rebeldes*, en los que reina la duda pues los resultados dependen en gran medida del comportamiento de terceros; se trata de contextos abiertos e impredecibles, en los que la máxima aspiración del decisor debe ser reducir la incertidumbre nutriéndose de información.

Los argumentos en la decisión: la racionalidad

Existe una gran distancia entre como creemos que decidimos y como verdaderamente lo hacemos. Para explicar dicha complejidad Simon (1980) utiliza el concepto de *racionalidad*, que alude al ordenamiento y elección de alternativas preferidas en base a un sistema de valores determinado. Es decir, la racionalidad, se entiende como el sistema de argumentos desde los cuales, a nivel individual y grupal, damos fundamento a la elección de una determinada alternativa.

El tradicional modelo suponía que el sujeto era capaz de alcanzar la *racionalidad objetiva*, lo que implica:

1. Lograr una visión panorámica de *todas* las alternativas de comportamiento posibles,
2. Considerar el total de consecuencias que tendrá cada elección,
3. Elegir la alternativa óptima entre todas.

No obstante, Simon (1980) continúa explicando que el individuo resulta incapaz de alcanzar la perfección en la elección, al menos por tres razones:

1. Nuestro conocimiento de la realidad es fragmentario por lo que somos incapaces de imaginar todas las alternativas que pudieran existir.
2. Dado que los resultados esperados pertenecen al futuro, sólo podremos anticiparlos de manera imperfecta;
3. La racionalidad exige la elección de la mejor alternativa entre todas y tal priorización estará basada en una escala de valores que es subjetiva.

Desde este enfoque *descriptivo* de la Teoría de la Decisión, la elección de una alternativa constituye la materialización de la racionalidad del sujeto decisor, en un momento específico del tiempo. Nuestra adhesión a este enfoque nos conduce a una mirada psico-social del decisor, que contemple sus valores, expectativas, errores mentales, intereses contradictorios y conflictos de poder, tal como son y no como debieran ser. Consideramos que esta óptica es la adecuada para interpretar el pragmatismo del académico universitario.

Así, la imperfección en la racionalidad objetiva se constituye como una limitación en la decisión. Pero además de esta restricción innata al ser humano existen otros condicionantes que pueden incidir en el proceso decisorio, los cuales serán analizados en los siguientes apartados.

Condicionantes Individuales

Los límites a la racionalidad resultan, entre otros factores, de la manera en que interaccionan tres grandes componentes: (a) las características biológicas y estructurales del cerebro humano, (b) la dinámica de los distintos procesos emotivos, cognitivos y conductuales; y (c) la incidencia de la personalidad sobre los procesos anteriores.

En este sentido, Kahneman, D. (2002) profundiza en una serie de sesgos o trampas, arraigadas en la mente de las personas, que pueden conducir a decisiones equivocadas. Así, como señalan Hammond, Keeney & Raiffa (2002: 159, publicación original 1998):

Por lo general, si analizamos retrospectivamente las malas decisiones, casi siempre se pueden achacar al modo en que fueron adoptadas: las alternativas no estaban claramente definidas, no se recogió la información adecuada, no se sopesaron con exactitud los costes y los beneficios. Sin embargo, a veces el fallo no está en el proceso, sino en la mente de la persona que adopta la decisión. La forma en que funciona el cerebro humano puede sabotear las decisiones que adoptamos.

Asimismo, los autores mencionados han realizado estudios sobre las denominadas “trampas ocultas a la toma de decisiones”, que serán parte de los condicionantes individuales considerados en la investigación.

Por último, el perfil del decisor también incide en tipo de información utilizada y en el rol atribuido a la creatividad, la experiencia y el instinto.

Condicionantes Grupales

El proceso de decisión se complejiza aún más al pasar del nivel individual al grupal, sobre todo cuando la diversidad caracteriza la conformación del grupo. Los diferentes sistemas de argumentos que sustentan la elección de diferentes alternativas preferidas y que, en definitiva, constituyen el conjunto de racionalidades subyacentes, exigirán la emergencia de una racionalidad dominante que haga viable el alcance de una solución y permita avanzar. Este proceso, que contiene dinámicas de poder, rara vez se encuentra exento de dificultades. En términos Etkin, J., & Schvarstein, L. (1992: 188-189):

La imposición de una racionalidad dominante por sobre otras racionalidades constituye un acto político esencial porque permite a los integrantes de una organización percibir la localización, magnitud y dirección del poder. El ejercicio legítimo del mismo permite integrar las divergencias individuales.

Condicionantes Organizacionales

Finalmente, todos sabemos que una característica esencial de una organización es que está formada por personas. No obstante, no resulta una obviedad entender que la organización también *forma* a las personas. Así, todo proceso decisorio puede resultar condicionado por un conjunto de variables propias del sistema organizacional; entre ellas, la cultura, la estrategia y la estructura organizacional. Es de esperar que estos determinantes ejerzan especial influencia sobre la valoración de las alternativas, ya sea condicionando conductas, procesos, vínculos, creencias y formalidades; especialmente en aquellas decisiones que pretendan ser organizacionalmente racionales. (Kahneman, 2002; Hammond et al, 2002).

Metodología

Este estudio es de tipo cualitativo y de corte transversal, habiéndose seleccionado para su conducción a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

Para la construcción del instrumento se procuró obtener información a partir de fuentes documentales.

Con base en el marco teórico relevado se elaboró un guión de relevamiento [disponible en el Anexo I] el cual pretenderá obtener información perceptual respecto de las siguientes variables:

1. Decisiones que toma con mayor frecuencia y de manera esporádica,
2. Decisiones que toma de manera individual y de manera colectiva,
3. Vínculos de consulta y dependencia en el proceso decisorio,
4. Predisposición del sujeto a caer en trampas psicológicas;
5. Características del perfil del decisor;
6. Rol asignado a la creatividad
7. Peso otorgado al instinto en la toma de decisiones,
8. Influencia de la presión del tiempo;
9. Importancia asignada a la toma de decisiones colectivas (ventajas y obstáculos);
10. Percepción de influencia de otros actores no académicos en las decisiones;
11. Fuentes de información empleadas.

Cabe aclarar que dicha exposición tiene la intención de lograr una segunda validación de pares, puesto que el guión de entrevista ya ha sido presentado anteriormente en el “XVI Coloquio Internacional de Gestión Universitaria CIGU 2016”. A partir de las sugerencias y aportes allí señalados se ha trabajado en la superación del instrumento adaptando, por ejemplo, su extensión a través de la reformulación y síntesis de varias de sus preguntas.

Comentario Final

Entendemos que un evento académico, de la trayectoria y prestigio del presente Congreso, constituye un ámbito de excelente pertinencia temática “para intentar, a través de diversas intersubjetividades, lograr una cierta objetividad” y así mejorar la calidad del proyecto. (Pérez Serrano, G., 2003:282).

Finalmente, el guión flexible referido, ha sido específicamente diseñado a los efectos de relevar la racionalidad en la toma de decisiones, con bajo nivel de estructuración, así como la influencia de condicionantes individuales, grupales y organizacionales. Es nuestro objetivo se constituya en insumo de información útil que permita nutrir procesos de mejora en la toma de decisiones estratégica, contribuyendo a incrementar la calidad de las políticas de gestión universitarias y a mejorar el desarrollo de la profesión docente.

Anexo I - INSTRUMENTO DE RELEVAMIENTO

Estimado miembro de la comunidad académica de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de la Universidad Nacional de Mar del Plata: La siguiente entrevista forma parte del proyecto de Investigación que se encuentra realizando el grupo Análisis del Sistema Universitario, con foco en las decisiones del área académica. Le agradecemos su tiempo y colaboración.

PARTE GENERAL- DATOS DEL DECIDIDOR

Sexo: _____

Edad: _____

Rol en la universidad: _____

Cargo/Categoría: _____

Antigüedad: _____

Nivel educativo: _____

Profesión: _____

IMPORTANCIA DE LA DECISIÓN

1. A su entender, ¿qué es para usted decidir?
2. ¿Podría describirnos ejemplos de decisiones estratégicas que tome (o haya tomado) en el área académica? ¿Con quién las toma? ¿Considera que su participación ha sido considerada?

CONDICIONANTES INDIVIDUALES**TRAMPAS PSICOLÓGICAS**

1. Si tuviera que autodefinirse, ¿se considera una persona analítica y reflexiva o más impulsiva e intuitiva? ¿Podría dar ejemplos?
2. Una vez que ha tomado la decisión, ¿sigue buscando alternativas o vuelve a evaluar las anteriores?
3. Desde su percepción, ¿existe relación entre los buenos estudiantes y las buenas calificaciones? ¿Ha experimentado casos contrarios? ¿Qué es para usted un buen estudiante?
4. Tomando como ejemplo la corrección de un examen o trabajo, ¿considera que la impresión sobre la primera respuesta del alumno influye en la nota de las siguientes respuestas?
5. Y en el caso de decisiones estratégicas, ¿cree que la primer alternativa o propuesta influye en el análisis de las posteriores?

RASGOS DE PERSONALIDAD DEL DECISOR

1. Si tuviera que puntuar el nivel de seguridad sobre usted mismo y sobre las decisiones que toma, ¿cuál se asignaría?:
1. Completamente seguro; 2. Seguro; 3. Inseguro; 4. Completamente inseguro
2. A su entender, ¿toma mejores decisiones frente a los problemas o cuando se le presentan oportunidades? ¿Por qué? Ejemplifique.
3. ¿Recuerda haber enfrentado alguna situación imprevista que lo/a obligó a modificar su decisión o plan? ¿Cómo reaccionó?
4. ¿Qué es para usted equivocarse al tomar una decisión? ¿Puede dar un ejemplo?
5. ¿Ha tomado usted decisiones incorrectas? ¿Podría describir su sensación al reconocer del error?

6. Según su percepción, ¿considera que tiene una visión positiva o negativa sobre la realidad?

IMPORTANCIA DE LA CREATIVIDAD

1. ¿Qué características tiene para usted un docente innovador?
2. ¿Considera que la falta de tiempo es un factor que afecta negativamente a la creatividad docente?
3. ¿Y la estructura organizacional?

PESO OTORGADO AL INSTINTO

1. Ante situaciones de incertidumbre, ¿recurre a su experiencia o prefiere esperar, consultar y analizar?
2. ¿En qué medida considera que influye su antigüedad en el cargo en relación a las decisiones que toma? ¿Cuánto peso le otorga a su experiencia?

PRESION FRENTE AL TIEMPO

1. ¿Cuánto tiempo se toma para decidir? ¿Es suficiente o desearía más?
2. ¿Qué relación cree usted que existe entre el tiempo que le lleva tomar una decisión y los resultados obtenidos luego? ¿Un ejemplo?
3. Ante situaciones de sobrecarga de tareas y presión de tiempo, ¿qué prioriza? ¿Utiliza algún criterio de decisión?
4. ¿Podría describir sus sentimientos ante tal presión? ¿Considera que ello influye en sus decisiones? ¿Por ejemplo?

CONDICIONANTES GRUPALES

1. ¿Podría ejemplificar decisiones académicas grupales?
2. ¿Considera que consensuar con otros docentes mejora la calidad de las decisiones? ¿Por qué? ¿En qué casos?
3. ¿Podría señalar 3 ventajas y 3 desventajas de la toma de decisiones en grupo, a raíz de su experiencia profesional en la Facultad?
4. ¿En qué tipo de decisiones estratégicas de la facultad se siente partícipe? ¿De cuáles sí y cuáles no?
5. Solo si respondió NO en P4., ¿cómo participa, en tal caso, como observador?
6. ¿Considera que todas las voces son escuchadas por igual? ¿Cuál/les cree que es/son las variable/s de diferenciación?
7. ¿Estaría de acuerdo con la siguiente afirmación: “En ciertas ocasiones las decisiones grupales inhiben la libertad individual”? Justifique
8. A continuación se le pide que jerarquice los siguientes participantes en función a la influencia, que usted percibe, tienen en las decisiones académicas:
 1. Estado
 2. Sindicatos
 3. Comunidad
 4. Estudiantes

5. Organismos Financieros
6. Medios de comunicación
7. Graduados
8. Personal no docente
9. Centro de Estudiantes

CONDICIONANTES ORGANIZACIONALES

1. ¿De qué manera cree que lo institucional influye en las decisiones que adopta?
2. ¿En qué medida considera que la estructura de la universidad lo limita o favorece en las decisiones académicas? ¿Podría brindar un ejemplo concreto?
3. ¿Cree que la cultura de la Facultad tiene influencia en las decisiones que toma? ¿Reconoce, por ejemplo, valores predominantes en ellas?
4. ¿Cómo percibe la incidencia del marco estratégico de la Facultad y sus líneas prioritarias en los procesos decisorios?

IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN

1. ¿Qué importancia le da a la información en relación a las decisiones que adopta?
2. ¿Qué tipo de información considera imprescindible? ¿Cómo la busca? ¿De qué fuente la obtiene?
3. ¿Cuánta información considera es suficiente para tomar una decisión?

Bibliografía

- ARANA, M Y FOUTEL, M “Decisiones estratégicas en la Universidad: reflexiones acerca del vínculo racionalidad poder”, VII Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria de América del Sur Dic de 2007.
- CHIROLEU, A. (2002). La profesión académica en Argentina. *Revista (Syn) Thesis*, 7, 41-52.
- DRUCKER, Peter F. “La Decisión eficaz”, La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, 2002, Bilbao, Ediciones Deusto, páginas 1 a 22.
- DURÁN, C., & FOUTEL, M. (2009). Decisiones estratégicas en el área académica: reflexiones acerca del uso de información relevante como base para la definición de un régimen de permanencia.
- ETKIN, Jorge y SCHVARSTEIN, Leonardo, Identidad de las organizaciones, 1992, Buenos Aires, Editorial Paidós.
- FERNÁNDEZ LAMARRA, N., & COPPOLA, N. (2008). La evaluación de la docencia universitaria en Argentina: situación, problemas y perspectivas. *RIIE. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*.
- FRESAN, M., & VERA, Y. (2000). La evaluación de la actividad docente. *ANUIES, Evaluación del desempeño del personal académico. Análisis y propuesta de metodología básica*, 105-127.
- GARCÍA DE FANELLI, A. (2008). Profesión académica en la Argentina: Carrera e incentivos a los docentes en las universidades nacionales. Buenos Aires, Argentina.: CEDES (Centro de Estudios de Estado y Sociedad)

- HAMMOND, J. S., KEENEY, R. L., & RAIFFA, H. (1998). The hidden traps in decision making. *Harvard Business Review*, 76(5), 47-58
- HAYASHI, Alden M., "Cuándo confiar en el instinto", *La Toma de Decisiones*, Harvard Business Review, 2002, Bilbao, Ediciones Deusto, páginas 189 a 210.
- HILL, Charles W. y JONES, Gareth R., *Administración Estratégica un enfoque integrado*, 1996, Santa Fe de Bogotá, Editorial Mc Graw Hill.
- HIRSCHMAN, Albert. *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*, 1970, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.
- KAHNEMAN, Daniel, *Pensar rápido, pensar despacio*, 2012, Buenos Aires, Editorial Debate.
- MARCH, J. G. (1994). *Primer on decision making: How decisions happen*. Simon and Schuster.
- MINTZBERG, Henry, *El Poder de la Organización*, 1992, Barcelona, Editorial Ariel.
- Pavesi, P. F. J. (1991). Cinco lecturas prácticas sobre algunos problemas del decidir. *Revista Alta Gerencia*, 1, 1.
- PUJOL COLS, L. J., & ARRAIGADA, M. C. (2015). Exploración de la representación social de la profesión académica en una muestra de docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata. *FACES*, 21(45), 87-109.
- SANDOVAL, M. C. P. (2004). La percepción de los académicos sobre su participación en el gobierno universitario. *Investigación*, 9(22), 665-691.
- SCHEIN, Edgar H, *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*, 1988, Plaza Janes Editores S.A., España
- SCHVARSTEIN, *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*, 1998, Buenos Aires, Paidós.
- SIMON, Herbert. *El Comportamiento Administrativo*, 1980, Buenos Aires 3ª Edición, Editorial Aguilar.
- SUASNÁBAR, C. (2000). *Resistencia, cambio y adaptación en las universidades argentinas: problemas conceptuales y tendencias emergentes en el gobierno y la gestión académica*. Red Fundamentos en Humanidades.
- VEGA, R. I. (1996). La Universidad argentina. ¿Una institución en crisis? *FACES*, 2(2), 93-142.

FUNCIÓN DIRECTIVA DE UN DECANO: UNA MIRADA DESDE LOS ROLES QUE DESEMPEÑA

33º Congreso Nacional de ADENAG
Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER) Facultad de Ciencias de la
Administración Concordia: 26 y 27 de mayo de 2017 "Construyendo en
Administración. Docencia y esencia"

Grado de avance de un proyecto de investigación

Autores:

Cecilia Inés Nóbile – Cecilia.nobile@econo.unlp.edu.ar
Celeste Gauna Dominguez – celeste.dominguez@econo.unlp.edu.ar
Julián Pérez - julianperez267@gmail.com
María Eugenia Bravo - euge_br@hotmail.com
Sebastián Sancho - sanchoruy@hotmail.com

Resumen

¿Qué es lo que hace particularmente un decano? ¿Desarrolla actividades distintivas? ¿Puede abordarse el estudio de su función de manera similar a otros directivos? Estos interrogantes han impulsado la búsqueda de diferentes fuentes de información que contribuyeron a construir una primera descripción de esta función. Muchos autores se han ocupado de la función gerencial, pero hay pocos instrumentos formulados para estudiar el puesto máximo de una facultad.

Se presenta en este trabajo el avance del proyecto de investigación Aproximación a la función directiva en instituciones de educación superior. El caso de la UNLP" aprobado como Proyecto Promocional de Investigación y Desarrollo por la UNLP, en el marco del cual se ha adaptado una cuestionario basado en el enfoque de roles y se ha obtenido información valiosa sobre lo que hacen los decanos.

Según este enfoque la autoridad brinda al decano la posibilidad de generar una red de contactos internos y externos de donde obtener información que le permite tomar las decisiones. Esto parece confirmarse observando los datos recopilados, que muestran que los roles interpersonales son aquellos a los que se le dedica menos tiempo, cumpliendo la función de facilitar el ejercicio del resto que muestran índices mayores.

Palabras clave

Función directiva – Decano – Burocracia Profesional – roles gerenciales

Introducción

¿Qué es lo que hace un directivo? ¿Cuáles son las características que definen su trabajo y lo diferencian de otros profesionales? Éstos son dos de los interrogantes que han intentado responder diversos autores desde hace décadas, intentando averiguar cuáles eran las tareas básicas que debía desarrollar un directivo en su

organización.

A estas preguntas pueden agregarse otras del mismo carácter ¿Qué es lo que hace particularmente un decano? ¿Desarrolla actividades distintivas? ¿Puede abordarse el estudio de su función de manera similar a otros directivos? Estos interrogantes han impulsado la búsqueda de diferentes fuentes de información que contribuyeron a construir una primera descripción de esta función.

En trabajos anteriores (Nóbile, Gomez, Garganta, 2015) se expusieron los primeros interrogantes referidos al mismo tema, por lo que en el presente trabajo se describen los avances del proyecto mencionado respecto del marco teórico y las conclusiones a partir de los datos relevados al momento.

Marco teórico

Araujo Cabrera y García Falcón (1999) realizan un repaso por los primeros autores que abordaron el tema; Carlson en 1951 sería el primero en estudiar las tareas concretas que realiza un directivo, seguido por Gouldner en 1955 y Kay en 1959, entre otros. Luego, autores como Fletcher y Kotter (1982) efectuarían varios estudios utilizando diferentes metodologías tratando lo mismo. Por su parte, Robbins (1987) identificó aquellos patrones de conducta manifestados por individuos o grupos influenciados por una serie de variables independientes que difieren según el nivel de la organización en la que se desarrollan. Es decir, se enfoca en describir qué hacen los directivos mientras trabajan, qué actividades desempeñan y por qué.

Otra investigación que se enfocó en describir las tareas de un directivo fue la llevada adelante por Yukl (citado por Araujo Cabrera y García Falcón, op. cit.), quien elaboró una lista de “prácticas directivas”, que pueden sintetizarse de la siguiente manera:

1. Informar: brindar información importante sobre decisiones, planes y actividades, tanto hacia adentro de la organización como a agentes externos que así lo requieran.
2. Consultar y delegar: hace referencia a considerar las opiniones del personal antes de implementar cambios que los afecten y a fomentar la participación en la toma de decisiones.
3. Planificar y organizar: definir objetivos, distribuir recursos para lograrlos, armonizar las actividades, etc.
4. Resolver problemas y manejar situaciones de crisis.
5. Clarificar roles y objetivos para asignar responsabilidades y expectativas.
6. Supervisar las operaciones y examinar el entorno: monitorear el logro de los objetivos y la calidad del trabajo para evaluar el desempeño de la organización y al mismo tiempo detectar oportunidades y amenazas del contexto.
7. Motivar al personal tratando de lograr compromiso con el cumplimiento de los objetivos.
8. Reconocer y recompensar a los miembros de la organización según su desempeño.
9. Apoyar y mentorizar a los empleados para lograr el desarrollo de

habilidades y mejoras en sus trayectorias laborales.

10. Solucionar conflictos y construir equipos para alentar la cooperación.

11. Construir redes: desarrollar contactos tanto dentro como afuera de la organización que favorezcan la obtención de información.

Veciana (1998) agrupa las tareas que deben asumir los gerentes o responsables de todos los niveles, para ser considerado un “buen directivo” de la siguiente manera:

- Fijar objetivos concretos y razonados
- Definir y delegar tareas, atribuciones y responsabilidades
- Controlar y saber valorar el trabajo de los colaboradores
- Mantener informados a los colaboradores
- Dejar participar a los colaboradores en el análisis de problemas y toma de decisiones
- Hacer reuniones periódicas con los colaboradores y fomentar el trabajo en equipo
- Abordar los problemas y conflictos
- Buscar la retroinformación y estar abierto a la comunicación
- Saber escuchar
- Expresar reconocimiento
- Razonar las decisiones
- Dedicar Tiempo a los colaboradores

Asimismo, de cara a un contexto más incierto y cambiante, el autor resalta otras tareas relevantes asociadas con la ambigüedad y la incertidumbre. Éstas son las siguientes:

- Identificar oportunidades, amenazas, cambios, tendencias y problemas
- Crear y mantener redes
- Dirigir procesos grupales
- Dialogar e integrar puntos de vista distintos
- Analizar problemas
- Tomar decisiones en la ambigüedad e incertidumbre

En esta misma línea de trabajo debe destacarse a Henry Mintzberg, quien en el año 1983 logró proponer un esquema ordenado para el desarrollo y análisis del conjunto de actividades de las cuales son responsables los directivos y los denominó los *roles del Administrador*, definiéndolos como aquel “*grupo o conjunto organizado de comportamiento identificados con un puesto*” (Mintzberg, 1983).

Luego de la observación y sistematización de lo que hacían los gerentes, definió una serie de roles, los cuales constituyen un grupo de actividades o tareas que, si bien pueden llegar a superponerse, es posible que pierdan su carácter si alguno de esos roles se omite. Asimismo, les asignó una importancia relativa que varía según ciertos factores como las relaciones, la transmisión de información y las decisiones a tomar.

La idea central de este enfoque es que el directivo, al tener un puesto de alto nivel

formal y con autoridad legítima, obtiene cierto estatus del cual surgen los tres tipos de roles: Interpersonales, Informativos y Decisionales, los que en forma detallada son:

- Interpersonales:
 - Cabeza visible: Es un jefe simbólico, el representante, está obligado a realizar deberes rutinarios de índole legal o social.
 - Líder: Responsable de la motivación de los subordinados, responsable de reunir al personal, capacitarlo y demás deberes relacionados.
 - Enlace: Deberá establecer redes horizontales para relacionar áreas y sectores y redes externas para integrar la organización con su entorno.
- Informativos:
 - Monitor: Busca y recibe amplia información interna y externa para comprender a fondo la organización y el ambiente.
 - Difusor: Transmite la información recibida de fuera a los subordinados y demás miembros de la organización.
 - Portavoz: Transmite información a gente de fuera sobre los planes de la organización, política, acciones, resultados, etc.
- Decisionales:
 - Empresario: Busca oportunidades en la organización y el entorno e inicia "proyectos de mejora" para producir cambios.
 - Gestor de anomalías Es responsable de las acciones correctivas cuando la organización enfrenta perturbaciones graves e inesperadas.
 - Asignador de recursos: Es responsable de la distribución de todos los recursos de la organización, toma o aprueba todas las decisiones importantes de la organización.
 - Negociador: Es responsable de representar a la organización en las principales negociaciones.

La lógica del orden así presentado tiene su origen en la Autoridad y el Estatus mencionado, lo que permite al directivo generar ciertas relaciones interpersonales, las que a su vez contribuyen al desempeño de los roles asociados con la información. Finalmente, ésta circula por y desde el trato con los demás, capacitando así a los directivos para la toma de decisiones.

Como corolario, Mintzberg aplica un término psicológico llamado "Gestalt" terminología que se aplica a unidades organizadas que poseen propiedades específicas no divisibles en partes y compone el modelo final de análisis:

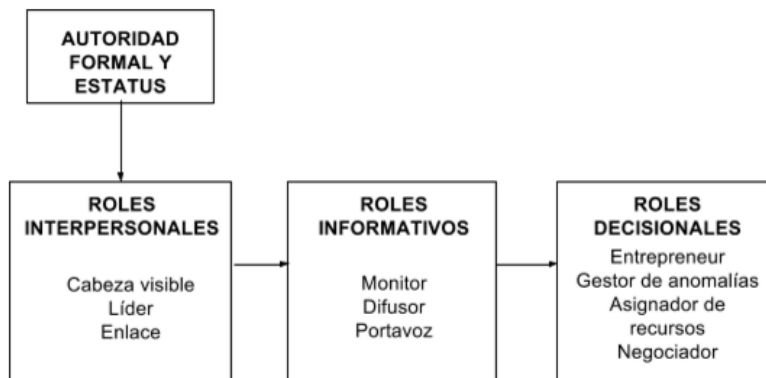


Figura 1 – Roles del administrador - Mintzberg (1983)

Ahora bien, es posible que los roles no siempre posean esta capacidad de constituir un todo integrado, aspecto resaltado por Caro González y García del Junco (1996), quienes manifiestan sus reservas sobre la aplicación de dicho término.

Finalmente, Mintzberg (1994) desarrolla un nuevo modelo para reforzar su idea de integridad de los roles, los cuales ubica en una serie de círculos concéntricos que contienen cada uno un elemento: la persona en la función directiva, el marco de trabajo y su agenda. Éstos son rodeados por los roles que el directivo desarrollará en tres niveles:

1. Rol de comunicación y control, implica dirigir mediante la información
2. Rol de líder y enlace, implica dirigir mediante las personas.
3. Rol del hacer, lo que implica dirigir mediante la acción.

Respecto de los roles relacionados con el centro del modelo, la persona, son aquellos que tienen que ver con la visión acerca de cómo hay que dirigir la organización (roles cerebrales). El segundo tipo de roles, asociados al marco del trabajo, son aquellos que manifiesta para alcanzar los objetivos propuestos. A partir de aquí puede dirigir mediante la información, las personas y a través de la acción.

El autor reconoce que todos los directivos asignan tiempo a cada nivel, si bien el estilo o énfasis que le dé a alguno de ellos dependerá del contexto y la personalidad.

Cabe aclarar que no existe un acuerdo generalizado sobre la validez y utilidad de la tipología de Roles de Mintzberg como herramienta descriptiva y analizadora del contenido del trabajo directivo, pero al respecto, Carroll y Guillen (1987) rescatan que el trabajo de éste y similares modelos planteados por otros autores han ayudado a aclarar cómo los directivos ejercen sus responsabilidades funcionales proporcionando realismo a los estudios sobre trabajo directivo.

Objetivos y metodología

El objetivo del trabajo es indagar sobre lo que hace un decano a fin de hallar roles generales que desempeñen. Éste debe comprenderse en el marco del proyecto que lo contiene denominado “Aproximación a la función directiva en Instituciones Públicas de Educación Superior: el caso de la UNLP”, aprobado como Proyecto Promocional de Investigación y Desarrollo.

En este sentido, se describen los resultados parciales del relevamiento de datos primario referido a aquello que hace un decano a partir del análisis de los roles directivos que desempeña.

Atentos al diseño metodológico cualitativo que atraviesa el proyecto, se ha construido un cuestionario con 20 preguntas orientadas a conocer la frecuencia de realización de determinadas tareas o funciones. De esta manera la escala utilizada es de 1 a 5 donde el 1 significa nunca y 5 siempre. Los datos recabados de esta manera enriquecerán las entrevistas que se realizarán con posterioridad.

Las preguntas se corresponden con cada uno de los roles definidos por Mintzberg, siendo que cada rol estaba representado por un par de preguntas. Éstas fueron adaptadas del cuestionario elaborado por Araujo Cabrera y García Falcón (1999), ya que estaban diseñadas para gerentes de empresas.

El cuestionario se envió a los decanos y vicedecanos a través del correo electrónico y también entregado en papel en aquellas Unidades Académicas de las que no se había obtenido respuesta al cabo de 15 días. De las 17 Facultades se obtuvieron respuesta de 9. Por esta razón los resultados se analizaron cuidadosamente y no se realizaron conclusiones generalizables. Sin embargo, esta información ha resultado sumamente útil para las siguientes etapas del proyecto, generando nuevos interrogantes y mejorando los instrumentos de relevamiento como por ejemplo, la guía para la entrevista.

Acerca de las preguntas y los resultados

Resulta importante ahondar en el proceso de construcción del cuestionario, ya que no se encontraron precedentes para este tipo de puesto directivo. De esta manera, se tomó como base las preguntas dirigidas a gerentes del sector empresario y, sin cambiar la orientación sobre el rol que se refería, se realizó la traducción hacia la realidad de un decano.

En este sentido se colocó especial atención a transformar el término “empleado”, diferenciando integrantes de los distintos planteles de personal de las unidades académicas, a saber: docentes, investigadores, extensionistas, no docentes y personal asociado a la gestión.

Asimismo se incluyeron en el relevamiento a los Vicedecanos, de modo de buscar diferencias, complementariedades y/o puntos en común con los roles desempeñados por los Decanos.

En primer lugar debe destacarse que, en promedio, las respuestas a todas las preguntas fue superior a 3, lo que parece indicar que se desempeñan todos los roles al menos “a veces.”

En rangos generales, los roles de tipo Decisional son los que tienen mayor promedio de respuesta (4,67), resaltando sobre los otros, mientras que los interpersonales (4,26) son los de más bajo promedio general. En el siguiente

cuadro se resumen los índices obtenidos en cada grupo:

Interpersonales	Informativos	Decisionales
4,262	4,619	4,679

Los roles denominados “Asignador de recursos” y “Emprendedor” obtuvieron la mayor cantidad de respuestas “Siempre”, por lo que puede suponerse que le dedican mayor tiempo a las tareas asociadas a estos.

El menos frecuente, es el de “Cabeza Visible”, que se basa mayoritariamente en la representación de la Facultad en eventos con organizaciones del ámbito no académico, coincidiendo con las funciones asignadas por el Estatuto.

Las respuestas de los Vicedecanos tienen menor promedio general que las de los Decanos, en todos los casos.

- Roles interpersonales

Este conjunto de roles muestra un índice promedio de 4,26 que, si bien significa que “Casi siempre” cumple ese rol, es el más bajo de los 3 grupos. En este caso debe desglosarse no sólo cada rol sino cada miembro de la unidad académica, ya que arrojaron resultados diferentes.

El rol CABEZA VISIBLE, muestra un índice de 3,86, el menor de los que componen el grupo. Si bien los representantes de las facultades se ocupan de estar presente en eventos para presentar los avances y progresos que se hace en las instituciones, le dedican menos tiempo que a los otros roles.

En el caso del rol de LÍDER, se analizan los 5 claustros presentes en las facultades a fin de indagar a los vínculos del decano con los diferentes miembros de la organización, para detectar diferencias en el seguimiento de sus actividades. Se distingue el seguimiento y evaluación de lo desarrollado de la intención de armonizar intereses y objetivos.

En términos generales parecería que se le brinda mayor relevancia a lograr armonizar las relaciones dentro de la Institución (4,71) que a la evaluación del trabajo de los involucrados (4,29). En este sentido, es sobre el personal docente donde los decanos invierten más tiempo en “armonizar” que con el resto de los miembros de la Unidad Académica (arroja un índice de 5, es decir, “siempre”), seguido por el personal de gestión (4,86). Siguen los No docentes (4,71), los investigadores (4,57) y los extensionistas (4,43).

La evaluación y seguimiento más exhaustivos parece desarrollarse en relación al personal asociado a la gestión (4,57), ya que se trata de los puestos relacionados a él directamente y quienes toman decisiones relevantes referidos al cumplimiento de los objetivos de la Institución. En el otro extremo, un menor tiempo se le dedica al seguimiento al personal involucrado a la Extensión (3,86).

Como ENLACE se observa un índice de 4,42, lo que representa un contacto casi permanente con organizaciones y actores relevantes del contexto.

- *Roles informativos*

Este conjunto de roles arroja un índice promedio de 4,62. En el presente apartado, podemos realizar una lectura general de los roles que componen este grupo, debido a que los valores obtenidos en cada una de las respuestas resultaron, cuantitativamente, equilibrados.

Tanto monitor (4,57), difusor (4,57) como portavoz (4,71) parecen ser de gran importancia para las unidades académicas, dado que es información vital para la definición, ajuste de objetivos y toma de decisiones. Puede destacarse que, los decanos que respondieron, le dedican más tiempo al rol de portavoz, es decir, a informar a agentes externos sobre las actividades, objetivos y otras cuestiones relacionadas con el funcionamiento de la unidad académica.

- *Roles decisionales*

En el último apartado, se buscó relevar la capacidad de la máxima autoridad de la unidad académica con respecto a los roles de Mintzberg, a saber: emprendedor, gestor de anomalías, asignador de recursos y negociador. En términos generales se observa un índice de 4,68, el más alto de los 3 grupos de roles.

Cuantitativamente, los índices muestran lo siguiente:

Emprendedor	Gestor de anomalías	Asignador de recursos	Negociador
4,929	4,429	4,929	4,429

Como se observa los roles de EMPRENDEDOR y ASIGNADOR DE RECURSOS ocupan mucho tiempo de los decanos, quienes afirman ejercer este rol prácticamente "Siempre". En un segundo lugar se ve el GESTOR DE ANOMALÍAS y NEGOCIADOR, roles asociados con los interpersonales ya mencionados.

Parece claro que al ser la figura máxima de autoridad, cuando se requiera la intervención del decano para iniciar o impulsar cambios en la unidad académica o en un área en específica, será el que genere o impulse los cambios de naturaleza académica e institucional. Así mismo, daría la misma relevancia tanto a la detección y resolución de problemas de abastecimiento de insumos como así también de recursos humanos.

Por otro lado, se pudo observar que en las unidades académicas relevadas, el rol de asignador de recursos parece tener gran importancia, a pesar de que a priori el presupuesto, o parte importante de él, es definido de manera externa, dado que es estatal.

Si se vuelve sobre los roles interpersonales, se confirma que los decanos consideran fundamental trabajar con los representantes de los diferentes claustros, negociando para lograr armonía en la relación cotidiana y con organizaciones externas para alcanzar acuerdos para encontrar nuevas

posibilidades de beneficio mutuo.

Con respecto a los Vicedecanos, al analizar las respuestas, hallamos que la negociación hacia afuera no es un rol al que se le de tanta importancia en el cargo, quedando esta tarea completamente en manos de los decanos.

Conclusiones preliminares

De acuerdo al objetivo enunciado se ha logrado esclarecer, en un primer acercamiento, lo que hace un decano en términos generales. Luego de la adaptación y empleo del cuestionario como herramienta de relevamiento, podemos concluir que ha funcionado de manera eficaz y acabada. Se ha recopilado un nivel de información sustancial y primordial del accionar propio de un Decano en actividad, el que se profundizará con la información que se recabe a partir de entrevistas.

Se observa que los valores de cada grupo de rol son similares, mostrando un desarrollo uniforme de los mismos por parte de los Decanos. Sin embargo, si bien la cúspide jerárquica de las Facultades se encuentra compuesta por los cargos de Decano y Vicedecano y ciertas actividades son similares o compartidas, puede suponerse que el segundo a cargo dedica menos tiempo a las tareas y responsabilidades incluidas en los roles. Ambas figuras son complementarias y, por ende, el vicedecano cubrirá aquellas funciones que por restricciones de tiempo, el decano no llegará a cumplir.

Según la teoría, la autoridad, el cargo formal brinda al decano la posibilidad de generar una red de contactos internos y externos de donde obtener información que le permite tomar las decisiones. Esto parece confirmarse si se observa que los roles interpersonales son aquellos a los que se le dedica menos tiempo, cumpliendo la función de facilitar el ejercicio del resto que muestran índices mayores.

Resultan claves los roles donde los decanos toman decisiones y generan cambios a partir de ellas, lo que indica gran protagonismo de esta figura en las actividades cotidianas de la unidad académica. Respecto del personal, dedica más tiempo a identificar y armonizar los intereses de docentes, directivos y no docentes que al seguimiento de su desempeño. Esto resulta acorde al tipo estructural, donde los profesionales tienen gran poder discrecional sobre su trabajo y cuya evaluación se desarrolla en mecanismos específicos (como concursos o elaboración de informes específicos, referato, evaluación por pares).

Si bien las burocracias profesionales se caracterizan por la existencia de una "Pirámide Invertida", desarrollada anteriormente en trabajos pertenecientes a este mismo PPID, no se hallaron rasgos que la confirme para los casos estudiados y con la información hallada. Según las respuestas obtenidas, los decanos le dedican tiempo al seguimiento de las áreas administrativas casi tanto como a las áreas profesionales. Este aspecto y sus implicancias resulta importante para profundizar a futuro.

Interrogantes emergentes

A partir de la información recopilada y analizada a la luz de los hallazgos previos

se pueden plantear nuevos interrogantes que guíen la investigación.

- Los decanos encuestados parecen cumplir todos los roles de manera frecuente, ¿Esto es propio del tipo organizacional o tiene relación con el tamaño de la unidad académica?
- El rol de asignador de recursos para los decanos ¿Hace referencia al financiamiento estatal recibido o a recursos extrapresupuestarios obtenidos por la propia facultad o a ambos? ¿Hay diferencias en el rol cumplido considerando esta distinción?
- La menor dedicación al seguimiento de las áreas de investigación y extensión ¿Se deben a un menor conocimiento por parte del decano? ¿O se debe a que se rigen por normas ajenas a éste, como la Universidad, Organismos de Ciencia y Técnica, de Desarrollo Social, etc.?
- Siendo, como hemos aclarado, la Universidad y sus dependencias, una Burocracia de tipo Profesional ¿se podrá generar un paralelismo con otras organizaciones que presenten el mismo tipo estructural como por ejemplo un hospital?

Parte de estas preguntas dieron origen a un segundo proyecto, que se encuentra en sus inicios cuyo objetivo es analizar y comparar la función directiva en universidades y hospitales, ambas organizaciones con estructuras asimilables a burocracias profesionales pero con diferencias en su funcionamiento y toma de decisiones que es preciso profundizar. De esta manera, el ciclo de indagación, análisis, generación de conclusiones y surgimiento de nuevas preguntas, continua desarrollándose y renovándose dentro del equipo de investigadores, cumpliéndose así el objetivo fundamental de los proyectos aquí presentados.

BIBLIOGRAFÍA

- NÓBILE, C. - GAUNA DOMINGUEZ, C. "La función del directivo en una Institución de Educación Superior. Primer abordaje de su vínculo con el modelo de organización." III Congreso Nacional y Latinoamericano de la Red Argentina de Posgrados en Educación Superior (REDAPES).
- ARAUJO CABRERA, Y. y GARCÍA FALCÓN, J.M. (1999) "Factores diferenciadores en el ejercicio de los roles directivos: Una aplicación empírica en PYMEs comerciales e industriales" FYDE.
- CARO GONZÁLEZ, F y GARCÍA DEL JUNCO, J. (1996) "Los Roles del Directivo y Sistemas de Dirección", Best Papers of V International Conference AEDEM.
- CARROLL, S.J., y GUILLEN, D.J. (1987) "Are the classical management functions useful in describing managerial work?" Academy of Management Review.
- KOTTER, J. (1982) "The general manager" The Free Press.
- MINTZBERG, H. (1983) "La naturaleza del trabajo directivo" Ed. Ariel.
- MINTZBERG, H. (1984) "Rounding out the manager's job" Sloan Management Review.
- NÓBILE, C., GOMEZ, R. y GARGANTA, J. (2015) "¿Qué hace un directivo? Primer marco de análisis para estudiar la función directiva en una Institución de

Educación Superior” trabajo presentado en XXXI congreso Nacional de ADENAG, Villa María.

- ROBBINS, S. P.(1987) “Administración: Teoría y práctica” Ed. Prentice Hall.

- VECIANA VERGÉS, J.M. (1998), “Función Directiva”, Universidad Autónoma de Barcelona, Servicio de Publicaciones.

ANEXO I: Modelo de cuestionario aplicado

Este cuestionario fue desarrollado en el marco del Proyecto PPID 004 “Aproximación a la función directiva en Instituciones Públicas de Educación Superior. El caso UNLP” acreditado por la UNLP, convocatoria 2014.

Es muy importante contar con sus respuestas para obtener información valiosa de nuestra Casa de Estudios. No se publicarán nombres ni las Unidades Académicas, sino que se agruparán los resultados según disciplinas (Ciencias Sociales, Naturales y Exactas).

Solicitamos que marque en un solo casillero por cada pregunta.

Gracias por su participación!

Indique con cruz (X) la disciplina correspondiente a su Facultad:

- a) Ciencias Sociales: b) Ciencias Naturales: c) Ciencias Exactas:

Indique con una cruz (X) su cargo:

- a) Decano:
- b) Vicedecano:

En una escala de 1 a 5, por favor indique con una cruz (X) la frecuencia con que realiza las actividades que a continuación se le presentan (considere que 1 es nunca y 5 es siempre):

- 1) Represento a mi Facultad en todos los acontecimientos u eventos públicos en los que participen organizaciones del ámbito académico (otras facultades y/o universidades, organismos del ámbito científico, etc.)

1	2	3	4	5

- 2) Represento a mi Facultad en todos los acontecimientos u eventos públicos en los que participen organizaciones ajenas al ámbito académico (ONG, organismos públicos en general, empresas, etc.)

1	2	3	4	5

- 3) Evalúo y hago un seguimiento del trabajo realizado por las personas que trabajan en mi Facultad:

Docentes

1	2	3	4	5

Investigadores

1	2	3	4	5

Extensionistas

1	2	3	4	5

No docentes

1	2	3	4	5

Personal asociado a la gestión

1	2	3	4	5

- 4) Intento armonizar los objetivos de las personas que trabajan en mi Facultad con los objetivos de la Institución.

Docentes

1	2	3	4	5

Investigadores

1	2	3	4	5

Extensionistas

1	2	3	4	5

No docentes

1	2	3	4	5

Personal asociado a la gestión

1	2	3	4	5

- 5) Mantengo mi red personal de contactos a través de visitas, llamadas de teléfono o mails, encuentros en eventos, etc.

1	2	3	4	5

- 6) Me vinculo a asociaciones profesionales, organizaciones sociales, otras facultades, universidades del exterior, etc. con el fin de mantener y desarrollar nuevos contactos.

1	2	3	4	5

- 7) Monitoreo y tomo acciones sobre cómo podrían afectar determinadas políticas gubernamentales y situaciones externas a mi Facultad.

1	2	3	4	5

- 8) Estoy al tanto de los lineamientos estratégicos que define la Universidad para adecuar los objetivos de la Facultad.

1	2	3	4	5

- 9) Realizo visitas de observación por la Facultad (oficinas, aulas, Sala de Profesores ,etc.)

1	2	3	4	5

- 10) Transmito información procedente del exterior que pueda interesar y ser de utilidad a los integrantes de los diferentes claustros.

1	2	3	4	5

- 11) Informo al Consejo Directivo sobre el cumplimiento de metas y objetivos.

1	2	3	4	5

- 12) Informo a determinados agentes externos a la Facultad sobre los planes y las actividades que puedan interesarles.

1	2	3	4	5

- 13) Inicio e impulso la implementación de cambios en la Facultad (normativa, planes de estudio, políticas generales, etc.)

1	2	3	4	5

- 14) Superviso los cambios que se implementan en la Facultad.

1	2	3	4	5

- 15) Identifico y resuelvo problemas de funcionamiento (internos) que puedan afectar a la Facultad(falta de insumos, problemas con las instalaciones, aulas deterioradas, etc.)

1	2	3	4	5

- 16) Resuelvo conflictos que surgen entre el personal que trabaja en la Facultad.

1	2	3	4	5

- 17) Programo mi tiempo utilizando una agenda para organizar mi trabajo y priorizar las actividades que tengo que realizar.

1	2	3	4	5

- 18) Distribuyo los recursos financieros presupuestados de acuerdo con las prioridades.

1	2	3	4	5

- 19) Me involucro en negociaciones con organizaciones y/o agentes externos a la Facultad.

1	2	3	4	5

- 20) Me involucro en negociaciones con representantes de los diferentes claustros.

1	2	3	4	5

ANEXO II: Tablas e índices relevados

Roles agrupados	Interpersonales													
Roles	Cabeza Visible		Líder										Enlace	
Pregunta - cuestionario	1	2	3					4					5	6
			Docen	Investig	Extens	No Doc	Gestión	Docen	Investig	Extens	No Doc	Gestión		
Promedio			4,17	3,83	3,42	4,08	4,33	4,5	4,17	4,17	4,58	4,58		
DECANOS - promedios	4	3,714	4,429	4,286	3,857	4,286	4,571	5	4,571	4,429	4,714	4,857	4,571	4,286
Promedios de los roles	3,857		4,5										4,429	
Promedio del rol	4,262													
VICE - Promedios	3,4	2,8	4	3,2	2,8	3,8	4	3,8	3,2	3,4	4,4	4,2	4,4	3,8
Promedios de los roles	3,1		4										4,1	
Promedio del rol	3,733													

Roles agrupados	Informativos					
Roles	Monitor		Difusor		Portavoz	
Pregunta - cuestionario	7	8	9	10	11	12
Promedio						
DECANOS - promedios	4,571	4,571	4,571	4,571	4,857	4,571
Promedios de los roles	4,571		4,571		4,714	
Promedio del rol	4,619					
VICE - Promedios	4	4,4	5	3,6	3,4	3,8
Promedios de los roles	4,2		4,3		3,6	
Promedio del rol	4,033					

Roles agrupados	Decisionales							
Roles	Emprendedor		Gestor anomalías		Asignador de RR		Negociador	
Pregunta - cuestionario	13	14	15	16	17	18	19	20
Promedio								
DECANOS - promedios	4,857	5	4,429	4,429	4,857	5	4,571	4,286
Promedios de los roles	4,929		4,429		4,929		4,429	
Promedio del rol	4,679							
VICE - Promedios	4,2	4,8	4,8	4,2	4,6	4,6	3,6	4,4
Promedios de los roles	4,5		4,5		4,6		4	
Promedio del rol	4,4							

***GESTIONANDO EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DESDE LA
PERSPECTIVA DEL CONOCIMIENTO***

33° Congreso Nacional de ADENAG

**Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER), Facultad de Ciencias de la
Administración**

Concordia: 26 y 27 de mayo de 2017

“Construyendo en Administración. Docencia y esencia”

Área temática 2: Re-conociendo organizaciones: diversidad y complejidad

Autores: MBA Cra. PAREDES, María Daniela y Esp. Cra. SALERNO, María Liliana
Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Córdoba.

paredesdaniela@yahoo.com y lilisalerno@gmail.com

GESTIONANDO EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DEL CONOCIMIENTO

Resumen

La economía basada en el conocimiento y el aprendizaje cobra importancia puesto que, se centra en la capacidad de innovar continuamente y crear valor más rápido a través del conocimiento y su rápida actualización por medio del aprendizaje. El conocimiento en la organización se traduce en formas, métodos y maneras de abordar y resolver problemas, es *know-how*, *know who* o herramientas o medios de producción para producir o más conocimiento o productos y servicios con un valor agregado. En tanto que, el aprendizaje organizacional es determinante de la dinámica de las organizaciones ya que se convierte en un ámbito de mejora por su potencial transformador en las practicas organizacionales y de su desempeño.

Esto no sería posible de alcanzar sin un conocimiento que respalde dichas ventajas y sin un proceso de aprendizaje intencionado-gestionado que permita dominar los saberes requeridos por la organización en pos de alcanzar sus objetivos. Al profundizar sobre el proceso aprendizaje organizacional se descubre su vinculación con la gestión del conocimiento; de allí su importancia, ya que no sería posible para la organización implementar un proceso de estos sin conocer la manera en que la misma incorpora nuevo conocimiento, la velocidad y la pertinencia para hacerlo como sus efectos sobre la dinámica organizacional.

Palabras claves: *aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento, conocimiento organizacional.*

1. Introducción

Hoy, en contextos de alta competencia y de marcada incertidumbre, es un requisito ineludible de supervivencia la idea de centrar el desarrollo de la organización en sus procesos de aprendizaje colectivo y en la capacidad de los individuos para compartir, socializar y expandir en forma permanente sus talentos. Los términos “aprendizaje organizacional” y “gestión del conocimiento” son muy empleados por la Administración en la actualidad; sin embargo, la comunidad académica se ha preocupado en resaltar la confusión conceptual que existe entre ellos.

El propósito de estas líneas es identificar y valorar los desafíos que existen hoy en su aplicación; para ello se propone a partir de la literatura vigente aclarar ambos conceptos y poner al descubierto la relación entre ellos que permita -desde

el punto de vista de los administradores- contribuir al desempeño organizacional deseado. Asimismo, se realiza una reflexión crítica sobre la temática.

2. Desarrollo

En este apartado se han ordenado las cuestiones a tratar: 1) Conocimiento, 2) Aprendizaje, 3) Hacia la búsqueda de los vínculos; 4) La innovación y la gestión del conocimiento. De esta manera, se desarrolla cada una de estas categorías en forma detallada.

2.1 Conocimiento. Definiciones, Tipos, Procesos de conversión.

Antiguamente los griegos diferenciaron dos tipos de conocimientos, el saber cotidiano que no puede dar cuenta de sí mismo ni fundamentarse, opinión (doxa), y el conocimiento (episteme) para dar cuenta del saber riguroso capaz de justificarse. Esta distinción es similar a la que hoy se hace entre saber y conocer, entre *know how* (saber cómo) y de *know what* (saber qué). El primero un saber de la práctica, de las cosas, que se adquiere en la práctica misma. El segundo un saber riguroso, un saber que se puede fundamentar como tal, y que se busca especialmente.

Actualmente se abandona el concepto de conocimiento como una materia adquirible por parte de los individuos y organizaciones, hacia el estudio del “saber” como algo que los actores desarrollan a través de la acción (práctica). Las prácticas son relaciones entre sujetos que comparten el hacer, son sociales y suponen el *lenguaje* través del cual se posibilita la comunicación. Toda práctica por más elemental que sea tiene un saber aunque no siempre es científico.

En este sentido, las organizaciones son interpretadas como prácticas sociales entendiéndose éstas como configuraciones estables de actividades compartidas. Gore y Dunlap (2006) señalan que las organizaciones son descritas como escenarios de interacción social, lugares donde los individuos y los grupos se modifican unos a otros. Bajo esta perspectiva, los individuos son moldeados por el contexto cultural más amplio, es decir la organización, y a su vez ésta es creada y recreada por los procesos de interacción entre las personas.

El conocimiento puede clasificarse en tácito y explícito y es una diferenciación básica en la que todos los autores acuerdan. El primero es aquel que posee incorporado o almacenado en su mente una persona o en su cultura una organización. Cuando este conocimiento les permite actuar, se denomina “competencia”. Por otro lado, el explícito es aquel conocimiento objetivo y racional que puede expresarse con palabras, números y fórmulas.

Para Polanyi, el conocimiento es algo dinámico y su dimensión tácita dificulta su transmisión porque es inarticulado, intuitivo y no verbalizable; mientras que, el conocimiento explícito es articulado y codificable. Estos conocimientos, **tácitos y explícitos**, son poseídos por las personas pero el saber sólo se consigue con la práctica y la interacción con los objetos. Así, el **conocimiento** y el **saber** son el resultado del proceso de aprendizaje.

Ahora bien, la dimensión tácita del conocimiento está formada por una parte del conocimiento individual y organizacional y se hace presente cuando en ciertas situaciones el conocimiento explícito es insuficiente. Se puede reconocer entonces que, la dimensión tácita del conocimiento es parte de los bienes intangibles y es la principal fuente de recursos de los sistemas de innovación. Por lo tanto, a mayor conocimiento tácito mayor valor o competitividad tendrá una organización.

No obstante, la explicitación del conocimiento también es relevante puesto que ayuda a establecer una “**memoria organizacional**” que contribuye a los procesos de innovación y aprendizaje. Esta memoria forja además la cultura organizacional y genera identidades compartidas al provocar el recuerdo y el olvido programado. Por eso cuando el conocimiento está disponible y se hace memoria colectiva, dicho saber es parte del aprendizaje de la organización.

La producción de conocimiento en la organización es una producción cooperativa que potencia la producción generando un “plus” y modifica socializaciones. En palabras de Valhondo (2002): *“El verdadero valor se obtiene si, además de la contribución o aportación del conocimiento explícito, se pone a disposición de los demás el conocimiento tácito mediante la colaboración”*. La colaboración es un proceso en el que tienen cabida todas las formas posibles de interacción y creación del conocimiento.

Las formas posibles de interacción y creación del conocimiento que sustentan “la espiral del conocimiento” son, según Nonaka y Takeuchi (1999): de tácito a tácito (socialización), tácito a explícito (externalización), explícito a tácito (internalización) y explícito a explícito (combinación).

Resulta notorio que, al aprender (proceso) se produce un nuevo conocimiento (contenido) y el nuevo conocimiento será la base para futuros aprendizajes. Entonces, se puede reconocer que ***el conocimiento es conocimiento en la medida que sea el punto de partida de un nuevo conocimiento, que agregue valor y permita dar cuenta del mismo***. Ahora bien, para que el conocimiento sea una fuente de ventaja competitiva y logre mejor rendimiento, la organización debe alinear su estrategia de aprendizaje/conocimiento con su estrategia de negocio. Se entiende como estrategia de aprendizaje/conocimiento al conjunto de opciones estratégicas que forman y dirigen el proceso de aprendizaje de la organización y determinan la base de conocimiento de la compañía.

En este sentido, los autores mencionados afirman que los occidentales valoran el conocimiento desde una perspectiva *taylorista*, es decir, explícito (enseñable por medio de símbolos gráficos o por el lenguaje) y las empresas japonesas lo contemplan como tácito (innato, algo muy personal y difícil de expresar) que posee una persona como una habilidad muy propia y no puede enseñarse por los medios convencionales. En otras palabras, mientras los occidentales privilegian el conocimiento explícito, los japoneses otorgan mayor importancia al conocimiento tácito. Esto se fundamenta en el supuesto de que el conocimiento humano se crea y se expande a través de la interacción social del conocimiento tácito y el conocimiento explícito, interacción a la que referimos anteriormente y que estos autores llaman Conversión de Conocimiento siendo la misma ***un proceso social entre los individuos***.

2.2 Aprendizaje. Concepto, Teorías, Niveles.

El aprendizaje está ligado a la existencia del hombre como ser social y *"es el proceso que permite a los individuos adquirir conocimientos de su ambiente y sus relaciones en el transcurso de su vida"* (Chiavenato, I.:1999). El aprendizaje en esta línea está asociado a las capacidades individuales y los factores psicosociales. Queda claro que la apropiación del conocimiento se da a través del **"proceso de aprendizaje"** y al aprender (proceso) se produce un nuevo conocimiento (contenido) y el nuevo conocimiento será la base para futuros aprendizajes.

En consecuencia, la capacidad de incrementar el *stock* de conocimiento va a depender en parte de la capacidad de aprender que tenga la persona o la organización. Al respecto, Senge (1995) señala *"las organizaciones aprenden solo a través de los individuos que aprenden"*. Esto indica que el aprendizaje individual no necesariamente garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual. No obstante, no debería confiarse en el individuo como un simple depositario ya que podría no compartir lo aprendido o no tomar conciencia de la importancia del mismo para el logro de los objetivos de la organización.

De acuerdo a Vinsennau (2010), el aprendizaje individual fomenta el aprendizaje colectivo, los grupos constituyen el vínculo de unión. El proceso comienza en el individuo y se consolida a nivel grupal a través del diálogo, la discusión, intercambio de experiencias, o la observación.

La teoría del aprendizaje se sustenta en distintas perspectivas que se diferencian en las dimensiones sobre las que ponen foco. En general, teorías como el conductismo, el cognitivismo y el constructivismo, conciben al aprendizaje como un proceso básicamente individual, es decir, se centran en el desarrollo individual del pensamiento siendo el contexto un dato de afuera.

En cambio, las teorías sociales presentan una teoría del aprendizaje que da cuenta del mismo a través de comunidades de prácticas¹ bajo el supuesto que el compromiso en la práctica social es el proceso fundamental por el cual se aprende y define a cada uno. Aquí el aprendizaje surge de la participación social, resulta así una negociación de significados y una construcción de identidad que contribuye en gran medida a dar cuenta de la interacción social vigente. En la organización esto se traduce en grupos de personas que comparten información, ideas, experiencias y herramientas en un área de interés común.

Así como desde lo individual el aprendizaje es entendido como un proceso y no como un estado el cual conduce a la modificación de representaciones individuales, a nivel organizacional, el énfasis se hace sobre el aspecto colectivo a partir de una dinámica interaccionista donde adquieren relevante importancia las representaciones.

El **aprendizaje llevado al ámbito organizacional** se usa para describir procesos o actividades que ocurren en uno o varios niveles de análisis dentro de la estructura de la misma, por tanto involucra a los individuos, a los grupos y a la

¹ Wenger, E. (2001). La unidad básica de análisis no es el individuo, ni las instituciones sociales, sino las comunidades de práctica informales (emergente, producto de las interacciones y del compromiso de sus miembros).

propia organización, en un proceso dinámico que se define a través de la interacción social.

Este tipo de aprendizaje se ha enfocado hacia la resolución de problemas organizacionales, en especial autores como Argyris y Shön (1996) han resaltado el aprender mediante la detección y corrección de errores a través de un modelo evolutivo en tres niveles aprendizaje: circuito único², doble³ y triple⁴ a partir de sus descubrimientos sobre las rutinas defensivas de los individuos en la organización, donde identifican la teoría adoptada por parte de los individuos y la teoría empleada realmente.

Ellos afirman que la mayor parte del aprendizaje en la organización se presenta en el modelo de un sólo circuito, es decir, se corrigen las acciones equivocadas pero no se cuestionan los valores; el aprendizaje de doble circuito se daría cuando los desajustes se corrigen examinando primero las variables reguladoras (creencias adoptadas) y después las acciones. Quienes aprenden con mayor rapidez son aquellos que están dispuestos a hacer una indagación hacia sus propias acciones defensivas y a experimentar con nuevas formas de comportamiento.

2.3 Hacia la búsqueda de vínculos: del aprendizaje organizacional a la gestión del conocimiento

Las tecnologías y los sistemas para capturar, almacenar y distribuir la información en la organización junto con los procesos de apropiación y uso de ésta, se constituyen en conocimientos y resultan claves para la gestión hoy. En esta línea adquieren relevancia las *sharing networks*, en las que el acceso y la concurrencia de las personas que comparten un propósito común constituyen una "comunidad de práctica" es decir, en ambientes de aprendizaje compartidos reales o virtuales (Andersen, 1999).

La comunidad de práctica es una condición intrínseca para la existencia de conocimiento, donde el aprendizaje ocurre al superarse la mera réplica e incluye mucho más que el conocimiento técnico o las competencias asociadas al desafío de realizar determinada tarea; debido a que, sus miembros están relacionados en algún área de conocimiento o actividad común que los identifica. El *conocimiento* y el *aprendizaje* son experiencia colectiva y son explicados en términos del contexto en el cual se producen.

Para entender la gestión del conocimiento se propone adoptar una perspectiva epistemológica que considera al conocimiento como acción, en un modelo de aprendizaje organizacional cuyo propósito sea la mejora del desempeño y el logro de resultados. En este sentido, se pueden definir los siguientes conceptos:

² Es el que se realiza de conformidad con prácticas, políticas y normas de comportamiento explícitas. El aprendizaje requiere detectar y corregir las desviaciones respecto de las mismas.

³ Requiere de una reflexión sobre el grado de adecuación de las prácticas, políticas y normas.

⁴ Forma superior de autoexamen en la organización, que incluye el cuestionamiento a fondo de su justificación, y puede conducir a transformaciones radicales de la estructura interna, la cultura y las prácticas, así como del contexto externo.

- **Gestión del conocimiento** como *la capacidad de las organizaciones para crear, almacenar, valorar y distribuir conocimiento para alcanzar los objetivos de la compañía*, generalmente a través de la gestión de las tecnologías de información. Dicha enunciación posee un fuerte sesgo prescriptivo donde la gestión del conocimiento se concibe como “aprendizaje gestionado” e impacta positivamente sobre el rendimiento que es vital para la supervivencia de la organización.
- **Conocimiento organizacional** destaca al conocimiento como un *recurso que proporciona ventaja competitiva* para la organización. Se trata de un concepto teórico, validado por la comunidad académica, que estudia los procesos asociados con su dirección. Al concebir al conocimiento organizacional como un activo, se pone atención al contenido y por ende, la visión es más estática del conocimiento.
- **Aprendizaje organizacional** enfatiza los procesos o actividades por los cuales el conocimiento se ha obtenido o se regenera. Se pregunta cómo aprende la organización, es una corriente descriptiva.
- **Organización que aprende** se caracteriza por su contenido prescriptivo, responde a la pregunta como aprende una organización; sus defensores no se interesan en la falta de significado del aprendizaje organizacional y aceptan su deseabilidad como algo axiomático.

Cabe recordar que, el gran objetivo de los procesos del conocimiento es la “**innovación**”, algo que las organizaciones precisan para sobrevivir y, evidentemente, para crecer. Se entiende que la innovación es una habilidad que puede ser aprendida o practicada por la organización intensiva en conocimiento para gestionar recursos científicos y técnicos, a través de procesos de explotación⁵, exploración⁶ y ambidestreza organizacional⁷, a fin de obtener resultados superiores sostenibles en entornos inciertos. Es esencial conseguir una diferenciación y hacerlo cuando antes, porque hoy nadie duda que la innovación es la clave para el éxito en una economía en la que el ritmo del cambio requiere la reinversión continua.

2.4 La innovación y la gestión del conocimiento

A partir de la perspectiva anterior, la capacidad de **innovación** es el potencial dinámico de creación, asimilación, difusión y utilización del conocimiento por medio de flujos que hacen posible la formación y evaluación de los *stocks* de conocimiento. Esta capacidad es un factor estratégico para que la organización se adapte al entorno cambiante; pero también, es el resultado de un proceso acumulado y prolongado de conocimiento en la organización.

Por consiguiente, las organizaciones buscan personas diversas con competencias nuevas y distintivas de manera tal puedan transformarse en activos del conocimiento, es decir, puedan apropiarse, en parte, de esos conocimientos

⁵ Innovaciones incrementales: uso y desarrollo de hechos ya conocidos para mayor eficiencia.

⁶ Innovaciones radicales: búsqueda de novedad y oportunidades encierra mayores riesgos.

⁷ Desarrollo conjunto y simultáneo de explotación y exploración, estructura dual.

individuales. Esta situación también se da a la inversa puesto que, las personas pueden adquirir ciertas competencias organizacionales e incrementar su capital intelectual por procesos de aprendizaje. El conocimiento además de ser un medio de producción es además, un producto con valor de uso y valor de cambio.

De allí que en la actualidad el *conocimiento se ha convertido en un medio de producción*. La organización debe encontrar las formas para gestionar el conocimiento, lo que implica implementar políticas y estrategias para la producción, conservación, transferencia y uso del mismo. La gestión del conocimiento es el conjunto de procesos que permitirán utilizar el conocimiento como factor clave para generar valor. Para ello, dicha gestión tiene que asegurar además la *apropiación* del conocimiento, la posibilidad de tenerlo a disposición, estableciendo las vías de acceso y de exclusión de ese conocimiento. El verdadero valor se obtiene si, además de la contribución o aportación del conocimiento explícito, se favorece la puesta a disposición de los demás el conocimiento tácito mediante la colaboración. Así, una organización que crea conocimiento brinda condiciones ambientales para ello y es una organización capaz de generar nuevo conocimiento, internalizarlo e introducirlo dentro de un proceso de innovación exitoso.

Queda por preguntarse si la gestión de los conocimientos tácitos de las personas que procura su conversión en explícito, implica la construcción del capital intelectual de la organización. El “**capital intelectual**” en las organizaciones se entiende como la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a una organización; es conocimiento, información, propiedad intelectual y experiencia. Entonces, un nuevo frente que se abre en la tarea de los gerentes porque no sólo son responsables de la ejecución de tareas o logro de objetivos, también deben ser buenos administradores de los saberes acumulados de las organizaciones. De ahí, la importancia de los esfuerzos recientes centrados en la medición del capital intelectual de las organizaciones.

Para Quinn, Anderson y Finkelstein (2003), “*La capacidad de gestionar el intelecto humano –y convertirlo en productos y servicios útiles- se está convirtiendo... en la técnica directiva esencial de esta época*”. En este escenario, la incapacidad de las prácticas gerenciales tradicionales para administrar eficientemente el conocimiento tácito y su transformación a explícito motivó la aparición de la denominada gestión del conocimiento.

3. Conclusiones

Resulta evidente que el aprendizaje organizacional involucra a los individuos, a los grupos y a la organización en un proceso dinámico que se define a través de la **interacción social**. El aprendizaje se asume como una capacidad dinámica, entrelazada en una relación iterativa con el conocimiento (donde el primero es el proceso generador, y el segundo, el contenido y la base para futuros aprendizajes), genera y renueva constantemente competencias distintivas, las cuales, al cumplir con ciertos requisitos, le permiten a la organización lograr una ventaja competitiva sostenida y, por lo tanto, lograr unos mejores resultados.

Algunas de las razones de la criticidad de estos procesos es que conciernen a las personas y a la cultura de las organizaciones, con lo cual requieren de toda una serie de medidas capaces de modificar la conducta de los empleados, incentivando actitudes que rompan con la natural tendencia a acaparar y monopolizar el conocimiento como un mecanismo de defensa del propio puesto de trabajo.

De allí que la gestión del conocimiento organizacional busque asegurar la apropiación del conocimiento, la posibilidad de tenerlo a disposición - estableciendo las vías de acceso y de exclusión- y el uso adecuado de ese conocimiento. El verdadero valor se obtiene si, además de la contribución del conocimiento explícito, se favorece la puesta a disposición de los demás el conocimiento tácito mediante la colaboración. Luego, el resultado de un proceso acumulado y prolongado de conocimiento en la organización favorece la innovación y resultados superiores sostenibles.

El uso de esta práctica en la organización para gestionar de forma más sistemática su experiencia y capacidades intelectuales se ha vuelto todo un desafío. Así, el *papel del directivo* como gestor del conocimiento en su área de actuación debe ser considerado porque puede trabajar sobre las condiciones y el entorno social donde el conocimiento sea accesible, compartido y creado. Debe propiciarse también, la creación de una *cultura* solidaria y a la vez colaborativa de valores aceptados y compartidos para que el conocimiento fluya, con un sólido compromiso de los empleados en torno a los valores de innovación, calidad, servicio y aprendizaje continuo.

Por otra parte, el *gobierno* de la organización tendrá la difícil misión de reforzar una creencia motivante sobre el futuro que garantice *una visión compartida*, como también procurar que ni los intereses personales ni las posibles conductas de las personas y los grupos de poder que coexisten en la organización obstaculicen dicho proceso. Esto demuestra la necesidad de definir claramente una *estrategia de aprendizaje/conocimiento* por parte de la organización, que articule todos estos aspectos con la estrategia de negocio, de manera tal de poder alcanzar un mejor desempeño.

De esta manera, la gestión del conocimiento se plasma en un conjunto de decisiones y procesos tendientes a mejorar el desempeño del llamado capital intelectual de la organización y, consecuentemente, a generar una ventaja competitiva.

4. Bibliografía

- Andersen, P. (1999). Information space: A framework for learning in organizations. USA: Routledge.
- Andiarana, D. (2013). Cómo mantener el conocimiento en la organización. Revista Management Herald, Año XI, N° 102, p. 16-17.
- Argyris, C. (1999) Sobre el aprendizaje organizacional: México D.F Oxford.
- Argyris, C. y Schon (1996) II de aprendizaje organizacional: teoría, método y práctica, lectura, masa: Addison Wesley.

- Chiavenato I. Administración de recursos humanos. México DF: Mc Graw-Hill Interamericana, 1999.
- Cortese, H. (2007) Coaching y Aprendizaje Organizacional. Mitos y realidades de una época (Argentina 1994-2005) Bs. As. Temas Grupo Editorial S.R.L. Cap 1. Teoría del aprendizaje, pág. 9 a 39.
- Garzón Castrillo, M. y Fisher A. (2008): Modelo teórico de Aprendizaje Organizacional. Pensamiento y Gestión, N° 24, Pag. 195-224. Universidad del Norte. Barranquilla. Colombia
- Gore, E. y Dunlap, D. (2006): Aprendizaje y organización. Una lectura educativa de teorías de la organización. Buenos Aires. Garnica. Capítulo 5: Las organizaciones como escenarios de interacción social.
- Heler, M. "Ciencia Incierta. La producción social del conocimiento". (2004). Buenos Aires: Ed. Biblos.
- Heler, M. "Gestión de conocimiento: Algunas cuestiones suscitadas por los supuestos acerca del conocimiento". (inédito).
- Nonaka I. y Takeuchi (1999), H. "La Organización creadora de Conocimiento". México. Ed. Oxford University Press.
- Senge, P. (1995). "La quinta disciplina: arte y práctica de la organización abierta al aprendizaje". Ed. Garnica.
- Suñe Torrents, A. (2004): El impacto de las barreras de aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones, en línea. Tesis de doctorado. Universidad Politécnica de Cataluña. Disponible en <http://www.tdx.cat>.
- Valhondo, D., "Gestión del conocimiento. Del mito a la realidad." Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 2002.
- Vinsennau, D. (2010). El aprendizaje organizacional en su laberinto. Una explicación cualitativa sobre las barreras que impiden su desarrollo en contextos escolares de nivel medio. Tesis Doctoral UNR. Cap.3 Área de estudio. Aprendizaje Organizacional. Pag. 87 a 145
- Wenger, E. "Comunidades de prácticas: Aprendizaje, significado e identidad. Paidós Ibérica, 2001.



IMPACTOS DE LA SUSTENTABILIDAD EN LA CADENA DE VALOR HORTÍCOLA DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA

Mgter. Ana María Ortiz Figueroa anamatavip@hotmail.com

Mgter. Mónica Buraschi monica.buraschi@gmail.com

El presente trabajo forma parte del proyecto de investigación 2016/2017 "El enfoque de cadena de valor y la gobernanza de la sustentabilidad" realizado con subsidio de SECYT-UNC.

Introducción

En la agricultura, la sustentabilidad es un proceso que mantiene en el tiempo la integridad biológica y ecológica de los recursos naturales, pero también es rentable para los productores y contribuye con la calidad de vida y el empleo rural, ayudando al desarrollo económico de los países. En otras palabras, las actividades relacionadas con la producción, el procesamiento y la comercialización de un bien agropecuario deben contemplar esta visión tridimensional.

Actualmente las cadenas de valor están marcadas por la economía globalizada y las tendencias mundiales de consumo. En particular, la trascendencia de analizar el sector hortícola radica en la doble función que tiene: por un lado produce bienes finales listos para consumir y por otra parte, esos bienes son considerados insumos para aquellas empresas que realizan envasado y procesamiento.

En virtud de ello, consideramos de interés aplicar el enfoque de cadena de valor posicionándonos en el eslabón del productor hortícola, a fin de identificar oportunidades que agreguen valor en términos sociales y ambientales en línea con el ideal de sustentabilidad.

Objetivos e hipótesis

El objetivo de este trabajo es identificar puntos de intervención que permitan un mejoramiento o *upgrading* de la cadena en materia de sustentabilidad. El presente artículo se desarrolla partir de entrevistas con informantes clave a quienes se les consultó sobre los impactos en la sustentabilidad que ocasiona el eslabón del productor hortícola de la ciudad de Córdoba y en cuáles de ellos es factible intervenir mediante política pública o acciones de cooperación.

Metodología

Seguiremos la metodología propuesta por Fernández-Stark y Gereffi¹, consiste en tres etapas: 1) descripción general de la cadena de valor y su gobernanza, 2) análisis del contexto institucional y 3) identificación de oportunidades de *upgrading* o mejoramiento. En Ortiz y Peretti² se realizaron las primeras dos etapas. En el presente trabajo se lleva a cabo la tercera etapa, se basa en la idea de que las cadenas productivas no son estáticas sino que las empresas como agentes de cambio buscan mejorar su desempeño a través de distintas acciones para captar un mayor valor. A este movimiento los autores llaman *upgrading*, y puede basarse en aspectos económicos, sociales o ambientales.

Resultados obtenidos

¹Fernández-Stark, K. y Gereffi, G. (2011). *Manual de Desarrollo Económico Local y Cadenas Globales de Valor*. Center on Globalization, Governance & Competitiveness. Duke University.

²Ortiz, A. M. y Peretti, M. F. (2016). Gobernanza en las cadenas de valor sustentables. Estudio de casos en el sector hortícola de la Ciudad de Córdoba. Ponencia. XXII Jornadas de Epistemología. FCE UBA.

<i>Upgrading</i>	Incorporación de productos orgánicos	Nuevos sistemas de producción
Aspecto económico	Aumenta el valor agregado y puede transformarse en <i>upgrading</i> intersectorial desplazándose a otro segmento de la cadena que incluya envasado y empaquetamiento para exportar.	Aumenta la productividad por área cultivada. Acorta los períodos de producción. Disminución del riesgo por cuestiones climáticas. Cultivos que extienden su producción en otras estaciones del año
Aspecto Social	Se traducirá en Inclusión en la cadena productiva para las PYMES a la vez que se necesitará mano de obra más capacitada y con mejores salarios e influirá en una mejora en las condiciones laborales de la mujer.	Introduce nuevos actores para la capacitación y desarrollo de la fuerza laboral. Grupos de trabajo interdisciplinarios.
Aspecto medioambiental	Se mejora el cuidado de los nutrientes del suelo por menor toxicidad y puede disminuir el impacto en las poblaciones urbanas que están cerca de los cinturones verdes.	Se optimiza el uso de Recursos naturales como el uso del agua para el riego (riego al goteo). La maquinaria o materiales utilizados pueden aumentar las emisiones y residuos.

Fuente: elaboración propia

Conclusiones e Impacto

La falta de gestión repercute en forma directa en el eslabón de la producción de la cadena de valor y se evidencia en la baja rentabilidad que obtiene el productor. Los mecanismos que facilitan la incorporación de prácticas sustentables son la regulación estatal a través de SENASA en materia de certificación de productos orgánicos y el asociativismo de productores. Estos mecanismos, aunque incipientes, permiten capacitar al sector en la incorporación de productos orgánicos e innovación tecnológica, obteniendo un *upgrading* basado en la sustentabilidad.

“La complejidad organizacional desde la perspectiva de la Responsabilidad Social: el caso del Consejo Económico y Social de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires”

33º Congreso Nacional de ADENAG Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER)
Facultad de Ciencias de la Administración.

Concordia: 26 y 27 de mayo de 2017.

Autor: SARAVIDA, Federico; Coautora: ÁLVAREZ, María Victoria.

federico.saravia@consejo.gob.ar / mvalvarezraices@gmail.com

Resumen

El trabajo aborda la noción de Responsabilidad Social, no en tanto acción social filantrópica sino como perspectiva necesaria a la hora de enfrentar los complejos desafíos del mundo actual y traducir la misión de las organizaciones en acciones con impactos concretos en la comunidad. También se expone el caso del Consejo Económico y Social de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CESBA), como modelo de gestión de organizaciones públicas en el contexto anteriormente descripto.

Palabras clave

Responsabilidad Social – Complejidad – Comunidad – Organizaciones.

Vivir en comunidad implica, necesaria y afortunadamente, interactuar con los otros y encontrar soluciones comunes a las dificultades individuales y colectivas, como principio básico del ejercicio ciudadano. Vivir en comunidad significa asumir que uno no está aislado de los otros sino que, por el contrario, uno está rodeado de otros. Lo que se verifica para las personas también sucede con las organizaciones, fenómeno central y creciente de los siglos XX y XXI.

El hecho de que estemos inmersos en un mundo de múltiples organizaciones hace que las sociedades sean más complejas e interdependientes. Como se afirma en el recientemente publicado libro “Emprender para Transformar”¹: *“el mundo es un mundo de organizaciones”*.

Por otra parte, ninguna organización puede prescindir de otra, es decir, no hay organizaciones que se autoabastezcan. Eso demuestra lo importante que es tener en cuenta las interconexiones y ser conscientes de las diversas relaciones que se entretajan entre las organizaciones. Desde esta perspectiva, la Responsabilidad Social se manifiesta como una exigencia ética para todas las organizaciones, en tanto que todas provocan impactos en la sociedad. Así, la acción de emprender -en términos socialmente responsables- es concebida como una actitud, una fortaleza, una forma de pensar y de hacer, que tiene que ver con la contextualización de cada uno en el contexto organizacional que nos da forma, y que nos ubica y estratifica socialmente. Emprender, en este caso, es emprender siempre desde adentro. Es emprender desde la comunidad que nos da forma y sentido. Es emprender en contacto con las organizaciones que hay y que mutan todo el tiempo. El cambio es la constante.

En los últimos años, se multiplicaron las iniciativas y las prácticas destinadas a obtener un impacto social positivo a través de la exploración de la articulación con el ámbito académico, el ámbito público y el privado. También creció la sensibilidad social de las empresas y las organizaciones en general, así como la producción de conocimiento sobre la Responsabilidad Social. Estos avances permiten pensar en una nueva etapa a través del impulso del nuevo paradigma de la Responsabilidad Social.

Cuando hablamos de Responsabilidad Social, estamos conjugando responsabilidades individuales con responsabilidades institucionales, que surgen de la naturaleza de las organizaciones sociales, mercantiles o estatales, a través de las cuáles nos integramos al conjunto social.

Si se retoma la pregunta planteada en “Hacia una democracia socialmente responsable”², respecto de cómo podemos contribuir al bien común –como

¹Saravia, F. (2017): “Emprenderparatransformar”. Buenos Aires: Editorial EUDEBA.

²Saravia, F & Escobar, J. (2010). “Haciaunademocracia socialmente responsable”. Buenos Aires: Editorial Prometeo.

interrogante inicial de cualquier acción de Responsabilidad Social–, sin dudas hoy existen estrategias y desarrollos institucionales que permiten comenzar a responder esa pregunta de forma más precisa. Estas respuestas también abren escenarios fértiles para profundizar el trabajo realizado, pues al reflexionar en torno a experiencias emprendedoras destacadas, es posible repensar y reafirmar el concepto de Responsabilidad Social, así como abordar la complejidad de la cuestión organizacional.

Aprender del otro no solo permite aprovechar ese camino que ya fue recorrido para evitar errores y anticipar posibles obstáculos y frustraciones, sino que también permite innovar, crecer y –por sobre todas las cosas– avanzar. Hay mucha labor en marcha, muy valiosa, que debe ser la base de un nuevo paradigma de prácticas organizacionales socialmente responsables, que no entiendan a la solidaridad como un fin en sí mismo, sino que la vean como el vehículo para generar proyectos responsables institucionalizados y sostenibles, que permitan a nuestra comunidad encontrar una alternativa para vivir mejor, al reconocer el trabajo realizado por otras organizaciones.

Las organizaciones. No hay organización sin comunidad. □

Las organizaciones son sistemas sociales que, mediante la utilización de recursos, desarrollan un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas para el logro de un objetivo común, en un contexto con el que establecen una influencia recíproca. Toda organización está unida indisolublemente con su entorno, y al ser las organizaciones un sistema abierto es fundamental que exista un equilibrio dinámico entre los interactuantes. Tenerlo en cuenta es un punto de partida esencial ante la complejidad del mundo actual.

Como se dijo anteriormente, necesitamos de las organizaciones para generar acciones que tengan un impacto positivo y constructivo en el ámbito donde se insertan e intervienen. La Responsabilidad Social no se trata de lo que puedo hacer, en tanto individuo, sino de lo que podemos hacer como práctica colectiva en función de un objetivo común. □ La complejidad del mundo –su diversidad de elementos, conjuntos e interacciones– que se revela sobre la plataforma de la modernidad, los desarrollos tecnológicos y por la evolución económica occidental, hace que las relaciones sociales en la actualidad se encuentren mediadas en una proporción significativa por organizaciones de diversos tipos, en una escala de dimensiones que establece un arco entre el individuo y el ámbito global.

Frente a los flujos de estas interacciones entre organizaciones e individuos, que no siempre son regidos por miradas inclusivas, es necesario continuar fortaleciendo la perspectiva social de las organizaciones, sean públicas, privadas o mixtas, e independientemente de la actividad que desempeñen y de si tengan o no fines lucrativos. Necesitamos interactuar en sus dimensiones tanto social como económica y moral. Todas las organizaciones, en definitiva, están llamadas a satisfacer una demanda social que surge de la comunidad, ya sea mediante bienes o servicios. Es ese su verdadero origen,

es su razón de ser sin la cual, simplemente, pierden sentido y desaparecen.

Las organizaciones no están solas sino que están insertas dentro de una comunidad. No es posible pensarlas por fuera de un sistema. Cabe recordar que, según la teoría sistémica, un sistema es un conjunto interrelacionado de partes con un objetivo común, en el cual se producen unos inputs que, después de ser sometidos a un proceso, liberan al exterior del sistema unos outputs que lo retroalimentan.

Observando la vida en sociedad desde un enfoque sistémico, descubrimos que hay otras organizaciones que están presentes y que interactúan con nosotros. Es imperioso descubrir el mundo de organizaciones con las que nos vinculamos constantemente, pues es un error no tenerlas en cuenta: desde el punto de vista funcional, seguramente estas organizaciones nos provean de algo que la nuestra no tiene.

En lo que respecta al mundo empresarial, cada vez son menos las empresas en la actualidad que se piensan desde una mirada de integración vertical (en el sentido de abarcar todos los rubros). Hay mucha más interacción, más aprendizaje cooperativo. En definitiva, se hace referencia al desafío de lo multidisciplinario, que es el espíritu del paradigma sistémico.

Responsabilidad Social. Del “yo puedo” al “nosotros podemos”.

En términos de responsabilidad, se hace referencia a la capacidad individual de una elección libre, pero consciente de las consecuencias de las decisiones. Entonces, la Responsabilidad Social está conformada por el entretrejo de decisiones individuales que constituyen el accionar colectivo y que se manifiesta a través de las distintas instituciones y organizaciones sociales.

La Responsabilidad Social implica que todo aquel que forma parte de una organización sea consciente de su rol en esta y de esta en la comunidad, sabiéndose parte de una trama más amplia que incluye una serie de variables: medioambientales, culturales, políticas, económicas. La Responsabilidad Social también requiere incorporar una actitud de respeto hacia el otro, de apertura, de poder mirar y considerar más allá de las delimitaciones formales.

La Responsabilidad Social surge de conjugar responsabilidades individuales con responsabilidades institucionales, esta comprende tanto la responsabilidad de los individuos que integran cada organización –que es relativa a su posición en ella– como la responsabilidad institucional de la organización, por las consecuencias que provoca con el desarrollo de su actividad. De esta manera, la perspectiva de la Responsabilidad Social permite definir y determinar el nivel de contribución efectiva al bienestar del conjunto que corresponde a los distintos actores sociales involucrados, a título individual y colectivo.

Se entiende por comunidad el lugar donde vivimos, interactuamos con los

otros, y donde impactan los resultados de las decisiones económicas (deseados y no deseados) y de las políticas de las organizaciones que la integran, y que afectan positiva y negativamente la calidad de vida de las personas que conviven en un mismo espacio y comparten pautas culturales. Cuando la Responsabilidad Social es asumida y expresada en acciones, y se manifiesta en hechos concretos, estos contribuyen a mejorar la calidad de vida promedio de las comunidades de referencia, calidad de vida que se encuentra en manos, creciente y continuamente desde el siglo XX, de distintos tipos de organizaciones públicas, privadas y mixtas. Cuando nos reconocemos viviendo en comunidad, el hecho de que el prójimo esté mejor beneficia al conjunto.

Ese “bienestar general”, entendido como el nivel satisfactorio de la calidad de vida de la población, es un factor clave para la sustentabilidad del conjunto social, en la medida que pueda garantizarse su continuidad con una visión que aúne, en un sentido práctico y conducente, el progreso con el bien común. Ello implica, necesariamente, un crecimiento económico sostenido, acompañado por un esquema distributivo con un diseño que responda al criterio de justicia social.

Por ese camino, el ejercicio de la Responsabilidad Social en democracia permite avanzar hacia comunidades más inclusivas e integradas, en una adecuación progresiva de las organizaciones para una mayor permeabilidad a la complejidad de la dinámica social y sus necesidades emergentes. Para decirlo de otra manera, la Responsabilidad Social debe promover que haya más y mejor comunidad, desde que fortalece los lazos y relaciones que la constituyen.

El caso del Consejo Económico y Social de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CESBA) y su modelo de gestión organizacional.

La Responsabilidad Social refiere a una nueva política de gestión de las organizaciones, en vistas a los impactos en el seno de la comunidad. Para gestionar de manera socialmente responsable y afrontar los desafíos y la complejidad del mundo actual, es preciso conocer a la comunidad en la cual una organización se desempeña. Aprender sus necesidades y las de cada organización que también sea parte de ese entramado social.

Una organización socialmente responsable, en el marco de una “Megaciudad” como Buenos Aires, debe responsabilizarse por sus propias acciones, gestionar para el desarrollo sostenible y trabajar afrontando los desafíos para mejorar la calidad de vida.

Hoy más que nunca, ante el desafío de las “Megaciudades”, los entes públicos emergen como actores imprescindibles para promover e impulsar cambios hacia rumbos deseados, en vistas al bien común. Su rol debe ser activo a favor de la cooperación entre organizaciones, como promotor del desarrollo económico y social, como articulador de la participación ciudadana y como ejemplo de gestión transparente y responsable.

El objetivo debe ser avanzar en un nuevo paradigma que amplíe la mirada, poniendo el foco en los individuos, en las organizaciones y en su articulación y, fundamentalmente, en darle un mayor protagonismo a los destinatarios de nuestras acciones. Desde el CESBA, el desafío es conformar una gran red de organizaciones: parte del reto es estrechar lazos colaborativos para desarrollar una agenda común de trabajo, maximizando los resultados en la búsqueda de mejorar la calidad de vida en la Ciudad de Buenos Aires. Esto resulta imprescindible para transformar las ideas y necesidades de la Ciudad en un plan de acción con una visión definida hacia el 2020.

El CESBA, a través de las organizaciones que lo componen, busca abordar y sensibilizar acerca de las distintas temáticas vinculadas a la calidad de vida de quienes habitan la ciudad de Buenos Aires. En tal sentido, apunta a generar actividades de divulgación, investigación y formulación de propuestas concretas que redunden en iniciativas parlamentarias.

El desafío es la producción de información útil, cuyo diferencial es la confluencia de intereses expresados en ella; logrando a través del consenso, la transmisión de conclusiones filtradas por el debate, el dialogo y la reflexión. La visión del Consejo es constituirse como ámbito de debate, en donde se armonicen los intereses de las distintas organizaciones, generando acuerdos que mejoren la calidad de vida en la Ciudad de Buenos Aires.

A continuación, se presenta el racconto de las iniciativas, programas y proyectos del CESBA durante el último año, tendientes a asumir los principales desafíos de la gestión pública en materia de Responsabilidad Social: mayor calidad institucional, mejor canalización y respuesta a necesidades de la comunidad, mayor consenso en el proceso de formulación de políticas públicas, mayor transparencia y fortalecimiento del vínculo con la comunidad.

1. Calidad y consenso en la elaboración de políticas públicas.

El CESBA asume, como uno de los principales objetivos organizacionales, la construcción del consenso en la elaboración de políticas públicas. El trabajo colaborativo es parte de su esencia, pues la toma de decisiones de este organismo público no estatal se da en el marco de la celebración de asambleas ordinarias, en las que las 26 organizaciones que lo componen ponen a consideración propuestas, informes, iniciativas y declaraciones. Como organización, expresa la dinámica de la vida en comunidad. Hace de la sinergia y la vida en red una filosofía para la acción.

En el 2016, a partir de las asambleas celebradas, el CESBA acordó elevar 7 (siete) iniciativas parlamentarias al Poder Legislativo de la Ciudad, así como 4 (cuatro) declaraciones al Poder Ejecutivo de la Ciudad. Los proyectos para la constitución de una Marca Ciudad, la reglamentación del debate público obligatorio y la adhesión a la Ley Pyme sancionada a nivel nacional, fueron algunas de las iniciativas y declaraciones elevadas.

También se aprobaron informes elaborados por las comisiones de trabajo que

son parte del CESBA. Entre ellos, los informes: “Las organizaciones de la sociedad civil en la Ciudad de Buenos Aires”, “Costo social de la congestión” y “La integración urbanística y social en villas de la Ciudad de Buenos Aires”.

2. Transparencia, capacitación y calidad de la información.

La “Biblioteca Digital”, la “Trivia Educativa” y el “Mapa Interactivo” son emprendimientos del CESBA diseñados e implementados bajo el paradigma de la Responsabilidad Social y en cumplimiento de cada una de sus premisas.

En la Biblioteca Digital del CESBA, se encuentra disponible todo tipo de información útil, sobre distintas temáticas fundamentales para mejorar la calidad de vida de la Ciudad de Buenos Aires. Se sigue el modelo de acceso abierto a la producción científico-tecnológica: el mismo implica que los usuarios pueden, en forma gratuita, leer, descargar, copiar, distribuir, imprimir, buscar o enlazar los textos completos de los artículos científicos, y usarlos con propósitos legítimos ligados a la investigación científica, a la educación o a la gestión de políticas públicas. A través del repositorio, creado bajo la normativa vigente, los usuarios pueden realizar búsquedas por diversos clasificadores y acceder a los documentos y estudios completos.

Todas las publicaciones fueron catalogadas siguiendo normas internacionales, de manera tal que dichas piezas pueden ser referenciadas por otros repositorios y buscadores de diversos países y comunidades científicas del mundo. Así, el CESBA aporta a la red de conocimiento compartiendo toda la producción de contenidos que genera. De esta manera, da un paso más en materia de modernización de la gestión pública y en el estrechamiento del vínculo indisoluble con la comunidad.

Por su parte, el Mapa Interactivo es una plataforma donde consultar información geo referenciada. El mapa se nutre tanto de información producida por el CESBA como por otras organizaciones y/u organismos oficiales del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Se trata de una potente herramienta de información que permite visualizar los datos por comunas, barrios y zonas de la Ciudad en 10 categorías (divididas a su vez en índices) que incluyen temas como educación, empleo, vivienda, economía. De carácter multidisciplinario y plural, al momento de su lanzamiento en diciembre 2016, el mapa ya contaba con más de 100 índices para su consulta.

Finalmente, la Trivia Educativa creada en 2016 y renovada en 2017, permite conocer más el lugar donde vivimos los porteños, para encontrar en forma colaborativa las soluciones más adecuadas a los problemas fundamentales de la Ciudad.

Con el objetivo de desarrollar una organización moderna, eficiente y con procesos de trabajo y procedimientos documentados, el CESBA certificó ante IRAM las normas de calidad ISO 9001:2015. Adoptada por las organizaciones

más modernas, la ISO 9001:2015 es una norma internacional que abarca todos los elementos de gestión necesarios para tener un sistema efectivo de control de calidad que permite administrar y mejorar los productos y servicios. El CESBA recibió también una distinción en este sentido: el premio Leo Vinci “Conciencia Universal”, que se otorga a algunas organizaciones a las cuales IRAM valora particularmente por la decisión de emprender este camino de excelencia.

En 2016, el CESBA apostó por el mejoramiento y la revisión constante de sus procesos de trabajo, con el propósito de seguir construyendo iniciativas que propendan a mejorar la calidad de vida de los porteños.

3. Vínculo con la Comunidad.

En el 2016, el CESBA lanzó el programa “El CESBA en los barrios”, el cual busca promover el vínculo entre los habitantes de la Ciudad y el CESBA, brindando información y oportunidades de participación en las actividades que desarrolla. El mismo favorece la articulación entre el CESBA y los vecinos de la Ciudad de Buenos Aires, a fin de lograr una sinergia que a futuro permita una mayor participación de la comunidad en los temas que hacen a la calidad de vida en la Ciudad.

A su vez, comunica de forma efectiva el espíritu del CESBA como institución, para que aquellas personas que habitan en la Ciudad y aún no conocen el organismo, puedan tomar conocimiento del lugar que ocupa en la vida pública de la Ciudad. Estrecha el vínculo entre el CESBA y la comunidad, reconociendo la centralidad de las organizaciones territoriales (agrupaciones barriales, clubes, sociedades de fomento, centros culturales, ONGs, etc.) como un actor articulador fundamental e ineludible.

El programa permite compartir informes producidos por el CESBA, a fin de nutrir las bibliotecas barriales y aportar información de interés sobre las diferentes comunas de la Ciudad.

Solo durante el 2016, los resultados fueron:

- 186 destinos.
- 15 comunas.
- Más de 800 informes entregados, producidos en el CESBA.
- Más de 100 instituciones visitadas.

Al programa “El CESBA en los barrios” se le sumaron, en el 2016, las “Intervenciones Urbanas”, con el objeto de a conocer al CESBA como un organismo fundamental para impulsar la participación ciudadana, creador de nuevos mecanismos para la planificación de políticas sustentables e inclusivas.

Busca acercar a los vecinos la tarea y propuestas que lleva adelante el organismo, compartir información de relevancia para mejorar para la calidad de vida y recoger las inquietudes y nuevas demandas de la ciudadanía.

Con este propósito, se han distribuido estratégicamente 32 mesas en distintos puntos de la Ciudad, para dar a conocer el trabajo y las propuestas del CESBA. A través de estos puntos, se distribuyeron los informes publicados por el CESBA y su brochure institucional, así como folletería con datos extraídos de nuestras mediciones e investigaciones.

Se entregó material informativo sobre Telefonía Celular, Buenos Aires “inquinizada”, Índice de Traslado Laboral y Hábitos Saludables.

Conclusión

Transitamos una etapa donde las organizaciones han adquirido un nuevo protagonismo y enfrentan el desafío de poner en valor todo el camino recorrido con la premisa de dar un salto de calidad. Ahora, más que nunca, es necesario sumar esfuerzos al servicio de las demandas actuales de la población, en vistas a la complejidad de nuestro “mundo de organizaciones” y los desafíos del futuro.

Como lo hemos afirmado ya, toda organización está unida indisolublemente con su entorno, y al ser las organizaciones un sistema abierto, es fundamental que exista un equilibrio dinámico entre las organizaciones y su ambiente. Tenerlo en cuenta es un punto de partida esencial cuando la complejidad es la regla y no la excepción.

A la hora de gestionar, necesitamos de otras organizaciones para generar acciones que tengan un impacto positivo y constructivo en el ámbito donde se insertan e intervienen. La Responsabilidad Social no se trata de lo que puedo hacer, en tanto individuo, sino de lo que podemos hacer como practica colectiva en función de un objetivo común.

La complejidad del mundo hace que las relaciones sociales en la actualidad se encuentren mediadas en una proporción significativa por organizaciones de diversos tipos. Frente a los flujos de estas interacciones entre organizaciones e individuos, que no siempre son regidos por miradas inclusivas, es necesario continuar fortaleciendo la perspectiva social de las organizaciones, sean públicas, privadas o mixtas.

La experiencia aquí relatada es el resultado de un año de intenso trabajo. Es fruto del consenso y la visión colaborativa de las 26 organizaciones representadas en el CESBA, que se erige así como una verdadera “organización de organizaciones”.

Es producto de una nueva forma de abordar los problemas, en términos de una comunidad relacionada en “red”. Nace del concepto de Responsabilidad Social, de la búsqueda de la complementariedad, a través de la cooperación y el intercambio entre los diferentes actores y organizaciones.

**ACOMPAÑAMIENTO DE LA UNMDP A COOPERATIVAS SOCIALES EN
MAR DEL PLATA, ARGENTINA.
LA EXPERIENCIA DE LA COOPERATIVA NÉSTOR KIRCHNER**

**33° Congreso Nacional de ADENAG
Concordia: 26 y 27 de mayo de 2017
“Construyendo en Administración. Docencia y esencia”**

Autores

Capdevila, Natalia natyluna-13@hotmail.com
Garcia, Noelia noeliagarcia@mdp.edu.ar
Ghirelli, Ivanna. ivannaghirelli@gmail.com
Giudice, Adrián adriangiudice@gmail.com

Resumen

El presente trabajo muestra resultados de la labor realizada por el equipo del proyecto “Articulación Cooperativa: un modelo de gestión en red”, dependiente de la Secretaría de Extensión Universitaria de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata (en adelante FCEyS-UNMDP), sobre las actividades realizadas junto con las cooperativas denominadas “sociales”, especialmente en el caso de la Cooperativa de Trabajo Néstor Kirchner.

Este proyecto nace como respuesta al surgimiento y desarrollo de cooperativas sociales en la ciudad, con el propósito de acompañar su crecimiento y brindar apoyo en el replanteo y redefinición de objetivos, articulando participantes de diversas disciplinas.

Las intervenciones se realizan en conjunto entre voluntarios de los miembros del proyecto, así como de estudiantes que cumplimentan requisitos académicos.

Se pretende mostrar un diagnóstico sobre el funcionamiento de estas cooperativas en la ciudad, tomando como experiencia representativa a una cooperativa de trabajo, así como también presentar las acciones concretas llevadas a cabo desde el proyecto.

Palabras clave

Cooperativa – Programa Argentina Trabaja – Articulación

Introducción

Si bien las cooperativas de trabajo existen en Argentina desde hace casi noventa años (la primera fue fundada en el año 1928), luego de la crisis del año 2001,

las cooperativas comenzaron a cobrar cada vez más relevancia en el escenario político y social, especialmente, a partir del año 2003, cuando el gobierno nacional implementó una serie de programas sociales “como una herramienta para favorecer la creación de empleo, estimular la participación colectiva, desarrollo local e inclusión social de los sectores marginados” (Macellari, 2012). Sobre la base de la necesidad de generar trabajo, actualmente existen distintos tipos de cooperativas de trabajo de acuerdo a su origen, como ser las empresas recuperadas, las surgidas por propia voluntad de los asociados, o las creadas por planes sociales del Estado. Estas últimas son las que nos ocupan en este informe.

En el Partido de General Pueyrredón existen aproximadamente 50 cooperativas “sociales”, las cuales surgieron como tales en el año 2013 y cuentan actualmente con entre 10 y 35 asociados cada una, quienes son titulares del Programa “Argentina Trabaja”.

Como parte de las tareas realizadas en el Proyecto de Extensión “Articulación cooperativa: un modelo de gestión en red” de la Universidad Nacional de Mar del Plata (2015-2016), se realizaron una serie de talleres orientados al fortalecimiento de los valores cooperativos y haciendo foco principalmente en el autoconocimiento de capacidades y habilidades de los asociados, en la búsqueda de puntos de encuentro que les permitan especializarse en un acotado número de actividades productivas o de trabajo.

Una de estas organizaciones es la Cooperativa de Trabajo Néstor Kirchner, cuya experiencia de acompañamiento se presenta en este trabajo, en una visión unificada entre miembros del equipo de extensión y la presidente de la cooperativa.

Objetivos y metodología de intervención

El objetivo principal del Proyecto de Extensión “Articulación Cooperativa” fue fortalecer las relaciones entre las cooperativas convocantes, haciendo foco en las cooperativas de trabajo denominadas “sociales”, siendo los objetivos específicos los que se describen a continuación:

- Promover la integración al interior de las cooperativas de trabajo.
- Generar un mapeo de actores claves.
- Gestar un modelo de plan de negocios para entidades asociativas.
- Involucrar a todos los integrantes del proyecto en la resolución de problemáticas comunes (interdisciplina).
- Generar instancias de acción participativa.

Para ello, en primer lugar, se trabajó en la formación de un grupo de trabajo interdisciplinar, con fuerte participación de estudiantes, y en la generación de instancias de acción participativa que involucraron a los socios de tres cooperativas para diagnosticar y comprender las problemáticas comunes, buscando fortalecer los conocimientos y aptitudes de labor mancomunadas de los integrantes del proyecto para poder desarrollar planes de acción. La construcción conceptual del problema en forma conjunta da cuenta de un marco de representación interdisciplinar que contiene distintos niveles de análisis y que promueve la inclusión programada de dispositivos necesarios para realizar las actividades propuestas.

Programa Argentina Trabaja

El Programa de Ingreso Social con Trabajo, más conocido como “Programa Argentina Trabaja”, inició oficialmente en el mes de agosto del año 2009,

mediante la Resolución N° 3182 del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, buscando reducir el índice de desempleo y promover la generación de nuevos empleos a partir de la participación de los titulares en cooperativas de trabajo, así como también impulsar el sentido colectivo para el trabajo, fortaleciendo la economía social y solidaria.

Los titulares de este plan son personas en situación de vulnerabilidad, sin ingresos formales en el grupo familiar, sin acceso a pensiones o jubilaciones, o prestaciones de ningún tipo, ni insertos en otros planes sociales, aunque sí se puede complementar con el Plan Nacional de Seguridad Alimentaria y la Asignación Universal por Hijo.

En su aplicación, el Programa Argentina Trabaja tiene cinco líneas de acción: Ingreso Social con Trabajo, Proyectos Socio-productivos Manos a la Obra, Marca Colectiva, Microcréditos y Monotributo Social. En general, se pretende la generación de puestos de trabajo genuinos, la capacitación y la promoción de la organización cooperativa para la ejecución de obras de infraestructura pública local para mejorar los espacios comunitarios.

Para la realización de dichas obras, el plan prevé capacitación para los asociados de las cooperativas de trabajo, así como la asignación de tareas por parte del Ente Ejecutor, que en general son los municipios. A cambio de su trabajo, que se presta en el marco de una cooperativa de trabajo, cada titular recibe un monto fijo mensual que se deposita en una cuenta bancaria. Estas cooperativas de trabajo son comúnmente conocidas como “cooperativas sociales” y son contratadas por los organismos aprobados por los entes ejecutores. En esta prestación de servicios o generación de productos, las cooperativas sociales están exentas de las obligaciones impositivas que sí deberían cumplir en caso de que prestaran servicios o vendieran productos a individuos u organizaciones privadas.

El Programa Argentina Trabaja, formalmente, finalizó el 31 de octubre del año 2015. Sin embargo, actualmente los titulares continúan recibiendo el monto completo del Plan Social, estén o no prestando servicios para obras públicas o privadas.

En el presente, el gobierno está desarrollando una nueva versión del Programa Argentina Trabaja en la cual se plantea nuevamente el objetivo de articular y equilibrar los componentes de capacitación para el trabajo, las actividades socio-productivas y la infraestructura comunitaria, haciendo foco en la diferenciación de los perfiles de los titulares (segmentación), en la formación integral de los mismos que les permita desarrollar sus capacidades personales, ocupacionales, grupales y comunitarias, y en la inserción de los titulares en el mercado de trabajo para lograr su autonomía. Es decir que se entiende que esta nueva versión del Programa de Ingreso Social con Trabajo (Argentina Trabaja) representa un proceso de transición para los titulares que, eventualmente, podrán insertarse en “el mundo del trabajo digno”, tal como se señala en los Lineamientos para Entes Ejecutores.

Mientras esto ocurre, los titulares del plan continúan recibiendo \$2600.- cuando el Salario Mínimo Vital está fijado en \$6810.-, desde el mes de Julio de 2016. Si bien existe un proyecto de ley para aumentar ambos montos, en el mismo se observa que la brecha seguirá creciendo, dificultando aún más la situación de la persona beneficiaria del plan para insertarse fácilmente en el mundo laboral competitivo, tecnológico y globalizado.

Cooperativa de Trabajo Néstor Kirchner Limitada

Historia

La Cooperativa de Trabajo Néstor Kirchner Ltda. se formó en abril del año 2012 a partir de un grupo de los ex-asociados de la cooperativa Unión y Progreso. Esta última cooperativa se había conformado en el año 2010 pero, con la finalización del Programa de Reconversión Industrial (PRI) y el inicio del programa Argentina Trabaja, se dividió en tres cooperativas: Unión y Progreso, Unión y Progreso Junior, y Néstor Kirchner.

En esta división, 16 de los 105 asociados de la cooperativa Unión y Progreso, pasan a conformar la cooperativa Néstor Kirchner. La mayor parte de los asociados eran mujeres y sólo había tres hombres. En ese momento, varias de las mujeres estaban excluidas del mercado laboral por su edad próxima a la jubilación y, actualmente, algunas de ellas ya están jubiladas. Cabe destacar que, dado que el programa no permite la incorporación de nuevos asociados por las bajas realizadas, hoy quedan menos de diez asociados.

De acuerdo a su estatuto, similar al de casi todas las cooperativas creadas a partir de Programa Argentina Trabaja de la zona, la cooperativa tiene por objeto asumir “actividades inherentes a: reparación, mantenimiento, mejora y construcción de obras públicas y privadas; albañilería, pintura, electricidad, herrería, carpintería, plomería, e instalación de redes de luz, gas, agua y/o cloacas y sus conexiones domiciliarias; fabricación de ladrillos, bloques y otros elementos para la construcción; señalización, bacheo y otras actividades de mantenimiento vial; mantenimiento y creación de espacios verdes, zanjeo, desmalezamiento y parquización en lugares públicos y/o privados; cualquier otro tipo de tareas en obras públicas y/o privadas que pueda asumir en función de la especialidad profesional técnica de sus asociados. Asimismo, se prevé que la cooperativa fomente el espíritu solidario y de ayuda mutua entre asociados y ayude a cumplir con el fin de crear una conciencia cooperativa” (Estatuto Social Coop. Néstor Kirchner Ltda.).

De todas estas actividades posibles, en función de los conocimientos previos de los asociados y los que fueron adquiriendo a lo largo de los últimos años, la cooperativa se dedicó a realizar trabajos de pintura, carpintería en madera y herrería.

Desde sus comienzos, la cooperativa no contó con fondos suficientes para la compra de materiales ni materias primas ni tampoco poseía herramientas ni un espacio físico propio para el desarrollo de sus actividades. Sin embargo, al principio desarrollaba sus actividades in situ, pintando escuelas y otros edificios asignados por el municipio.

Dada esta situación y que el Ente Ejecutor de las actividades de esta cooperativa es la Municipalidad del Partido de General Pueyrredón, por autorización del gobierno municipal del período 2011-2015, desde el mes de mayo del año 2014 hasta el mes de diciembre de 2015 los asociados desarrollaron sus trabajos en el Polo Productivo N° 6 “Manuel Belgrano”, ubicado en el puerto de la ciudad de Mar del Plata, en conjunto con otras cooperativas que se encontraban en condiciones similares.

Debido a prejuicios sociales relacionados a las características individuales de los asociados de la cooperativa, principalmente mujeres de las cuales varias eran señoras de edad avanzada con rasgos físicos de tendencia “poco atlética”, los trabajos que se les ofrecían tenían que ver con limpieza de espacios públicos o edificios. Sin embargo, el potencial e interés de la cooperativa por desarrollarse y realizar trabajos más calificados y con posibilidad de un mayor reconocimiento

llevaron a la búsqueda de otro tipo de tareas. Al inicio, se comenzó realizando tareas de pintura en un Polo de Capacitación del Polideportivo Municipal, que al pintarse con colores fuertes requería de mucha prolijidad. El éxito en la realización de este trabajo y el inicio en la capacitación en tareas de carpintería abrió las puertas a la Cooperativa para obtener otro tipo de labores, como fue el armado y pintado de base de vallas para la señalización de reparación de calles y espacios públicos.

La capacitación en carpintería la realizó uno de los asociados, mientras que, más adelante, en el trabajo conjunto con la Cooperativa de Trabajo “La Razón de mi Vida” Ltda. los asociados aprendieron el oficio de la herrería metálica, llegando a construir garitas de colectivo que luego fueron instaladas en distintos barrios de la ciudad (Pueyrredón, Las Heras y Playa Serena, entre otros) por otra cooperativa de trabajo.

El aprendizaje se realizó gracias al interés permanente de los asociados por desarrollarse, ya que se acercaban a miembros de la misma u otra cooperativa y observaban cómo se realizaba cada tarea (modelo “shadowing” o “de sombra”). Una vez que se demostró el interés por trabajar, la responsabilidad puesta en la tarea y se aprendieron nuevas habilidades, gracias a las acciones llevadas a cabo por la presidente de la Cooperativa, Natalia Capdevila, se pudieron realizar contratos con distintos entes municipales para la construcción de las vallas y garitas antes mencionadas, siempre elaborándolas en el galpón provisto por el municipio, quien también facilitó herramientas profesionales para las tareas de corte y soldadura de madera y metal, y utilizando materiales y materias primas provistos por el ente que realizó la contratación.

Este tipo de contrataciones y el trabajo conjunto con la Cooperativa de Trabajo “Ideas Mar del Plata” Ltda. generaron que la Cooperativa Néstor Kirchner no necesitase facturar ningún trabajo y, por ende, tampoco obtuviese un monto excedente significativo por el trabajo realizado. El escaso excedente obtenido por las labores realizadas en conjunto con la cooperativa antes mencionada fue repartido entre los asociados y, en alguna oportunidad, utilizado para comprar herramientas de uso no profesional que, en la segunda mitad del año 2015, fueron robadas del galpón en que trabajaban.

Desde el punto de vista político, la Cooperativa Néstor Kirchner mantiene desde sus inicios relaciones con el Movimiento Evita, que provee servicios técnicos y profesionales tales como los de psicología, asistentes sociales, el Centro de la Mujer, ayuda para la prevención y recuperación de adicciones, protección de la niñez, entre otros.

En relación al aspecto humano, los asociados conforman un grupo unido en el que el apoyo ante situaciones personales adversas se hace evidente en lo cotidiano. Un ejemplo que ellos identifican como representativo de esto es “cubrir” las inasistencias de los asociados para que no pierdan el presentismo, siempre que justifiquen la ausencia por razones de salud, personales o familiares. Cabe destacar que en muchos casos los asociados son cabeza de familia y el ingreso de este Programa es el único ingreso “formal” con el que cuentan que, al no ser suficiente para el sustento, deben complementar realizando trabajos en el mercado informal (planchando, limpiando casas, vendiendo productos en ferias, entre otros).

Actualidad y Perspectivas de la cooperativa

Desde el mes de octubre de 2015, los asociados no están trabajando porque el Ente Ejecutor, el municipio, no lleva adelante ninguna nueva contratación con esta ni ninguna otra cooperativa. Adicionalmente, al no contar con un lugar de

trabajo fijo, ya que el Polo Productivo N° 6 fue deshabilitado por el gobierno municipal que asumió en el mes de diciembre de 2015 y al no poseer herramientas ni maquinarias propias, no resultaba posible realizar trabajos ni dentro ni fuera del mercado formal.

Esta situación, sumada al habitual cese de actividades que lleva a cabo la Cooperativa durante el mes de enero, llevaron a que los asociados no se reunieran durante varios meses. Sin embargo, pese a no estar prestando tareas ni cumpliendo las cuatro horas diarias de trabajo que exige la reglamentación del Programa Argentina Trabaja, los titulares continúan recibiendo el depósito en sus cuentas bancarias individuales del monto mensual correspondiente al mismo. Cabe destacar que durante estos meses no existió ningún tipo de control por parte del Ente Ejecutor respecto del cumplimiento de la “jornada laboral”.

Desde el mes de febrero de este año, el equipo del Proyecto de Extensión “Articulación Cooperativa” retomó contacto con la presidente de la Cooperativa Néstor Kirchner con el objetivo de avanzar sobre el delineamiento de un modelo de negocios que le permitiese a la Cooperativa comenzar a avanzar sobre un proceso de independización del plan social.

Sin embargo, el interés de la representante legal de la Cooperativa sobre esta propuesta no se vio reflejado en sus compañeros, que plantearon la posibilidad de esperar a que se presentase la nueva versión del Programa Argentina Trabaja para recién allí volver a reunirse. Durante los meses siguientes surgieron nuevas oportunidades y propuestas por parte del Equipo de Extensión, pero la respuesta de los cooperativistas continuó siendo la misma.

Al consultar a los asociados al respecto, manifestaron desinterés respecto de realizar tareas en conjunto y de la continuidad o no de la Cooperativa mientras siguieran recibiendo el beneficio del Programa.

Esta situación de inactividad también generó que no se realizase la Asamblea Anual Ordinaria ni el cierre de Balance del año 2015. En este sentido, también se destaca que, desde el mes de octubre de 2015, el Contador Público que llevaba los libros de la Cooperativa ya no recibe el pago de sus honorarios por parte del municipio y no es posible para la Cooperativa afrontar este gasto por no contar con dinero propio.

Diagnóstico y propuestas de trabajo

Durante el año 2015, los miembros del equipo del Proyecto de Extensión “Articulación Cooperativa” trabajaron en conjunto con los asociados de tres cooperativas de trabajo que se encontraban trabajando en el mismo Polo Productivo N° 6 de la zona del puerto, entre las cuales estaba la Cooperativa Néstor Kirchner, sobre la posibilidad de agruparse para la producción de bienes y/o prestación de servicios. Para ello, se realizaron actividades de diagnóstico participativo mediante las cuales se pudieron detectar las necesidades, intereses, conocimientos y habilidades de cada asociado de manera individual y buscar puntos en común para la determinación de objetivos colectivos.

También se acompañó a dichas cooperativas en la comprensión de conceptos contables y administrativos que hacían a la vida diaria de las mismas, y se estudiaron aspectos básicos de comercialización que podrían resultar útiles a la hora de ofrecer sus servicios, tales como promocionarse mediante volantes, revistas, vía Internet o la radio de la Universidad.

Más allá de la realización de estas actividades puntuales, no se logró avanzar sobre la definición de un modelo de negocio ni para el conjunto de las tres cooperativas ni para la Cooperativa Néstor Kirchner en particular, ya que la visión

de los cooperativistas siempre fue esperar que terminase el Programa Argentina Trabaja para decidir si se continuaba trabajando en forma cooperativa o cada asociado continuaba su camino de manera individual.

En la actualidad, el contexto desfavorable en el que se encuentra la Cooperativa de Trabajo Néstor Kirchner Ltda. por la falta de contratación por parte de los entes municipales, la falta de materiales y herramientas de trabajo y la ausencia de interés por continuar trabajando en conjunto por parte de los asociados dejan pocas alternativas viables para actuar desde el Proyecto de Extensión "Articulación Cooperativa".

Una de las alternativas planteadas, dado que se observa una desunión entre los miembros de la cooperativa por la falta de actividad fue la realización de actividades que apunten a lograr la cohesión y a la reactivación de las tareas conjuntas.

Para ello, durante el año 2016 se propuso la realización de talleres de diagnóstico participativo implementando actividades de coaching grupal en pos de construir colaborativamente la carta de presentación y el modelo de negocios de la cooperativa, ya sea que continúe el Programa Argentina Trabaja o no. Estas actividades no pudieron llevarse a cabo debido a la falta de interés por parte de los asociados de tomar cualquier tipo de acción mientras no estuviese definida la continuidad y nuevas condiciones del Programa.

A lo largo de la relación con la Cooperativa, se detectaron necesidades como ser el acompañamiento contable, capacitación en tareas técnicas (plomaría, electricidad, gas) y concientización respecto del cuidado del medio ambiente, la alimentación saludable y la prevención contra la violencia de género, entre otras. Sin embargo, todas estas necesidades quedaron supeditadas a la continuidad de las operaciones de la Cooperativa, que no sucedió durante el primer semestre de este año.

Conclusiones

Consideramos que el Programa Argentina Trabaja cumple su principal objetivo, que es el de la integración social a través del trabajo y la solidaridad comunitaria, ya que la formación de más de cincuenta cooperativas sociales sólo en el Partido de General Pueyrredón y su persistencia durante cinco años así lo comprueban, permitiéndole a cientos de familias obtener recursos y cuidar de ellas de una forma en que gran parte de la población había quedado impedida de vivir luego de las medidas que apostaron al capital concentrado dándole la espalda al trabajo.

Luego de tantos años de asistencialismo sin exigencias reales de retribución laboral por parte de los titulares de los beneficios sociales (principalmente por la falta de regulación y de control por parte del Estado, no porque el Programa no lo exigiese), creemos que es social y culturalmente fundamental que las personas que habían quedado excluidas del sistema laboral, hoy puedan criar hijos que crezcan teniendo un ejemplo de responsabilidad relacionada con el trabajo y con otros. Esto se da al comenzar a operar desde cooperativas de trabajo.

Sin embargo, nuestra labor con la Cooperativa de Trabajo Néstor Kirchner revela que la concientización respecto de la cultura del trabajo no es suficiente, ya que en los últimos cinco años los asociados tuvieron que cumplir con una jornada laboral de cuatro horas diarias de lunes a viernes, aprendieron oficios, prestaron servicios y produjeron bienes para los entes del gobierno municipal, sintiéndose orgullosos de la labor realizada. Pese a esto, se observa una actitud "pasiva", un

permanente “esperar” que el Estado paternalista resuelva las cosas o “de una respuesta” a las necesidades individuales y colectivas.

Sus historias personales los posicionaron en situación de “carenciados de recursos” (económicos, políticos, simbólicos, culturales), y muchos quedaron insertos en un acostumbramiento en el que se observa este estado de espera de respuesta por parte del Estado asistencialista. En este punto es en el cual observamos que no ha sido exitoso el Programa Argentina Trabaja.

Siguiendo esta línea, nuestra propuesta de trabajo se relaciona con la capacitación de los cooperativistas buscando aprovechar y potenciar la experiencia adquirida en los últimos años de actividad dentro de las cooperativas apuntando principalmente al fortalecimiento de éstas.

Para ello, es fundamental el acompañamiento a cada cooperativa para conocer y comprender las necesidades propias de cada una en su conjunto y también de manera individual.

Respecto de la Cooperativa de Trabajo Néstor Kirchner Ltda. en particular, creemos que su historia de lucha y aprendizaje podría ser un ejemplo para otras cooperativas, pero su continuidad requiere que los asociados tomen una actitud activa respecto del trabajo y la capacitación, y la misma no se observa.

Esta, como tantas otras cooperativas “sociales” que no han logrado desarrollar actividades económicas por fuera de las contrataciones de los entes ejecutores del Programa Argentina Trabaja, están destinadas a desaparecer, debilitando nuevamente la Economía Social y Solidaria y demostrando una vez más que las políticas sociales sin un adecuado seguimiento y acompañamiento se quedan en el asistencialismo, no llegando a generar un cambio significativo en la economía del país y en la cultura del trabajo.

Referencias

ALFONSO SANCHEZ, R. (2000). *La integración cooperativa y sus técnicas de realización: La cooperativa de segundo grado*. Tirant lo Blanch, España.

BERTOLINI, G. “Programa Argentina Trabaja. ¿Cooperativas sin cooperativismo?”. Fundación CIESO. Obtenido en: http://www.fundacioncieso.org.ar/downloads/Cooperativas_sin_cooperativismo.pdf

CORAGGIO, J. (2011). *Economía social y solidaria. El trabajo antes que el capital*. Quito: Ediciones Abya-Yala.

MACELLARI, M. (2012). *Realidad del cooperativismo de trabajo en Argentina*. Congreso Argentino de las Cooperativas. FECOOTRA. Argentina.

SANCHEZ, L. “El impacto social del Programa Argentina Trabaja”. Centro de Diagnóstico para el Crecimiento y el Desarrollo Argentino (CECREDA). Obtenido en: <http://www.cecreda.org.ar/index.php/trabajo-social-y-comunitario/item/166-el-impacto-social-del-plan-argentina-trabaja>

UCA (2011). “Las actuales cooperativas de trabajo encubren el asistencialismo y no crean empleos genuinos”. Serie Informes de la Economía Real. Empleo y Desarrollo Social.

LA GENERACION “Y” CAMBIA LAS EXPECTATIVAS DE LAS ORGANIZACIONES

33º Congreso Nacional de ADENAG Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER)
Facultad de Ciencias de la Administración
“Construyendo en Administración. Docencia y esencia”

Concordia: 26 y 27 de mayo de 2017

Celia Patricia Azparren
celiapatriciaazparren@gmail.com
Guadalupe Bergara
guadalupe.bergara@gmail.com
María Isabel del Buono
mdelbuono17@gmail.com
Patricia Elisabeth Gassmann
patriciaegassmann@gmail.com
Clarisa Rosario Ottaviano
claroottaviano@gmail.com

Resumen

Este trabajo presenta un estudio preliminar sobre el impacto que ha provocado en el mercado, la educación y en la sociedad de las organizaciones la aparición de la Generación Y. Las nuevas demandas de las organizaciones respecto de los cuadros profesionales, teniendo en cuenta las características de esta generación, ponen de manifiesto un nuevo paradigma en lo que respecta a las motivaciones y necesidades de estos profesionales obligando a las instituciones a replantear los modelos de gestión. Nuevos conocimientos y habilidades han sido incorporados en los espacios de formación, se trate de escuelas secundarias, institutos o universidades.

De esta manera se intenta dar respuesta a los siguientes interrogantes:

¿Están las organizaciones preparadas para captar y retener a los profesionales de la generación Y? ¿Qué relación podemos encontrar entre las expectativas de los jóvenes profesionales Generación Y y las nuevas demandas del mercado laboral? ¿Qué demandan las organizaciones y cómo responden a dicha demanda los jóvenes de esta generación? ¿Encuentran las empresas en la Generación Y lo que necesitan para sus cuadros profesionales en virtud de las nuevas formas de trabajo?

Palabras clave

Generación Y, organizaciones, profesionales

"La maquinaria del management moderno hace que seres humanos rebeldes, testarudos y de espíritu libre cumplan unas normas, pero también derrocha una enorme cantidad de imaginación e iniciativa humanas" Gary Hamel.

Agradecimientos

Agradecemos a nuestra querida Universidad Nacional de Luján, por darnos la oportunidad de ser profesionales, a quienes nos formaron no sólo en saberes sino en valores, a nuestros estudiantes que nos motivan a mejorar cada día y por supuesto a nuestras familias por el tiempo que les robamos para dedicarnos a lo que nos apasiona.

Introducción

En el presente artículo realizamos un estudio preliminar sobre el impacto que ha provocado en la sociedad de las organizaciones la aparición de la Generación Y. Así analizaremos en una primera instancia los efectos de esta nueva generación en el mercado, la educación y las organizaciones.

Luego haremos foco en el estudio que nos permita dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Están las organizaciones preparadas para captar y retener a los profesionales de la generación Y?

Entendemos como muy importante indagar las nuevas demandas de las organizaciones respecto de los cuadros profesionales, teniendo en cuenta las características de la Generación Y, ya que se evidencia un nuevo paradigma en lo que respecta a las motivaciones y necesidades de estos profesionales, exigiendo a las instituciones replantear los modelos de gestión.

Intentaremos responder a los siguientes interrogantes:

¿Qué relación podemos encontrar entre las expectativas de los jóvenes profesionales Generación Y y las nuevas demandas del mercado laboral?, ¿Qué demandan las organizaciones y cómo responden a dicha demanda los jóvenes de esta generación?, ¿Encuentran las empresas en la Generación Y lo que necesitan para sus cuadros profesionales en virtud de las nuevas formas de trabajo?

Las demandas laborales actuales requieren el desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades en la Generación Y que deben ser incorporados en los espacios de formación, ya se trate de escuelas secundarias, institutos o universidades. Poco hemos encontrado, en nuestro país, en cuanto a estudios que permitan conocer la incidencia de esta Generación en los modelos de gestión. Hallamos sí, descripciones de sus características en los puestos de trabajo, más negativas que positivas por cierto. Sin embargo y como todo cambio de paradigma, esta Generación Y ha desestabilizado lo conocido. Ha sido una cuña invisible en la labor diaria de los gerentes, quienes ahora deben trabajar con jóvenes cada vez más interesados en sus propios objetivos y no solo en los objetivos de las organizaciones. Son valiosos agentes de cambio.

Nuestro objetivo es continuar profundizando la problemática planteada en el presente trabajo, incorporando en futuras producciones estudios de casos y metodologías de análisis, entrevistas, encuestas, etc. Además, nos motiva la idea de generar un material de estudio para ser incluido en las asignaturas de diferentes carreras donde parte de los contenidos son la motivación y el trabajo en equipo.

La Generación Y

En la actualidad, conviven en el mercado laboral jóvenes y adultos que provienen de diversas generaciones. Entre ellos se ubica la denominada “Generación Y”, “denominación aparentemente surgida en 1993 y atribuida a la revista Advertising Age (Edelberg G., 2011), compuesta por jóvenes nacidos entre los años 1980 y 2000 aproximadamente, los que hoy tienen entre 17 y 37 años.

Es fundamental reconocer que los valores de este grupo social se diferencian del compromiso y la interacción que sus padres tienen y han tenido con las organizaciones en las que han trabajado. Los jóvenes de la “Generación Y” privilegian el tiempo para realizar las actividades que les interesan. En ello debemos considerar la duración de las jornadas de trabajo, la flexibilidad laboral, la distancia que deben recorrer a sus trabajos y el clima organizacional, entre otros.

Las organizaciones del siglo XXI y los profesionales de la Generación Y: ¿una convivencia posible?

La generación que nos ocupa se caracteriza por romper los estereotipos de sus predecesoras los llamados Veteranos (1922-1943), Baby Boomers (1943-1960), Generación X (1960-1980) (Zemke, R., Raines, C., Filipczac, B., 2000). A diferencia de los anteriores, los jóvenes que conforman la Generación Y perciben la realidad de una forma muy distinta, sienten que sus objetivos son lo más importante, buscan las organizaciones para lograrlos y no dudan en renunciar a ellas cuando son insuficientemente receptivas de sus necesidades, hacen lo que sienten, no tienen comportamientos disonantes.

Como administradores, sabemos que lo único permanente es el cambio, y que los cambios no son casuales sino causales. De modo que no podemos ignorar las causas que llevan a que una generación tenga determinadas características que la hacen diferente a otras. Al hablar de generación hablamos de personas que pertenecen a un grupo de edad que han compartido experiencias formativas distintivas (Ogg, J. y Bonvalet, C., 2006) que los diferencian de sus predecesores, las que moldean sus actitudes y comportamientos a lo largo de su vida y constituyen el elemento central para la construcción de una generación. Los cambios son propios de la evolución y nosotros nos referimos a la evolución del hombre, del trabajo, de la tecnología entendida como conocimiento inteligente aplicado y de la Administración.

S. Robbins y D. De Cenzo (1996) afirman que administrar es “el proceso de realizar actividades y terminirlas eficientemente con y a través de otras personas” (p. 5). Si queremos ser administradores eficaces y eficientes, deberemos entonces lograr que las personas que forman parte de nuestro equipo alcancen los objetivos pretendidos. Habremos de influir en el comportamiento de otros para que cooperen y trabajen en pos de obtener los resultados que como administradores pretendemos. Para ello es imprescindible conocer y comprender con quiénes estamos trabajando, cuáles son las características de esas personas, cuáles son los eventos significativos generacionales que han influenciado en su forma de trabajar y de interrelacionarse.

¿Cómo impacta esta nueva generación en el mercado, la educación y las organizaciones?

El Mercado

En relación con el mercado laboral, las demandas son ahora diferentes a las de hace pocos años atrás. Resulta interesante destacar, como hemos mencionado anteriormente y dado la escasa información al respecto del tema en nuestro país, la emisión en agosto de 2014 del programa de televisión “Argentina para armar: Empresas que buscan gente”, donde fueron convocados empresarios y directivos de industrias del software, farmacéutica, vitivinícola, alimenticia, la Secretaria de Innovación y Calidad Académica de la UBA y la Gerente de una Consultora de Recursos Humanos muy prestigiosa. El panel, entre otros temas, discutió ¿qué empleados buscan las empresas?, ¿qué tipo de profesionales buscan las empresas? En el siguiente cuadro mostramos algunas de las ideas más relevantes que se expresaron:

Cuadro 1: Competencias y talentos que buscan las empresas

En la actualidad las carreras duras deben desarrollar las competencias blandas, tales como actitud, apertura mental, autenticidad, claridad y convencimiento de lo que se tiene para ofrecer, creatividad, predisposición y adaptación al cambio, adaptación a las diferentes culturas organizacionales, liderazgo, compromiso, optimismo, cultura de la responsabilidad, capacidad para relacionarse con los demás, capacidad de adaptación para el trabajo en equipo, tolerancia a la frustración, perseverancia, vocación y sobre todo la pasión puesta en lo que hacen. Se deben fortalecer en el idioma, fundamentalmente en el inglés, pero también en otros porque hoy se demanda esta competencia para posiciones que antes no se tenía en cuenta.

- Lo que les interesa a las nuevas generaciones (Generación Y):

Buscan calidad de vida más allá de sus trabajos, le dan mucha importancia a la vida personal y social. Desarrollan compromisos flexibles con sus trabajos, con sus carreras, encuentran otros intereses en los que se detienen más allá de esos compromisos. Se preocupan por conocer las herramientas que les va a brindar la organización para poder conseguir otro trabajo.

- Lo que deberían hacer y lo que hacen las empresas:

En aspectos de capital humano las organizaciones deben crear las condiciones para hacerlas atractivas y generar el ámbito para que las cosas sucedan. Crear una cultura del trabajo y que la gente pueda expresarse y comunicarse, dar libertad para que surja la creatividad. No apagar la llama interna que tienen las personas, estimular las pasiones artísticas y hasta apoyarlas económicamente, transmitir el carácter emprendedor. Formar y capacitar a las personas, articular las herramientas para que puedan estudiar y trabajar y puedan finalizar sus estudios o carreras si no los han finalizado y desarrollar un puente entre la teoría y la práctica.

Las organizaciones han adoptado nuevas formas de organización del trabajo como estrategia para revertir la escasez y retención de talentos: flexibilidad horaria, teletrabajo, trabajo por cumplimiento de objetivos y no por cumplimiento de horario, trabajo en red facilitado por las nuevas tecnologías. Dada la complejidad del medio ambiente las organizaciones le dan importancia al trabajo interdisciplinario.

Pensar en un empresario con visión a largo plazo y apostar al crecimiento no esperando solo los retornos de la inversión.

- ¿Dónde están los talentos?

Definir el talento: está en todas las posiciones de la pirámide de la organización, en la base y en el vértice. Hay que generar espacios para que fluya y para aquellos que no llegan a la categoría de talentos, pasa por la formación profesional y por volver a la escuela técnica.

En cuanto a la escasez de talentos, hay un desajuste entre el tipo de talento que buscan las empresas y el tipo de talento ofrecido en el mercado. El talento no está disponible, lo que las compañías requieren no está disponible porque ya están trabajando y no quieren cambiar de compañía.

Podríamos relacionar el detalle del Cuadro 1, con las conclusiones del Foro Mundial de Educación y Habilidades (Global Education & Skills Forum – GESF 2016) desarrollado en Dubai el 12 y 13 de marzo. Un artículo publicado en el Suplemento iEco de Clarín Digital sintetiza la importancia y resultado del mismo:

El evento, convertido en una suerte de “Davos” de la educación, reunió (...) líderes de negocios y de organizaciones educativas y sociales. Buena parte de las 61 sesiones que incluyeron paneles, debates, exposiciones y talleres estuvo dedicada a pensar la integración entre el mundo del trabajo y la enseñanza y a definir “las habilidades (*skills*) del siglo XXI” (párr. 3).

Tal como se muestra en el Cuadro 2, se definieron las cinco capacidades que deberían dominar los ejecutivos si quieren estar listos para enfrentar el mundo de los negocios de cara al futuro.

Cuadro 2
Foro Mundial de Educación y Habilidades
(Global Education & Skills Forum – GESF 2016)
EDUCACION EJECUTIVA EN EL FUTURO – HABILIDADES (SKILLS) DEL S XXI A
DESARROLLAR

– **Pensar más allá de los límites de la disciplina:**

Conectar información de distintos campos. Incorporar nuevos tipos de pensamiento a la formación: design thinking (diseño de productos y pone el acento en el trabajo en equipos para la solución de un problema) y system thinking (proceso de entender como aquellas cosas que conforman un sistema se influyen unas a otras). Profesionales con pasión, flexibles, innovadores, creativos, capacidad para entender el contexto. Habilidades cognitivas, intrapersonales: apertura intelectual, ética hacia el trabajo, responsabilidad.

– **Competencias socioemocionales:**

Habilidades de autorregulación y competencias “blandas” Habilidades de carácter: liderazgo, perseverancia, curiosidad, adaptabilidad, iniciativa, conciencia sociocultural, resiliencia, empatía, curiosidad, atención plena, liderazgo y ética. Creatividad, colaboración, comunicación, pensamiento crítico. Desarrollo de valores.

– **Liderar equipos caracterizados por la diversidad:**

Liderazgo: habilidad de conducir grupos con diversidad y habilidad de reunir a personas diferentes al servicio de una causa común. Habilidad de relación: trabajo en equipo en ámbitos caracterizados por la diversidad; colaboración: respeto por la otra persona y respeto por la diferencia.

– **Tener una mirada global:**

Profesionales capaces para actuar en cualquier ámbito cultural y geográfico. Estudiar en el extranjero y/o viajar para desarrollar esta habilidad.

– **Poner en práctica conocimientos aprendidos en contextos nuevos:**

Graduados ready-to-business (listos para los negocios)

La Educación

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente surge para las instituciones educativas un desafío a enfrentar, que según las conclusiones obtenidas en el Foro Mundial de Educación y Habilidades (Global Education & Skills Forum – GESF 2016), pasaría por:

- a) Anticipar la evolución de la demanda de habilidades e integrarlas al mundo laboral,
- b) Disminuir la importante brecha existente entre la educación formal en negocios y lo que se espera de ellas,
- c) Incluir el arte en la educación para desarrollar hombres innovadores y flexibles.

Hoy convivimos con una generación de jóvenes que tiene un amplio acceso a Internet, que interactúa en las redes sociales, busca información, realiza

operaciones comerciales, etc. Este panorama, demanda de la educación tradicional cambios e innovación.

La utilización de las nuevas tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje permitirá que las estrategias didácticas instaladas fuertemente en el sistema educativo tradicional se complementen y evolucionen.

Las nuevas tecnologías permiten el acceso, entre otras herramientas, a las siguientes:

- innovadoras plataformas tecnológicas,
- entornos con prestaciones que posibilitan el acceso a aulas virtuales,
- bibliotecas digitales,
- repositorios de información,
- gestión de páginas web,
- foros, debates, chats, blogs,
- acceso a material y servicios de gestión de información,
- interacción entre usuarios, herramientas colaborativas, educación en línea, etc.

Frente a este panorama tecnológico, se requieren docentes en los diferentes niveles de la educación que posean, además, las competencias en TICs necesarias para utilizarlas en el proceso de formación.

Las Organizaciones

Desde otro punto de vista que atañe a la sociedad en la que vivimos compuesta por un armado organizacional y principalmente desde la gestión del talento humano, la mirada está puesta en el desarrollo de seductores programas de reclutamiento para los jóvenes de la Generación Y. Pero el joven de esta generación no le teme a la alta rotación en las empresas conservadoras o con estructuras muy duras, con poca delegación donde no le brindan la posibilidad de una carrera profesional en el mediano plazo.

¿Están las organizaciones preparadas para captar y retener a los profesionales de la Generación Y?

Para responder a este interrogante los responsables de la gestión organizacional deberán comprender cuáles son las características de esta generación con relación al trabajo. Resulta oportuno considerar el concepto de acto de trabajar y sus dimensiones de Peter Drucker (1995). Al respecto, este autor afirma:

Lo más importante que sabemos acerca del trabajo y el acto de trabajar es que son fenómenos fundamentalmente distintos. Ciertamente, el trabajador realiza trabajo; y el trabajo siempre lo ejecuta un trabajador que está trabajando. Pero lo que se necesita para lograr que el trabajo sea productivo es muy distinto de lo que se necesita para conseguir que el trabajador realice. Por lo tanto, debe

administrarse al trabajador en armonía tanto con la lógica del trabajo como con la dinámica de trabajar. La satisfacción personal del trabajador sin un trabajo productivo implica fracaso; pero lo mismo puede decirse del trabajo productivo que destruye la realización del trabajador. En efecto, ninguno de los dos puede sostenerse mucho tiempo. (p. 126)

Además plantea un modelo de análisis del acto de trabajar basado en que trabajar, al ser una actividad humana y una parte esencial de la humanidad, no tiene lógica, sino que posee dinámica y dimensiones, en las cuales focaliza su estudio.

Tomaremos este modelo de análisis para caracterizar al trabajador de la Generación Y, aplicando dicho marco teórico para encontrar las justificaciones necesarias a fin de intentar comprender sus comportamientos dentro de los espacios de trabajo y apoyándonos también en las características que diversas encuestas, entre ellas las realizadas por la consultora Deloitte (Urien, P., 2013) y por Great Place to Work Argentina, comentada en la publicación digital de ámbito.com, en septiembre de 2015, han relevado como las más importantes de esta generación.

a. Dimensión Fisiológica:

En esta dimensión el autor expresa que “el ser humano no es una máquina y no trabaja como tal” (p.128).

En el caso que nos ocupa, los Generación Y, está formada por jóvenes que escuchan música en el trabajo, el traje no es su vestimenta favorita aunque en los casos que sea necesario lo adoptan, no les gusta tapar sus tatuajes y mucho menos quitarse sus piercings. Asistir a reuniones es perder el tiempo. Los problemas se pueden resolver utilizando los medios tecnológicos existentes. Pueden usar a la vez celulares, tabletas, computadoras, Skype, redes sociales y muchos otros. El home office es su espacio ideal. Se sienten responsables por el cuidado del medio ambiente y valoran todas aquellas acciones que la organización realiza en tal sentido. Aprecian la calidad de las condiciones de trabajo, las instalaciones, el comedor, las áreas de esparcimiento, el buen equipamiento para trabajar, estacionamiento para sus autos, motos o bicicletas, etc. Se quejan de los dolores de espalda por la cantidad de horas que pasan frente a las computadoras y soportan los ruidos sin distraerse.

b. Dimensión psicológica:

En esta dimensión, menciona que “el trabajo puede ser tanto una carga como una necesidad, una maldición y al mismo tiempo una bendición” (p.129).

Se los denomina eternos adolescentes, tienen a su cargo personas de diversas edades y no siempre tienen la experiencia y madurez para hacerlo.

Poseen creatividad, audacia y son capaces de adaptarse a diversos escenarios y situaciones. No se autocensuran y enfrentan a sus líderes cuestionándolos, exigiendo objetivos claros y el control sobre el cumplimiento de los mismos. Exigen participación en la toma de decisiones y que sus aportes sean reconocidos y tenidos en cuenta. El desafío es poner en práctica su creatividad en proyectos libres y en tareas concretas con las cuales se sienten identificados. Son inconformistas y buscan continuamente el lugar donde sus objetivos personales se vean realizados, por ello no dudan en buscar nuevos horizontes laborales y sociales que le garanticen el equilibrio entre el trabajo y la familia ya que tienen claro y no resignan el que se trabaja para vivir y no se vive para trabajar, menos aún en relación de dependencia. Sin duda, su valor fundamental es la libertad, el compromiso hacia la organización está condicionado a su conveniencia. Experimentaron la pérdida del trabajo de sus padres y en muchos casos las postergaciones familiares realizadas por ellos. Los Y no sólo buscan su desarrollo profesional sino también y no menos importante su desarrollo personal.

c. Dimensión social:

En esta dimensión, P. Drucker (1995) plantea que “el trabajo es un vínculo social y comunitario (...) Es el principal determinante de la jerarquía social” (p. 130). Desde tiempo inmemorial ha sido el medio de satisfacer la necesidad del hombre de pertenecer a un grupo y mantener una relación significativa con otros seres humanos de su clase. En este sentido, los “Y” son personas que desarrollan varios estudios, hobbies, deportes, eventos sociales y también tareas voluntarias a la vez, analizan y evalúan todas las oportunidades que se les presentan y no las dejan pasar. Buscan espacios que resulten entretenidos, no soportan trabajar en una organización donde su trabajo no tenga sentido. El trabajo en equipo y las relaciones que se generan en el ámbito laboral son muy importantes y forman parte de sus valores.

Se complementan con la generación X, aportando su creatividad, visión a largo plazo, trabajo en equipo y tolerancia a la diversidad de culturas. Se conforman equipos de trabajo multigeneracionales donde cada uno aporta sus fortalezas verificándose en producciones eficaces y eficientes para el logro de los objetivos individuales y organizacionales.

Ocupan espacios jerárquicos importantes, lo que les aporta un status social relevante dentro y fuera de su lugar de trabajo, desarrollan su inteligencia emocional aún sin saberlo, generando confianza en sus colaboradores, destacando sus habilidades y aptitudes. Sus superiores valoran y reconocen su capacidad de influir sobre el resto de los colegas y los recompensan para hacerlos sentir satisfechos y aumentar el compromiso.

d. Dimensión de poder:

Dice P. Drucker (1995) “siempre hay una relación de poder implícita en la actividad de trabajo, dentro de un grupo” (p. 133). Las relaciones de poder afectan directamente a cada individuo y su condición de trabajador.

Los Y no se comprometen con las organizaciones sino con las personas. El liderazgo y la autoridad son temas que les interesan mucho, pero respetan al líder por lo que hace y no por lo que dice. La equidad es un valor muy presente en esta generación, no soportan las injusticias, por eso se enfrentan al poder y no dudan en abandonar sus puestos de trabajo si sienten que el poder supera los límites tolerables o que se afecta al equipo sin razones o motivos fundados. Como líderes influyen en las personas desplegando todos sus talentos, valorando los aportes y esfuerzos realizados por sus colaboradores, no dudan en premiar pero tampoco en puntualizar aquellos aspectos que impidan alcanzar los objetivos. No tienen miedo de ejercer el poder y lo demuestran.

Conclusión

Habiendo analizado la forma en que impacta esta nueva generación en el mercado, la educación y las organizaciones podemos destacar que la misma ha provocado un importante desafío a los responsables de la toma de decisiones en todo tipo de organizaciones desde instituciones educativas a organizaciones productivas y de servicios.

La generación Y ha desestabilizado los modelos tradicionales de educación y trabajo con lo cual es fundamental para atraerlos y fidelizarlos crear condiciones que reflejen sus valores e intereses y propicien su desarrollo tanto profesional como personal.

Un factor estratégico esencial es la incorporación de las nuevas tecnologías en los espacios organizacionales. Esto requiere un cambio de paradigma en los modelos de gestión, acordes a los valores, habilidades, competencias y comportamientos de estos jóvenes profesionales.

Entendemos que no sólo es necesario sino imprescindible, que las organizaciones, cualquiera fuese su ámbito de actuación, adopten iniciativas concretas y urgentes, a efectos de administrar la diversidad generacional y cultural existente en este siglo XXI.

Estas observaciones significan replanteos profundos y sustentables en los ámbitos laborales y educativos, pero por sobre todas las cosas implican repensar el concepto y la importancia del acto de trabajar desde distintas perspectivas y distintos actores, con objetivos y valores compatibles. Lograr sinergia en la diversidad será el camino.

Referencias Bibliográficas

- Drucker, P. (1995). *La Gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Edelberg G. (13 de Junio de 2011). La generación Y en el mundo del trabajo. [Artículo de Blog]. Recuperado de <http://www.incae.edu/ES/blog/2011/06/13/la-generacion-y-en-el-mundo-del-trabajo/>
- Great Place to Work Argentina. (23 de Julio de 2015). Generación Y: entre la búsqueda de desafíos y la rotación laboral. *Diario ámbito.com*. Recuperado de <http://www.ambito.com/800434-generacion-y-entre-la-busqueda-de-desafios-y-la-rotacion-laboral>
- Ogg, J., y Bonvalet, C. (marzo de 2006). *The Baby Boomer Generation and the Birth Cohort of 1945-1954 : a European perspective*. Artículo presentado en el seminario organizado por The Cultures of Consumption research programme (ESRGAHRC) en colaboración con ESRC Social Science Week. Recuperado de: http://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2013/06/03_06_Europeanbabyboomers.pdf
- Robbins S. y De Cenzo D. (1996). *Fundamentos de Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Samela Gabriela. (23 de Marzo de 2016). Los cinco ejes que definirán la educación ejecutiva del futuro. *iEco Clarín Digital*. Recuperado de http://www.ieco.clarin.com/economia/ejes-definiran-educacion-ejecutiva-futuro_0_1547845330.html.
- Santillán, M. L. (Productora General), y Caperochipe, G. (Dirctor). (2014). Argentina para armar. Empresas que buscan gente [Programa de televisión]. Recuperado de <http://contenidos2.tn.com.ar/2014/08/22/apa1-360.mp4>
- Urien, Paula. (22 de Septiembre de 2013). Los jóvenes que cambian las reglas: generación Y. *La Nacion Digital*. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1622011-los-jovenes-que-cambian-las-reglas-generacion-y>
- Zemke, R., Raines, C., Filipczac, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. New York: AMACOM.

XXXIII° CONGRESO NACIONAL DE ADENAG

“CONSTRUYENDO ADMINISTRACIÓN, DOCENCIA Y ESENCIA”

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ENTRE RÍOS

CONCORDIA, 26 Y 27 DE MAYO DE 2017

LA MICROEMPRESA EN LA REGIÓN DE VILLA MARÍA. UN DIAGNÓSTICO DE SU SITUACIÓN ACTUAL

AUTORES

MG. BELTRAMINO, NICOLÁS SALVADOR
ESP. CONCI, MARÍA CECILIA
ESP. INGARAMO, JUAN MARCELO
CRA. GAZZANIGA, LILIA CARINA
MG. PIECKENSTAINER, ANA LAURA

LA MICROEMPRESA EN LA REGIÓN DE VILLA MARÍA. UN DIAGNÓSTICO DE SU SITUACIÓN ACTUAL

ÁREA TEMÁTICA II: RE-CONOCIENDO ORGANIZACIONES: DIVERSIDAD Y COMPLEJIDAD

Palabras Claves

MICROEMPRESAS GESTION DESARROLLO INNOVACIÓN

Resumen

En el presente trabajo se realiza un estudio comparativo de la realidad de las microempresas de la región mencionada mediante el cuestionario base desarrollado por la FAEDPYME.

En el estudio se pretende determinar las características que poseen este tipo importante de empresas, en cuanto a su cantidad e impacto en la realidad económica local a efectos de poder identificarlas y analizar sus capacidades y debilidades a los efectos de proponer acciones a efectos de tratar de paliar sus principales problemas.

Para luego efectuar una comparación con respecto a las características identificadas de las microempresas iberoamericanas, mediante la metodología propuesta por FAEDPYME.

1. Introducción

El estudio de la microempresa o micronegocio se ha constituido en las últimas décadas en un referente para los académicos y para las instituciones, nacionales e internacionales, de cara a favorecer su desarrollo y mejorar su competitividad. La mayoría de las empresas existentes en América Latina son microempresas y resultan muy importantes desde el punto de vista de la generación de empleo y de ingresos para amplios segmentos de la población (Cardozo, 2007) y representan cerca del 90% del total de empresas constituidas (Saavedra y Hernández, 2008). Aunque a pesar de ser dominantes en cuanto al número de empresas, es posible que no haya contribuido de forma muy relevante a disminuir los niveles de pobreza que muestra la región de América Latina (Torres, 2006). Sin embargo, sí parece que ha sido un importante canal de sobrevivencia y movilidad social para los migrantes rurales que fluyen a los centros urbanos y posiblemente la única opción para mujeres y jóvenes pobres urbanos que buscan integrarse al mercado de trabajo (Torres, 2006).

No obstante, las microempresas tienen un impacto relevante en las economías por ser intensivas en uso de mano de obra, por dinamizar la producción y el consumo interno, y por su papel en la distribución de la riqueza en la sociedad (Heshmati, 2001; OIT, 2005; Albuquerque, 2007; Ortiz, 2013). Las microempresas han cobrado cada vez mayor importancia, debido a que tienen la capacidad de producir puestos de trabajo con menores requerimientos de capital, demostrando el potencial innovador para enfrentar la flexibilidad productiva (BEL, 2006).

La configuración de un marco teórico de la microempresa o micronegocio como dimensión de un sector económico, social o político es un tema abierto a debate y resulta complejo encontrar un consenso dado sus múltiples dimensiones. El marco de referencia suele identificar a microempresa como una unidad económica de escaso capital, utilización intensiva de mano de obra, baja productividad, dificultad de acceso al crédito en el sistema financiero formal, mínima capacidad de ahorro, ausencia de gestión empresarial; y la no utilización de tecnología o nuevos conocimientos para dar valor agregado. Pero esto no siempre es así. Las nuevas tecnologías de la información y comunicación está permitiendo la creación de microempresas muy dinámicas y productivas (Dandridge y Levenburg, 2000).

Adicionalmente, la teoría de la heterogeneidad plantea la coexistencia dentro del sistema productivo de sectores económicos que presentan una diferenciación en los niveles de productividad, lo que se traduce en una estructura social muy heterogénea, esta heterogeneidad se ubica en las microempresas formales e informales. Dentro de las microempresas informales existe una mayor tendencia a la baja productividad y a la marginación, que no le permiten su inserción en el aparato formal productivo. Las microempresas formales e informales funcionan de acuerdo con racionalidades idénticas y se diferencian tan solo por su carácter de legales o ilegales (Pollack y Jusidman, 1997), lo que conlleva diferencias en el acceso a los recursos productivos y a los mercados (Orjuela, 2006). La integración del sector informal al proceso de modernización se puede conseguir a través de (Tokman, 2001): (1) apoyo para fomentar el desarrollo productivo de las microempresas, facilitando el acceso a los mercados y a los recursos productivos; (2) desarrollo del bienestar social de los ocupados en el sector informal; y (3) acciones dirigidas al marco institucional, que corrijan las imperfecciones de los sistemas regulatorios para favorecer la integración de las actividades informales a la modernización.

La complejidad propia del sector de la microempresa y la ausencia de registros y datos precisos sobre sus características organizativas y dimensiones reales, dificulta la realización de este tipo de estudios (Cardozo, 2007). El objetivo de este trabajo es, por tanto, realizar una radiografía en profundidad de la situación de la microempresa en Villa María, Argentina, para

determinar sus fortalezas y debilidades, y aportar estrategias y planes de actuación que redunden en una mejora de su competitividad y desarrollo.

2. Objetivos

Los objetivos específicos del informe son:

- Analizar las características generales de las microempresas.
- Estudiar los motivos para la creación de la microempresa.
- Conocer las expectativas y el grado de satisfacción con su empresa.
- Analizar la financiación de la microempresa y conocer los ingresos que percibe la unidad familiar.
- Determinar las infraestructuras y el grado de desarrollo de las TIC.
- Analizar la gestión de la administración.
- Conocer los problemas o dificultades por los que atraviesa la microempresa.
- Determinar los factores de éxito de las microempresas

3. Utilidad e implicaciones del proyecto

Este proyecto resulta relevante y actual, pudiendo ser de gran interés las implicaciones que se derivan del mismo. En efecto, los resultados del estudio pueden ser útiles tanto para la Administración como para la gestión competitiva de la Microempresa. Los resultados pueden ser considerados para el diseño eficaz de la política pública dirigida a apoyar el desarrollo de la Microempresa. Los resultados también pueden proporcionar guías de actuación útiles para los gerentes o propietarios que deben asegurar la fortaleza competitiva de su empresa y una solidez financiera. Este proyecto contribuye a promover la investigación de calidad en el desarrollo de una línea de trabajo donde se contribuye a resolver problemas de impacto social y económico.

4. Metodología del proyecto

El estudio se llevó a cabo por medio de una muestra de 215 casos tomados de manera aleatoria, sin la utilización de una muestra paramétrica, tratando de obtener una representación de la estructura empresarial de las empresas de la región de Villa María.

Otro aspecto considerado fue la segmentación de la muestra para que pueda darse una comparabilidad entre países. En este trabajo se entenderá en general microempresas aquellas que cuenten entre 1 y 10 empleados (incluido el propietario).

5. Análisis de datos relevados

CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA

De la muestra relevada, observamos que casi la mitad de las empresas se dedican a actividades que no requieren demasiado Know How, ni inversiones tanto físicas como humanas, como lo son los kioscos, despensas, y otros negocios de aprovisionamiento que pueden ser desarrollados en el espacio físico donde vive el núcleo familiar.

Del resto de las actividades vemos que se distribuyen de manera muy pareja en torno al 5 % de la muestra en gran parte de las actividades codificadas, y las que requieren de un conocimiento más artesanal o de alguna técnica en particular.

Localización y Emplazamiento

Analizando la distribución de acuerdo al área geográfica de emplazamiento, observamos que más del 90% se desarrolla en zonas urbanas, quedando menos del 10% para las zonas rurales, siendo sólo las que se dedican a actividades relacionadas con la actividad agropecuaria, ya sea en explotaciones o brindando servicios al sector.

En lo que respecta a su emplazamiento podemos observar que el 57% de los consultados se emplazan en áreas comerciales, y que un poco más del 30% lo hace en zonas residenciales, optando por emplazamientos móviles solamente un 3 % de los casos. La menor significación es de emplazamientos en centros comerciales, dado los elevados costos de mantenimiento para este tipo de ubicaciones, lo que requieren de estructuras mucho más formalizadas.

Disponibilidad de Servicios

En cuanto a la disponibilidad de los diferentes servicios se pudo constatar que en casi la totalidad de los casos, un guarismo cercano al 90% de las observaciones poseen los servicios básicos como agua, electricidad y sanitarios instalados. Luego baja a un 75% en el caso de la telefonía fija.

En lo que respecta al uso de las modernas tecnologías de información y comunicación se pudo observar que el 67% tienen y utilizan correo electrónico, pero menos de la mitad de estos usuarios usan la banca electrónica, y solamente un poco más del 10 % poseen página web.

Antigüedad de La Explotación

Tomando en cuenta la antigüedad de las actividades, surge que existe una notoria paridad en la distribución por esta variables entre aquellos emprendimientos que se encuentran con menos de dos años, entre dos y cinco años y los que tienen hasta diez años los que alcanzan un porcentaje de alrededor del 17% para cada una de las categorías, abarcando entre las tres es decir empresas con hasta 10 años poco más del 50%, y que las que tienen mayor antigüedad sean el resto.

Considerando el tipo de empresas mayoritariamente, una tres cuartas partes de la muestra se categorizan como empresas individuales registradas, permaneciendo en el mercado informal, o no registrado menos del 10%, sucediendo lo mismo con empresas de mayor desarrollo jurídico como las S.R.L.

Género de los Propietarios

Habiendo indagado sobre el género de los propietarios de los establecimientos, pudimos obtener que el mayor porcentaje fuera de hombres solos, con más de un 40 % de los casos y que fueran seguidos con poco menos del 30% por mujeres solas propietarias, ubicándose en tercer lugar la propiedad conjunta de hombres y mujeres, con poco menos del 20%. Siendo la propiedad de grupos de solo hombres o solo mujeres los menos representativos.

Edad de los Propietarios

En cuanto a la edad promedio de los propietarios de la muestra de 42.5 años, y de los grupos en los que se dividió la muestra los de menor edad el grupo de solo mujeres propietarias, con un promedio de 38 años, y los de mayor edad el de propiedad conjunta de

hombres y mujeres. La edad mínima que coincidía en casi todas las categorías fue de 22 años, mientras que la máxima fue de 80 años, registrando una gran diferencia en la máxima el grupo de mujeres propietarias con un máximo de 57 años.

Nivel de Formación

Analizando el nivel de formación pudimos observar que el nivel más alto de formación universitaria se encuentra en las empresas cuya titularidad es ejercida por un conjunto de varias mujeres, que en más del 50 % poseen este nivel de formación, seguidos por las mujeres solas propietarias que poseen más de un 30%. Mostrando el nivel más bajo de formación las empresas dirigidas por un conjunto de hombres.

Motivaciones personales para crear el negocio

Si tomamos en cuenta las motivaciones desde la óptica de la personalidad que llevaron a la creación de la empresa y al desarrollo de este tipo de actividad nos encontramos que en su gran mayoría, más de un 50% considera que la principal ha sido la necesidad económica, seguidos con porcentajes cercanos al 20 % la visión de futuro, la pasión, la intuición, la audacia, entre las principales.

Ahora bien consultados sobre los motivos racionales que lo llevaron a emprender ese tipo de actividad, nos respondieron que los llevó a tomar esa decisión fue el deseo de independizarse con casi un 55 % de las respuestas, seguidos por la generación de mayores ingresos y en tercer lugar que es lo que les gustaba hacer.

Si consideramos los factores que consideran de baja importancia, se destaca en primer lugar el haber sido despedido, con un 83% de las observaciones, seguido por la no consecución de empleo con un 70%.

Nivel de Satisfacción

En general con respecto a este aspecto, podemos decir que la mayoría, más del 80% manifestó que se encuentran o satisfechos o muy satisfechos con los resultados obtenidos con el desarrollo de la actividad, a lo que si le sumamos los que no se encuentran ni satisfechos ni insatisfechos, el porcentaje sube hasta casi el 95 % de las respuestas.

En el mismo sentido anterior se encuentran las respuestas sobre el clima empresarial ya que más de las tres cuartas partes de la muestra respondió que las perspectivas son o buenas o muy buenas y solamente el 13% consideran que la situación será negativa.

Gestión administrativa Contable

Al estudiar este aspecto se pudo observar que solamente alrededor de una tercera parte de las empresas indagadas, llevan registros contables, poseen facturación de acuerdo a las normas exigidas por los organismos de fiscalización, pueden identificar los costos de operación del emprendimiento, pueden separar los gastos personales de los del negocios y que los ingresos de la explotación le son suficientes para soportar sus gastos.

Además un poco más de la cuarta parte son capaces de adaptarse con facilidad a los cambios que se producen en el entorno. Abonan sueldos acordes al mercado y además un escaso porcentaje, solamente menos del 2 % de los encuestados manifestó tener quejas frecuentes de sus clientes.

En lo relativo a las prácticas económico financieras, observamos que al igual que en punto anterior prácticamente un tercio realizan actividades de contabilidad y finanzas, al igual que análisis de costos. En cuanto a otras prácticas como por ejemplo, publicidad solo un 22,8% la realiza y menor aún es la incidencia de la aplicación de herramientas de gestión de la calidad.

Con una incidencia mucho menor se encuentran otras prácticas como lo son la realización de cursos, la utilización de programas informáticos, la aplicación de técnicas de producción, el análisis de viabilidad del negocio o la captación de programas de apoyo industrial, los que rondan alrededor del 10 por ciento de las explotaciones.

Factores de evolución

Cuando indagamos sobre los factores que más dificultan la evolución del emprendimiento, se presenta con lograr la motivación de los trabajadores, que claramente la definieron como el mayor inconveniente casi en el 20% de los casos. Seguidos en proporciones muy bajas la mejora de la calidad, el incremento de las utilidades y ventas y la mejora de la imagen de la empresa, las que fueron consideradas solamente en alrededor del 7% de las observaciones.

En lo que hace a los aspectos que más favorecen la evolución, nos encontramos que son en primer lugar lograr la satisfacción de los clientes, la mejora de la imagen y de la calidad de la empresa.

En coincidencia con el análisis de los factores más desfavorables, el de menor incidencia aquí es la motivación de los trabajadores, el que fue mencionado por casi un 19 % de los consultados.

Proyecciones Futuras

Al ser consultados sobre cuáles eran las perspectivas futuras del negocio, más de la mitad, un 52,6 % tienen expectativas de que su actividad siga creciendo y lograr la expansión de su negocio, mientras que una cantidad importante, el 40 % piensa que su actividad seguirá igual que hasta el momento, sin expectativas de crecimiento ni disminución de su negocio. Por lo que si sumamos ambas apreciaciones nos arroja que solamente un escaso número un 7% dejaría la actividad por un trabajo asalariado o iniciaría otro negocio.

Con respecto a las perspectivas en cuanto a la demanda de empleo, solamente la cuarta parte de los consultados piensa que se producirá un aumento en la demanda, siendo que la mayoría (67,9%), opina que se mantendrá estable y solamente un escaso porcentaje estima que habrá una disminución.

Algo muy similar sucede con las perspectivas de ventas, en el que la mayor parte, 61,4% estima que aumentarán, casi una tercera parte piensa que se mantendrán y casi un 10% sostiene que habrá una caída del nivel de actividad.

Análisis de Ventas

La gran mayoría de los casos estudiados destina sus ventas al mercado de cercanía, realizando sus operaciones con clientes próximos al emplazamiento de lugar de operaciones, poco más de la mitad realizan operaciones con clientes de fuera de su barrio. Siendo aún mucho menor las que se dedican a efectuar operaciones o servicios a otras empresas en las que solo el 18% de los consultados, respondió esta opción. Son muy raros los casos en los que este tipo de empresas realizan operaciones con el estado, seguramente dado su nivel de informalidad que no les permite llevar adelante este tipo de operaciones, ya que solamente el 3 % de las empresas efectúa este tipo de actividad. Y de manera muy insignificante realizan operaciones con clientes en el extranjero, solo un 0,5%.

Analizando los volúmenes de ventas semanales, podemos observar que el promedio ronda los 20.000 pesos, lo que equivale a unos 2.200 U\$S, y un promedio mensual de 67.000 pesos, es decir 7.500 U\$S.

Problemas que enfrentan

En relación a los principales problemas a los que deben hacer frente, respondieron que el mayor problema es la situación económica seguida por los problemas de mercado, ambos que casi duplican la cantidad de respuestas positivas frente a otros problemas tipificados en el cuestionario tales como legales o tributarios, de abastecimiento, administrativos o financieros. Siendo los menos mencionados los problemas internos tales como con los empleados, de formalización o personales, entre los principales.

Considerando el grado importancia asignado a los problemas, en el caso del de mayor importancia, es decir, los problemas macroeconómicos, se pudo observar que lo consideran de medianamente importante a muy importante prácticamente el 70 % de los consultados, y que solamente lo consideran de bajo nivel de importancia el resto.

Fuentes de Aprovisionamiento

Sin lugar a dudas la principal fuentes aprovisionamiento de materias primas o de mercaderías para la reventa, los son los mayoristas, que abastecen a más de la mitad de los consultados, seguidos por la provisión por parte de los propios fabricantes con un 26,5%, siendo las demás fuentes de menor significado.

En cuanto a las de menor importancia se destacan, las compras en el extranjero, que los clientes traigan las mercaderías y las empresas le realicen los servicios de procesamiento o la elaboración de lo que recogen de la actividad extractiva.

Un aspecto llamativo, es que un elevado porcentaje de los consultados, casi un 40% respondió no haber requerido de financiamiento o créditos para la provisión de materias primas, lo que si realizó poco más del 60 % de los indagados.

Conclusiones

Del análisis realizado de los datos, se pueden obtener las siguientes conclusiones, este tipo de emprendimientos se caracterizan por ser:

- Mayormente gestionados de manera individual, ya sea por hombres solos (40%) o mujeres solas (30%).
- 74,5% se encuentran registradas como empresas unipersonales.
- Poseen un alto nivel de informalidad, ya que solo el 30 % lleva registros y comprobantes fiscales.
- La antigüedad promedio es de 14 años y más de la mitad poseen más de 10 años.
- La edad promedio de sus directores es de 42,5 años
- Las mujeres propietarias son las que poseen el mayor nivel de formación
- Fueron creadas por necesidades económicas.
- La motivación principal fue para lograr independencia económica.
- Los principales problemas que enfrentan son los macroeconómicos o de mercado.
- Se aprovisionan principalmente de mayoristas.
- Destinan sus ventas principalmente a mercados de proximidad.
- Son optimistas en cuanto a las perspectivas futuras, tanto de la empresa como del medio.

6. Referencias bibliográficas

- Albuquerque, F. (2007): "Desarrollo local en América Latina: Oportunidades y desafíos para el trabajo decente", Documento de Trabajo N° 63, Departamento de Integración de Políticas, Grupo de Políticas Nacionales, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra.
- Boletín de Economía Laboral (2006): "La microempresa: una propuesta tipológica y ejercicio de aplicación en Lima sur", Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo de Perú, Boletín 34, Año 9.
- Cardozo, E.R. (2007): "La conceptualización de microempresa, microemprendimientos y unidad productiva de pequeña escala", *Revista Copérnico*, Vol. 4 (6), 23-30.
- Dandridge, T y Levenburg, N.M. (2000): "High-tech Potential? An Exploratory Study of Very Small Firms' Usage of the Internet", *International Small Business Journal*, vol. 18 (2): 81-91.
- González Alvarado, T.E. (2005): "Problemas en la definición de microempresa", *Revista Venezolana de Gerencia*, Año 10, N° 31, 408-423.
- Heshmati, A. (2001): "On the Growth of Micro and Small Firms: Evidence from Sweden", *Small Business Economics*, 17, 213-228.
- Orjuela, F.N. (2006): "Elementos para el estudio de la microempresa latinoamericana", *Latinoamérica. Revista de Estudios Latinoamericanos*, N°. 43, 153-174.
- Ortiz Medina, M. (2013): "El fracaso de la microempresa relacionado con las características individuales del propietario: un estudio empírico en República Dominicana", *Revista FIR, FAEDPYME International Review*, Vol. 2 N° 3, 39-48.

Pollack, M. y Jusidman, C. (1997): "El sector informal urbano desde la perspectiva de género. El caso de México", Santiago de Chile, CEPAL.

Saavedra, M.L. y Hernández, Y. (2008): "Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: un estudio comparativo", *Actualidad Contable FACES*, Año 11, N° 17, Julio-Diciembre, 122-134.

Tokman, V.E. (2001): "De la informalidad a la modernidad", *Economía*, Pontificia Universidad Católica del Perú, Vol. XXIV, n° 48, 153-178.

Torres, M. (2006): "Microempresa, pobreza y empleo en América Latina y el Caribe. Una propuesta de trabajo", Organización de los Estados Americanos. Secretaría Ejecutiva para el Desarrollo Integral. Departamento de Desarrollo Social y Empleo.

Tunal, G. (2003): "El Problema de Clasificación de las Microempresas", *Actualidad Contable FACES*, Vol. 6 (7), Julio-Diciembre, 78-91.

LA ORGANIZACIÓN UNIVERSITARIA Y LA INNOVACIÓN, DESDE UNA PERSPECTIVA CRÍTICA

33º Congreso Nacional de ADENAG

Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER)

Facultad de Ciencias de la Administración

Concordia: 26 y 27 de mayo de 2017

“Construyendo en Administración. Docencia y esencia”

Mg. Natacha Beltrán. natachabeltran@hotmail.com

Becaria SECyT-UNC

Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Córdoba

Resumen

En este artículo se presenta un abordaje de la innovación en las universidades, y los vínculos con la organización universitaria desde una perspectiva crítica, poniendo en evidencia las relaciones de poder y hechando luz sobre las facetas menos evidentes de la institución, los modos como éstas últimas afectan las relaciones sociales y determinan los comportamientos organizacionales.

El rol decisivo que juegan las Instituciones de Educación Superior (IES) en el desarrollo económico y social, y el papel fundamental que desempeñan en los procesos de innovación ponen de relieve la necesidad de comprender cómo se produce el cambio en las universidades y cuáles son los factores que propician la aparición de la innovación. Un abordaje crítico implica, a su vez, un examen sobre los aspectos en los que las Universidades son más permeables al cambio, los tipos de innovación que se promueven, y aquellos otros que son relegados o incluso obstaculizados.

La consideración de los aspectos políticos es central para comprender los procesos de innovación, en tanto este es un tipo de cambio, y en tales situaciones, la dinámica del poder se pone de manifiesto especialmente, debido a que se reactiva la consideración de los intereses sectoriales potencialmente afectados por tales modificaciones.

Palabras clave: UNIVERSIDAD – INNOVACIÓN – EDUCACIÓN SUPERIOR – DOMINACIÓN – CRÍTICO

I. Introducción

Este trabajo pretende reflejar una síntesis la mirada crítica de las organizaciones, aplicándola a un tipo específico de organizaciones: las universidades públicas argentinas. El interés en analizar las instituciones universitarias desde ese enfoque surge como un aporte enriquecedor al proyecto de tesis en desarrollo, denominado **“Estructura de las instituciones de educación superior. Su vínculo con la capacidad innovadora en el marco de las universidades públicas argentinas”**.

En esa tesis se intenta establecer relaciones causales entre el potencial innovador de las IES, y sus atributos organizacionales, tal como hiciera Burton Clark en su trabajo sobre las universidades emprendedoras (Clark, 1998 y 2011). Sin embargo, se reconoce aquí que las causalidades en Ciencias Sociales, rara vez son unidireccionales, y en general, requieren de un análisis multi-causal y contextualizado. En este sentido, este artículo aporta una mirada centrada en los procesos políticos, los juegos de poder que se disputan al interior de estas organizaciones, y la manera en que esas dinámicas determinan el tipo de cambio que se promueve o el perfil de innovación que se privilegia.

En otras palabras, se busca esclarecer la relación entre innovación y estructura organizacional, considerando que la última es determinante de los comportamientos, pero también está determinada por ellos. Comprender esa relación dialéctica implica considerar el entramado de influencias recíprocas entre ambiente, acciones institucionales y estructura organizacional.

Se aborda el fenómeno de la innovación, como un tipo específico de cambio, aquel que es impulsado, promovido y avalado por la institución. Es decir, se concibe a las universidades como actores del sistema educativo, y no solamente herramientas institucionales para implementar políticas públicas.

Finalmente, una mirada crítica aporta elementos que podrían colaborar en la comprensión del fenómeno, en tanto incorporen un análisis de los procesos de poder, las relaciones de dominación a las que da lugar, la manera en que eso puede bloquear iniciativas que amenacen los intereses el status quo o, por el contrario, promover reformas que amplifiquen o reproduzcan las desigualdades vigentes y de esa manera, perpetuar ciertos privilegios.

En la siguiente sección se analiza en profundidad la organización universitaria y los atributos que la caracterizan y diferencian del resto. Luego, se discuten las relaciones entre innovación y estructura considerando a las universidades como sistemas débilmente acoplados (Weik, 1976). El análisis del tema del poder en la organización universitaria es el eje del título IV. Mientras que el título quinto reúne una serie de reflexiones finales a modo de conclusiones.

II. La organización.

La **estructura de las organizaciones** se manifiesta en diferentes dimensiones: la oficial, la presunta, la existente y la requerida (Schlemenson, 1988). Es decir, la distribución oficial de responsabilidades y jerarquías, puede no coincidir con la percibida por los miembros, por los agentes externos, o

aquella que es necesaria para los actores. Esas diferencias se explican por la presencia de la organización informal y por el hecho de que el diseño de la institución no resulta una decisión meramente técnica donde la racionalidad prevalece en la selección de criterios y la acción organizacional pueda explicarse por sus fines. Por lo tanto, si se pretende dilucidar la relación entre estructura organizacional e innovación, resulta necesario considerar la organización informal, los procesos interpersonales e inter-grupales y, fundamentalmente, la dimensión política que se encuentra bastante desarrollada en las universidades, especialmente las públicas.

En este sentido, se considera oportuno recurrir a las metáforas que usa Morgan (1990) para ilustrar las distintas imágenes del fenómeno organizacional. La concepción de una organización como un **instrumento** puesto al servicio de ciertos fines determinados externamente - como la creencia de que las IES existen para crear y difundir el conocimiento y que sus acciones están orientadas al logro de ese fin- , resulta evidentemente limitada para abordar organizaciones complejas, con múltiples objetivos, que en numerosos casos resultan contradictorios, o por lo menos, competitivos (Martínez Nogueira, 2000). Muestra de ello son las diferentes interpretaciones sobre la misión de las universidades: la selección y la formación de las elites dominantes, la producción y la aplicación del conocimiento y la capacitación de la fuerza de trabajo, para citar solo algunas. Allí radica la paradoja que implica explicar la organización por sus fines, como un **sistema teleológico**, de ese modo se le quita su componente histórico y político y se obtiene una comprensión pobre del accionar organizacional.

Por otro lado, la convivencia de múltiples objetivos en las universidades se torna conflictiva en muchas ocasiones porque no existe acuerdo acerca de una posible jerarquía entre ellos. En las organizaciones empresariales, suelen ordenarse los propósitos alrededor de la estrategia general y se los jerarquiza según la contribución que cada uno realice para el logro de los objetivos estratégicos, tales como participación de mercado o rentabilidad. En cambio, el avance científico, la formación de profesionales, la divulgación del saber o la contribución al desarrollo de la sociedad son propósitos igualmente deseables en las instituciones universitarias, pero que pueden entrar en conflicto o contradicción debido a la escasez de recursos. La puja entre horas cátedra y horas de investigación es una preocupación bastante difundida entre los académicos. También es difícil cuantificar o explicitar los trade-offs entre los fines de la universidad, lo que impacta en la posibilidad de contrastar las alternativas a la hora de tomar decisiones. Por lo tanto, la idea de Schlemenson (1988) de un "proyecto en el que sustenta la organización", que nace en una idea y se va transformando progresivamente a través de distinta etapas, primero en un proyecto y luego en un plan de acción, se desdibuja en instituciones donde la estrategia se concibe de modo "**emergente**" (Mintzberg, 2007), fragmentado y descentralizado.

En este sentido, Charles Lindblom, en su artículo "La ciencia de salir bien a pesar de las torpezas" (1959), planteó que la creación de políticas (gubernamentales) no es un proceso ordenado y controlado sino desorganizado, en que los implicados saben qué tratan de hacer frente a un mundo demasiado complejo para ellos. Reconocer esto tiene derivaciones en términos del lugar de la organización donde se crea la estrategia, el grado de

premeditación o consciencia del proceso, y la separación entre formulación e implementación. La visión tradicional plantea la creación de la estrategia como un proceso lógico y racional que se desarrolla en la cúpula de la organización, aunque reconoce la conveniencia de incluir la participación o, por lo menos, la opinión de todos los niveles. Esta postura asume una disociación entre la formulación y la aplicación; es decir, separa pensamiento de acción y supone que los distintos subsistemas que conforman las unidades desarrollarán planes tácticos y operativos consistentes con esa estrategia.

Mientras que el modelo de la estrategia como proceso emergente que, según se está afirmando, predomina en las universidades, pone en duda todos esos supuestos. En general, esta perspectiva sostiene que las reorientaciones estratégicas raras veces se originan en una actividad de planificación formal y muchas veces ni siquiera se originan en la dirección superior. En lugar de ello, suelen provenir de medidas o acciones adoptadas por alguna de las partes; a lo largo del tiempo, estas medidas generan grandes transformaciones en la orientación estratégica.

En un sentido similar, Weick (1976) sostiene que existe un acoplamiento débil entre dirección y acción. Los resultados son poco sensibles a giros en la dirección. Grafica esto con una observación de John M. Stephens (1967) donde sostiene que los resultados educativos, tales como crecimiento académico en el aula, son bastante constantes a pesar de la diversidad de enfoques y metodologías que se adopten. Y sugiere pensar la gestión educativa más como la agricultura y menos como la fábrica. La idea del agro se refiere a que no se trabaja con materiales inertes y pasivos, tampoco se empieza de cero, y por más que el granjero o el rector duerman o vacacionen, las plantas crecerán y los alumnos algo aprenderán.

Aquella falta de claridad respecto de los fines últimos de las universidades, sumada a las divergencias entre estos cuatro tipos de estructura crea tensiones y conflictos que condicionan la capacidad de la organización para dar respuesta a las demandas del ambiente y de los propios participantes de la institución.

Es así que las universidades ponen en discusión la metáfora mecanicista en tanto presentan atributos o desarrollan comportamientos similares a los **organismos vivos**, privilegiando la supervivencia por sobre cualquier otra meta que se le quiera imponer, con capacidad de desarrollar nuevas y diferentes finalidades, donde los cambios ambientales se procesan bajo las reglas propias de la organización, y la idea de autonomía se prioriza por sobre la determinación externa. Martínez Nogueira (2000) hace referencia a esa cualidad como *proyecto abierto*, afirmando que las instituciones universitarias no pueden entenderse como un instrumento para el logro de objetivos impuestos por un tercero, sino que constituyen una construcción colectiva y están permanentemente repensándose a sí mismas, redefiniendo su alcance y sus fines. Esta cualidad se refiere a la **racionalidad sustancial**, en tanto es reflexiva y auto-organizada (Morgan, 1990).

Pero las IES también se muestran como irracionales, asistemáticas y contradictorias, lo que invita a mirarlas como **sistemas políticos**, donde la negociación y las disputas de poder resultan buenas explicaciones del accionar

organizacional. El *carácter multidimensional* de las universidades, la multiplicidad de actores involucrados en la institución genera diversas miradas e interpretaciones acerca de la misión, lo que a su vez deriva en expectativas diferentes respecto de su accionar, por lo cual resulta natural la emergencia de tensiones. Esa falta de acuerdo en relación a los intereses, le quita racionalidad a la organización universitaria.

Si bien este artículo centra su atención en las disputas de poder, no se cae en la trampa de desconocer que cierto espíritu de colectividad existe y que en muchos casos, las reglas y normas son útiles para guiar la acción organizacional. En esta línea, resulta oportuno recordar que en las universidades prima la **implicación moral** de los miembros para con la organización. Esta última supone el reconocimiento de los objetivos y valores de la organización y, por tanto, el compromiso con la misma. De manera consistente, el **poder** en las universidades suele ser **normativo** o simbólico, en contraposición al coercitivo o remunerativo (Etzioni, 1975). El compromiso que genera la implicación moral, sumado a la correspondencia entre tipo de implicación y poder que prima, hacen que los lazos que mantienen unida a la organización con sus miembros sean bastante robustos.

Así y todo, se considera a las universidades como instituciones esencialmente conflictivas, que permanentemente están repensándose a sí mismas, redefiniendo su alcance y sus fines, lo que constituyen un terreno fértil para la actividad política. Así es como las IES se mueven entre lo que se denomina "organizaciones pluralistas" y los campos de batalla (Morgan, 1990). Al mismo tiempo, al no estar claros ni los objetivos, ni la estructura, que son continentes de la dimensión psico-social, los conflictos interpersonales afloran intensificando las disputas o la fragmentación. Todos estos elementos han llevado a caracterizar a las universidades como "**anarquías organizadas**" (Cohen y March, 1977).

En una anarquía universitaria se percibe que cada individuo en la universidad, toma decisiones autónomas. Los profesores deciden qué o cuándo enseñar. Los estudiantes deciden qué o cuándo estudiar. Las autoridades deciden qué apoyar o cuándo. Los recursos son asignados por diversos procesos emergentes, pero sin una referencia explícita a algún objetivo de orden superior. Las "decisiones" del sistema son una consecuencia producida por el sistema, pero que no responden a la intención de alguien en particular y definitivamente no resultan controladas por nadie (Cohen y March, 1974:33-34).

Finalmente, una figura ampliamente utilizada para graficar el comportamiento de las Universidades, y que resulta especialmente relevante en relación al fenómeno del cambio que se trabaja en este artículo, es la del "**sistema débilmente acoplado**". Esto surge de un trabajo de Weick donde se caracteriza a las IES como organizaciones complejas y débilmente acopladas (Weick, 1976). El término acoplamiento se refiere a el grado en el cual las sub-unidades están conectadas e interrelacionadas, aunque manteniendo su propia identidad y una separación física o lógica. El grado de acoplamiento puede categorizarse en base a la actividad que los dos sistemas comparten, si tienen pocas variables en común, son bastante independientes uno de otro, y por lo tanto débilmente acoplados. Acoplamiento flojo también tiene connotaciones de no permanencia, disolución, lo que puede figurarse como bloques que

pueden insertarse o separarse de la organización generando baja o nula perturbación en los otros bloques. Esta mirada de la organización universitaria matiza los conceptos tradicionales de estructura que giran en torno a los procesos de integración y diferenciación, en la medida en que el acoplamiento débil condiciona la respuesta de las partes a los esfuerzos integradores. (Isuani, 2012)

Una posible explicación para ese acoplamiento flojo en las IES podría encontrarse en el tipo de conexión que existe entre las actividades. El tipo de **interdependencia** es, en términos de James Thompson (1967), compartida (aunque la autora de este trabajo prefiera llamarle “paralela”), el grado más bajo en contraste con la interdependencia secuencial o recíproca, donde la conexión es más fuerte. Aquí no hay trabajo que fluya entre las unidades, cada cátedra, cada departamento, cada equipo de investigación, forma parte de la universidad y contribuye a alcanzar sus fines, pero trabajando de modo autónomo, sin depender del trabajo que realicen las otras unidades. En este punto hay una semejanza con los cajeros de un banco, o las distintas sucursales de un local de comida rápida.

III. Vínculo organización-cambio

La referencia a las IES como **sistemas débilmente acoplados**, en términos de capacidad de cambio, representa una ventaja. Al decir de Clark: “El mecanismo fundamental de adaptación de las universidades y los sistemas académicos globales es su capacidad para agregar y desprender campos de conocimiento y sus unidades auxiliares sin perturbar al resto” (Clark, 1991 p. 267). Otras consecuencias se derivan de ese acoplamiento flojo. Weick (1976) propone las siguientes:

El acoplamiento flojo implica preservar la identidad y separación de ciertos elementos, y de esa forma permite la permanencia de esas partes de la organización. Esto, en las IES es central debido a la enorme trascendencia que tienen, no solo en materia de certificación de conocimientos, sino también como una institución social que preserva el “saber”. Así, es posible imaginar un programa de investigación que obtiene financiamiento para un período bianual, logra cierta estabilidad, a pesar de las altas, bajas o cambios de categoría de los investigadores que conforman el equipo. Asimismo, ciertas normas que regulan cuestiones centrales del cursado de las carreras por ejemplo, son independientes de los cambios en la dirección de la institución. Incluso, la vigencia de los planes de estudio excede largamente el tiempo en que prima una orientación política o una demanda específica por parte del mercado. De todas maneras, si bien el acoplamiento flojo puede impulsar la permanencia, no es selectivo en lo que perpetúa: tanto tradiciones arcaicas como improvisaciones innovadoras pueden perpetuarse. El ajuste flojo permite la convivencia de distintas ideologías, lo que no asegura es que todas ellas sean “buenas”.

Una segunda virtud del acoplamiento flojo es que proporciona un mecanismo de detección sensible, en el sentido en que la percepción es más precisa cuando el medio que percibe un estímulo contiene muchos elementos

independientes¹. También es esperable que los sistemas débilmente acoplados mantengan mayor diversidad, y por lo tanto se adapten a una gama mucho más amplia de cambios en el ambiente, sin abandonar prácticas valiosas que fueron desarrolladas en el anterior contexto. Otra consecuencia del acoplamiento débil es que los focos de conflicto se aíslan, evitando así que se propaguen.

Finalmente, y esto es central para el tipo de organización con la que se está trabajando, el acoplamiento débil deja más espacio disponible para la libre determinación de los actores, mejora su autonomía. Esta mayor discrecionalidad de las unidades o individuos y la preservación de la diversidad constituyen valores muy arraigados en la universidad pública reformista, y se explicitan en principios tales como la libertad de cátedra o la autonomía universitaria frente al poder de turno, entre otros. Pareciera que se ha encontrado en el acoplamiento flojo un mecanismo estructural que permita sostenerlos.

IV. El poder

Por otro lado, entrando ahora en la tarea de desentrañar el complejo tema del **poder**, se recurre a Morgan (1990), quien traza paralelismos entre los sistemas políticos y las organizaciones, diferenciándolas en términos del tipo de poder que prima. Así, es posible encontrar autocracias (con una concentración de las decisiones estratégicas en un individuo o pequeño grupo), democracias (donde el poder está en el pueblo), burocracias (que se rigen por normas escritas), y tecnocracias (en las que el conocimiento y la capacidad técnica se traducen en poder). Las Instituciones universitarias presentan cualidades compatibles con las últimas tres. El carácter democrático se traduce en órganos colegiados de gobierno conformados por representantes de todos los claustros. Sin embargo, los pesos relativos de cada claustro en el gobierno universitario derivan en una especie de oligarquía académica, donde los docentes e investigadores tienen una fuerte injerencia en el rumbo de la institución, mientras que el personal de apoyo (o sector no docente, en su denominación tradicional) se rige por normas estrictas y tiene poca participación en el diseño de políticas y estrategias. Es así que la burocracia convive con la democracia representativa en las universidades. La emergencia de una u otra está signada por un criterio tecnocrático, en el sentido de que es el conocimiento el que confiere poder. El predominio del **poder tecnocrático** tiene impacto en la dinámica organizacional, en tanto cambia frecuentemente entre individuos y grupos (Morgan, 1990). Lo anterior, sumado a la diversidad de actores, intereses y articulaciones externas, constituye terreno fértil para la actividad política.

La preponderancia del poder del conocimiento sobre el poder de la autoridad o del puesto, son cualidades típicas de las **burocracias profesionales** (Mintzberg, 1998). Tal como afirma Mintzberg: "El núcleo de operaciones es la parte clave de la organización profesional. La única otra

¹"Así, la arena es mejor medio para mostrar las corrientes de viento de lo que son las rocas, debido a que la arena tiene más elementos y una mayor independencia entre ellos, los cuales están sujetos a una mayor cantidad de restricciones externas que en el caso de las rocas". (Weick, 1976. p.6)

parte que está completamente elaborada es el staff de apoyo, pero está muy centrado en atender las actividades del núcleo de operaciones". (Mintzberg, 1998, pg. 162) De este modo, las universidades disponen de imprentas, bibliotecas, archivos, entre otros, que funcionan como soporte de la actividad académica, conformada por las tres actividades sustantivas: docencia, investigación y extensión. El personal de apoyo, ubicado en los planos administrativo y de soporte, suele estar rígidamente dirigido desde lo alto, como si se organizaran en enclaves maquinales dentro de la configuración profesional. "Así, lo que aparece frecuentemente en la organización profesional son jerarquías paralelas y separadas, una democrática y que va de abajo arriba para los profesionales, y una segunda de tipo maquinal y de arriba abajo para staff de apoyo". (Mintzberg, 1998, pg. 162) En el ensamble de estas dos jerarquías, es posible comprender las particularidades que asumen los liderazgos y los movimientos de cambio o innovación en la institución universitaria.

Otra interpretación de esas diferencias de poder podría encontrarse en la teoría de las **contingencias estratégicas** propuesta por Hickson et al. (1971), que identifica tres fuentes de poder horizontal (no atribuible a diferencias jerárquicas formales): la capacidad de controlar una determinada fuente de incertidumbre para la organización, la mayor o menor posibilidad de sustitución de esa capacidad y la mayor o menor centralidad en la organización. En estos términos, es posible sostener que son los académicos los que enfrentan mayor grado de incertidumbre, en razón de que su tarea se conecta directamente con el usuario (alumno o demandante de cierto trabajo de investigación) y son ellos los encargados de dar respuesta a las expectativas sociales. Al mismo tiempo, los docentes son insustituibles para el logro de la misión organizacional. Finalmente, estos factores han llevado a colocar al cuerpo académico en el centro de la escena organizacional de las universidades, relegando al personal administrativo a un rol de soporte de la tarea docente.

En una línea complementaria, resulta oportuna la referencia al trabajo de Clark (1991) que identifica los motores del cambio y la relación que existe con los mecanismos de coordinación que priman en cada sistema: el burocrático, el mercado, el político y la oligarquía académica. Brunner (1991), basándose en la teoría de Clark, explica los cambios más importantes que han sufrido los sistemas de educación superior latinoamericanos, a partir de aquellos mecanismos de coordinación. Destaca especialmente dos reformas: la del 18 y la de la década del 60 (la masificación). Aparece acá la idea de **reforma** como un cambio a nivel de sistema, mientras que este artículo trabaja con una unidad de análisis menor, la organización. Sin embargo, constituye un marco de referencia útil para el análisis

V. Conclusiones

En este trabajo se ha intentado pensar la innovación en las universidades desde una mirada crítica. A esta altura parece que lo que efectivamente se ha hecho es abordar la problemática del cambio más que la innovación, aunque ambos fenómenos están vinculados estrechamente. Esta concepción del accionar organizacional constituye un valioso aporte a la

comprensión del fenómeno, en tanto permite poner atención en cuestiones vinculadas a la interacción entre las partes (tipo de acoplamiento), los procesos políticos y al conflicto, que sin duda afectan y determinan el comportamiento organizacional.

Sin embargo, pareciera ser insuficiente si lo que se pretende es encontrar regularidades, patrones o generalidades que permitan prever comportamientos a futuro, o incluso evaluar posibles consecuencias de políticas a adoptar. En este sentido la corriente crítica podría ser la base de un trabajo más particular y en profundidad, como un estudio de caso (no es casual que Weick tome casos específicos en cada uno de sus artículos).

De todas maneras, su valor radica en llamar la atención sobre las limitaciones que presenta cualquier análisis que pretenda explicar el comportamiento de una organización, sea universitaria o cualquier otra, mirando solamente sus propósitos y los factores de contexto. E invita a considerar la interacción entre los grupos y la fortaleza del acoplamiento, condicionada a su vez por los procesos políticos, como otros condicionantes para comprender la acción organizativa.

Referencias

- Brunner, J. J. (1991). El cambio en los sistemas de educación superior. Apuntes sobre el caso chileno. La construcción de acuerdos nacionales en educación. Mesa Redonda PROMEDLAC IV (págs. 53-64). Proyecto Principal de Educación.
- Clark, Burton R. (1991) *El sistema de Educación Superior. Una visión comparativa de la organización académica*. Editorial Nueva Imagen/Universidad Autónoma Metropolitana. Azapatzalco. México.
- Clark, Burton. (1998). [*Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*](#). Kluwer Academic Publishers.
- Clark, Burton. (2011). *Cambio sustentable en la universidad*. Colección de Educación Superior. Universidad de Palermo.
- COHEN, M. D. y MARCH, J. G., *Leadership and Ambiguity: The American College President*, McGraw-Hill, New York, 1974.
- Etzioni, A. (1975). *A comparative analysis of complex organizations*. New York: The Free Press of Glencoe Inc.
- Hickson, D. J., Hinings, C. R., Lee, C. A., Schneck, R. E., & Pennings, J. M. (1971). A strategic contingencies' theory of intraorganizational power. *Administrative science quarterly*, 216-229.
- Isuani, F. (2012). *Regulación y Autonomía en las organizaciones. Un marco para el análisis organizacional*. Editorial Académica Española. ISBN 978-3-659-02908-0. 53 páginas.
- Lindblom, C. E. (1959). The science of" muddling through". *Public administration review*, 79-88.
- Martínez Nogueira, Roberto (en colaboración con Norberto Góngora). (2000) *Evaluación de la gestión universitaria*. Informe preparado para la Comisión

Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria CONEAU. Buenos Aires.

- Mintzberg, Henry Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel. Safari a la Estrategia. Granica. Buenos Aires 2007.
- Mintzberg, Henry. Diseño de organizaciones eficientes. Buenos Aires: El Ateneo, 1998.
- Morgan, G. (1990) Imágenes de la organización. Alfaomega/ra-ma.
- Schlemenson, A. (1988) Análisis organizacional y empresa unipersonal. Paidós.
- Stephens John M. 1967. The process of schooling. New York. Holt, Rinehart and Winestone.
- Thompson, J. (1967). *Organizations in Action*. Nueva York: Mc Graw Hill.
- Weick, Karl. Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. Administrative Science Quarterly, Vol. 21, No. 1, (Mar., 1976), pp. 1-19



33º Congreso Nacional de ADENAG
Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER)
Facultad de Ciencias de la Administración
Concordia: 26 y 27 de mayo de 2017
“Construyendo en Administración. Docencia y esencia”

La Pequeña Empresa y su relación con el ambiente
a partir de políticas públicas

Lic. María del Rosario Passarini -Lic. Rita Marcela Sotomayor
Charito100000@yahoo.com.ar msotomayorunlu@hotmail.com

Resumen

Cuando se analiza la composición de las fuerzas productivas de cualquier país la pequeña empresa está siempre presente y sin lugar a dudas en Argentina ocupa un lugar importante en el mundo empresarial, sin embargo las pequeñas empresas al momento de evaluar su entorno suelen tener que sortear dificultades, hacer frente a la complejidad en tiempos turbulentos como los actuales en materia económica y social; en este trabajo vamos a analizar el impacto de políticas públicas impartidas por el Gobierno Nacional Argentino y como estas empresas se deben adaptar o cambiar frente a dichas políticas.

Palabras claves: **Pequeña Empresa – Entornos – Políticas Públicas**

Reconociendo a la Pequeña Empresa

La ley 25300 promulgada en agosto de 2000, denominada Ley de Fomento para la Micro, pequeña y mediana empresa se encuentra vigente y es por medio de ella que se rigen las Pymes.

Las micro, pequeñas y medianas empresas son un verdadero motor de creación de empleo y valor en la economía, y son los actores más dinámicos en los procesos de desarrollo económico¹, este apartado figura en los considerandos de la Resolución 11/2016 de la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa (SEPYME), del mismo modo hace referencia a la importancia de ellas en el logro del cumplimiento de los objetivos de políticas públicas de erradicación de la pobreza, promoción del empleo y el desarrollo productivo. Definir la PyMe lleva a considerar la complejidad de los elementos que deben ser considerados para poder lograr un concepto y clasificarlas.

En consideración a lo expuesto entre otras razones la SEPYME han determinado los límites de facturación de ventas totales anuales expresadas en pesos (\$) y que no superen los valores establecidos en el cuadro que se detalla a continuación ²

Sector Categoría	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Micro	\$ 2.000.000	\$ 7.500.000	\$ 9.000.000	\$ 2.500.000	\$ 3.500.000
Pequeña	\$ 13.000.000	\$ 45.500.000	\$ 55.000.000	\$ 15.000.000	\$ 22.500.000
Mediana Tramo 1	\$ 100.000.000	\$ 360.000.000	\$ 450.000.000	\$ 125.000.000	\$ 180.000.000
Mediana Tramo 2	\$ 160.000.000	\$ 540.000.000	\$ 650.000.000	\$ 180.000.000	\$ 270.000.000

¹ <https://www.boletinoficial.gob.ar/pdf/linkQR/WTikaTQ5THIYZjQrdTVReEh2ZkU0dz09>

² Resolución 11/2016 art. 1- Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa

Para definir las entonces es necesario alejarnos de las antiguas definiciones y clasificaciones de empresa según el tamaño que consideraba solamente la cantidad de trabajadores y los ingresos moderados como parámetros para definir a una pequeña empresa, también hay que tener en cuenta que los ingresos anuales totales se van actualizando según la nueva Resolución General 103-E/17 a los siguientes valores

Tabla de clasificación MiPyme

Categoría/Sector	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	\$ 4.700.000	\$ 3.500.000	\$ 12.500.000	\$ 10.500.000	\$ 3.000.000
Pequeña	\$ 30.000.000	\$ 21.000.000	\$ 75.000.000	\$ 64.000.000	\$ 19.000.000
Mediana tramo 1	\$ 240.000.000	\$ 175.000.000	\$ 630.000.000	\$ 520.000.000	\$ 145.000.000
Mediana tramo 2	\$ 360.000.000	\$ 250.000.000	\$ 900.000.000	\$ 760.000.000	\$ 230.000.000

Otro criterio de clasificación corresponde a la realizada con la CVN (comisión nacional de valores) quienes establecieron que para poder acceder al mercado de capitales mediante la emisión de acciones y/o valores negociables representativos de deuda, la clasificación PyMes establece en la Resolución General 670/ 2016 que las empresas constituidas en el país y cuyos ingresos anuales expresados en pesos no superen los siguientes valores.

Tabla de clasificación de la CNV

Sector Tamaño	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
PYME	160.000.000	540.000.000	650.000.000	180.000.000	270.000.000

Las PyMes tienen necesidades específicas que atender y es el Estado quien debe darles respuesta para beneficiar al sector; ellas contribuyen como generadoras de empleo que moviliza a un porcentaje importante de la población, son empresas generalmente flexibles a los cambios, son innovadoras casi sin reconocerlo, poseen un acercamiento al cliente mayor que las grandes empresas, la adaptación al cambio es rápida porque deben atender

los problemas de inmediato para poder continuar, entonces si este sector puede ser tan beneficioso para el desarrollo del país ¿por qué sigue siendo un sector desprotegido o poco considerado?

La complejidad del entorno

A partir de la globalización las empresas en general y el administrador en particular cobran una vital importancia dentro de toda compañía; sus decisiones sobre trabajo local y políticas públicas de apoyo van a impactar sobre el éxito y permanencia de la misma, lo que se traduce en mayor valor a los beneficiarios.

Mucho se informa y publicita con respecto a subsidios y créditos otorgados a las pequeñas empresas o nuevos emprendimientos, pero al momento de solicitarlos pocos son los beneficiados.

El rol de estas firmas se ve potenciado en el momento de contratar empleados, ya que lo hacen con miembros de su comunidad cercana. Los resultados positivos ayudan a su zona de influencia.

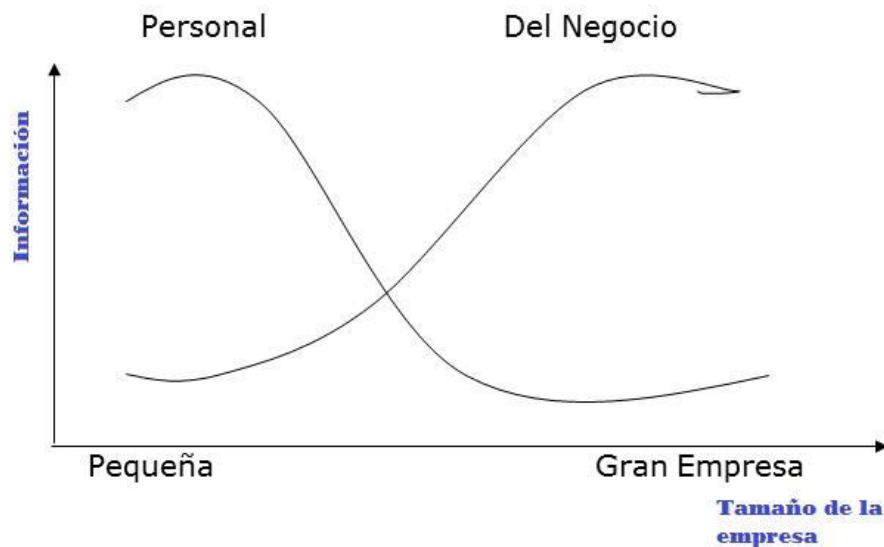
Al analizar el entorno de la pequeña empresa se observa que debe afrontar grandes presiones tributarias al igual que el resto de las empresas, pero la posibilidad de superarlo conlleva una dificultad, al ser generadora de empleo con elevados costos lleva en muchos casos a ser informales al momento de contratar personal.

Los costos de producción se incrementaron en un 14 % en el último trimestre de 2016 ³, donde el aumento de las tarifas de energía y el efecto cambiario por la salida del cepo fueron algunas de las causales. La evolución de la rentabilidad en Pymes industriales al menos el 65 % de los empresarios declararon haber obtenido una menor rentabilidad en 2016 respecto al 2015 (I trimestre) según datos del observatorio de Pymes,

³ Observatorio de Pymes-Informe N° 12

Otro aspecto a considerar es el financiero, el acceso a los créditos para la pequeña empresa es menor respecto al resto de las compañías, en muchos casos las solicitudes se efectúan para cubrir el capital de trabajo y no para incrementar la capacidad productiva.

Según informe de IERAL los requisitos para solicitar un préstamo presenta la siguiente relación respecto a la información requerida del negocio o personal



Fuente: IERALPYME –ABC para pedir un préstamo bancario

En el mismo informe se destacan los inconvenientes y falencias que se detectan en la información que presentan las PyMes en los bancos:

- La información es escasa o nula
- La información presentada es anticuada
- Existe inexactitud de los datos económicos
- Discrepancias entre la deuda declarada y la informada por la central de riesgos del BCRA
- La valorización de bienes declaradas por el solicitante, propias o de los fiadores, difiere de la realidad.
- Se presentan proyecciones excesivamente optimistas.

Políticas Públicas

El análisis de políticas públicas consiste en examinar una serie de objetivos, de medios y de acciones definidos por el Estado para transformar parcial o totalmente la sociedad así como sus resultados y efectos⁴

Sin lugar a dudas se han llevado a cabo políticas que tienen por objetivo mejorar el ámbito en el que actúan de las PyMes, ejemplo de ello son la Ley 27264 de Fomento a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas y la Ley de Emprendedores sancionada el 29 de marzo de 2017.

La primera incluye beneficios impositivos tales como el diferimiento en el pago del IVA a 90 días, y en el segundo caso el objetivo es agilizar la creación de empresas, actualmente se requieren entre 45 y 60 días con costos elevados, con esta ley se podrán crear empresas en un día. Esta nueva empresa adoptará una nueva forma jurídica las SAS (sociedades por acciones simplificadas); sumado a esto se generan nuevos métodos de financiamiento para nuevos proyectos que pueden surgir de empresas nuevas o incluso de empresas ya constituidas como las Pymes; el objetivo que plantean desde el Ministerio de Producción es generar nuevos ecosistemas de empresas que disminuya la informalidad en el empleo y además fomentar los emprendimientos, la política pública puede ser transformadora de la realidad en las sociedades que interactúan con este tipo de organizaciones.

⁴ André N. DEUBEL – Políticas Públicas Formulación, Implementación y Evaluación -Página 28

El recorrido analizado hasta aquí sugiere entender por un lado la complejidad por la que atraviesan este tipo de organizaciones en materia política, económica y social, cómo deben reaccionar ante cambios en su entorno para poder sobrevivir; por otro lado es necesario analizar las políticas públicas que surgen y analizar su impacto real en el desarrollo de las empresas que se mueven en un contexto al menos por ahora poco favorable y por último reconocer como objeto de estudio a las pequeñas empresas, como también a las micro y medianas, estas son conocidas por su importancia en la economía del país. En Argentina hay cerca de 655 mil empresas registradas. Más del 99% (651.600) tienen menos de 200 ocupados, y sólo el 0,6% (3.400) son grandes empresas con más de 200 ocupados. Las empresas de hasta 200 empleados son las que más trabajadores emplean: cuentan con el 66% del empleo formal privado.⁵

Se requiere por lo tanto comenzar a formar recursos humanos en distintas instituciones para que puedan insertarse, resolver los requerimientos de los empresarios y las problemáticas de estas pequeñas empresas que necesitan nutrirse de conocimientos, metodologías y técnicas; solo así se logrará el desarrollo de este tipo de organizaciones superando los obstáculos que les impiden su crecimiento.

⁵ Ministerio de Producción de la Nación- <http://www.produccion.gob.ar/gpsempresas/>

Sitios Web consultados

-Fundación observatorio PyMes

<http://www.observatoriopyme.org.ar/investigacion/indicadores/>

-Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires – Comentarios a la Ley 27.264 de Fomento a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

-Fundación Observatorio Pyme-Informe anual 2015-2016

http://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2016/10/Informe-FOP-2015-16_Baja.pdf

-Ministerio de Producción Presidencia de la Nación

<http://www.produccion.gob.ar/todo-sobre-la-ley-de-emprendedores/>

<http://www.produccion.gob.ar/gpsempresas/>

NIVEL DE APLICACIÓN DE PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA EN PEQUEÑAS EMPRESAS DEL GRAN LA PLATA

33º Congreso Nacional de ADENAG “Construyendo en Administración. Docencia y esencia”. Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER) Facultad de Ciencias de la Administración Concordia: 26 y 27 de mayo de 2017

Autores:

- Laura Nelly Tavella (ltavella@econo.unlp.edu.ar)
- Estefanía Solari (estefania.solari@econo.unlp.edu.ar)

Resumen

El presente trabajo pretende obtener un diagnóstico preliminar acerca de cómo es la implementación y desarrollo de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de una muestra de 29 pequeñas empresas del Gran La Plata, Provincia de Buenos Aires. A través del relevamiento y procesamiento de una encuesta se pretendió medir y evaluar el nivel de aplicación y compromiso de las empresas con la ética y la RSE. Se utilizaron para la medición: 1) definición de valores 2) desarrollo e implementación de un código de ética por parte de los empresarios, 3) percepción de los empresarios sobre el nivel de involucramiento de la empresa con los distintos públicos con los que interactúa. Se destacan como principales resultados algunas cuestiones como: el 65,5% de los empresarios manifestó tener definidos valores, aunque sólo un 37,9% cuenta con un código de ética explícito. También se preguntó acerca de la importancia que los empresarios asignan a cada dimensión de la RSE, se observa que en general para todas las dimensiones el compromiso es alto, para todos los casos más de un 56% le asignó un valor igual o superior a 5. Esta es una primera aproximación al tema que nos compete, la cual se seguirá profundizando en sucesivas investigaciones.

Palabras Clave: Responsabilidad social empresarial, código de ética, valores, grupos de interés.

Introducción

El tema de RSE comienza a ser tratado por diferentes teóricos de la Teoría Administrativa en la década del '50, reafirmandose en los años '70 en el plano económico, y luego en lo político, social y tecnológico en las décadas posteriores, un nuevo escenario acrecienta su importancia: A) Una política económica neoliberal, donde sus postulados eran "moneda sana y libre mercado", provocando achicamiento del Estado, y su responsabilidad sobre cuestiones que tienen que ver con el bienestar de las naciones. B) Aparece una sociedad con características posmodernas donde los valores intrínsecos se ponen en duda (honestidad, la justicia etc.), mezclándose valores, normas y pautas culturales propias y compartidas. Esto provoca costos sociales importantes, desigualdades y efectos paradójales que generan una falta de identidad nacional, regional, mundial, donde la consigna, es todo vale.

Surge así en la sociedad en su conjunto, la necesidad imperiosa de consensuar valores mundiales, nacionales, regionales y organizacionales. Existe la necesidad de retomar el camino de una sana y prospera convivencia.

Es así como muchos autores se plantean si la RSE importa, si es un valor genuino o es un negocio más para obtener utilidades, para ganar más clientes.

Desde el origen del concepto de la RSE, si bien hubo mucho camino recorrido, es de destacar la importancia que adquirió la misma luego de la crisis financiera en Estados Unidos en el año 2008, que comenzó siendo financiera, transformándose en macroeconómica y en la actualidad es ya humanitaria. De esta manera RSE, está cada vez más unida a la ética, y a los valores que sustentamos.

Marco Teórico

En la teoría desarrollada sobre la RSE, en sus comienzos hubo dos posturas contrapuestas: la concepción "A" y la concepción "B". La concepción "A" representa el concepto clásico, de esta manera adhiere que la única RSE de la administración es obtener las mayores ganancias, el principal defensor de esta teoría es el economista y premio nobel Milton Friedman, el mismo sostiene *"la empresa no tiene más que una responsabilidad y solo una: utilizar sus recursos y energías en actividades tendientes a incrementar sus utilidades, a condición de que observe las reglas de juego"* contrapuesta a esta postura aparece la concepción "B" (Socioeconómica) que supone que los intereses de la sociedad se logran mejor mediante la aceptación de obligaciones directas de otros interesados y otros accionistas, su representante es Keith Davis quien afirma que *"la responsabilidad nace del poder. No es tanto, que la empresa se extienda en las comunidades para imponer su dominio sobre la población; lo que sucede es que, a medida que se sirve de su poder para perseguir sus fines económicos, produce otras consecuencias, algunas veces llamadas beneficios o costos sociales o no relacionadas con el mercado"*. Bajo esta concepción, la prosperidad económica de

una comunidad sería un beneficio social, la contaminación ambiental sería un costo social.

Ampliando estas concepciones es importante destacar también la teoría de la pirámide de Carroll (citado por Hampton R.,1980), a través de la misma se observa que las empresas pueden cumplir con diferentes niveles de compromiso social. En esta teoría se plantean 4 niveles de responsabilidades sociales de las empresas. De esta manera, las responsabilidades que se encuentran en el pie de la pirámide son la base sobre la que se apoyan otro tipo de responsabilidades. Las 4 clases de responsabilidades son:

- Responsabilidades económicas: constituyen la base de la pirámide y son entendidas como la producción de bienes y servicios que los consumidores necesitan y desean. Como compensación de estos bienes y servicios, la empresa debe obtener una ganancia aceptable en el proceso.
- Responsabilidades legales: tienen que ver con el cumplimiento de la ley y de las regulaciones estatales, así como con las reglas básicas según las cuales deben operar los negocios.
- Responsabilidades éticas: se refieren a la obligación de hacer lo correcto, justo y razonable, así como de evitar o minimizar el daño a los grupos con los que se relaciona la empresa. Estas responsabilidades implican respetar a aquellas actividades y prácticas que la sociedad espera, así como evitar las que sus miembros rechazan, aún cuando estas no se encuentran prohibidas por la ley.
- Responsabilidades discrecionales: comprenden aquellas acciones corporativas que responden a las expectativas sociales sobre la buena ciudadanía corporativa. Estas acciones incluyen el involucramiento activo de las empresas en actividades o programas que promueven el bienestar social y mejoren la calidad de vida de la población. La diferencia entre las responsabilidades éticas y discrecionales está en que las primeras surgen porque la empresa debe cumplir con las normas éticas de la sociedad; mientras que las segundas no son una norma esperada en un sentido ético o moral, sino que representan más bien una actividad voluntaria de parte de las empresas, aun cuando siempre existe la expectativa social de que estas las sigan.

Relacionando la pirámide de Carroll con las concepciones “A” y “B”: los niveles más bajos (responsabilidad económica y legal) responden a la concepción A (teoría clásica) y los niveles más altos (ética y discrecional) a la concepción B (Socioeconómica)

Por otra parte, Bernardo Kliksberg (citado por Cammarota, E. y Berenblum D., 2009) establece tres etapas o momentos por los que podría atravesar una empresa, según la variedad de conductas de los empresarios y sus

características, relacionándolas con una supuesta curva evolutiva: la autista, la filantrópica y la de la responsabilidad social.

- La primera etapa se corresponde con la que sólo se preocupa por sus ganancias, la rentabilidad, los factores económicos, y deja de lado a la sociedad que la rodea y la condiciona, no le presta la debida atención a los grupos de interés con los que se relaciona accionistas, clientes, personal, proveedores, comunidad en general (stakeholders) que son afectados y afectan a la empresa. En este primer estadio, la empresa es una mera unidad de producción, cuya única preocupación reside en responder solamente respecto de las utilidades.
- En el segundo momento, existe una toma de conciencia mayor, un registro por parte de los directivos respecto del ámbito en el que la empresa se mueve, de las necesidades de la comunidad en la que actúa. Se caracteriza por mostrarse más sensible en relación con esas carencias, y por aportar a su solución mediante donaciones de dinero o bienes, o dedicando algún tiempo y energía de su personal para trabajar en lo que el contexto requiere. Despliega así, una actitud filantrópica, en el sentido de dar sin pedir a cambio, pero sin un involucramiento total. En este caso, podríamos apuntar que no siempre este donar es desinteresado. Muchas veces está impulsado por el interés de descontar impuestos o bien de dar una imagen con mayor aceptación social. En alguna circunstancia, la invitación a colaborar que se cursa al personal, no siempre respeta la voluntad del mismo y en cambio se impone coercitivamente. Por lo que deberemos decir que, todavía, su compromiso hacia adentro y hacia fuera es incompleto. No obstante, existe un positivo impacto en la sociedad. Asimismo, puede ocurrir que la comunidad responsable le exija el comportamiento correcto y no le permita transgresiones, de modo que sus acciones positivas resulten más de una obligación que de una convicción.
- Por último, en el recorrido hacia una mayor madurez cívica y social, arriba al momento de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), sobre la cual nos detendremos para desarrollar un poco más.

De esta manera, ya no basta que las organizaciones en general y las empresas en particular tengan una posición filantrópica de la RSE. Parafraseando el libro "Primero la gente" de Amartya Sen y Bernardo Kliksberg: *"en el siglo XXI fuerzas históricas emergentes exigen que la empresa vaya mucho más allá. Que produzcan una ruptura paradigmática con las visiones anteriores, y se transforme en la empresa con alta responsabilidad social empresarial"*.

Dicen los autores, que cuando los ciudadanos piden RSE solicitan de las empresas y de las organizaciones en general los siguientes desempeños:

- a. Políticas de personal que respeten los derechos de los integrantes y favorezcan su desarrollo;
- b. Transparencia y buen gobierno corporativo.
- c. Juego limpio con el consumidor
- d. Políticas activas de protección del medio ambiente
- e. Integración a los grandes temas que hacen al bienestar común (deserción escolar, reducción de la mortalidad materna y la infantil, etc.)
- f. No procurar un doble código de ética (coherencia entre el discurso de RSE y la práctica).

Por otra parte, también es importante mencionar el aporte de investigaciones más recientes, es así como podemos mencionar a Briseño García, A. et. al. (2011) quien establece componentes básicos que caracterizan a una empresa que cumple con sus responsabilidades sociales y ambientales para distinguirlas de aquellas que no lo hacen. En muchos de los conceptos propuestos existen elementos comunes en el concepto de RSE:

- En primer lugar encontramos el reconocimiento de un amplio número de personas para las cuales la empresa es responsable; por ejemplo, la empresa es responsable no sólo por los resultados económicos de sus accionistas, sino también por el impacto hacia otros grupos relacionados con la empresa; estos grupos de interés están conformados por empleados, comunidades locales, proveedores, clientes, acreedores y gobierno.
- En segundo lugar, un elemento común de los conceptos de RSE es la constante preocupación por mejorar el bienestar de estos grupos de interés que se deben involucrar en las actividades sociales y ambientales porque a través de éstos se tiene un mayor impacto al favorecer a la comunidad donde se opera; por ejemplo, una empresa que aplica el concepto de RSE no sólo está interesada en maximizar sus utilidades, sino en los procesos que conllevan a la generación de éstas y los efectos de las actividades de la empresa en la comunidad.
- Un tercer elemento está relacionado con la amplia visión sobre cómo las operaciones del negocio ayudan a tener un verdadero impacto social y ambiental en el largo plazo para los grupos de interés, y como éstos pueden involucrarse en estas acciones; por ejemplo, en decisiones estratégicas para proteger recursos naturales o programas de educación para la comunidad local.

Por último, cabe destacar que la RSE puede ser abordada a través de distintas dimensiones, Dahlsrud (citado por Gorrochategui, 2012), determina las siguientes dimensiones: medioambiental, social, económica, stakeholders y voluntaria y establece como identificar las dimensiones de RS, el esquema de codificación y ejemplos de frases utilizadas (Cuadro 1).

Cuadro 1. Dimensiones de la RSE

DIMENSIONES	DEFINICIÓN CODIFICADA A LA DIMENSIÓN QUE SE REFIERE	EJEMPLOS DE FRASES
MEDIOAMBIENTAL	Medio ambiente natural	"un medioambiente más limpio" "medioambiente interesa a las operaciones de negocios"
SOCIAL	Relación entre negocios y sociedad	"contribuye a una mejor sociedad" "integra los intereses sociales en las operaciones de negocios" "considera el panorama completo de sus impactos en las comunidades"
ECONÓMICA	Aspectos socio-económicos o financieros, incluyendo RSC en términos de operaciones de negocios.	"contribución al desarrollo económico" "preservación de la rentabilidad" "operaciones de negocios"
STAKEHOLDERS	Stakeholders o grupos de stakeholders	"interacción con sus stakeholders", "cómo las organizaciones interactúan con sus empleados, proveedores, clientes" "tratando a los stakeholders de la firma"
VOLUNTARIA	Acciones no prescritas por la ley	"basado en valores éticos" "más allá de las obligaciones legales" "voluntario".

Fuente: Dahlsrud (citado por Gorrochategui, 2012)

Objetivos

En el presente trabajo se realiza un primer estudio de tipo exploratorio, con el fin de inferir el nivel de aplicación de prácticas de RSE, por parte de los pequeños empresarios del Gran La Plata.

De allí que este trabajo buscará, según la percepción de los empresarios de pequeñas empresas de la región, responder los siguientes interrogantes:

- 1- ¿Las empresas tienen definidos valores? De tenerlos, ¿los mismos son éticos?
- 2- ¿Las empresas tienen un código de ética explícito? Definiéndose código de ética como: "declaración formal de los principales valores y normas éticas a los que la organización espera que adhieran sus empleados"
- 3- ¿Cuál es el nivel de compromiso que asumen las empresas con los distintos públicos?
- 4- ¿Las empresas de la región están implementando RSE?

Metodología

Tipo de investigación: el diseño de la investigación seleccionada es transversal y descriptivo. Transversal y descriptivo, debido a que se recolectaron datos en un solo momento y su propósito consistió en describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Población objeto de estudio: se seleccionaron pequeñas empresas del Gran La Plata, obteniéndose 29 respuestas válidas.

Con respecto al modo de relevamiento de la encuesta, el mismo se llevó a cabo de la siguiente manera: un cuestionario autoadministrado a través de la web.

El cuestionario contó con los siguientes bloques:

1. Características de la empresa: sector, experiencia en el sector, cantidad de empleados, si la empresa cuenta con alguna certificación.
2. Nivel de definición de valores y de un código de ética por parte de los empresarios.
3. Percepción de los empresarios sobre: a) nivel de involucramiento de la empresa con los distintos públicos con los que interactúa la organización y b) frases que se ajustan a las acciones y valores de la empresa (de manera de poder inferir la implementación de RSE en las empresas).

Resultados

Características de las empresas relevadas

A continuación se presentan las tablas 1 a 3, con el propósito de caracterizar a las empresas que conformaron la muestra.

Tabla 1. Cantidad de Empleados

	Cantidad	Porcentaje
Menos de 10	14	48,3
Entre 10-25	11	37,9
Más de 25	4	13,8
Total	29	100

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la Tabla 1 respecto a las cantidades de empleados de las empresas que conforman la muestra, el 48,3% tiene menos de 10 empleados, el 37,9% entre 10 y 25 empleados y más de 25 sólo un 13,8%.

Tabla 2. Sector al que pertenece la empresa

	Cantidad	Porcentaje
Agropecuaria	1	3,4
Comercio	7	24,1
Construcción	4	13,8
Industria y Minería	1	3,4
Servicios	16	55,2
Total	29	100

Fuente: elaboración propia

Por otra parte respecto al sector al que pertenecen las empresa relevadas el 55,2% prestan servicios, un 24,1% son empresas comerciales y un 13,8% empresas del sector de la construcción. Respecto a los años de experiencia en el

sector el 17,2% contaba menos de 20 años, el 41,4% entre 20 y 35 años de experiencia y el restante 41,4% más de 35 años de experiencia.

Tabla 3. Años de experiencia en el sector

	Cantidad	Porcentaje
Menos de 20	5	17,2
Entre 20-35	12	41,4
Más de 35	12	41,4
Total	29	100

Fuente: elaboración propia

Cuando se les consultó si la empresa adhería a alguna certificación sólo respondió afirmativamente el 31% (Tabla 4), de las cuales un 20,7% contaba con la certificación hacia más de 5 años (Tabla 5).

Tabla 4. ¿Su empresa adhiere a alguna certificación?

	Cantidad	Porcentaje
Si	9	31,0
No	20	69,0
Total	29	100,0

Fuente: elaboración propia

Tabla 5. ¿Hace cuantos años posee la empresa la certificación?

	Cantidad	Porcentaje
5 años o menos	3	10,3
Más de 5 años	6	20,7
Total	9	31,0

Fuente: elaboración propia

Nivel de definición de valores y de un código de ética por parte de los empresarios.

En el segundo bloque del cuestionario se les consultó a los empresarios acerca de si tenían definidos valores, así como un código de ética. Respecto a la definición de valores es de destacar que el 65,5% respondió afirmativamente, de los cuáles el 100% manifestaron que los mismos eran éticos (Tabla 6 y 7).

Tabla 6. ¿Tienen definidos valores en su empresa?

	Cantidad	Porcentaje
Si	19	65,5
No	5	17,2
No sabe/No contesta	5	17,2
Total	29	100

Fuente: elaboración propia

Tabla 7. ¿Esos valores son éticos?

	Cantidad	Porcentaje
Si	19	100,0
No	0	0,0
Total	19	100,0

Fuente: elaboración propia

Al momento de consultar si contaban con un código de ética, sólo el 37,9% respondió afirmativamente, de los cuáles el 90,9% manifestó que el mismo incluía valores y acciones concretas (Tabla 8 y 9).

Tabla 8. ¿En su empresa tienen un código de ética explícito?

	Cantidad	Porcentaje
Si	11	37,9
No	13	44,8
No sabe/No contesta	5	17,2
Total	29	100,0

Fuente: elaboración propia

Tabla 9. ¿El mismo incluye valores y acciones concretas?

	Cantidad	Porcentaje
Si	10	90,9
No	1	9,1
Total	11	100,0

Fuente: elaboración propia

Nivel de involucramiento de la empresa con los distintos públicos con los que interactúa la organización

Cuando se les consultó acerca del nivel de compromiso con los distintos actores con los que actúa la organización: respecto a los empleados el 93,1% respondió que era alto muy alto, este porcentaje fue de 96,6% para los clientes, el 86,3% para proveedores, el 69% para los competidores, propietarios (en caso de corresponder) un 82,8% y 79,3% con la comunidad (Tabla 10).

Tabla 10. ¿Que nivel de compromiso que asume con cada uno de los siguientes públicos? (siendo 1=muy bajo y 5=muy alto). Cantidad de respuestas en porcentajes.

Nivel de compromiso	Empleados	Clientes	Proveedores	Competidores	Propietarios	Comunidad
1	3,4	0	0	3,4	3,4	0
2	3,5	0	3,4	6,9	0	0
3	0	3,4	10,3	20,7	13,8	20,7
4	37,9	31,1	31,1	44,8	31,1	27,6
5	55,2	65,5	55,2	24,2	51,7	51,7
Total	100	100	100	100	100	100

Fuente: elaboración propia

Frases que se ajustan a las acciones y valores de la empresa (de manera de poder inferir la implementación de RSE en las empresas).

Analizando las respuestas acerca de la medida en que las frases mencionadas se ajustaban a sus acciones y valores (Tabla 11), podemos destacar:

- “En las operaciones del negocio tenemos en cuenta el medio ambiente”, el 55,1% le da mucha importancia (puntaje mayor a 5).
- Respecto a: “La empresa intenta contribuir a una mejor sociedad” el 89,7% le da mucha importancia (puntaje mayor a 5).
- En el caso: “Integramos los intereses sociales en las operaciones del negocio”, este porcentaje fue menor 75,9% (puntaje mayor a 5).
- “Consideramos el panorama completo de nuestros impactos en la sociedad”, 72,5% le asignó un puntaje mayor o igual a 5.
- Por otra parte, ante la frase: “Buscamos contribuir al desarrollo económico de la región”, le asignaron un puntaje igual o mayor a 5 el 72,5%.
- La frase con la que más involucrados se sintieron los encuestados fueron: “Buscamos tener la mejor interacción con nuestros empleados, clientes y proveedores”, dónde le asignaron un puntaje igual o mayor a 5 el 96,6%, “Nos basamos en valores éticos más allá de las obligaciones legales” un 96,6% y “Nos importa que nuestros empleados se desarrollen profesionalmente dentro de la empresa” un 93,2%.

Tabla 11. En que medida las siguientes frases se ajustan a las acciones y valores de su empresa (siendo 1=nulo; 7=máximo). Cantidad de respuestas en porcentajes.

Frases	Nivel de compromiso							Total
	1	2	3	4	5	6	7	
En las operaciones del negocio tenemos en cuenta el medio ambiente	3,6	0	10,3	31	17,2	31	6,9	100
La empresa intenta contribuir a una mejor sociedad	0	0	0	10,3	27,6	37,9	24,2	100
Integramos los intereses sociales en las operaciones del negocio	0	0	6,9	17,2	27,6	27,6	20,7	100
Consideramos el panorama completo de nuestros impactos en la sociedad	0	3,4	3,4	20,7	41,4	17,3	13,8	100
Buscamos contribuir al desarrollo económico de la región	3,4	0	3,4	20,7	17,2	31	24,3	100
Buscamos tener la mejor interacción con nuestros empleados, clientes y proveedores	0	0	0	3,4	3,4	31	62,2	100
Nos basamos en valores éticos más allá de las obligaciones legales	3,4	0	0	0	13,8	34,5	48,3	100
Nos importa que nuestros empleados se desarrollen profesionalmente dentro de la empresa	3,4	0	0	3,4	10,3	34,5	48,4	100

Fuente: elaboración propia

Conclusión

Si bien este es un primer trabajo de tipo exploratorio, que será profundizado con posterioridad, de la investigación surgen algunas cuestiones a destacar:

- Si bien el 65,5% de los empresarios manifestó tener definidos valores, se puede observar poca formalización de los mismos ya que sólo un 37,9% cuenta con un código de ética explícito.
- Otra cuestión es que si bien el concepto de RSE debe aportar valor a todos los grupos de interés, los empresarios poseen diferencias significativas respecto al compromiso asumido con cada grupo, siendo menor el compromiso que manifestaron asumir con competidores y proveedores.
- Cuando se infirió acerca de la importancia que los empresarios asignan a cada dimensión de la RSE, se observa que en general para todas las

dimensiones el compromiso es alto, para todos los casos más de un 56% le asignó un valor igual o superior a 5. A su vez cabe destacar la importancia que le fue dada la “interacción con nuestros empleados, clientes y proveedores”, y el que “les importa que sus empleados se desarrollen profesionalmente dentro de la empresa”.

- Otra cuestión a destacar es que los empresarios consideran sumamente importante el comportamiento ético más allá de lo legal, de allí la importancia que asignaron a la frase “Nos basamos en valores éticos más allá de las obligaciones legales”.

Tengamos en cuenta ciertas limitaciones de la muestra, la misma responde a empresas: pequeñas, puesto que el 48,3% posee menos de 10 empleados, más del 50% son empresas de servicios y el 82% se las puede considerar con amplia experiencia en el sector, a su vez, a pesar de su antigüedad en el sector, solo el 31% alude tener certificación, son datos importantes a tener en cuenta dado que describen la particularidad de la muestra. En futuras investigaciones los resultados se podrían contrastar con qué hacen las organizaciones jóvenes, así como analizar el comportamiento de las empresas respecto a la implementación de la RSE y el ciclo de vida de las organizaciones, así como tener en cuenta otras variables, como tamaño y sector.

Por último, adhiriendo a los autores Amartya Sen y Bernardo Kliksberg “*la RSE es una exigencia ética de la sociedad pero al mismo tiempo es el modo en que la empresa pueda reciclarse para el siglo XXI*”. La discusión sobre si la RSE es necesaria, ha quedado superada por los acontecimientos, no se puede ya separar la RSE de la ética, ya que la misma está alimentada por esta última, unida a lo que es el bien común. No importa la edad, tamaño de la empresa en particular o de las organizaciones en general, a esta altura la RSE involucra lo económico, lo social y lo medioambiental, concluyendo las instituciones deben en la realidad actual, rendir cuentas a todos los *stakeholders*, es decir a sus empleados, pequeños inversionistas, sus consumidores, la opinión pública y la sociedad civil en sus variadas expresiones, no debe ser a unos u a otros, sino a todos.

Es así como debemos reflotar e instalar como valor el bien común, que responde a una sociedad más justa y más equitativa.

Bibliografía

- Briseño García, A., Lavín Verástegui, J., & García Fernández, F. (2011). Análisis exploratorio de la responsabilidad social empresarial y su dicotomía en las actividades sociales y ambientales de la empresa. *Contaduría y administración*, (233), 73-90.
- Cammarota, E., & Berenblum, D. (2009). *Responsabilidad Social Empresarial y Gerencia Social: partícipes necesarios para el desarrollo humano*. D. Stolar y E. Stolar, Responsabilidad Social empresaria. Buenos Aires: Volleha Ediciones srl.

- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Coulter, M. & Robbins, S. (1997). *Administración*. Prentice Hall.
- Díaz Heredia, I. (2013). Responsabilidad Social Corporativa de la Empresas de Distribución Comercial Españolas. *EvidenciasEmpíricas*.
- Gorrochategui, N. (2012). Cumplimiento del Principio 10 del Pacto Global sobre corrupción por parte de las empresas que adhieren a la iniciativa en la Argentina. Tesis Doctorado Facultad de Ciencias Económicas UBA
- Hampton, R. (1980). *Adminstración*. McGraw-Hill. Tercera Edición.
- Izquierdo, J. Á. M. (2004). Responsabilidad social corporativa y competitividad: una visión desde la empresa. *Revista Valenciana de Economía y hacienda*, 12, 9-50.
- Sen, A. & Kliksberg, B. (2007). *Primero la gente*. Deusto, Barcelona
- Vallaey, F. (2006). La responsabilidad social de las organizaciones. CD Multimedia Programa de Apoyo a Iniciativas de Responsabilidad Social, Ética y Desarrollo. Lima-Perú.

RE-CONOCIENDO A LA UNIVERSIDAD
CyMAT y Riesgos Psicociales en el trabajo y competitividad emocional

33° Congreso Nacional de ADENAG
Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER)
Facultad de Ciencias de la Administración
Concordia: 26 y 27 de mayo de 2017
“Construyendo en Administración. Docencia y esencia”

Eje 2. Re-conociendo organizaciones: diversidad y complejidad

Autor: Elena M. Denda
emdenda@yahoo.com.ar

RESUMEN

El presente trabajo toma los resultados de una encuesta sobre Condiciones y Medio Ambiente en el trabajo (CyMAT) y Riesgos Psicociales, para evaluar la situación de competitividad emocional percibida por uno de los colectivos de trabajo que integra una Universidad Nacional: el “personal no docente”.

La justificación del mencionado vínculo se encuentra en el reconocimiento de la necesidad de un abordaje multidisciplinar para acercarnos a un objeto de estudio complejo y tomar en consideración el papel que juegan las percepciones, emociones y creencias en el accionar de las personas en las organizaciones. Este accionar produce los intercambios variados y permanentes entre la organización (universidad en este caso) y su ambiente y tiene impactos en la vida de los trabajadores y en sus respuestas cognitivas, emocionales y físicas. Su consideración en el diseño de políticas institucionales es insoslayable para enfrentar las condiciones de la vida actual y la sustentabilidad de una institución de larga historia.

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

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

Introducción

En el presente trabajo se ponen en tensión conceptos relacionados a la gestión de las organizaciones con los resultados de un relevamiento sobre las percepciones de los trabajadores no docentes de una universidad nacional. Se trata de un enfoque descriptivo en que se formulan conjeturas relacionando dos enfoques teóricos, que entendemos compatibles.

Los resultados que se analizan surgen de la encuesta sobre *Condiciones y Medio Ambiente* (CyMAT) y *Riesgos Psicosociales del Trabajo asalariado* (RPST) aplicada a una muestra de trabajadores no docentes. Se trata de un instrumento de relevamiento cuali-cuantitativo, diseñado a través de dos proyectos de investigación 2012-2014 cuyos informes finales fueron aprobados y a partir de los cuales los equipos de trabajo respectivos han elaborado una publicación actualmente en edición².

Las percepciones de los trabajadores relevadas se relacionarán con una propuesta teórica específica para comprender y actuar desde la gestión en la ampliación de la capacidad emocional de las organizaciones.

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

El enfoque general es el de la complejidad de las organizaciones.

Las presentaciones de los conceptos principales no agotan de ninguna manera la profundidad de los mismos, para ello remitimos a las publicaciones que les dan origen.

Marco teórico

Acerca del enfoque de la complejidad

Sobre este aspecto se adopta la postura epistemológica de Edgard Morin³ en el sentido que complejidad es un pensamiento que integra dentro de lo posible los modos simplificadores de pensar acerca de un objeto de análisis, realizando

¹ Citado en Clark, Burton (1983) El sistema de Educación superior Una visión comparativa de la organización académica, Universidad Autónoma Metropolitana, México D.F.

² PID 11/E121: "Una dimensión poco estudiada de las CyMAT: los riesgos psicosociales en el trabajo asalariado" (2012-2013) y el PID 11/E141, "Riesgos Psicosociales en el trabajo (RPST). Análisis de su impacto sobre la salud de los trabajadores, las organizaciones, y los sistemas de salud y seguridad social", ambos bajo la dirección del Dr. Julio César Neffa.

³ Morin, Edgar (1994) Introducción al pensamiento complejo, Gedisa Editorial, Barcelona.

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

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

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

Los ejes de la investigación sobre Riesgos Psicosociales en el trabajo asalariado

La encuesta cuyos resultados se analizan se apoya teóricamente en la consideración de riesgos psicosociales entendidos como *“Los factores de riesgo psicosocial en el trabajo hacen referencia a las condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral vigente en empresas u organizaciones que se desenvuelven en un contexto histórico, económico y social determinado y esencialmente a la configuración de los factores que incluye el proceso de trabajo (fuerza de trabajo, objetos, medios de trabajo) como factor determinante”*⁴

Esta perspectiva implica que la variable independiente que condiciona a las demás es el contenido y la organización del proceso de trabajo, distinguiéndose entre el trabajo tal como es prescripto por la organización (a menudo especificado en el convenio colectivo) y la actividad que efectivamente desarrollan los trabajadores. El trabajo no es patógeno en sí mismo.

Las variables incluidas se organizan en seis ejes:

- 1.- Las exigencias derivadas de la intensidad y el tiempo de trabajo, de la carga física y condiciones del ambiente de trabajo.
- 2.- Las exigencias emocionales del trabajo: estar en contacto con el público, con el sufrimiento, tener que esconder las emociones y temer.
- 3.- La autonomía y el margen de maniobra: en el procedimiento, la previsibilidad, la monotonía y la utilización del conocimiento y las competencias.

⁴ NEFFA, J. C. (2016). *Los riesgos psicosociales en el trabajo. Una contribución a su estudio*. UNM Editora, Moreno.

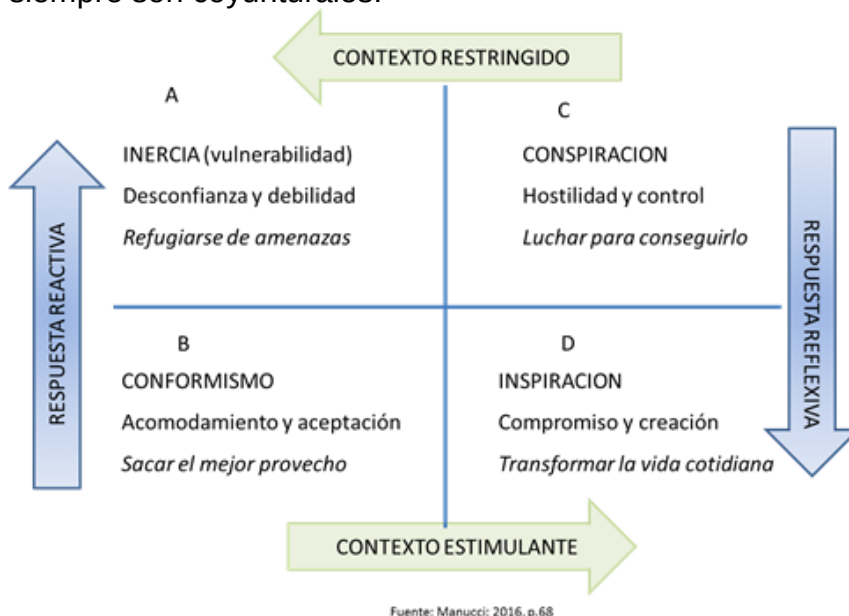
- 4.- Las relaciones sociales en el trabajo: con los superiores, con los compañeros, con el público en general.
- 5.- Los conflictos éticos y de valores: calidad impedida, contradicciones con principios y creencias propias, el valor y sentido del trabajo.
- 6.- La inseguridad e inestabilidad en la situación laboral: sentimiento de seguridad en el empleo, incertidumbre respecto del futuro y percepción sobre la influencia y participación en los procesos de cambio.

Competitividad emocional y motivación

Un concepto central en la propuesta del Profesor Manucci⁵ es la afirmación que las personas abordamos la realidad desde una imagen subjetiva que toma un “color” particular de acuerdo a la conexión emocional con los hechos y que representa “estados” que se modifican en el tiempo. Por ello, para ampliar la diversidad de respuestas ante los cambios en un contexto en transformación es deseable aumentar la capacidad emocional de las personas.

El dinamismo del contexto se caracteriza por la existencia de muchas situaciones inéditas (sin pasado para reconocer por parte de las personas) y la volatilidad de las previsiones. De ello resultan la complejidad, incertidumbre y la confusión en la que deben adoptarse las decisiones⁶.

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



⁵ Manucci, Marcelo (2016) *Competitividad Emocional. Cinco fórmulas para ampliar la capacidad emocional de las organizaciones y transformar el desempeño colectivo*, Ediciones B Argentina SA, Buenos Aires

⁶ Manucci, M op.cit. pp. 15

El análisis consistirá en conjeturar a partir de algunos de los resultados de la encuesta aplicadas cuáles serían los factores de mayor impacto en los posibles estados motivacionales resultantes, con la intención de aportar nuevas perspectivas a la búsqueda de conocimientos para encarar procesos de cambio satisfactorios para las personas, la organización y la sociedad.

Los resultados de la encuesta desde la perspectiva de la competitividad emocional

Si bien la encuesta contempla un eje específico sobre lo emocional – el identificado con el número 2- se incorporan en lo pertinente, hallazgos de los otros ejes⁷.

Inicialmente se describe el perfil global de los encuestados a partir de los factores demográficos y de las respuestas a una pregunta que consideramos significativa en relación con el carácter amplio o restringido de la interpretación del contexto: la que refiere específicamente a expectativas de continuar trabajando en la organización.

Luego se seleccionan los datos que a modo de ejemplo, consideramos con valor para el análisis de los estados emocionales vinculados a la motivación.

Factores demográficos

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

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

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

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

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

El 59,6% de los encuestados tiene o vive con sus hijos (con un promedio de dos por encuestado).

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

⁷ NEFFA, J.C. et al (2017) *Resultados de la encuesta sobre las condiciones y medio ambiente de trabajo y los riesgos psicosociales de los trabajadores no docentes de la UNLP*, Editorial de la UNLP (en etapa de edición)

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

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

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

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

Expectativas y contexto

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

EDAD	Sí	No sabe	No	Sin Responder
26 a 34 años	29,69%	15,63%	54,69%	0,00%
35 a 44 años	56,14%	11,40%	32,46%	0,00%
45 a 54 años	76,47%	3,36%	19,33%	0,84%
55 años o más	85,19%	1,85%	11,11%	1,85%
Total general	62,68%	7,98%	28,77%	0,57%

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

Edad	Muy bien pago	Bien pago	Mal pago	No contesta	No sabe	Sin responder
26 a 34 años	12,50%	70,31%	12,50%	0,00%	4,69%	0,00%
35 a 44 años	8,77%	74,56%	13,16%	1,75%	0,88%	0,88%
45 a 54 años	5,04%	73,95%	11,76%	4,20%	5,04%	0,00%
55 años o más	9,26%	62,96%	24,07%	0,00%	3,70%	0,00%
Total general	8,26%	71,79%	14,25%	1,99%	3,42%	0,28%

Si a la misma pregunta la relacionamos con el nivel de instrucción, la visión es diferente.

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

Aspectos directamente vinculados al trabajo emocional

1) Atención al público

Siendo que la muestra tomada contiene a personal de todas los agrupamientos, es interesante el porcentaje de encuestados que realiza como parte de sus tareas la actividad de atender público, entendiendo como tal a usuarios, pacientes, alumnos, clientes, proveedores, empleados de otras empresas u organizaciones: el 82,6% de los encuestados **SÍ** atiende público, mientras un 17,4% **No**. Dicho contacto es mayoritariamente cara a cara o telefónicamente es decir, directo *El control emocional o producción de las emociones aceptables para interactuar con el usuario, se impone al trabajador como una carga adicional a las demandas cognitivas y comportamentales*⁸.

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

2) Las relaciones en el grupo de trabajo

Las tensiones referidas anteriormente se extienden a las relaciones con los compañeros de trabajo, no por tener miedo (reconocido por el encuestado) pero sí por tener que esconder sus propias opiniones y los problemas personales porque no se encuentra contención en el espacio de las relaciones intersubjetivas. Así, un porcentaje significativo manifiesta vivir situaciones de tensión en sus relaciones sociales con los compañeros de trabajo, de manera ocasional (38,2 %); un 41,4 % expresa que a veces tiene que esconder o fingir sus emociones, y un 49% guardar sus opiniones.

Resulta significativo que el 36% indicó que "Siempre" su ritmo de trabajo está dado por la dependencia inmediata respecto del trabajo de uno o varios compañeros, el 33,1% respondió "A veces" (69,1% en total)

3) Violencia laboral

Con relación a la violencia, si bien no se trata de un fenómeno extendido, algunos resultados indican la necesidad de profundizar el análisis para

⁸ Patricia Galeano en Neffa et al (2017) op.cit

identificar ámbitos específicos en los que tiene lugar; llama la atención en particular que las mayorías de las situaciones percibidas como violentas son adjudicadas a personas de la propia organización. El siguiente cuadro muestra los valores obtenidos:

SUFRIMIENTO PADECIDO (N 351)	NO	Sí - Persona/s de la organización	Sí - Cliente/s, usuario/s, paciente/s	Sí - Otra/s persona/s	No sabe
Ignorado	288	48	5	8	2
Impedido hablar	312	29	2	6	2
Ridiculizado	333	11	3	2	2
Críticas injustas a su trabajo	271	53	7	5	15
Tareas inútiles	301	39	3	4	4
Saboteo trabajo	320	26	0	1	4
Enfermo mental	333	12	0	1	5
Insultos	308	29	6	4	4
Acoso sexual	343	0	1	1	6
Agresión	341	1	2	1	6
Bromas o burlas	326	16	1	5	3

Al indagar sobre las causas atribuidas por quienes padecen esas formas de violencia, lo más llamativo es la reticencia a responder o la respuesta “no sabe”. Por eso, es posible interrogarse acerca de la generación respuestas defensivas. Estos son los datos:

S.F.2.9- Ud. piensa que esos comportamientos fueron originados por...			
	Sí	No	No sabe
Actitudes/comportamiento acosadores	31,2	63,8	5
Sexo/orientación	11,8	83,8	4,4
Clima social o cultura organizacional	52,2	41,4	6,4
Salud/discapacidad	3,7	92,6	3,7
Color de piel	5,9	89,7	4,4
Origen/nacionalidad	3,7	91,9	4,4
Ideología política/religiosa	11,2	83,6	5,2
Edad	7,5	87,3	5,2

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

Supera el tercio la cantidad de encuestados que expresan que deben contrariar sus creencias o principios. El 25% de los encuestados consideró que a veces ha debido hacer acciones que considera reprochables (p.e. esconder información) De estos resultados, surgieron pistas para profundizar el estudio de funciones en las que impactan simultáneamente varios factores y relacionarlas con conductas tales como el consumo de mio-relajantes, las

migrañas, el abandono de expectativas de carrera por no poder sostener la responsabilidad asumida y porque la persona no percibe que la organización le brinde una oportunidad de reubicación, que en muchos casos sólo se considera posible abandonando la unidad académica.

Percepciones sobre el estado de salud y factores de riesgo⁹

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

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

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

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

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

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

4) Contenido y organización del trabajo

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

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

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

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

⁹ CORDONE, H.; GIRAUDO, E.; KORINFELD, S.; NEFFA, J.C. (1987): *Condiciones y medio ambiente de trabajo en Argentina*. Ed. CEIL-Hvmanitas, Buenos Aires. Vol.:1. Aspectos teóricos y metodológicos, 2. La situación por sectores específicos, 3. Nuevas dimensiones de las CyMAT. Véase también DEJOURS, Ch. y GERNET, I. (2014) *Psicopatología del trabajo*, Ed. Miño y Dávila, Buenos Aires.

- El 80,1% indicó que "Nunca" su ritmo de trabajo está dado por el ritmo de una máquina, mientras que el 10,5% contestó "Siempre" y el 9,4% "A veces" (19,9% en total) Este aspecto es interesante porque se diluye en el conjunto, que incluye las unidades administrativas de coordinación y dirección de toda la Universidad, pero tienen mayor peso en las unidades académicas donde se ubican los laboratorios e institutos de investigación y los servicios de informática donde es posible que afectan a un número significativo de los integrantes.
- Con relación las interrupciones, en total 82,3% se encontraba siempre o a veces en esa situación. De ellas el 51,4% indicó que no implicaba consecuencias en su trabajo.
- Existe una gran previsibilidad en cuanto al uso del tiempo de trabajo. El 93,7% indicó que "Siempre", conoce los horarios que tendrá que cumplir en el próximo mes", el 94,5% indicó que "Siempre", conoce los horarios que tendrá que cumplir en la próxima semana, y el 95,6% indicó que siempre" conoce los horarios que tendrá que cumplir los días siguientes.
- Con respecto a las vacaciones anuales se percibe que siempre se tiene derecho a ellas pero, dado el calendario de las actividades universitarias, el 40,1% indicó que "Nunca" y el 29,4% "A veces" puede proponer el periodo para hacer uso de ellas.

5) Medio ambiente de trabajo

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

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

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

6) Factores de riesgo en el lugar de trabajo

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

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

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

El 49,1% indicó que "Sí", siempre utiliza todos los elementos de protección personal, pero el 26,9% contestó "No", el 19% "Sí, pero no todos o no siempre" (lo cual suma 45,9% que no los usa siempre). Pero no se obtuvo información

acerca de cuáles elementos se hablaba, que no fueran los dispositivos para actuar en caso de incendio y en algunos casos señalética para evacuación.

7) Trabajo y salud

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

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

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

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

Desafíos para aumentar la competitividad emocional

A modo de conclusión, es posible considerar que la encuesta provee información útil para comenzar a considerar un diseño de cambio que atienda a aumentar la competitividad emocional de la universidad.

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

REDES COOPERATIVAS: HACIA UN MODELO DE GESTIÓN COLABORATIVA

33º Congreso Nacional de ADENAG

Concordia: 26 y 27 de mayo de 2017

“Construyendo en Administración. Docencia y esencia”

Autores

Álvarez, Jéssica jessicas.alvarez539.JSA@gmail.com

D'Incá, María Laura mlauradinca@gmail.com

Dorsch, Florencia florenciadorsch.estudio@gmail.com

Garcia, Noelia noeliagarcia@mdp.edu.ar

Ghirelli, Ivanna. ivannaghirelli@gmail.com

Giudice, Adrián adriangiudice@gmail.com

Resumen

El presente trabajo muestra resultados finales del trabajo realizado por el equipo proyecto “Redes Cooperativas: hacia un modelo de gestión colaborativa”, dependiente de la Secretaría de Extensión de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata (FCEyS-UNMDP), sobre el trabajo realizado junto múltiples cooperativas de la ciudad de Mar del Plata, Argentina.

Este proyecto pretendió hacer foco en el principio de Cooperación entre Cooperativas, buscando crear y fortalecer lazos para la generación de una plataforma tecnológica que permitieran sustentar una red entre más 300 cooperativas de trabajo que se encuentran en el partido de General Pueyrredón, donde las mismas se vinculen entre sí para la compra y contratación de servicios, así como para la realización de otras actividades en conjunto.

Para ello, se buscó identificar las problemáticas percibidas por las organizaciones a través de un diagnóstico participativo que diera lugar a la multiplicidad de voces y al diálogo como espacio de formación colectiva, realizando encuentros de trabajo interdisciplinario con la participación de los actores sociales en pos de diseñar de forma colectiva una red de cooperativas.

Palabras clave

Cooperativas de trabajo – redes – diagnóstico participativo

Introducción

A partir del proyecto de Extensión “Articulación cooperativa: un modelo de gestión en red” de esta universidad (2015-2016) y los objetivos del Programa de Vinculación Socio Productiva (ViSoPro), que proponen la articulación cooperativa de saberes y prácticas entre los participantes en función del relacionamiento con actores sociales locales, se detectaron una serie de demandas provenientes de las cooperativas, que se constituyen como uno de los actores destacados de la economía social y solidaria de la ciudad de Mar del Plata. Entre ellas, resulta importante destacar la relevancia del asociativismo cooperativo, cuya finalidad es la inter-cooperación y la defensa y representación de los intereses generales de las entidades asociadas, con la finalidad de potenciar su acción empresarial, conocida como inter-cooperación económica que tiende al establecimiento de vínculos entre empresas cooperativas.

En este sentido, intervenciones previas a este proyecto han avanzado en la sostenibilidad de las cooperativas a través de la incorporación de herramientas de gestión, asistencia técnica por parte de los actores que trabajan en el desarrollo de estas organizaciones, generación de redes estratégicas entre cooperativas, federaciones de cooperativas, universidades, e instituciones de base científico tecnológicas, y con la presencia de instrumentos financieros que posibiliten el crecimiento sustentable de este tipo de organizaciones.

Hacia el interior de las cooperativas, se ha detectado que existe un conocimiento heterogéneo respecto a lo que una entidad de la economía solidaria conlleva, lo que presenta un primer punto de conflicto para la realización de actividades sociales y solidarias.

También se han evidenciado distintos niveles de compromiso entre los asociados y, por ende, entre las cooperativas, por lo que consideramos que uno de los mayores desafíos con los que nos enfrentaremos como equipo de trabajo será la generación de estrategias de motivación para la participación y el compromiso con la realidad de las cooperativas y sus proyecciones a futuro para la formación de la red de cooperativas como una herramienta para la continuidad y el crecimiento de las mismas, ya que es innegable el hecho de que para ellos representa un medio para la obtención de nuevas fuentes de trabajo que aseguren la satisfacción de sus necesidades y las de su familia.

Se pretende continuar trabajando sobre esta base, haciendo foco en la generación de redes cooperativas que permitan a las organizaciones participantes fortalecerse respecto del principio cooperativo de cooperación entre cooperativas mediante la utilización de tecnologías de la información y herramientas de integración social, y entendiendo que el éxito de este proyecto se basa en la participación de las cooperativas de trabajo alcanzadas y con interés de asociarse para la formación de esta red.

En este sentido, se espera crear y consolidar los lazos sociales y, a partir de allí, se podrá avanzar en el fortalecimiento del proceso de autogestión de las entidades participantes mediante la generación y consolidación de actividades cooperativas entre ellas, afianzando asimismo las relaciones entre los propios asociados y los asociados a otras instituciones.

El objetivo de esta presentación es describir los resultados del proyecto de extensión en cuanto al primer contacto y relevamiento de cooperativas, mostrando su clasificación y principales características, así como el diseño

preliminar de las herramientas tecnológicas planteadas para la conformación y sustento de una Red de Cooperativas en la ciudad.

OBJETIVOS

El proyecto tiene los siguientes objetivos:

Objetivo General:

- Generar mecanismos de articulación a través del uso de las tecnologías de la información en pos de fomentar la integración cooperativa y atender las diferentes problemáticas que se plantean las cooperativas de trabajo del partido de General Pueyrredón.

Objetivos específicos:

- Identificar las problemáticas percibidas por las organizaciones a través de un diagnóstico participativo que dé lugar a la multiplicidad de voces y al diálogo como espacio de formación colectiva.
- Favorecer la toma de conciencia por parte de los distintos participantes sobre la importancia de la articulación y cooperación para lograr la sustentabilidad en el tiempo de cada organización a través de instancias de capacitación sobre Economía Solidaria y Desarrollo Territorial.
- Realizar encuentros de trabajo interdisciplinario con la participación de los actores sociales en pos de diseñar de forma colectiva una red de cooperativas.
- Generar una aplicación informática web y/o móvil que les permita a las cooperativas de trabajo articular sus actividades tanto económicas como sociales.
- Fortalecer la capacitación y promoción en “Economía Solidaria y Desarrollo Territorial” en la comunidad.

PROYECTO DE EXTENSIÓN “REDES COOPERATIVAS”

El cooperativismo es una modalidad de organización de la producción basada en una serie de valores y principios que están en contraposición al individualismo, la asimetría de poder y el fin de lucro que prevalecen en una “empresa”. Sin embargo, las cooperativas también son empresas, entendiendo como tales a entidades organizadas que operan en el mercado, pero su propiedad es conjunta y su gestión y control son democráticos.

En la última década se ha observado un crecimiento inédito en la cantidad de cooperativas existentes en nuestro país. De acuerdo con los datos del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), actualmente existen casi 31.000 cooperativas, mientras que en el año 2008 había registradas 12.700 y 1.500 en la década del '90. De las cooperativas actuales, casi el 80% son cooperativas de trabajo.

A diferencia de proyectos previos, que buscaban trabajar sobre las necesidades puntuales de un pequeño grupo de cooperativas u otras organizaciones de la Economía Social y Solidaria, consideramos que es necesario ampliar el alcance haciendo foco en la necesidad de crear y fortalecer lazos con otras cooperativas para ampliar su red de contactos y generar acciones mancomunadas que permitan incrementar el nivel de actividad, desarrollo y capacidades de cada cooperativa, buscando incluir todas las cooperativas de trabajo activas en el partido de General Pueyrredón.

Así, el proyecto cuyos resultados aquí se presentan está destinado a fortalecer las cadenas de valor cooperativas entre las entidades participantes y en su vinculación con el espacio territorial donde se desarrollan, con los centros de

extensión. Asimismo, se atenderán a las relaciones sociales e interpersonales entre los integrantes de las Cooperativas que lo avalan. En Mar del Plata coexisten más de 300 entidades, las que cuentan con más de 7500 asociados, según datos del año 2014.

Uno de los aspectos esenciales en el desarrollo del proyecto es la integración de múltiples disciplinas, necesaria para la puesta en marcha de la metodología de extensión y las estrategias propuestas, donde la temática se aborde desde distintos campos de conocimiento a fin de explicar las características del asociativismo y la economía solidaria en las organizaciones participantes mediante la interacción conjunta de diversos saberes.

Esta articulación entre las diferentes áreas de conocimiento es de suma relevancia para la obtención de un diagnóstico integrado, una formulación colectiva de las acciones a poner en marcha y el diseño e implementación de las acciones compartidas y las herramientas informáticas que serán base de la red cooperativa que se pretende construir. La multi-disciplinariedad en el campo de trabajo da lugar a un encuentro entre sujetos sociales y, por tanto, a la alteración de cada uno de ellos mediante una interacción constante. La mirada desde distintos campos de conocimiento se torna indispensable en pos de lograr un análisis integrado acerca de la realidad de las entidades participantes, así como también la posibilidad de conocer las debilidades y fortalezas a las que se enfrentan dichas organizaciones. De esta forma y apostando a un diálogo continuo entre el equipo de trabajo y los asociados, se apuesta a obtener un diagnóstico participativo que dé lugar a espacios de formación colectiva y fomenten la sustentabilidad y la autogestión de las cooperativas intervinientes.

METODOLOGÍA DE TRABAJO

El proyecto abarcó etapas bien definidas, donde se pretendió, en primera instancia, establecer contacto con la mayor cantidad posible de cooperativas en el Partido de General Pueyrredón. Para ello, se utilizó como base el listado de cooperativas publicado por el INAES, identificándolas en un mapa mediante la herramienta de Google Maps.

Los datos básicos de cada cooperativa, tales como su razón social, domicilio, actividad principal y datos de la persona de contacto, serán cargados en una base de datos unificada utilizando la herramienta de Google Forms. La obtención de esta información parte de dos vías:

- a) listado oficial del INAES a Julio de 2016;
- b) la investigación previa realizada por estudiantes de Ingeniería para su tesis de grado, que contenía un listado de cooperativas que fueron encuestadas durante el año 2013 por la Dirección de Cooperativas y Mutuales de la Provincia de Buenos Aires;
- c) el acercamiento del equipo de proyecto y voluntarios de investigación a cada cooperativa en forma presencial.

Una vez unificado y depurado el listado de cooperativas de trabajo activas, de las 330 cooperativas de trabajo incluidas en el relevamiento, se pudo obtener correo electrónico y/o teléfono de 192 cooperativas de trabajo.

Durante el mes de Agosto de 2016 se hizo un primer contacto vía correo electrónico con las 178 cooperativas de las cuales se contaba con este dato. En dicho correo, se las invitaba a participar de un primer encuentro para comenzar a pensar y detectar interesados en la construcción de una red de cooperativas de trabajo. Para confirmar sus datos, se incluyó en el correo el

link a un formulario donde podían elegir la cooperativa que representan, completar los datos de contacto e indicar días y horarios de preferencia para participar del encuentro.

De las cooperativas a las cuales se envió este correo electrónico, 54 fueron devueltos indicando que la dirección es inexistente, y sólo cuatro completaron el formulario.

Durante el mes de Septiembre de 2016 se reiteró el envío del correo electrónico a las direcciones que no habían rebotado y que no habían respondido (119 cooperativas), no obteniendo respuesta alguna.

En paralelo, se seleccionaron las 138 cooperativas de las que no se contaba con datos de contacto para realizar una primera visita presencial. Las mismas fueron distribuidas entre un grupo de seis estudiantes de distintas carreras de ciencias económicas que se encontraban realizando una Práctica de Investigación.

Durante el proceso de visitas, que duró tres meses (Agosto a Octubre de 2016), el equipo obtuvo información de contacto actualizada de las 40 cooperativas de trabajo creadas a partir del Programa “Argentina Trabaja”, que no se encontraban trabajando desde el último trimestre del año 2015 y, por lo tanto, no aplicaban para la generación de Redes Cooperativas. Por lo tanto, dichas cooperativas fueron excluidas del listado de organizaciones a visitar, restando entonces 120 cooperativas por visitar, ya que de algunas se contaba con datos de contacto.

Los estudiantes de las Prácticas de Investigación seleccionaron las cooperativas de trabajo cercanas a sus domicilios o lugares de trabajo para realizar las visitas, listando 53 organizaciones, generando un informe final de las prácticas con gran riqueza en su contenido respecto de la experiencia de los estudiantes participantes. A estas organizaciones contactadas, se sumaron 12 que visitó el equipo del proyecto.

Al visitar a cada cooperativa o contactarla vía teléfono o correo electrónico, los responsables del relevamiento completaron los datos en un formulario creado en la herramienta *Google Forms* para unificar la información relevada. El formulario puede visualizarse en el siguiente enlace: <https://goo.gl/gj9UES>

El equipo de proyecto, durante el mes de Octubre, llamó a 65 de las 147 cooperativas que contaban con número telefónico. Sin embargo, sólo 8 atendieron e indicaron que la cooperativa se encuentra activa. En la mayor parte de los casos, el número telefónico no pertenecía a un abonado en servicio, no atendía nadie aún llamando en distintos horarios o se trataba de número equivocado.

En función del contacto con un primer bloque de cooperativas de trabajo activas, se decidió realizar el “Encuentro: Hacia una red cooperativa”, cuyo diseño de las acciones a desarrollar se realizó con la participación de todo el equipo de trabajo y de estudiantes de Prácticas Profesionales Comunitarias (PPC) y Prácticas de Investigación (PI) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UNMdP, distribuyéndose, además, los roles entre todos los miembros del equipo.

Cabe destacar que la utilización de metodologías activas de participación tuvo como objetivo lograr el empoderamiento tanto del equipo de trabajo del proyecto como de los estudiantes de las Prácticas obligatorias de la facultad, y de los miembros de cada una de las cooperativas, para que tanto las acciones acordadas en conjunto sean auto-sustentables en el mediano y largo plazo.

Al mismo tiempo, desde una mirada sociológica se buscó realizar una permanente observación de los participantes a fines de conocer de forma directa la realidad en la que actúan los distintos actores sociales. La dinámica a trabajar en estos talleres de relevamiento responde a la pedagogía que concibe al conocimiento como el resultado de la participación colectiva y reflexiva, rompiendo con la concepción tradicional que establece jerarquías desiguales entre educador y educado. Se apostó al empoderamiento de los miembros de las organizaciones como agentes de cambio que permitieran llevar adelante y sostener su propia sustentabilidad y su articulación con otras entidades de la economía social y solidaria.

RESULTADOS PRELIMINARES DEL RELEVAMIENTO

Cooperativas en el Partido de General Pueyrredón

De acuerdo al listado publicado en la página del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) del mes de Julio de 2016, que se descarga en forma gratuita de la página <http://www.inaes.gob.ar/> dentro de la sección *Enlaces útiles – Listados para bajar*, hay 335 cooperativas de trabajo activas en la Municipalidad de General Pueyrredón.

Al analizar dicho listado, se pudo observar que cinco cooperativas se encontraban repetidas con distintos números de matrícula, por lo que se trabajó sobre una base de **330 cooperativas de trabajo activas**.

Como se puede observar en el **Gráfico 1**, si bien existen cooperativas en el Partido de General Pueyrredón que fueron creadas a mediados del siglo XX, más del 60% fueron creadas entre los años 2006 y 2013, notándose un marcado ascenso desde el año 2002. Cabe destacar que, si bien los años en que más cooperativas fueron registradas fueron 2010, 2013 y 2009, las fechas indicadas en este listado no se corresponden exactamente con el momento real en que las cooperativas iniciaron sus actividades, que es anterior.

Por ejemplo, en el caso del año 2013, se ha podido identificar que casi la totalidad de las cooperativas indicadas en el listado del INAES corresponden a cooperativas “sociales” (conformadas a partir del Programa de Ingreso Social con Trabajo, más conocido como “Plan Argentina Trabaja”, que en realidad iniciaron sus actividades en el año 2012.

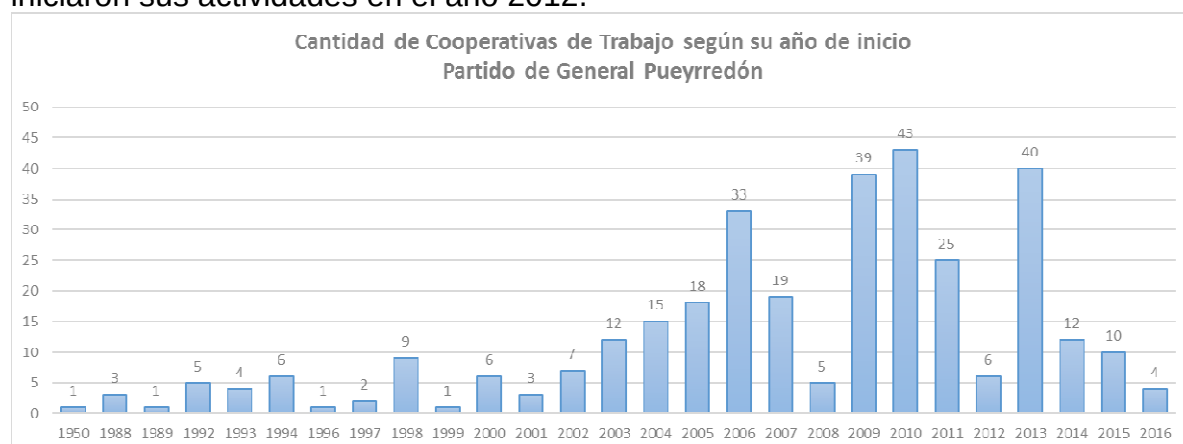


Gráfico 1: Cantidad de Cooperativas de Trabajo en el Partido de General Pueyrredón según año de inicio de actividades

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INAES

Datos de contacto

Respecto de los datos de contacto, el listado del INAES provee datos de contacto (correo electrónico y/o teléfono) de 129 cooperativas.

Adicionalmente a este listado, se utilizó un listado de cooperativas que fueron encuestadas durante el año 2013 por la Dirección de Cooperativas y Mutuales de la Provincia de Buenos Aires, donde se pudieron obtener datos de contacto adicionales, llegando a contar con correo electrónico y/o teléfono de 192 cooperativas de trabajo.

Una vez unificado y depurado el listado de cooperativas de trabajo activas según el INAES, se hizo un primer contacto vía correo electrónico con las 178 cooperativas que informaron este dato. En dicho correo, se las invitaba a participar de un primer encuentro para comenzar a pensar y detectar interesados en la construcción de una red de cooperativas de trabajo. Para confirmar sus datos, se incluyó en el correo el link a un formulario donde podían elegir la cooperativa que representan, completar los datos de contacto e indicar días y horarios de preferencia para participar del encuentro.

De las 178 cooperativas a las cuales se envió este correo electrónico, 54 fueron devueltos indicando que la dirección es inexistente, y sólo cinco completaron el formulario, quedando pendiente la verificación de los números telefónicos.

Ubicación geográfica

En cuanto a su ubicación geográfica, se observa una gran concentración de cooperativas de trabajo en la zona del Puerto de la ciudad y pocas o ninguna cooperativa en las zonas más alejadas de la ciudad, como Camet, Batán o la zona que se encuentra al sur de Punta Mogotes, como se observa en la **Imagen 1**.



Imagen 1: Cooperativas de Trabajo en el Partido de General Pueyrredón según su dirección fiscal

Fuente: Elaboración propia en Google Maps a partir de datos del INAES

Relevamiento *in situ*

Durante el mes de agosto de 2016 comenzó el acercamiento de los estudiantes investigadores y el equipo de extensión a las cooperativas de las cuales no se posee datos de contacto con el fin de identificar su interés en participar de la construcción colectiva de la red de cooperativas propuesta desde el Proyecto de Extensión “Redes Cooperativas: hacia un modelo de gestión colaborativa”. A continuación se presentan los resultados de dicho relevamiento:

Cooperativas de Trabajo por tipo

Cooperativas de Trabajo del Programa “Argentina Trabaja”	40
Cooperativas de Trabajo tradicionales	290
Total Cooperativas de Trabajo en el Partido de General Pueyrredón (sin duplicados)	330

Cooperativas de Trabajo según datos de contacto

Cooperativas con datos de contacto (teléfono y/o correo electrónico) ■ Correo Electrónico: 159 ■ Teléfono: 147	170
Cooperativas sin datos de contacto	120
Total Cooperativas incluidas en el relevamiento	290

Indicadores obtenidos a partir del relevamiento

Indicador	Porcentaje	Valor
Cooperativas que respondieron por correo electrónico / Cooperativas contactadas vía correo electrónico	2,52%	4 / 159
Cooperativas activas que respondieron por teléfono / Cooperativas contactadas vía telefónica	12,31%	8 / 65
Cooperativas pendientes de contactar vía telefónica / Cooperativas con datos de contacto telefónico	55,78%	82 / 147
Cooperativas sin datos de contacto visitadas y activas / Cooperativas sin datos de contacto visitadas	24,62%	16 / 65
Cooperativas pendientes de visitar / Cooperativas sin datos de contacto	45,83%	55 / 120
Cooperativas activas contactadas / Cooperativas contactadas	32,18%	28 / 87
Cooperativas contactadas NO activas / Cooperativas contactadas	67,82%	59 / 87
Cooperativas contactadas / Cooperativas incluidas en el relevamiento	30,00%	87 / 290
Cooperativas pendientes de contactar / Cooperativas incluidas en el relevamiento	70,00%	203 / 290

Encuentro: hacia una red cooperativa

Se realizaron dos Encuentros, uno a fin de Octubre y otro los primeros días de Noviembre, con una duración de 3 (tres) horas cada uno.

Al primero se presentaron 5 cooperativas de un total de 10 confirmadas, mientras que al segundo sólo asistieron 3 cooperativas.

Durante el desarrollo de los encuentros y mediante las distintas actividades planteadas, los referentes de cada cooperativa comentaron su situación y mostraron su interés en que haya una clara diferenciación entre cooperativas y movimientos sociales, ya que, que esa falta de distinción hace que la sociedad no visualice la gran labor de las cooperativas.

Otro punto importante, es la preocupación de los cooperativistas por la falta de conocimiento que tiene la sociedad sobre el trabajo, el valor y lo que significa ser miembro de una cooperativa.

Además, plantearon la necesidad de contar con una mayor capacitación que ponga énfasis en los valores que hacen a las cooperativas y el modo en que llevan a cabo su trabajo, tanto para los miembros de las cooperativas como para terceros.

Los participantes se mostraron conformes con la realización de estos encuentros y manifestaron su intención de asistir a futuros encuentros relacionados con la temática.

Para finalizar, se les entregó una encuesta para completar sobre el encuentro. En dicha encuesta, los cooperativistas señalaron las siguientes cuestiones:

1. *Identificación con otros:* Al consultarles si se sintieron identificados con las necesidades planteadas por otras cooperativas, todos los participantes respondieron que SI. Entre los comentarios indicados, se destacan:
 - a. "Sí. Son necesidades comunes a muchos emprendimientos autogestionados."
 - b. "Sí. Porque encontré similitudes entre las necesidades de mi cooperativa y las otras."
 - c. "Sí. Porque se reflejan necesidades del sector poco atendidas."
 - d. "Sí. Porque coincidimos en que hace falta más concientización."
2. *Utilidad del Encuentro:* Al consultarles si consideran que este encuentro puede ayudarlos en su actividad cooperativa, todos los participantes respondieron que SI. Entre los comentarios indicados, se destacan:
 - a. "El encuentro aporta formación y contactos."
 - b. "La información brindada es muy clara e interesante."
 - c. "La metodología utilizada es la correcta."
 - d. "Podemos integrarnos con otras cooperativas e intercambiar actividades y herramientas."
3. *Asistencia a futuros Encuentros:* Al consultarles si participarían en futuros encuentros para la construcción de redes cooperativas, todos los participantes respondieron que SI. Entre los comentarios indicados, se destacan:
 - a. "Es fundamental la intercooperación para el crecimiento del sector."
 - b. "La participación en este tipo de encuentros permite adquirir conocimientos que hasta el momento no teníamos."
 - c. "Es importante la capacitación y el apoyo que se recibe en estos encuentros."

CONCLUSIONES

El éxito de este proyecto se basa en la participación de las cooperativas de trabajo alcanzadas y con interés de asociarse para la formación de esta red, mediante el uso de plataformas virtuales que permitan crear y consolidar los lazos sociales.

Para ello, es necesario avanzar con mayor eficacia que la actual en el proceso de acercamiento a las cooperativas de trabajo actuales del Partido de General Pueyrredón, ya que hasta el momento se puede destacar que:

- Existen 330 cooperativas de trabajo que, formalmente, se encuentran activas en este municipio. Sin embargo, muchas de ellas no se encuentran realmente en funcionamiento.
- El listado de cooperativas de trabajo actuales del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) no posee datos certeros respecto de los datos de contacto ni la dirección de dichas organizaciones.

- La información obtenida de otros organismos, tampoco ofrece información confiable para el contacto con las cooperativas.
- El domicilio fiscal de gran parte de las cooperativas, que refleja una concentración en pocos barrios que conforman el casco principal de la ciudad, no se condice con su domicilio real, dificultando la posibilidad de efectuar el contacto con las mismas.
- No se observa interés de las cooperativas contactadas por vía electrónica para participar del proyecto de construcción de una red de cooperativas.
- Se observa gran interés de las cooperativas contactadas en forma presencial y telefónica en la participación de las actividades del proyecto, así como también de aquellas que participaron del “Encuentro: hacia una red cooperativa”.

La dinámica a trabajar en forma colaborativa tanto dentro del equipo de trabajo como con las organizaciones cooperativas, responde a la pedagogía que concibe al conocimiento como el resultado de la participación colectiva y reflexiva, rompiendo con la concepción tradicional que establece jerarquías desiguales entre educador y educado, entre universidad y organizaciones. Se busca en todo momento aprender conjuntamente los principales lineamientos de la economía social y solidaria y favorecer la toma de conciencia acerca de la importancia de generar vinculaciones productivas, económicas y sociales con otras entidades. Se apuesta al empoderamiento de los miembros de las organizaciones como agentes de cambio que permitan llevar adelante y sostener su propia sustentabilidad y su articulación con otras entidades de la economía social y solidaria.

Entendemos que la difusión de los resultados de este proyecto es clave para lograr un impacto positivo en la economía social y solidaria, así como también para nuestra disciplina administrativa, ya que la participación de los estudiantes de Prácticas Profesionales Comunitarias y de Prácticas de Investigación abre una puerta para la comprensión de organizaciones con las que no es habitual trabajar a lo largo de la carrera universitaria.

REFERENCIAS

- ALFONSO SANCHEZ, R. (2000). *La integración cooperativa y sus técnicas de realización: La cooperativa de segundo grado*. Tirant lo Blanch, España.
- ALVAREZ GARCIA, A. (2012). *Métodos ágiles y Scrum*. Anaya Multimedia, España.
- CABUT, M., REGIDOR, N. (2014). *Desarrollo de una Incubadora de Empresas Sociales en la ciudad de Mar del Plata*. Tesis de grado. Universidad Nacional de Mar Del Plata, Facultad de Ingeniería, Argentina.
- CORAGGIO, J. (2011). *Economía social y solidaria. El trabajo antes que el capital*. Quito: Ediciones Abya-Yala.
- PRESSMAN, R. (2010). *Ingeniería del Software*. 7ma Edición. McGraw-Hill, México

**33° Congreso Nacional de ADENAG
Concordia, 26 y 27 de mayo de 2017**

“Construyendo en Administración. Docencia y esencia”

Tema 2. Re-conociendo organizaciones: diversidad y complejidad

**RESILIENCIA EN ORGANIZACIONES DE ALTA CONFIABILIDAD
(HROS): NOTAS SOBRE EL SISTEMA FERROVIARIO¹**

Natalia L. GONZALEZ - ngonzale@ungs.edu.ar

Javier H. CANTERO - jcantero@ungs.edu.ar

Investigadores docentes – Universidad Nacional de General Sarmiento

RESUMEN

Esta ponencia presenta los primeros aportes sobre el análisis de la resiliencia en un tipo organizacional complejo: el sistema ferroviario argentino. Si bien, en los últimos años comenzó a aplicarse el concepto de resiliencia en las investigaciones sobre seguridad y confiabilidad de los sistemas, la disciplina de la teoría de la administración no ha desarrollado una producción teórica y empírica generosa en torno a la temática.

Por ende, en primer lugar nos hemos propuesto sistematizar y reflexionar sobre el estado del arte en torno a la temática de la resiliencia organizacional en general y en particular como atributo de las organizaciones de alta confiabilidad (HROs). En segundo lugar, tras caracterizar al sistema ferroviario a la luz de las dimensiones propuesta por la Teoría de la Alta Confiabilidad, presentamos las primeras notas de campo sobre nuestro objeto de estudio. Las líneas férreas vuelven a operar tras los accidentes ocurridos de público conocimiento en el ferrocarril metropolitano de pasajeros, por lo que ubica a nuestra agenda de investigación bajo la pregunta de cuáles son las prácticas, los factores, dispositivos organizacionales y de gestión que posibilitan la recuperación de las líneas férreas. El desafío de la supervivencia de las líneas férreas metropolitanas y de la gestión de la seguridad es el eje que guía nuestra pregunta de investigación

Palabras clave: resiliencia organizacional – sistema ferroviario - líneas férreas metropolitanas – organizaciones de alta confiabilidad (HROs).

¹ Este trabajo forma parte del Proyecto de Investigación: *De la especificidad de las Organizaciones de Alta Confiabilidad (HROs): estudio comparativo de sistemas de alto riesgo en Argentina*. Instituto de industria – Universidad Nacional de General Sarmiento

Introducción

Los accidentes graves ocurridos en las líneas metropolitanas en los últimos años conjuntamente con la denominada “Tragedia de Once”² fueron el punto de inflexión para redimensionar la problemática de la seguridad en el transporte ferroviario de pasajeros.

Si bien los riesgos y los accidentes suelen ser atribuidos a dos fuentes principales: la complejidad de las operaciones de las organizaciones y al avance de la tecnología, los accidentes e incidentes ocurridos en las líneas férreas de nuestro país distan de esta causalidad orientándose a ser explicados por la negligencia y deterioro sistemático y sistémico del ferrocarril.

El proceso de otorgamiento en concesión iniciado en la década del '90 en nuestro país fue acompañado por un proceso de cierre de ramales y de transferencia de líneas a la órbita provincial. Si bien en un inicio este proceso manifestaba indicadores de éxito, años después se hicieron evidentes el deterioro de las líneas férreas, la falta de mantenimiento y los incidentes. Esta situación se agravó tras la crisis del 2001.

En ese período, las condiciones del sistema ferroviario cobraron estado público y se declaró la emergencia ferroviaria. Sin embargo, no se instrumentaron medidas de fondo que implicaran un proceso de planificación de carácter estratégico ni acciones concretas desde la política ferroviaria tendientes a mejorar el transporte ferroviario. Por el contrario, la medida que debía ser de carácter transitoria se convirtió en permanente otorgando mayor laxitud a los contratos así como a los criterios de calidad de la prestación del servicio.

La quita de concesión de determinadas concesiones tales como las correspondientes a las líneas San Martín, Roca y Belgrano Sur se convirtieron en el preludio de lo que se generalizaría unos años después. Desde el análisis de accidentes se hace referencia a la deficiencia en los controles, las condiciones del material rodante, las señales lumínicas y al sistema de frenos. Factores sistemáticamente invisibilizados hasta la Tragedia de Once que, convertida en un punto de inflexión, propició un giro en la política desplegada hasta ese momento.

A pesar de las interrupciones establecidas tras los accidentes, las líneas férreas volvieron a operar. Nuestra agenda de investigación se ve interpelada a preguntarnos acerca de las prácticas, factores, dispositivos de gestión y organizacionales que posibilitan la recuperación de las líneas férreas. El desafío

² El 22 de febrero de 2012 La formación de pasajeros identificada por el N° 3772 corría por la vía descendente de la estación Moreno a la de Once de Septiembre identificado como Chapa N° 16. La formación salió de la estación Caballito a las 8:23:20hs con destino a la estación Once de Septiembre a la que llegó a las 8:28:23hs. La formación impacta contra la cabecera del andén, 51 personas perdieron la vida, hubo 763 heridos leves, 28 heridos graves y 4 gravísimos.

de la supervivencia de las líneas férreas metropolitanas y de la gestión de la seguridad es el eje que guía nuestra pregunta de investigación.

El objetivo en este sentido es analizar el sistema ferroviario a la luz de la Teoría de la Alta Confiabilidad y a posteriori identificar, tomando como punto de partida los accidentes, los cambios instrumentados, las contribuciones u aportes de los trabajadores así como el rol de los diversos dispositivos organizacionales en la recuperación y en la construcción de la seguridad y confiabilidad del sistema ferroviario metropolitano de pasajeros. En definitiva, que factores contribuyen a la resiliencia de las líneas férreas.

En este trabajo presentamos una reflexión teórica sobre una temática poco abordada por la disciplina de la administración y las potencialidades para iluminar procesos complejos como la recuperación ferroviaria tras un accidente. Asimismo, incorporamos las primeras notas sobre el análisis de la resiliencia organizacional en las líneas metropolitanas argentinas.

Este trabajo implica un desafío no solo teórico sino metodológico en tanto no solo el estado del arte o del conocimiento sobre el tema es escaso sino también los trabajos empíricos sobre el tema. Adicionalmente, el contacto con el terreno ha sido dificultoso por el bajo nivel de acceso a interlocutores clave relacionados con la gestión ferroviaria. En definitiva, estas particularidades terminan conformando al objeto de estudio con sus ventajas y desventajas.

Resiliencia Organizacional: estado del arte

Hollnagel (2009) subraya que es prudente tener en cuenta el modelo de análisis de accidentes que se conciba ya que no solo tiene impacto en la forma de comprender el evento sino también en cómo se comprende la resiliencia. En este sentido, la resiliencia puede verse afectada por un evento de carácter abrupto o a través de pequeños eventos incidentales que van erosionando lentamente los límites de la seguridad.

Las ciencias psíquicas han desarrollado el concepto de resiliencia con el objetivo de referenciar a aquellas personas que hacen frente a grandes tragedias y pueden recuperarse psíquicamente de ellas. Las ciencias físicas también han utilizado el concepto para dar cuenta de la capacidad de un cuerpo para soportar la presión y recuperar su estructura inicial después de una alteración de su forma. A partir de ellas, este concepto ha traspasado las fronteras de las disciplinas convirtiéndose en un concepto flexible que permite reflexionar en torno a los objetos, las personas, los grupos y las organizaciones.

Desde la teoría de las organizaciones todavía encontramos cierta carencia teórica con este concepto. Si bien comienza a aplicarse en las investigaciones sobre la seguridad y la confiabilidad de los sistemas hay pocos estudios teóricos y

empíricos. El sistema es resiliente si su capacidad de sobrevivir no queda fuertemente socavada por el incidente (Daniellou, F.; Simard, M. & Boissières, I.; 2013) En otras palabras, si tiene la capacidad de encontrar, después de un incidente mayor, un estado dinámico que le permita desarrollarse de nuevo. “Es la habilidad para crear, para prever, anticiparse a los cambios en la forma de los riesgos, antes de las fallas y cuando ocurren los daños” (Woods, 2013:37).

La palabra resiliencia implica también adaptabilidad, ajustarse a disturbios, disrupciones y cambios (Woods, 2013) Pero si comprendemos que todos los sistemas tienen cierto grado de adaptabilidad no es posible asimilar resiliencia a adaptación. El concepto de resiliencia por lo tanto se refiere a la capacidad más amplia. Es decir, cómo puede un sistema manejar perturbaciones, disrupciones y variaciones que quedan fuera de la base de los mecanismos previstos y definidos en el mismo.

Si bien algunos autores han abordado desde la perspectiva de la *crisis management* (Mitroff et al, 1987) el análisis de situaciones incidentales y/o riesgosas generadas por las propias organizaciones, reservando el concepto de resiliencia para las catástrofes sufridas por las organizaciones (i.e. inundaciones, tsunamis, etc.), la resiliencia organizacional intenta comprender cómo las organizaciones no solamente gestionan la situación concreta de la crisis sino también que ajustes realizan frente a condiciones de adversidad para emerger más fortalecidas (i.e. resilientes).

Hollnagel (2009) describe a la ingeniería de la resiliencia como una corriente cuyo paradigma no sólo se refiere a la reacción frente a sucesos imprevistos sino a la posibilidad de sobrellevarlos por parte de una organización y desarrollar paralelamente acciones proactivas. Superando el paradigma predominante del error humano se comienza a repensar el diseño de los sistemas con el objeto de que sean más seguros. En este desplazamiento epistemológico, nuevas investigaciones se han centrado en la contribución de los trabajadores capaces de anticiparse y crear estrategias, corriendo el centro de atención sobre los errores y violaciones de los individuos en el desarrollo de incidentes y/o accidentes graves.

Seguridad y resiliencia se encuentran íntimamente vinculadas por ende es frecuente vincular resiliencia al análisis de accidentes. Tres momentos son asimilables a la evolución del análisis de accidentes: el primero que ha encontrado y considerado las causas explicativas de los mismos en los factores tecnológicos, mecánicos o de equipamiento. Un segundo momento, en el que comienza a privilegiarse a los actos inseguros desarrollados por los individuos en la ejecución de la tarea y un tercer momento en el que se otorga mayor relevancia a los factores socio-técnicos u organizacionales (Reason, 2009; van Der Schaaf, Lucas & Hale, 1991).

El tercer momento coincide con el análisis del accidente de Three Mile Island. El modelo sistémico considera los accidentes como fenómenos emergentes y trata de describir la actuación característica del sistema como conjunto (Hollnagel,

2009). En sintonía con esta perspectiva, la teoría de la organización se incorporó al debate sobre los sistemas de alto riesgo desde la Teoría de los Accidentes Normales (TAN) (Perrow, 1984) junto con la Teoría de las Organizaciones de Alta Confiabilidad (TOAC) (High Reliability Organizations – HRO) (La Porte, 2001) que han monopolizado el estudio de los accidentes.

El Sistema Ferroviario desde la Teoría de la Alta Confiabilidad

Además de los rasgos tecnológicos de los sistemas riesgosos mencionados por Charles Perrow (i.e. acoplamiento e integración) un conjunto de competencias organizacionales tales como la alta competencia técnica, la cultura de la confiabilidad, la búsqueda constante de la mejora, los patrones de autoridad flexibles y la redundancia positiva son las competencias que describen lo teóricos de la alta confiabilidad para explicar la paradoja de que estas organizaciones funcionan en la práctica pero no en la teoría (LaPorte y Consolini, 1991).

Los autores del denominado Grupo de Berkeley (Rochlin, 1993; Schulman, 1993; Roberts, 1990; Weick, 1987) invirtieron la idea central desarrollado por Charles Perrow y la teoría de los accidentes normales³ y sostuvieron que las organizaciones riesgosas son confiables a pesar de ser potencialmente catastróficas. Así, la teoría de las organizaciones de alta confiabilidad (i.e. HRT, High Reliability Theory) hace foco en las competencias organizacionales que aseguran una *performance* altamente confiable como la preocupación por el fracaso, la renuencia a realizar interpretaciones simples, el seguimiento pormenorizado de todas las operaciones, el compromiso con la resiliencia y el bajo nivel de especificación de la estructura organizacional. (Weick y Roberts, 1993). La infraestructura cognitiva que genera un estado de *mente colectiva* o conciencia activa derivada de una interacción atenta es el resultado de la sumatoria de las características mencionadas precedentemente. Y, el compromiso con la resiliencia emerge como una de los factores centrales a tener en cuenta al caracterizar a una organización como altamente confiable.

Con respecto al estudio del sistema ferroviario desde estas perspectivas, Perrow (1984) sostiene que se trata de organizaciones de integración alta y baja complejidad.

Planteado el contexto conceptual para considerar nuestro objeto de estudio, queda en evidencia que el análisis del sistema ferroviario como una HRO a partir de sus características, no se da en forma aislada sino que está inserto y enmarcado en el contexto de los vaivenes de la política ferroviaria desarrollada a través del tiempo.

De esta manera, es posible considerar al ferrocarril argentino como un sistema que se presenta como riesgoso. En contraposición a Perrow (1984), quien ubica al

³ Ch. Perrow señala la inexorabilidad de los accidentes normales debido a la complejidad propia de los sistemas.

sistema ferroviario como de integración fuerte e interacciones simples, nuestro trabajo permitió constatar que el sistema ferroviario argentino (SFA) se ubica en el grupo de sistemas que poseen interacciones complejas y un tipo de integración débil (Gonzalez, 2014; Cantero y Gonzalez, 2015).

El SFA es una organización con algunas características de organización a riesgo cuyos accidentes no responden estrictamente a su ontología sino a otros factores de carácter contingente. Además del estudio en torno a los marcos teóricos existentes en la temática, nuestro trabajo teórico-empírico permitió identificar una serie de factores específicos del ferrocarril en Argentina. Entre ellos cabe señalar: los cambios organizacionales continuos y abruptos desde sus orígenes, la invariancia en las normativas y procedimientos, el sistema tecnológico reciclado y poco actualizado (e.g. material tractivo y rodante) y un sistema de control deficiente. A partir de estos factores se pone en evidencia la distinción entre características ontológicas y factores contingentes a la hora de analizar el sistema ferroviario. Gran parte de las variables señaladas como de carácter contingente se vinculan a su génesis, la política ferroviaria y la gestión llevada adelante por los concesionarios que han tenido en sus manos las líneas férreas a través del tiempo. El SFA posee una cantidad de “interacciones ocultas”⁴ (Perrow, 1984) impulsadas por estos factores específicos del ferrocarril en Argentina.

Si extrapolamos las características mencionados por la teoría de las organizaciones de alta confiabilidad al sistema ferroviario argentino, la recurrencia de accidentes y de errores visibiliza que la *preocupación por el fracaso* se concentra primordialmente en el paradigma del error, cuyo objetivo central es encontrar un responsable. En cuanto al rasgo de *renuencia a las interpretaciones simples*, los autores subrayan la idea de problematizar la confianza y los procedimientos y concentrarse en visualizar lo inestable y lo impredecible. En contraste, en la evolución del sistema ferroviario en Argentina se debe subrayar un bajo nivel de movilidad en los marcos normativos, los procedimientos y formas de organización del trabajo, por lo que no se cuestiona la forma de operar ni los procesos. En el aspecto de seguimiento de las operaciones se supone que para evitar errores o fallas por confianza o automatismo se debe realizar un monitoreo permanente de las operaciones diarias y aquí cobra importancia el conocimiento colectivo situacional. Este aspecto de seguimiento resulta una práctica diaria en el sistema ferroviario argentino aunque no con el objeto de identificar fallas o errores sino con la finalidad de sortear perturbaciones y problemáticas originadas por las condiciones de la infraestructura. El rasgo de compromiso con la resiliencia, supone absorber el impacto de situaciones perturbadoras del sistema y poder improvisar paralelamente para asegurar el funcionamiento del mismo. Este rasgo aparece en el sistema ferroviario argentino en la medida que el factor humano intenta responder en forma novedosa a las situaciones perturbadoras. La precariedad en las formaciones (locomotoras) y la infraestructura ferroviaria obliga

⁴ interacciones complejas que son reveladas por algún suceso causal

en parte a valerse de las competencias individuales y grupales generadas en la locomotora y de la interacción entre los operadores de la locomotora y la oficina de control (Gonzalez, 2013).

Desde este punto de vista ambas perspectivas teóricas sirven para posicionar al sistema ferroviario argentino con características particulares.

Resiliencia en el sistema ferroviario

En este apartado presentamos algunas de las primeras aproximaciones a reflexionar sobre la resiliencia en el sistema de transporte ferroviario. Para ello hemos tenido en cuenta las siguientes dimensiones: 1) fuentes de factores que socavan la resiliencia 2) capacidades centrales de la resiliencia, 3) resiliencia directiva 4) objetivos en conflicto

Amalberti (2013) presenta una tipología de cuatro tipos de resiliencia de acuerdo a las tareas de la organización (i.e sistemas de ultraejecución, sistemas egoístas, sistemas de expectativa colectiva y sistemas ultraseguros). El sistema ferroviario cuadraría con las características de los sistemas ultraseguros por sus características ontológicas. En el último tipo de actividades se trata de sistemas de alto riesgo por lo que un solo accidente implica multiplicidad de víctimas. En este sentido, la resiliencia propone desarrollar sistemas robustos y organizados, transparentando las actividades de gestión del riesgo, otorgando prioridad a la seguridad y estableciendo controles externos detentados por organismos para tal fin. Se requiere implementar como criterios para la resiliencia la transparencia, seguir las normativas del equipo directivo, aceptar la supervisión y estar preparados para el “gran suceso”, mientras que los encargados de organizar la resiliencia son los directores de seguridad examinados por las agencias gubernamentales.

Además, el autor señala que pasar de una fase de a otra de resiliencia no suele ser un fenómeno habitual sino que proviene desde dos fuentes o incentivos. Uno de ellos tiene que ver con los factores exógenos que se manifiestan con una crisis (i.e por un accidente, escándalo) o de origen endógeno como consecuencia de la obsolescencia del sistema. En ese sentido el sistema ferroviario en Argentina ve afectada su resiliencia por ambos factores, lo que responden a la obsolescencia del sistema y a los factores provenientes de eventos abruptos como incidentes o accidentes. Asimismo, los directores de seguridad no solo no parecen estar preparados para El gran suceso como sugiere la tipología de Amalberti sino que las agencias gubernamentales encargadas de control cometieron múltiples deficiencias que derivaron en graves accidentes en las líneas metropolitanas. Cabría preguntarse simplemente ¿qué criterios no se siguieron? Sólo desde el plano teórico es posible advertir una multiplicidad de factores que socavan la resiliencia.

Más allá de esto, Woods (2013) subraya la amortiguación, flexibilidad, margen y tolerancia como capacidades centrales de la resiliencia. Si tenemos en cuenta que

las líneas férreas han operado con grandes deficiencias en el equipamiento es posible constatar un alto nivel de flexibilidad y de sustitución. Es posible adaptar el material rodante a las características de las vías y combinar sistemas de señalización manuales con automatizados.

La prestación del servicio implica un conjunto de etapas. De hecho, las rutinas que forman parte de la etapa de depósito deben preceder a la de la preparación de la formación así como las de esta etapa preceden a la de despacho del tren (Cantero & Gonzalez, 2015). Sin embargo, el sistema admite alterar las secuencias sin afectar sustancialmente la prestación del servicio lo que evidencia un alto grado de margen, holgura y flexibilidad. Las estadísticas de la Comisión Nacional de Regulación del Transporte (CNRT) de las líneas metropolitanas resaltan lo frecuencia con la que los servicios no se prestan de acuerdo a lo planificado en cuanto a tiempos y cantidad de servicios. Asimismo, en el accidente ocurrido en Castelar en junio de 2013 que tuvo sentencia en mayo de 2015⁵ se señalan una serie de prácticas que se desvían de las normas tales como “orden constante de trasponer señales” “el desperfecto de las señales producían un acostumbramiento” y que de otra manera “los trenes no correrían”. La flexibilidad en este caso invierte su lógica para impactar negativamente en la seguridad del sistema ferroviario.

Uno de los ejes centrales desarrollado por Flin se relaciona fundamentalmente con la resiliencia directiva. El autor estudió las circunstancias que revelaron debilidades de la resiliencia organizativa en el caso VASA⁶ repitiéndose 300 años más tarde con los casos Challenger y Columbia. La intromisión de los altos cargos directivos, obviando las políticas organizacionales y técnicas vinculadas a la seguridad y cediendo a presiones comerciales y de producción explican en parte la pérdida o fragilidad de la resiliencia directiva y organizacional.

Desde este punto de vista, el caso del accidente ferroviario conocido como *Tragedia de Once* pone en descubierto que la conducta de los managers socavan y fragilizan la resiliencia organizativa. El fallo y los fundamentos brindados por el Tribunal Oral Federal N° 2 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires conocidos entre diciembre de 2015 y marzo de 2016 subrayan que la colisión es el resultado final de un hecho que resulta de una serie de condicionamientos “(...) las personas con capacidad de decisión en el conglomerado liderado por Comentrans y TBA incumplieron deliberadamente el contrato de concesión y administraron fraudulentamente los fondos que el Estado proporcionó”⁷. De esta manera, se pone en descubierto que los managers realizaron múltiples conductas delictivas y adoptaron o participaron en la toma de una serie de decisiones ilegales e ilícitas, a sabiendas que su cumplimiento afectaría severamente los programas de

⁵ Sentencia de Causa FSM 46005059/2013/TO1 – 27/05/2015.

⁶ VASA iba a ser el barco más potente del mundo, enviado a construir por el rey sueco Gustavo Adolfo en 1625. En su viaje inaugural, apenas partió de Estocolmo, se hundió hasta el fondo del puerto.

⁷ Registro de sentencia Nro. 1753, 30 de marzo de 2016. Pág. 11.

mantenimiento de la infraestructura, el material rodante y el entrenamiento del personal especializado.

El último punto a exponer se vincula a la priorización otorgada a los objetivos organizacionales. La priorización de objetivos de producción, productividad y rentabilidad en detrimento de la seguridad han dado lugar a casos de renombrada difusión tal como las denuncias sobre casas de comidas rápidas y la utilización de carne de caballo en las preparaciones, o el caso Dasani que reveló la utilización de agua de grifo y no mineral. Hale y Heijer (2013) que desarrollaron un estudio promovida por los ferrocarriles de la Unión Europea resaltan que las defensas se deterioran bajo la presión de la producción. En este sentido, se privilegia la puntualidad en el horario de los trenes frente a la seguridad de los empleados de mantenimiento quienes llevan adelante su trabajo sin el cierre de vías correspondiente. Además, los controladores de trenes también deben cumplir con determinados objetivos suscitando conflictos con los conductores de trenes que informan deficiencias en el servicio que obligarían a retrasarlo. El deterioro de los márgenes de la seguridad y la resiliencia se hace evidente y se constata igualmente en el sistema ferroviario argentino. El Chapa 16 circulaba sin un compresor y con otro en estado inoperante, con mayor tiempo de recuperación de la presión del sistema de frenos respecto a las especificaciones del fabricante. Los coches presentaban en su mayoría mantenimiento diferido. El seguro del hombre muerto⁵ se encontraba desactivado. En el trayecto el “motorman” aceleró el tren hasta llegar a una velocidad de 72km/h a los 2.500 metros. Antes del impacto el GPS indica que la formación iba a 20 kms por hora. El tren circuló aproximadamente 300 metros sin modificar su velocidad (Fuente: Causa 1710/12). Cincuenta y un personas perdieron la vida, hubo 763 heridos leves, 28 heridos graves y 4 gravísimos.

A modo de cierre

Más que un cierre, la resiliencia organizacional es una invitación a una apertura de la agenda de investigación sobre la resiliencia en las organizaciones en general y en las de alto riesgo en particular. Puede considerarse como un atributo deseable en las organizaciones a la hora de gestionar sus riesgos o su seguridad. Altos riesgos necesitan imperiosamente de alta resiliencia.

Las dimensiones preliminares presentadas (i.e fuentes, capacidades centrales, resiliencia directiva, objetivos) en este trabajo revelan no solo un sistema ferroviario con características y condicionantes particulares que fragilizan *a cuenta gotas* la resiliencia sino también muchas potencialidades para desarrollar la resiliencia.

Un giro en la política ferroviaria, tras la *tragedia de Once* derivó en medidas operativas concretas y medidas de inversiones a largo plazo. En lo operativo es posible mencionar la incorporación del dispositivo de hombre vivo, que actúa por la presencia de acciones que revela de manera sistemática y continua el control

humano dentro de la cabina de conducción, la normativa sobre condiciones de compatibilidad y seguridad que deben satisfacer las locomotoras, nuevas normas de seguridad para los conductores de trenes (e.g. controles médicos, nuevos protocolos de comunicación) y capacitaciones adicionales. Otras medidas responden a una política ferroviaria de más largo plazo tales como el proceso de renovación de material rodante, los centro de monitoreo de trenes, el sistema integral de comunicación y la instalación de equipos de a bordo y de vía. Se establecieron contratos con dos empresas chinas para la provisión de material rodante.

Estas medidas van de la mano de ciertas limitaciones tales como la falta de desarrollo de una industria local, la dependencia de las empresas chinas para la capacitación y aprendizaje de uso de material rodante así como lo relativo a máquinas y repuestos. Existen retrasos en la ejecución de obras, una veintena de contratos fueron suspendidos (e.g. renovación de vías, recuperación material rodante, señalamiento), se reasignaron prioridades en el desarrollo ferroviario con el anuncio de la Red de Expresos Regionales, algunas líneas fueron temporalmente suspendidas (e.g. Chascomús) mientras que otras permanecen en la incertidumbre (e.g. Ferrobaires).

Finalmente, considerar al sistema ferroviario como una organización de alta confiabilidad con compromiso con la resiliencia implica desarrollar sistemas robustos y organizados, priorizar la seguridad y establecer controles externos ciertos, reales y concretos.

Bibliografía

- Amalberti R (2013) Seguridad óptima y resiliencia óptima del sistema: conceptos agónicos o antagónicos? En Hollnagel, E, Woods D & Levenson N (2013) Ingeniería de la resiliencia, Madrid: Modus Laborandi.
- Cantero J. & Gonzalez N. (2015) “De la naturaleza y especificidad del sistema ferroviario argentino: el desafío de la confiabilidad”, Ciencias Administrativas Año 3 – N° 6 Julio / Diciembre 2015 - ISSN 2314 – 3738
- Daniellou, F.; Simard, M. & Boissières, I. (2013) *Factores Humanos y Organizativos de la seguridad industrial: estado del arte*. Número 2013-14 de Cahiers de la Sécurité Industrielle. Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle, Toulouse-France.
- Flin R. (2013) “La erosión de la resiliencia directiva” en Hollnagel, E, Woods D & Levenson N (2013) Ingeniería de la resiliencia, Madrid: Modus Laborandi.
- Gonzalez N. (2013) Vulnerabilidad y confiabilidad en el sistema ferroviario argentino. Prácticas de conductores y ayudantes de locomotoras para la gestión del riesgo: el caso de la línea Belgrano Sur, Tesis de Maestría en Ciencias Sociales, UNGS IDES.
- Gonzalez N. (2014) “Paradojas del sistema ferroviario argentino. Reflexiones en

- torno a la confiabilidad y la vulnerabilidad en una línea metropolitana”,
Revista del Centro de Estudios de Sociología del trabajo 6 (2014): 111-136
ISSN 1852-4648
- Hale y Heijer (2013) “¿Es realmente necesaria la resiliencia?” en Hollnagel, E, Woods D & Levenson N (2013) Ingeniería de la resiliencia, Madrid: Modus Laborandi
- Hollnagel E. (2009) Barreras y prevención de accidentes, Madrid: Modus Laborandi.
- Hollnagel E.(2013) “Resiliencia: el reto de lo inestable” en Hollnagel, E, Woods D & Levenson N (2013) Ingeniería de la resiliencia, Madrid: Modus Laborandi
- Hollnagel E. (2009) Barreras y prevención de accidentes, Madrid: Modus Laborandi.
- Macmillan. ; La Porte, T. & Consolini, P. (1991) “Working in practice but not in theory: theoretical challenges of “High-reliability organizations”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1 (1): 19-47.
- Mitroff I. ET AL (1987) Effective crisis management, The Academy of Management Executive (1987-1989), Vol. 1, No. 4 (Nov., 1987), pp. 283- 292.
- Morel G., Amalberti R & Chauvin, C. (2008) “Articulating the differences between safety and resilience: the decision-making of professional sea fishing skippers”, *Human Factors* 1, 1-16.
- Perrow, C (1984) Normal accidents. Living with high-risk technologies, New York: prologue. En Roberts, K. (ed) *New Challenges to Understanding Organisations*. New York:
- Reason J (2011) La contribución humana, Madrid: Modus Laborandi.
- Reason J. (2009) El error humano, España: Editorial Modus Laborandis.
- Roberts, K. (1990). Some characteristics of one type of high reliability organization. *Organization Science*, 1(2), 160-175.
- Rochlin, G. (1993) “Defining “high reliability” organisations in practice: a taxonomic prologue. En Roberts, K. (ed). *New Challenges to Understanding Organisations*. Macmillan, New York, 11-32.
- Rutter M. & Sadlier K. (1998) L’ enfant et la résilience, *Le Journal des psychologies* N° 162, 46-49. ; Cyrulnik, B. (2013) Los patitos feos, Buenos Aires: debolsillo.
- Schulman, P. (1993). The negotiated order of organizational reliability. *Administration & Society*, 25(3), 353-363.
- Vanistendael, S. & Lecomte J. (2006) La felicidad es posible: despertar en niños maltratados la confianza en sí mismos: construir la resiliencia, Barcelona: Gedisa.
- Weick et al (1999) “Organizing for high reliability: processes o collective mindfulness”, *Research in Organizational Behavior*, 21:81-123.
- Weick K. & Sutcliffe K. (2007) Managing the unexpected: resilient performance in an age of uncertainty, San Francisco CA: Jossey Bass.
- Weick, K. (1987). Organizational culture as a source of high reliability. *California Management Review*, 24(2), 112-127.
- Weick, K. (2011). Organizing for transient reliability: the production of dynamic non-events. *Journal of contingencies and crisis management*, 19(1), 21-27.

- Weick, K. and Sutcliffe, K. (2007). Managing the unexpected: resilient performance in an age of uncertainty. 2nd Ed, John Wiley & Sons, Inc., San Francisco. 194 p.
- Weick, K. y Roberts, K. (1993). Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38, 357-381.
- Weick, K., Sutcliffe, K. y Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: processes of collective mindfulness. *Research in Organizational Behavior*, 21, 81-123.
- Westrum R. (2013) “Una tipología de situaciones de resiliencia” en Hollnagel, E, Woods D & Levenson N (2013) Ingeniería de la resiliencia, Madrid: Modus Laborandi
- Woods D. (2013) “Características esenciales de la resiliencia” pág. 37 en Hollnagel, E, Woods D & Levenson N (2013) Ingeniería de la resiliencia, Madrid: Modus Laborandi

VALOR SOCIAL DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

33º Congreso Nacional de ADENAG “Construyendo en Administración.
Docencia y esencia”

Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER)
Facultad de Ciencias de la Administración

Concordia: 26 y 27 de mayo de 2017

Autores:

Sabrina Basso (sabri.basso6@gmail.com)
Cecilia Stein (c.ceciliastein@gmail.com)
Juan Ignacio Visentin (juanignaciovisentin@gmail.com)

Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de La Plata

Resumen:

La Administración Pública no es ajena a los cambios sociales y económicos, sino que debe adecuarse a los tiempos que corren para brindar servicios de valor a la ciudadanía, esto es, respondiendo a criterios de eficacia y eficiencia. Los agentes que trabajan en el Estado, entonces, son los elementos fundamentales en la provisión de aquellos servicios.

Para ello será necesario propiciar instancias de capacitación y desarrollo de competencias que permitan mejorar de manera continua la prestación de servicios. Será fundamental contar con agentes públicos capacitados y formados acorde a la sociedad de la información y el conocimiento.

El presente trabajo parte del estudio de la gestión y desarrollo de competencias en la Administración Pública, buscando así determinar el valor social dicho desarrollo sobre el capital humano conformado por los agentes del Estado. También se verán, a su vez, métodos de medición del valor social y del capital humano.

Palabras clave:

Competencias. Capital Humano. Medición. Valor social.

1. Introducción

La Administración Pública no es ajena a los cambios sociales y económicos, sino que debe adecuarse a los tiempos que corren para brindar servicios de valor a la ciudadanía, esto es, respondiendo a criterios de eficacia y eficiencia. Los agentes que trabajan en el Estado, entonces, son los elementos fundamentales en la provisión de aquellos servicios.

Para ello será necesario propiciar instancias de capacitación y desarrollo de competencias que permitan mejorar de manera continua la prestación de servicios. Será fundamental contar con agentes públicos capacitados y formados acorde a la sociedad de la información y el conocimiento.

El presente trabajo se estructura en cuatro bloques conceptuales, los cuales permitirán contextualizar el valor social que el conocimiento y el desarrollo de competencias tienen para la Administración Pública.

La primera parte brinda el marco teórico que da contexto a la gestión de competencias, esto es, la enmarca dentro de la actual sociedad del conocimiento y permite relacionarla con las prácticas de gestión del conocimiento, aprendizaje, cambio e innovación.

En la segunda parte se desarrollará la noción de gestión de competencias, detallando los pasos necesarios para la implementación de un sistema de gestión por competencias, así como también las metodologías de desarrollo de competencias.

La tercera parte describirá la noción de mandos medios. La gestión media precisa desarrollar competencias concretas y diferentes de aquellas que precisa el personal a su cargo, así como también difieren de las competencias que han de tener aquellos que forman parte de la alta dirección.

El bloque conceptual final buscará demostrar la importancia que tiene el desarrollo de competencias de los mandos medios a través del reconocimiento del valor social que dicho desarrollo de competencias genera hacia el interior de la organización. Se verán, a su vez, métodos de medición del valor social y del capital humano.

2. Contextualización

El conocimiento siempre fue vital y necesario dentro de cualquier organización. Toda actividad productiva requiere de la aplicación de conocimientos técnicos que permitan obrar con eficiencia y eficacia. No obstante, el conocimiento en sí mismo puede (y debe) ser considerado como un factor productivo, el cual es cada vez más determinante.

Cada organización, en tanto sistema, está inmersa dentro de un sistema mayor el cual constituye el entorno de la mencionada organización. Actualmente, el entorno en donde se desenvuelven todas las organizaciones está atravesado

por un modo de desarrollo informacional (Castells, 1997), el cual se superpuso y traspasó al modo de desarrollo industrial, tal como éste lo había hecho a partir de la primera revolución industrial con el modo de desarrollo agrario.

Mientras también se puede hablar de era de la información y/o sociedad del conocimiento, será el propio Castells quien afirme que “lo que caracteriza a la revolución tecnológica actual no es la centralidad del conocimiento y la información, sino la aplicación de ese conocimiento e información a la generación de conocimiento y los dispositivos de procesamiento/comunicación de la información, en un circuito de retroalimentación acumulativa que se da entre la innovación y los usos de la innovación”.

Según Castells “en el nuevo modo de desarrollo informacional, la fuente de productividad estriba en la tecnología de la generación del conocimiento, el procesamiento de la información y la comunicación de símbolos”. De este modo, el conocimiento y la información se transforman, como nunca antes, en las principales fuentes de productividad y poder.

3. La gestión de competencias

3.1. Definición

A lo largo de los años, los distintos autores han definido de distintas formas el concepto de competencias y en el presente trabajo expondremos algunas de estas definiciones a modo ilustrativo.

Según *Hellriegel y Slocum* las competencias gerenciales son conjuntos de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones.

En cambio, *Spencer y Spencer* definen las competencias gerenciales como una característica subyacente en el individuo, que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una ejecución superior en un trabajo o situación

Por último, según *Ernst y Young* el concepto de competencia gerencial corresponde a una característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en el puesto de trabajo.

3.2. Clasificación de competencias

Citando nuevamente a *Hellriegel y Slocum*, dichos autores consideran que existen seis competencias gerenciales para lograr la eficacia gerencial, que a su vez están compuestas por distintas subcompetencias:

- Competencia en la comunicación: Es la capacidad de transmitir e intercambiar eficazmente información para entenderse con los demás. Como la administración conlleva hacer que otras personas realicen determinada labor, la competencia en la comunicación resulta esencial para el desempeño administrativo eficaz y comprende:
 - Comunicación informal
 - Comunicación formal
 - Negociación
- Competencia para la planificación y administración: Esta competencia comprende decidir qué tareas hay que realizar, determinar la manera de efectuarlas, asignar los recursos que permitan llevarlas a cabo y, luego, supervisar la evolución para asegurarse de que se hagan. Esta competencia comprende, entre otros puntos:
 - Recopilar información, analizarla y resolver problemas
 - Planear y organizar proyectos
 - Administrar el tiempo
 - Presupuestar y administrar las finanzas
- Competencia en el trabajo en equipo: Llevar a cabo tareas con grupos pequeños de personas responsables en conjunto y cuya labor es interdependiente, exige competencia en el trabajo en equipo. Los gerentes de las empresas que recurren a los equipos se vuelven más eficaces sí:
 - Forman equipos
 - Crean un ambiente de apoyo
 - Manejan las dinámicas del equipo
- Competencia en la acción estratégica: Entender la misión y los valores generales de la organización y asegurarse de que las acciones propias y las de quienes uno dirige están alineadas es algo que exige competencia en la acción estratégica, la cual comprende:
 - Entender al sector industrial
 - Comprender la organización
 - Adoptar las acciones estratégicas
- Competencia para la globalización: Realizar la labor administrativa de una organización recurriendo a recursos humanos, financieros, de información y materiales de diversos países y sirviendo a mercados que abarcan diversas culturas exige esta competencia que se refleja en:
 - Conocimiento y comprensión de la cultura
 - Apertura y sensibilidad cultural
- Competencia en el manejo personal: Responsabilizarse de la propia vida dentro y fuera del trabajo exige competencia en el manejo personal, esta competencia comprende:
 - Integridad y comportamiento ético
 - Dinamismo y capacidad de resistencia
 - Equilibrio de las exigencias laborales y personales
 - Conciencia y desarrollo personales

3.3. Metodologías de desarrollo de competencias

Diego Escribano (1999) define el desarrollo de competencias como el conjunto de actividades ligadas a comportamientos objetivos, cuyo entrenamiento es guiado y supone la evolución de una persona en el perfil del rol que ocupa dentro de una organización, y por lo tanto, el progreso de su desempeño.

Se enfatiza en la importancia de extender el desarrollo de competencias a toda la organización, ya que la sumatoria sinérgica de los altos rendimientos deviene ineludiblemente en una ventaja competitiva. Además, cuanto más complejos sean los espacios organizativos, mayor será la incidencia de las competencias en los resultados que se obtengan.

Según Alles (2008) los métodos de desarrollo de competencias se pueden agrupar en tres partes, tal como se plasma en la siguiente tabla:

1. Métodos de desarrollo dentro del trabajo	- Centro de desarrollo - Entrenamiento experto/Mentoring - Rotación de puestos - Asignación a task forces - Asignación a comités/ nuevos proyectos - Asignación como asistente de posiciones de dirección - Paneles de gerentes para entrenamiento
2. Métodos de desarrollo fuera del trabajo	- Coaching - Cursos formales de capacitación o formación - Lecturas guiadas - Capacitación online - Seminarios externos - Método de estudio de casos - Juegos gerenciales - Role playing - Licencias sabáticas - Actividades out doors o fuera del ámbito laboral
3. Autodesarrollo de competencias	- Deportes - Hobbies - Lecturas/cursos/películas - Actividades extracurriculares - Referentes

Fuente: elaboración propia

4. Desarrollo de competencias en el sector público

Como explica el artículo “Competencias Laborales en la Administración Pública” de la Oficina Nacional de Innovación de Gestión (2002) el compromiso

de la Administración Pública con la satisfacción del cliente ciudadano, se enfrente en el día a día a numerosos y complejos desafíos.

En el Estado, la existencia de funcionarios públicos calificados y constantemente capacitados, bien remunerados y motivados, resultan condiciones esenciales para la implantación de un modelo que sea compatible con las nuevas necesidades.

El desarrollo de competencias debe ser realizado debido a que los clientes ciudadanos cada vez son más exigentes y esperan recibir productos y servicios de los organismos públicos con el mismo nivel de calidad, rapidez y transparencia que en el sector privado. Además, la sociedad no parece estar dispuesta a pagar los “costos excesivos” del gasto público. Se necesitan estructuras que favorezcan el desarrollo de procesos al servicio del cliente tanto externo como interno, es decir, trabajo orientado a resultados, puestos de trabajo flexibles, equipos capacitados que puedan cambiar de perfil tan rápido como las necesidades del ciudadano o el contexto.

Algunas de las competencias diferenciales necesarias para el sector público que se definen en ese artículo son:

- **Transparencia:** conductas de integridad y ética profesional.
- **Orientación a resultados:** preocupación por trabajar adecuadamente o compitiendo contra estándares de excelencia.
- **Orientación al cliente ciudadano:** deseo de ayudar o servir a los demás satisfaciendo sus necesidades.
- **Flexibilidad:** habilidad de adaptarse y trabajar en situaciones variadas y con personas y grupos diversos.
- **Compromiso con la organización:** habilidad individual y voluntaria de alinear el propio comportamiento con las necesidades, prioridades y metas organizacionales, actuando de forma de promover dichas metas y cumplir con la misión de la organización.

Por otro lado, la Secretaría de Gestión Pública en 2009 realizó un “Directorio de competencias para la Administración Pública Nacional” que además de las competencias institucionales antes mencionadas agrega:

- **Trabajo en equipo y cooperación:** disposición para trabajar con otras personas, con una actitud proactiva y contribuyendo para el éxito de objetivos comunes, ayudar a los demás y compartir habilidades y conocimientos.
- **Proactividad:** actuar con iniciativa, dinamismo e interés, contribuyendo activa y constructivamente en los asuntos de la organización. Abordar las situaciones problemáticas con una actitud positiva y tratar de anticipar los problemas y resolver los obstáculos que se interponen, basando su accionar en propuestas creativas para evitarlos o solucionarlos y participar efectivamente de la implantación y ejecución de las actividades necesarias.

- **Compromiso con el aprendizaje:** mostrar un interés genuino por aprender rápidamente nuevas metodologías y utilizar nuevas tecnologías. Manejar conceptos de manera rigurosa e integral. Estar dispuesto a experimentar alternativas diferentes, teniendo una noción clara de los riesgos razonables a asumir.

5. Valor social de la formación del personal

5.1. Medición del valor del capital humano

Las mediciones del stock o valor del capital humano abarcan diferentes métodos, momentos e instancias. Si bien el capital humano es un activo, su consideración y valorización no es una tarea sencilla y estandarizada sino que se presentan particularidades para cada organización que hacen más difícil aún la tarea de medir aquel valor. Se ha afirmado que el capital humano deviene en valor social que trae beneficios para la propia organización a la cual pertenece aquel capital, sino que también redundando en beneficios para la sociedad en su conjunto, en tanto permite a la organización funcionar de manera más eficiente.

Al margen de las consideraciones generales mencionadas, podemos decir que podemos medir el stock inicial o el estado de situación de una organización respecto el valor de su capital humano, lo cual será necesario para compararlo con el valor alcanzado tras la realización de alguna intervención (capacitación, desarrollo de competencias, entre otros). De este modo podemos hablar de mediciones ex-ante y ex-post; aquella medición se realiza el valor actual del capital humano de la organización, mientras que las mediciones ex-post se realizarán, en definitiva, para medir los efectos o beneficios obtenidos luego de una inversión en desarrollo del capital humano.

A su vez, también se pueden realizar mediciones durante el momento mismo de la capacitación y/o desarrollo, esto es, durante la ejecución en sí misma de la inversión en capital humano. Durante las mediciones iniciales y finales una organización también deberá considerar la cuenta de inversión en desarrollo del capital humano en tanto proyecto de inversión.

En cuanto a la medición del capital humano, existen varios métodos, entre los que podemos encontrar:

- Medición del capital humano en función del nivel educativo.
- Medición directa de las capacidades de los individuos.
- Estimación del valor de mercado del capital humano.

Se puede decir que los dos primeros métodos enfatizan el contenido del capital humano, mientras que el tercero mira más a su valor. Se han realizado considerables avances en el primer y tercer método, sin embargo en el segundo caso los esfuerzos son relativamente recientes. A continuación se explicita a grandes rasgos los contenidos de cada uno de ellos.

5.2. ¿Cómo medir la inversión en capital humano?

A largo plazo, el stock de capital humano depende del nivel de adquisición de conocimiento, capacidades y competencias de los individuos pero también, de la forma en que estos atributos son gestionados para que permeen una vez han sido adquiridos. En definitiva, el stock de capital humano está influido, a largo plazo, por la inversión que se realice para su desarrollo. Antes de ofrecer algunos métodos establecidos para su medición, es preciso mostrar las limitaciones de las pautas utilizadas para valorar esta inversión.

El espacio temporal y el gasto en inversión son medidas indirectas relativas a la formación de capital humano, puesto que una unidad monetaria o una hora de tiempo invertida pueden producir tipos y cantidades de capital humano totalmente diferentes. Considerar estas dos variables (tiempo y gasto), no aporta luz sobre procesos de formación no estandarizados (aprendizaje informal), puesto que las herramientas para cuantificar los recursos invertidos en este tipo de aprendizaje están menos desarrolladas y la información menos disponible.

La mayoría de indicadores sobre inversión en capital humano no están encaminados a medir el desembolso efectuado por los individuos: el nivel de inversión privado no se refleja en las investigaciones.

Aunque cada vez existe una mayor información sobre la inversión empresarial destinada a la formación, los datos recopilados todavía no se consideran suficientes. A pesar de las barreras existentes para medir correctamente la inversión en capital humano, los indicadores desarrollados reflejan la estructura de esta inversión en una determinada economía, en términos de tipo, nivel y duración de la inversión. Lejos de ser completa y concisa, esta información puede servir como estimación del potencial de crecimiento económico que presenta una sociedad.

Antes de abordar las pautas para su medición es necesario precisar el tipo de inversión en capital humano realizada, es decir, identificar claramente cuál es el escenario de aprendizaje donde se va a invertir. Complementariamente, resulta relevante conocer junto a los recursos monetarios invertidos el tiempo dedicado a desarrollar el capital humano. En los Cuadros situados a continuación se sintetizan los principales indicadores que consideran estas dos vertientes de información.

6. Conclusiones

El papel que desempeña el capital humano dentro de una organización ha sido siempre vital para la supervivencia de la misma. No obstante, no siempre se ha considerado al capital humano como parte de los activos principales. La gestión del capital humano deviene, por tanto, en fundamental ante tiempos complejos y turbulentos que precisan de la adaptación constante al cambio.

Los cambios a nivel socioeconómico obligan a las organizaciones a propiciar instancias de adquisición de nuevos conocimientos y competencias. En efecto, el capital humano constituye un activo que ha de mantener y aumentar su valor si se generan instancias propicias para aprender nuevos conocimientos. En una sociedad posindustrial en donde el conocimiento tiene cada vez más valor, aprender permanentemente y desarrollar nuevas competencias es una necesidad vital para la supervivencia de cada organización.

El conocimiento, en tanto activo inmaterial e intangible, pone en funcionamiento a los demás activos. No obstante, los permanentes cambios tecnológicos determinan una potencial obsolescencia de aquellos conocimientos adquiridos por una persona. La gestión del aprendizaje y del conocimiento devienen en fundamentales para que el capital humano tenga permanentes actualizaciones y adquisiciones de conocimientos, así como también, esté atento a favorecer instancias de des-aprendizaje cuando aquellos conocimientos queden obsoletos ante los cambios tecnológicos.

El desarrollo de competencias del capital humano, en general, y en particular de los mandos medios, es de suma importancia para preparar a las personas a responder de manera eficaz y eficiente a los cambios que se suscitan a diario dentro de la organización. Por tanto, las organizaciones deberán realizar de manera sistemática inversiones en capacitación y desarrollo de conocimientos, destrezas y competencias.

Por su parte, la inversión en desarrollo del capital humano dispensará de beneficios materiales y concretos para la organización a través del valor social que es generado tras el desarrollo de conocimientos y competencias. Por ello, constituirá un desafío la medición y valorización económica del capital humano y de la inversión en su desarrollo.

La Administración Pública no está exenta de invertir en el desarrollo de conocimientos y competencias de su personal. Más aún, siendo el Estado un prestador exclusivo de determinados servicios, la prestación de los mismos no debe estar exenta de niveles satisfactorios de eficiencia.

La prestación de servicios de calidad por parte del Estado requiere de una dotación de personal capacitada y competente. Para que los agentes que diariamente brindan servicios a la ciudadanía lo hagan de manera más eficiente y productiva, se precisan de mandos medios que motiven y movilicen a su personal a cargo.

Desde el Estado deberán arbitrarse los medios necesarios para medir el capital humano de los integrantes de los diversos organismos públicos. Para ello, se deberá trabajar en la definición de indicadores que permitan realizar las mediciones del capital humano y de la inversión en su desarrollo. Será un gran reto, precisamente, mejorar los sistemas de información sobre el capital humano en pos de considerarlos parte del activo económico-contable.

A su vez, será recomendable la disposición de áreas u organismos dedicados a estudiar, estandarizar y brindar las capacitaciones correspondientes acerca de las competencias necesarias para los agentes del sector público. Inclusive,

deberán propiciarse los medios para la creación de un organismo certificante de aquellas competencias necesarias.

Valorizar el capital humano a través del desarrollo de competencias permite, en definitiva, mejorar la dotación del mercado laboral, favoreciendo la empleabilidad y adaptación de la fuerza laboral ante los permanentes cambios y demandas del contexto y el mercado.

7. Bibliografía

Libros

- Alles, M. (2015). Diccionario de competencias.
- Alles, M. (2015). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias.
- Argyris, C., y Schon, D. (1978). “Organisational learning: A theory of action perspective”. Reading, Mass: Addison Wesley.
- Bueno, E. (1999). Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual. Boletín del Club Intellect, no. 1, enero. Madrid.
- Bueno, E. y Salmador, M. P. (2000). “La dirección del conocimiento en el proceso estratégico de la empresa: complejidad e imaginación en la espiral del conocimiento”, en Bueno, E. y Salmador, M. P. (eds): Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual, I.U. Euroforum Escorial, Madrid
- Castells, M. (1997). “La era de la información” Tomo I. Alianza Editorial, Madrid.
- Cornella, A. (2013a). Ideas x Valor = Resultados. Books Infonomía.
- Cornella, A. y otros (2013b). Verne. El modelo de innovación de Infonomía. Books Infonomía.
- Ernst y Young (1998). Innovación en la gestión empresarial. Cuadernos Cinco Días, Gestión por competencias, Madrid.
- Escudero, G. Cazau, J. Berdiñas, T. Arze, F. (2009). Gestión por competencias. ¿Es la gestión por competencias algo nuevo? Cátedra Administración del Personal. FCE. UNLP.
- Hellriegel, D. Jackson, S. Slocum, J. (2003). Administración. Un enfoque basado en Competencias.
- Itami, H. (1987). “Mobilizing invisible assets”. Harvard University Press, Cambridge.
- Keen, P. (1992) “Construyendo el futuro”. Serendip, Madrid:.
- Martínez León, I y Ruiz Mercader (2002). “Los procesos de creación del conocimiento: el aprendizaje y la espiral de conversión del conocimiento”. Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM). Universidad de Alicante
- Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo de Venezuela (2008). Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional.

- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). "The Knowledge Creating Company. New York". Oxford University Press.
- Oficina Nacional de Innovación de Gestión (2002). Competencias Laborales en la Administración Pública.
- Ordóñez de Pablos, P. y Parreño Fernández, J. (2005). Aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento: un análisis dinámico del conocimiento de la empresa – Universidad de Oviedo. Presidencia del Consejo de Ministros de Perú (2015). Marco conceptual del grupo de directivos públicos del servicio civil peruano.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración.
- Sáez Vaca, F. García, O. Palao, J. Rojo, P. Innovación tecnológica en las empresas. Temas básicos – E. T. S. de Ingenieros de Telecomunicación – Universidad Politécnica de Madrid.
- Secretaría de la Gestión Pública (2009). Directorio de competencias para la Administración Pública Nacional.
- Senge, P. M. (1990). "The fifth discipline: The art & practice of the learning organization". New York: Doubleday Business.
- Spencer y Spencer (1993). Competence at work, models for superior performance.
- Walsh, J. P. y Ungson, G. R. (1991). "Organizational Memory". Academy of Management Review.

Artículos

- Certificación de Competencias Laborales. Enlace: http://www.trabajo.gob.ar/certcompetencias/?id_seccion=203. Último acceso: 16/04/2017.
- Competencias en la formación y en la Gestión del Talento Humano. Enlace: <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/revistacomponents/revista/archivos/anales/numero05/archivosparadescargar/18.vargas.pdf> Último acceso: 16/04/2017.
- Hall, R. 1992; "The Strategic Analysis of Intangible Resource". Enlace: https://www.researchgate.net/publication/227712850_The_Strategic_Analysis_of_Intangible_Resource. Último acceso: 16/04/2017.
- Nonaka, I. (1991). "The Knowledge-Creating Company". Harvard business review. Enlace: https://www.researchgate.net/publication/220041114_The_Knowledge-Creating_Company. Último acceso: 16/04/2017.
- Nonaka, I. (1994). "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation". Enlace: http://www.svilendobrev.com/1/Nonaka_1994-Dynamic_theory_of_organiz_knowledge_creation.pdf. Último acceso: 16/04/2017.
- Una propuesta de valuación del capital humano. Enlace: http://nulan.mdp.edu.ar/1774/1/morettini_m_2013.pdf. Último acceso: 16/04/2017.
- Unidad de Coordinación para el Desarrollo del Capital Mental (2016).
- es y como potenciar su desarrollo.

- Valorizar el capital humano. Enlace:
<http://www.cidec.net/cidec/pub/archivos/30.pdf>. Último
16/04/2017. acceso:

ANÁLISIS DE CONTENIDO Y DISEÑO DE LAS PUBLICACIONES REALIZADAS EN LA RED SOCIAL FACEBOOK POR ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL (OSC) DE LA CIUDAD DE LA PLATA Y ZONA DE INFLUENCIA

33º Congreso Nacional de ADENAG

“Construyendo en Administración. Docencia y esencia”

Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional de Entre
Ríos (UNER)

Concordia, Entre Ríos

26 y 27 de mayo de 2017

Fernández Molina, Martín Guillermo - Autor y expositor
martin.fernandezmolina@econo.unlp.edu.ar

Plano, María Amanda - Autora
amanda.plano@econo.unlp.edu.ar

Brras Cruz, Ayelén - Autora
ayelen.brras@econo.unlp.edu.ar

Resumen

El presente trabajo se desarrolla en el marco del proyecto de investigación denominado: "Una mirada estratégica sobre la gestión, la comunicación y los recursos humanos en las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) de la ciudad de La Plata y zona de influencia", acreditado por la Secretaría de Ciencia y Técnica de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP).

El objetivo del trabajo es efectuar una mirada específica al manejo de las redes sociales por parte de este tipo de organizaciones, profundizando en el contenido y diseño de los mensajes elaborados en Facebook por las OSC, en el marco de las acciones de comunicación desarrolladas por las mismas.

La descripción de las particularidades de las OSC relevadas en relación al manejo de la comunicación tanto interna como externa, contribuirá al análisis de su accionar así como en la posterior elaboración de estrategias que fortalezcan las acciones de comunicación de las mismas.

Del trabajo se concluye que para las organizaciones analizadas el manejo de Facebook está todavía lejos de alcanzar su máximo nivel en cuanto al uso de las herramientas provistas por la mencionada red social.

Palabras clave

Organizaciones de la Sociedad Civil; redes sociales; Facebook; comunicación; internet.

Introducción

La sociedad occidental puede ser caracterizada como una “sociedad organizacional” y su población como “hombres de organización”. En este marco, las organizaciones donde la gente trabaja, participa y crece, representan un componente dominante de la sociedad contemporánea que resulta indispensable conocer y reconocer. Particularmente, y dada la relevancia alcanzada desde los años noventa, merecen especial atención aquellas organizaciones que son parte de la sociedad civil, pues éstas han comenzado a constituirse como actores insoslayables del juego de poder, reclamando nuevos espacios y afianzándose como sujetos independientes en el diálogo social.

Las organizaciones, en términos generales, pueden ser definidas como “conjuntos sociales por medio de los cuales los individuos tratan de alcanzar sus fines, estructurando para ello sus actividades como funciones diferenciadas, bajo ciertas normas suficientemente explicitadas. De tal manera, dicho grupo organizado se diferencia de otros agrupamientos por su carácter formal y continuo, por la definición concreta de su campo de acción y de su medio ambiente interno. Dicho conjunto dispone de una personería o identificación de manera que sus comportamientos observables exceden a la mera sumatoria de las conductas individuales de sus componentes” (Etkin, 1978:3).

A partir de los años noventa en un contexto latinoamericano en el cual se comenzaba a vivenciar el surgimiento de nuevos movimientos sociales en el escenario político y el reclamo por la reducción de los espacios de acción de los regímenes autoritarios, la noción de sociedad civil redefine un espacio social y de instituciones que están afuera del Estado. (Osorio, 2004)

En Argentina, a partir del advenimiento de la democracia, en el seno de esta sociedad civil comienzan a surgir un sinnúmero de organizaciones sociales con un perfil diferente a las consideradas “tradicionales” (filantrópicas, sindicatos, entidades de productores y/ o colegios profesionales) que se encuentran caracterizadas por “lógicas de constitución y de acción (...) particulares y diferenciales, ya que trabajan en áreas temáticas distintas, apuntan a diferentes poblaciones y sus modos de intervención son más bien heterogéneos” (Crovetto y otros, 2004:1).

Este nuevo espacio social, denominado tercer sector comprende un universo heterogéneo de instituciones por la diversidad de tipos de organizaciones que lo integran: fundaciones, clubes, mutuales, sociedades de fomento, colectividades, sociedades de beneficencia, entre otros. (Denda y otros, 2013: 9).

La comunicación en cualquier tipo de organización cumple un rol fundamental como generadora de acciones para el fortalecimiento y sustento de sus actividades; pero además, en el caso de las OSC, constituye un factor clave en la instancia de búsqueda de fondos, aspecto de vital importancia para su supervivencia y crecimiento.

En el marco del estudio de este tipo de instituciones, el presente trabajo se propone efectuar una mirada específica al manejo de las redes sociales por parte de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) de la ciudad de La Plata y zona de influencia, profundizando en el contenido y diseño de los mensajes elaborados en el desarrollo de las acciones de comunicación implementadas por las mismas.

Este trabajo tiene como antecedentes las publicaciones realizadas por el equipo de investigación abocado a la línea de investigación de las OSC, en particular de la comunicación en las OSC de la ciudad de La Plata y zona de influencia. A continuación se comentan los principales resultados de dichas publicaciones:

- Ponencia “Aproximación a las organizaciones de la sociedad civil de la ciudad de la plata: mapeo y caracterización” (Denda y otros, 2013).
El 75,50% de las OSC de la base de 1176 OSC registradas en el Directorio de OSC del Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP), se encuentran agrupadas en cuatro categorías de “formas organizativas” (modos o figuras bajo las cuales las organizaciones promueven la acción colectiva). Ocupan el primer lugar las “Asociaciones Civiles” con un 43,19%. Se posicionan en un segundo lugar con un 15,79%, bajo la denominación “Otros”, las fundaciones, los hogares, los comedores comunitarios, los centros culturales. En tercer lugar se encuentran las instituciones que se identifican bajo la denominación “Club Social/ Deportivo” con un 12,78% y en cuarto lugar los “Grupos Comunitarios” con el 6,75%.
- Ponencia “La comunicación en las Organizaciones de la Sociedad Civil en la ciudad de La Plata y zona de influencia” (Plano, Fernández Molina, & Maroscia, 2015).

En relación a la comunicación de las OSC se observa que:

- Menos del 20% de las OSC invierten en comunicación, y las que lo hacen, no tienen claro el porcentaje aproximado que representa este concepto en el total de los destinos de aplicación de fondos.
- Solo un 10% de las OSC se han capacitado en marketing y comunicación.
- 30% de las OSC percibe la carencia de una comunicación eficiente como una de las principales dificultades para acercarse a potenciales beneficiarios.
- Entre los medios de comunicación utilizados predominan los digitales y los gráficos.
- Más del 65% de las OSC nunca han actualizado las piezas de comunicación o lo hacen de manera no sistemática.
- En relación a las redes sociales, se observa que Facebook ocupa el 1er lugar como herramienta de comunicación con un 70% de las OSC relevadas, mientras que menos del 30% hacen uso de la red social Twitter.

Este trabajo concluyó que las OSC de La Plata no cuentan con un manejo proactivo y profesionalizado de su comunicación. A pesar de que muchas de ellas mencionan una situación no eficiente en esta área, la mayoría no lo percibe como un tema prioritario. No invierten, no se capacitan, no se actualizan. No otorgan a la actividad la importancia que debería tener, en función de las potencialidades de fortalecimiento institucional que la misma genera.

En los antecedentes mencionados se observa una descripción de tipologías de OSC localizadas en La Plata y zona de influencia así como del grado de importancia otorgado a las acciones de comunicación, traducido en aspectos como el grado de capacitación de quienes las gestionan, y la identificación y el uso de las herramientas de comunicación más utilizadas.

Los análisis mencionados requieren una posterior profundización acerca del contenido de los mensajes en los diversos medios de comunicación gestionados por las OSC relevadas. Esta profundización del análisis origina el presente trabajo cuyo objetivo es efectuar una mirada específica al manejo de las redes sociales, profundizando en el contenido y diseño de los mensajes elaborados en Facebook por las OSC relevadas.

Marco teórico

La comunicación en las OSC se encuentra vinculada con la expresión de criterios, creencias, valores, utopías, reflexiones que emergen de sus prácticas y que, a través de la comunicación, tienen la potencialidad de generar cambio social.

La comunicación es el proceso mediante el cual las personas tratan de compartir un significado por medio de la transmisión de mensajes simbólicos.

En el caso de las OSC el potencial comunicativo se halla inmerso en una dicotomía existente entre el común de la gestión de la comunicación orientada a la difusión y persuasión; y la comunicación entendida como espacio de diálogo y encuentro orientado a la transformación social. Mientras la comunicación para la persuasión suele tener por objetivo posicionar marcas, vender productos, hacer negocios y publicitar modos de vida; el sector social intenta transformar la sociedad, buscar nuevos escenarios de participación, y propiciar la comunicación de valores.

Cada OSC construye y da sentido propio a la comunicación, tanto a nivel interno como externo. La comunicación trasluce la esencia de una organización y la forma que elige para relacionarse con las personas y organizaciones con las que interactúa.

Cada una centraliza sus esfuerzos de comunicación en diferentes actores, por ejemplo, puede hacer énfasis en fortalecer la comunicación con los destinatarios de su accionar, y/o en los socios, miembros y/o asociados, o bien dirige sus esfuerzos a la búsqueda de financiamiento, es decir a sus actuales y potenciales donantes.

A su vez, lo que transmite en los mensajes y cómo lo hace, es decir qué, cómo, cuándo, dónde y por qué comunicar; describe muchos aspectos de la OSC. Mediante esas acciones es posible interpretar características como la identidad de la organización, los valores que apoya, la forma en que entiende su accionar y su aporte a la comunidad, es decir su razón de ser y de pensar.

En los inicios del siglo XXI, el avance de las tecnologías hizo que las experiencias humanas comiencen a mezclarse. Los individuos de la sociedad moderna se conectan generando redes. “Las relaciones a través de la red, por internet, introducen nuevas formas de comunicación, una economía y cultura que prioriza nuevos valores y formas de intercambio directas, segmentadas, personalizadas, colaborativas, comunitarias e interactivas” (Campos, 2008: 3).

Según Auletta y Vallenilla las plataformas de socialización digitales “abren nuevos espacios de comunicación para las [organizaciones] y permiten enfocar estrategias hacia mercados segmentados, a costos moderados y en tiempo real” (Auletta y Vallenilla, 2008: 64). Esto representa a la vez una oportunidad y un reto para las organizaciones de la sociedad civil, debido a que se encuentran frente a un medio muy atractivo para generar presencia y difundir sus actividades, pero también ante dinámicas desconocidas.

Actualmente, la revolución de internet y las computadoras personales, ha claudicado frente a los dispositivos móviles (Mobile) y los teléfonos celulares inteligentes (Smartphones). El mundo del Mobile obliga a replantear algunos paradigmas del Marketing, porque cuando los individuos interactúan con un dispositivo móvil, no buscan los contenidos, sino que los descubren. De esta manera, los contenidos deben tener la creatividad y el impacto suficientes, para conseguir atraer a las personas (Fernández Molina, 2014).

El proyecto tradicional de la publicidad centrado en edificar un vínculo duradero fundado especialmente en la construcción argumentativa [...] parece abandonarse. [...]

El esfuerzo tiende a depositarse ahora en el contacto. La producción de acciones llamativas e innovadoras que irrumpen en la atención del público y desaparecen con rapidez [...] se incrementa notoriamente [...].

Esta metodología [...] que prioriza la modalidad del decir (modus) en detrimento del contenido (dictum) remarca la importancia que poseen los soportes tecnológicos en el establecimiento del contacto con un individuo poco leal. (Centocchi, 2007: 232-233)

Lo cierto es que tanto internet como las redes sociales han logrado insertarse muy rápidamente en la cotidianeidad de las personas y eso exige nuevas prácticas y herramientas.

Según el informe 2015 de ComScore¹, en Argentina las redes sociales están:

- Utilizando estrategias de contenido más efectivas: las publicaciones que incluyen videos o fotografías han generado mayor *engagement*² en el país en comparación con publicaciones que incluyen únicamente texto.
- Generando cada vez más *engagement* en la región: de enero a septiembre de 2015 se tuvo un incremento en el número de acciones totales del 89% para alcanzar las 1,1 mil millones de interacciones en las distintas plataformas liderada por Facebook con el 83% de ellas.
- Aprovechando la oportunidad del interés en el video online: el crecimiento de consumo de videos en Facebook fue significativo superando el 1.200%. Aproximadamente 10 mil millones de videos cortos son vistos online cada día.

Facebook, la red fundada en 2004 por Mark Zuckerberg, se ha convertido en la red social más popular del mundo con 1.440 millones de usuarios activos, según datos de marzo de 2015. Además es la más adoptada por las organizaciones,

¹ ComScore es una compañía de investigación de marketing en Internet que proporciona datos de marketing y servicios para muchas de las mayores empresas de Internet.

² El engagement es el grado en el que un consumidor interactúa con una marca.

tanto a nivel de la gestión de comunidades como a través de la inversión publicitaria. (Benedetti, 2015)

Según el informe TILO Report, el 82% de los ciudadanos platenses utiliza Facebook, siendo la penetración entre los jóvenes de 16 a 30 años del 96%. El mencionado informe, que recoge el testimonio de 450 individuos, establece que los platenses deciden seguir una marca o personaje en las redes sociales por: 1) contenido y 2) diversión/ novedades. A su vez, se dejan de seguir por: 1) no tener nada interesante que contar y 2) subir demasiado contenido. (Estudio Saccone, 2016)

Estos datos muestran la importancia de revisar los contenidos, dado que el *engagement* está íntimamente relacionado con ellos. A mayor relevancia, mayor *engagement*. Benedetti (2015: 136) afirma que “el contenido seguirá siendo el centro de atención de la gestión del social media y el mismo será cada vez más audiovisual”.

Metodología

Para responder a los objetivos planteados se utilizó un diseño transversal de investigación de tipo descriptivo. “Un estudio transversal es aquel que produce una fotografía instantánea de una población en un momento determinado” (Cohen & Manion, 1990: 103). “Los estudios descriptivos se encargan de medir una o más variables para describir cómo se manifiestan” (Fassio, Pascual, & Suárez, 2002: 54).

Se realizó un análisis de contenido de las publicaciones efectuadas en redes sociales durante el mes de octubre de 2016, por parte de distintas organizaciones de la sociedad civil de La Plata y área de influencia.

La muestra se conformó tomando en consideración las OSC participantes del estudio Una mirada sobre la gestión de las Organizaciones de la Sociedad Civil de la ciudad de La Plata y zona de influencia (Galán, Maroscia, & Brras Cruz, 2016). Dichas organizaciones (86 en total) se encuentran registradas en el Directorio de Organizaciones de la Sociedad Civil de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP), conformado por 1.176 instituciones.

De las 86 organizaciones estudiadas:

- 6 tenían (en octubre 2016) presencia en Twitter³ y ninguna en Instagram.
- 43 organizaciones (48%) tenían (en octubre 2016) presencia en la red social Facebook, siendo la misma *Fanpage* o Perfil⁴.
- 33 organizaciones (38%) contaban con una *Fanpage*.

³ Todas las organizaciones que tenían presencia en Twitter cuentan con alcance nacional y un manejo centralizado de la red (no específico para la sede o filial platense).

⁴ Un Perfil que es una página personal en Facebook utilizada para comunicarnos y relacionarnos con nuestros amigos y familiares. Las Fanpage son la herramienta que Facebook pone a disposición de las marcas, negocios o causas para subir contenidos, novedades, realizar concursos, encuestas y desarrollar aplicaciones. Según la reglamentación de uso de Facebook “los perfiles representan a individuos y se deben mantener bajo un nombre individual, mientras que las páginas permiten a una organización, empresa, famoso o marca mantener una presencia profesional en la red”.

- 26 organizaciones (30%) que contaban con una *Fanpage* realizaron al menos 1 publicación durante el mes de octubre de 2016.

La investigación incluyó estas últimas 26 organizaciones, siendo el 44% Asociaciones Civiles, el 24% clubes sociales/ deportivos, el 20% Otros, y el 12% Grupos Comunitarios.

El relevamiento abarcó las publicaciones realizadas en la red social Facebook durante el mes de octubre de 2016 en las siguientes organizaciones:

AIESEC	Club Everton
Asociación Amigos del Taller de Teatro de la UNLP	Club Fomento Gral San Martin
Asociación Azul	Club Max Nordau
Asociación Civil Pantalón Cortito	Club Unión Vecinal La Plata
Asociación para la Difusión de la Cultura Italiana	Federación de Clínicas
Centro de Fomento Floresta	Fundación Hospital de Niños
Centro de Fomento Villa Elvira	Fundación José Tau
Centro La Casa de Los Vascos Eusko Etxea	Fundación Pro Humanae Vitae
CILSA	Hogar de la Madre Tres Veces Admirable
Circulo Marchigiano La Plata	MediHome
Club Atlético Sporting	Nutrir la Vida
Club de Ajedrez	Patria Nueva
Club Español de La Plata	Techo

Se recopilaron y analizaron un total de 538 publicaciones, contemplando los siguientes ítems de estudio:

- Contenido de la publicación: se refiere al tema o asunto de la publicación pudiendo ser:
 - Eventos o actividades de la OSC
 - Noticias relacionadas con la actividad de la OSC
 - Convocatorias
 - Sociales
 - Información general
 - Efemérides
 - Otros
- Tipo de publicación: indica si se trata de una publicación propia o compartida.
- Recursos utilizados:
 - Texto
 - Enlace
 - Imagen
 - Álbum
 - Video
 - Evento
 - Otros (presentación, nota, carousel, canva, hito, oferta)
- Estilo de redacción (solo para publicaciones que contienen texto):
 - Predominio de rasgos formales

- Predominio de rasgos informales
 - Combinación de rasgos formales e informales
- Referencia al enunciador (solo para publicaciones que contienen texto):
 - En 1ra persona del plural
 - En 3ra persona del singular
 - Sin referencia
- Referencia al destinatario (solo para publicaciones que contienen texto):
 - Singular
 - Plural
 - Singular y plural
 - Sin referencia
- Tipo de discurso (solo para publicaciones que contienen texto):
 - Informativo
 - Argumentativo
 - Ambos
- Tipo de imagen (solo para publicaciones que contienen imágenes):
 - Fotográficas
 - Ilustraciones
 - Pieza gráfica (flyer, afiche, volante)

A modo de ejemplo, se muestran a continuación dos publicaciones y su tipificación considerando los puntos antes mencionados.

- Publicación realizada por la Fundación Hospital de Niños de La Plata el 07 de octubre de 2016.

The image shows a Facebook post from the 'Fundación Hospital de Niños de La Plata' page, dated October 7, 2016. The post features a large flyer for a concert by Claudio Acevedo and his invited artists. The flyer includes the following text:

La Plata CIUDAD CULTURAL | **Teatro Municipal COLISEO PODESTÁ**

Claudio ACEVEDO
y artistas invitados

30 años de pasión por el arte

FUNCIÓN SOLIDARIA

A total beneficio de la **Fundación Hospital de Niños de La Plata**

MIÉRCOLES 12 DE OCTUBRE 20:00

BOLETERÍA: MARTES A DOMINGO DE 15:00 A 20:00
CALLE 10 733 ENTRE 46 Y 47

Plateanet 5236-3000
www.plateanet.com

Facebook icons: @tcoliseopodesta

The Facebook post text reads:

Fundación Hospital de Niños de La Plata
Me gusta esta página · 7 de octubre de 2016 ·

CLAUDIO ACEVEDO CELEBRA SUS 30 AÑOS DE TRAYECTORIA CON UNA FUNCIÓN LÍRICA A BENEFICIO DE LA FUNDACIÓN.

El reconocido barítono platense presentará un concierto el próximo miércoles 12 de octubre a las 20 horas en el teatro Coliseo Podestá.

La función se enmarca en los festejos por los 30 años que el barítono lleva dedicados al arte. Y promete ser un concierto irrepetible, con lo mejor de su trayectoria internacional. Habrá más de diez artistas invitados, tango, videos, recuerdos, anécdotas, humor, romance, emociones... y solidaridad! Porque lo que se recaude con la venta de las entradas, que costarán cien pesos (\$ 100), será donado a la Fundación.

Pueden adquirirse en la boletería del teatro (ubicado en la calle 10 entre 46 y 47 de nuestra ciudad), de martes a domingo en el horario de 15 a 20 horas. O a través de Plateanet.

¡Gracias, Claudio!

Más información en <http://fnhlp.org.ar/noticia/claudio-acevedo-celebra-sus-30-anos-de-trayectoria-con-una-funcion-lirica-a-beneficio-de-la-fundacion/>

Me gusta · Comentar · Compartir

26 · Orden cronológico

20 veces compartido · 1 comentario

Safe Child Uganda posts about are why I love this

Escribe un comentario...

Tipificación:

- Contenido de la publicación: Información general.
- Tipo de publicación: Propia.
- Recursos utilizados: Texto + Imagen + Enlace.
- Estilo de redacción: Predominio de rasgos formales.
- Referencia al enunciador: 3ra persona del singular.
- Referencia al destinatario: Sin referencia.
- Tipo de discurso: Informativo.
- Tipo de imagen: Pieza gráfica.

- Publicación realizada por la Associazione per la diffusione della Cultura Italiana el 26 de octubre de 2016.



**Associazione
per la diffusione
della Cultura
Italiana - La
Plata-Argentina**
@associazione2007

Inicio

- Publicaciones
- Opiniones
- Videos
- Fotos
- Información
- Me gusta

[Crear una página](#)

Me gusta Seguir Compartir ...

Associazione per la diffusione della Cultura Italiana - La Plata-Argentina agregó 5 fotos nuevas.
26 de octubre de 2016 · 🌐

La Associazione per la Diffusione della Cultura Italiana está organizando un paseo cultural a la ciudad de Buenos Aires, para el Martes 15 de Noviembre. Se realizarán visitas guiadas a: Catedral de Buenos Aires, Mezquita del Rey Fahd, Catedral Armenia y Barrio Armenio. Con la coordinación del programa "Conociendo Buenos Aires". Descuento especial para socios.
¡¡¡RESERVE SU LUGAR, YA, LLAMANDO AL 451-7005!!!



Tipificación:

- Contenido de la publicación: Eventos o actividades de la OSC.
- Tipo de publicación: Propia.
- Recursos utilizados: Texto + Imagen.

- Estilo de redacción: Combinación de rasgos formales e informales.
- Referencia al enunciador: 3ra persona del singular.
- Referencia al destinatario: Singular.
- Tipo de discurso: Argumentativo.
- Tipo de imagen: Fotográficas.

Resultados

Luego de analizar las publicaciones durante el mes de octubre de 2016, concluimos que las 26 instituciones analizadas realizaron en total 538 publicaciones.

En lo que respecta al Contenido de la publicación, el 61% de las publicaciones contienen Eventos y Actividades de la OSC, el 17% corresponden a Noticias relacionadas con la actividad, el 11% son Convocatorias realizadas por la OSC, el 4% son Efemérides, el 3% corresponden a Otro tipo de publicaciones, sólo el 2% son publicaciones de Información General y por último el 2% son Sociales.

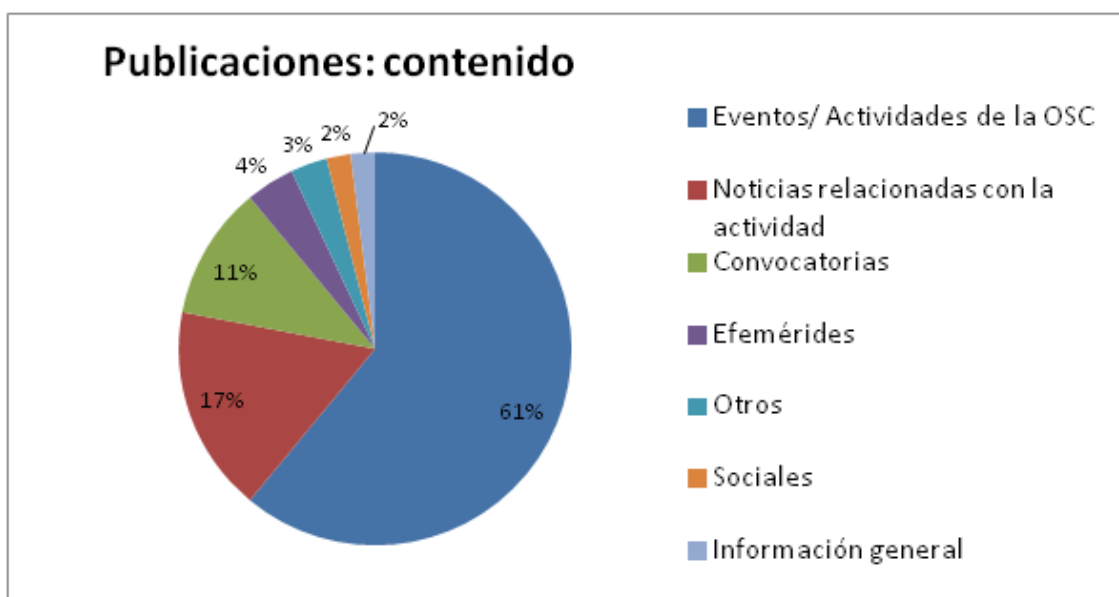


Figura 1: Elaboración propia

En relación al Tipo de publicación, el 86% son publicaciones propias, y el 14% restante corresponden a publicaciones compartidas.

Siguiendo con el análisis de las publicaciones, en cuanto a los Recursos Utilizados, se puede concluir:

- 38% combina texto e imagen
- 20% combina texto, imagen y enlace
- 9% eventos
- 8% combina texto y enlace
- 7% solo texto
- 7% álbumes
- 6% combina texto y video
- 2% solo imagen
- 1% solo enlace
- 1% solo video

- 1% Otro tipo de publicación (ej. carousel).

Por lo tanto, las publicaciones que contienen texto, implican el 80% del total de las publicaciones, es decir 431.

En función de este total de publicaciones que contienen texto, se analizaron los siguientes ítems de estudio: Estilo de redacción, Enunciador, Destinatario y Tipo de discurso.

En cuanto al Estilo de redacción, de las 431 publicaciones analizadas, en el 49% de las mismas se observa un predominio de rasgos informales, el 43% presenta rasgos formales, y el 8% restante combinan rasgos formales e informales.

En referencia al Enunciador, el 45% de las publicaciones son despersonalizadas, es decir no hay ninguna referencia sobre el enunciador, el 33% corresponde a publicaciones en 1ra persona del plural, y el 22% son en 3ra persona del singular.

Según el Destinatario, se puede mencionar que en el 47% de las publicaciones no está especificado el destinatario, en el 31% es en singular, el 27% en plural, y sólo el 1% combina el singular con el plural.

Respecto a los ítems analizados en las publicaciones que contienen texto, se analizó también el Tipo de discurso, siendo el 71% del total de estas publicaciones de tipo Informativo, el 19% es argumentativo y el 10% restante corresponde a Otro tipo de discurso.

Finalmente, el 67% del total de las publicaciones analizadas (representan 361 publicaciones) contienen imágenes en su mensaje. En relación al Tipo de imagen, el 57% corresponde a publicaciones fotográficas, el 42% son piezas gráficas (*flyer*, *afiche*, *volante*), y el 1% restante implica ilustraciones.

Por otro lado, del análisis de las 26 OSC analizadas, se observa que el 38% de las mismas contienen publicaciones informativas y argumentativas, y el 58% utiliza los dos estilos en la redacción de sus publicaciones es decir, formales como informales.

Siguiendo con esta línea, se puede mencionar que el 75% de las OSC publicaron alguna imagen y/o video, y además el 67% utilizó más de un recurso (texto más imagen, enlace y/o video).

Finalmente, respecto al contenido de las publicaciones, el 9% son eventos, del cual el 90% corresponde a una OSC que difunde sus eventos teatrales.

Conclusiones

Teniendo en cuenta los resultados descritos en el apartado anterior se observa que, en el caso de las Organizaciones de la Sociedad Civil relevadas en la ciudad de La Plata y zona de influencia, el manejo de Facebook está todavía lejos de alcanzar su máximo nivel en cuanto al uso de las herramientas provistas por la mencionada red social.

Si bien por un lado casi el 70% de las publicaciones hacen uso de más de un recurso (combinando textos con imágenes, enlaces y/o videos); por el otro se observa que el 20% de los anuncios no poseen textos y el 25% no contiene ni imágenes ni videos. Específicamente la utilización de videos, importante para generar un mayor *engagement*, se reduce al 7% de las publicaciones.

Tal como se detalló, las publicaciones relevadas no apelan en su mayoría a la utilización de funcionalidades específicas para las *Fanpages* como eventos, hitos, ofertas, canvas, notas, presentaciones. Llama la atención, por ejemplo, que siendo que más del 60% de las publicaciones corresponden a la difusión de eventos y actividades de las OSC, solo una organización hizo uso frecuente de la herramienta específica para eventos.

Yendo más allá, podemos visualizar un discurso que en general no interpela al destinatario. Menos del 20% de las publicaciones contienen una redacción de tipo argumentativa. Esto es especialmente relevante en el caso específico de la difusión de eventos y actividades, donde se espera que la organización convoque a los destinatarios apelando a un estilo preponderantemente propositivo. A su vez, en casi la mitad de las publicaciones no existe una referencia al enunciador ni al destinatario, generando una comunicación eminentemente informativa, como una suerte de anuncio institucional unidireccional.

Aproximadamente el 40% de las OSC combina rasgos formales e informales en sus publicaciones, utiliza algunas veces referencia al enunciador en 1ra persona del plural (“nosotros”) y otras veces en 3ra persona del singular (“la institución”), y se dirige a los destinatarios en singular y/o plural. Esta situación va en detrimento de la generación de una identidad comunicacional clara de la OSC frente a los destinatarios.

Como puntos positivos se puede destacar que el 86% de las publicaciones son propias. Éste resulta un indicador equilibrado en cuanto a la mezcla entre generación de contenidos y apertura a información externa relacionada con la actividad específica de la OSC. También subrayar que más del 40% de las publicaciones que contienen imágenes presentan piezas gráficas con algún tipo de diseño.

En futuras investigaciones resulta interesante avanzar sobre el polo de la recepción, estudiando el nivel de *engagement* que presentan los distintos tipos de publicaciones analizadas, registrando la cantidad de seguidores de cada organización y analizando el vínculo entre las OSC y sus públicos de interés en las distintas plataformas digitales.

A su vez, es deseable avanzar en el estudio de los aspectos relacionados con la construcción del mensaje (aspectos retóricos, temáticos y enunciativos), así como la definición de objetivos y la posterior gestión de redes sociales de acuerdo a los mismos.

Bibliografía

- Auletta, N., & Vallenilla, R. (2008). Comunidades Virtuales: El Renacer del Mercadeo Viral. Debates EISA, XIII, 64-69.
- Benedetti, A. M. (2015). Marketing en redes sociales: detrás de escena. Buenos Aires: AMDIA.
- Campos, F. (2008). Las Redes Sociales Trastocan los Modelos de los Medios de Comunicación Tradicionales. Revista Latina de Comunicación Social, 63, 277 - 286.

- Centocchi, C. F. (2007). Una aproximación a la publicidad cómplice actual: cuando las celebrities dejan de alabar. *Pensar la Publicidad* Vol.1 nro.1, 219-234.
- Cohen, L., & Manion, L. (1990). *Métodos de investigación educativa*. Madrid: La Muralla.
- Crovetto, Marcela y otros. (2004). Organizaciones de la Sociedad Civil y Desarrollo local. Un análisis de las OSC en la Base de datos del CENOC. IV Seminario Nacional de la Red de Centros académicos para el estudio de gobiernos locales.
- Denda, E., Maroscia, C., Colombo, M., Plano, M., & Marensi, F. (2013). Aproximación a las Organizaciones de la Sociedad Civil de la ciudad de La Plata: mapeo y caracterización. CD del XXIX Congreso Nacional de ADENAG: La administración y la formación de administradores: visión, contenido y valores. Universidad Nacional del Sur (UNS).
- Denda, E., Rossi, S., & Plano, A. (2013). El tercer sector, ¿es el tercero en Argentina?. Organizaciones, integrantes y poblaciones objetivo. Editorial de la Universidad Nacional de La Plata.
- Estudio Saccone. (2016). TILO Marketing Report. La Plata.
- Etkin, Jorge (1978). *Sistemas y estructuras de organización*. Ed. Macchi. Buenos Aires.
- Fassio, A., Pascual, L., & Suárez, F. M. (2002). *Introducción a la metodología de la investigación aplicada al saber administrativo*. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.
- Fernández Molina, M. G. (2014). Comunicaciones de Marketing: el concepto de "Alignment". Contexto Profesional (Revista del Consejo de Profesionales en Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires, Filial La Plata), 15-17.
- Galán, L., Maroscia, C., & Brras Cruz, A., (2016). Una mirada sobre la gestión de las Organizaciones de la Sociedad Civil de la ciudad de La Plata y zona de influencia. VII Jornadas Patagónicas de Investigación y II Jornadas Patagónicas de Extensión en Ciencias Económicas. Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco (UNPSJB).
- Osorio, Jaime. (2004). *El Estado en el centro de la mundialización. La sociedad civil y el asunto del poder*. Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires
- Plano, M., Fernández Molina, M., & Maroscia, C. (2015). La comunicación en las Organizaciones de la Sociedad Civil en la ciudad de La Plata y zona de influencia. Anales del II Congreso Latinoamericano de Administración y V Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones (UNaM).
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert Jr, D. R. (1996). *Administración*. Editorial Pearson, sexta edición.