

Universidad Nacional de Rosario

Facultad de Ciencias Económicas y Estadística

Escuela de Administración

**INSTITUTO DE INVESTIGACION Y ASISTENCIA TECNOLÓGICA
EN ADMINISTRACIÓN**

INFORMES DE INVESTIGACIÓN

Decana Facultad de Ciencias Económicas y Estadística: Lic. Adriana Racca

Directora Escuela de Administración: CP Adriana Daffunchio

**Directora Instituto de Investigación y Asistencia Tecnológica en
Administración:** CP Adriana C. Amigo

Directora de la Revista: CP Adriana C. Amigo

ISSN 2525-1023

*Publicación del
Instituto de Investigación y Asistencia Tecnológica en Administración.
Escuela de Administración
Facultad de Ciencias Económicas y Estadística
Universidad Nacional d Rosario
Bv. Oroño 1261 – 2000 Rosario- Argentina
Tel-Fax 0341-4802792 al 97. Interno:
e-mail: iiata@fcecon.unr.edu.ar*

Octubre de 2017

Y hoy presentamos nuestra segunda Edición.

Es un logro más del IIATA, que como Instituto de Investigación y Asistencia Tecnológica en Administración, camina hacia el futuro gracias al compromiso de todos sus Docentes Investigadores.

En nuestra primera Edición, reflexionábamos sobre el recorrido del IIATA, y claramente es un recorrido enriquecido.

Sus objetivos claves:

- Promover la difusión de los resultados de las investigaciones y la producción de publicaciones en jornadas, congresos, eventos nacionales e internacionales
- Estimular el desarrollo científico (con pertinencia social)
- Fomentar la formación de recursos humanos, mediante la incorporación de los alumnos de grado, de posgrado y ayudantes de investigación a los equipos de investigación.
- Lograr la coordinación interdisciplinario

Se están logrando, sin lugar a dudas.

Nuestro Boletín, presentado en las Jornadas de Investigación de nuestra Facultad, en noviembre último, da cuenta de las producciones generadas por cada uno de sus equipos, en los últimos años.

Una frase de un filósofo ilustre dice: *“Nunca se alcanza la verdad total, ni nunca se está totalmente alejado de ella”*, - Aristóteles- y quizás podría ser esta reflexión, inspiradora de nuestros próximos caminos de investigación: *Que lo que alimente nuestro espíritu investigador sea el deseo de explorar las verdades no resueltas, los interrogantes no contestados, las complejidades más curiosas alineadas en el respeto por las personas, la ética y el compromiso por la mejora.*

Una vez más, mi profundo agradecimiento al apoyo institucional recibido, por parte de las autoridades de nuestra Facultad, para lograr nuestra segunda Edición, y a todo el equipo de investigadores que componen el IIATA, muy especialmente a los Docentes Investigadores que hoy están presentes en nuestro segundo Informe, con su predisposición, estudio, dedicación y metodología.

CP Adriana C. Amigo
Directora I.I.A.T.A.
Escuela de Administración
Facultad de Ciencias Económicas y Estadística
Universidad Nacional de Rosario

SUMARIO

EL ESCENARIO DE COMPLEJA OPORTUNIDAD, QUE PLANTEA LA ECUACIÓN: DEMANDA DE CUALIDADES POR PARTE DE LAS ORGANIZACIONES - LA OFERTA DE CAPACIDADES DE LOS JÓVENES PROFESIONALES EN CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA CIUDAD DE ROSARIO.	7
--	---

Amigo, Adriana; Zamorano, Héctor; Paolantonio, Luciano

LA INTERRELACIÓN DE LOS RECURSOS, CLAVE DE LA COMPETITIVIDAD INTERNA	35
--	----

Amigo, Adriana; Páez, Guillermo; Odriozola, Jorge Guillermo; Latorre, Gabriela; Arcieri, Hernán; Ortiz, Gisela; Sambad, Valentina; Audisio, Sergio

ESPÍRITU EMPRENDEDOR Y COOPERATIVO. EL MOTOR DE DOS ORGANIZACIONES DE TECNOLOGÍA INFORMÁTICA	59
--	----

Trentini, Carlos; Morbelli, Claudia; Kóbila, María Teresa; Parolin, Marisa; Chiaramoni, Natalia; Vanzini, Carla; Zavanella, Gino

CULTURA COLABORATIVA. EL VALOR DE LAS INSTITUCIONES DE CAPACITACIÓN EN CONTEXTOS CAMBIANTES Y COMPLEJOS	89
---	----

Kóbila, María Teresa; Parolín, Marisa

VALORACIÓN CRÍTICA DEL USO DE KPI (Key Performance Indicators) BASADO EN SU ANÁLISIS SOBRE CANTIDADES MASIVAS DE DATOS FINANCIEROS	105
--	-----

Campanaro, Rosa; Demartis, Pablo; Díaz, Daniel J.; Díaz Toledo, Selva; Viola, Mónica

VISIÓN DE LOS ALUMNOS DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNR DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN LA FORMACIÓN UNIVERSITARIA.	119
--	-----

Arriaga, María Cristina; Oviedo, Raúl Ricardo; Camandona, María Rosa; Racca, Adriana; Suñer, María Natalia; Armand, Mauro; Bernhardt, Silvana; Galarza, Analía.

DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA DE APLICACIÓN DE
INCENTIVOS BASADA EN NEUROCIENCIAS 143

*Albano, Sergio; Oviedo, Raúl; Santero, Mariel; Sassone, Mirna;
Martín, Silvia*

CONTENIDOS TRANSVERSALES EN LAS CARRERAS DE GRADO EN
CIENCIAS ECONÓMICAS: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
ORGANIZACIONAL 159

*Gómez Fulao, Juan Carlos; Ledesma, Alicia; Cavallo, Marcela;
Díaz, Liliana.*

FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y MONITOREO DE PROYECTOS DE
INVERSIÓN PRIVADA EN ESPACIOS PÚBLICOS MUNICIPALIDAD DE
ROSARIO. 169

*Rodríguez Garay Rubén; Audisio Sergio; Quiñones Marcela;
Scagliotti, Eleonora; Nasini Lisandro; Camarasa Gonzalo;
Martínez Melina.*

FINANCIAMIENTO DE EMPRESAS PYME EN LOS MERCADOS DE
CAPITALES DE LATINOAMÉRICA 193

*Di Doménica, Ornela; Figliuolo, Sofía; Machain, Luciano;
Tarallo, Adrián*

**EL ESCENARIO DE COMPLEJA OPORTUNIDAD QUE
PLANTEA LA ECUACIÓN: DEMANDA DE CUALIDADES POR
PARTE DE LAS ORGANIZACIONES.
LA OFERTA DE CAPACIDADES DE LOS JÓVENES
PROFESIONALES EN CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA CIUDAD DE ROSARIO.**

**Amigo, Adriana
Zamorano, Héctor
Paolantonio, Luciano**

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo, intenta analizar cómo se articula la relación entre los jóvenes profesionales en Ciencias Económicas y las distintas organizaciones en donde se desempeñarán como profesionales, ante las nuevas realidades: complejidad, competitividad extrema, variaciones de variables de determinación, contexto con mayor grado de implicancia.



Cuadro N°1 – Fuente: Tesis Prof. Zamorano

Cabe entonces preguntarse si existe coincidencia entre lo que las organizaciones solicitan de los profesionales en cuanto al desarrollo de sus actividades laborales, y la capacitación recibida.

Conviene entonces desentrañar el concepto de Profesión para dar contenido al concepto de Profesional en Ciencias Económicas.

2. LAS NUEVAS SOCIEDADES DE CONTENCIÓN

Las estructuras sociales del siglo XXI (familia, escuelas, universidades), según Amigo¹, “en donde se transmite los primeros y finales principios fiables del conocimiento. ¿Están siendo estructuradas en su planificación, formulación, implementación y control, como las primeras y/o últimas pero no menos importantes organizaciones de producción y acreditación del conocimiento?”

El diccionario Webster define a la profesión como “una vocación que requiere un conocimiento especializado y a menudo una larga e intensa preparación que incluye aprendizaje de habilidades y métodos así como de principios científicos, históricos o escolares que fundamentan tales habilidades y métodos, manteniendo por la fuerza de la organización o por opiniones concertadas altos estándares de resultados y conducta, y comprometiendo a sus miembros a continuar el estudio y a un tipo de trabajo que tiene como primera finalidad el servicio público”; pero como dice Pedro Amador², a las personas ¿realmente nos gusta trabajar? Puesto que sin este compromiso, es siempre complicado avanzar plenamente. O ¿solo lo hacemos por la necesidad de ganar dinero? La respuesta es que la clave es la profunda motivación, que deberá mantenerse viva e increscento a pesar de las modificaciones en las condiciones en las que se desarrollará la profesión.

Los autores marxistas siempre se han caracterizado por su agudeza en desvelar lo que ocultan las definiciones y análisis “académico-burgueses”. Así por ejemplo, frente a una definición “ingenua” del concepto de profesión como la que critica Brante³ de los rasgos distintivos de profesión frente a ocupación: “prestigiosos atributos tales como una ética estricta e íntegra, una relación específica, funcional y universal con los clientes, y sobre todo, habilidades y destrezas basadas en el conocimiento científico”, saben denunciar a las profesiones como “instrumentos y recursos con los que sus miembros ganan dinero, poder y prestigio, como una forma de egoísmo colectivo”.

Magali Larson (Profesora de sociología en la universidad de Temple, Filadelfia), la define como “un nombre que damos a formas específicamente históricas que

¹ AMIGO, ADRIANA. “*Negocios con Valor*”. Segunda Edición. Fundación Ross. Argentina. 2012. Pg. 27.

² AMADOR, PEDRO. “Autocoaching para despertar”. Lid editorial. Com. Madrid. España. 2010. Pg. 81.

³ BRANTE, THOMAS. *Professional Types as a Strategy of Analysis*. 1990.

establecen lazos estructurales entre niveles relativamente altos de educación formal y posiciones relativamente deseables y/o recompensas en la división social del trabajo”⁴.

En mayor o menor medida todas las definiciones van a incidir sobre estos dos aspectos de la idea de profesión: educación y credenciales (cuantas más mejor para llegar a ser un “profesional” y no tener que trabajar, no tener que ser un “trabajador”) por un lado; y por otro, posiciones deseables en la división social del trabajo y recompensas.

Una de las características principales del siglo XX fue el desarrollo de las profesiones. Los avances en distintos campos del conocimiento y la progresiva complejidad de la sociedad favorecen su proliferación, el creciente avance del sector servicios frente al sector industrial dio paso a una sociedad de profesiones. Staffan Selander (1990) ya explicaba que el concepto de profesión no ha existido siempre, sino que es un fenómeno específico del desarrollo del estado capitalista.

Dice Peter Drucker en la Gerencia: “Ganarse la vida, ya no basta. El trabajo también debe crear una vida”⁵.

Según Amigo⁶, los cambios que precedieron al siglo XXI, explicaban la aparición de una nueva clase de trabajador: los jóvenes muy educados, que en los países desarrollados se oponían a la administración tradicional del trabajo, pero que como consecuencia del conocimiento, estaban mejor educados y mejor pagados.

Si como dice Gideens⁷, los compromisos presenciales, interrelacionan a la sociedad del conocimiento, en relaciones de fiabilidad y confianza, ¿Cuáles serán las organizaciones requeridas para construir una sociedad sobre dichos principios?

¿Serán realmente los vehículos principales, de los que habla Coleman, a través de los cuales se desarrolla la acción colectiva, coordinan las acciones de las personas en la búsqueda de objetivos demasiado amplios para poder ser alcanzados individualmente⁸.

Pero así como importantes y transversales se plantean, están dadas las condiciones de absorción y asimilación de sus valores. ¿Qué filtros presenta el hombre ante sus filosofías? ¿Qué obstaculiza la permeabilización del conocimiento?:

- las redes sociales
- la tecnología de bolsillo accesible aquí y ahora

⁴ LARSON, MAGALI S. *The Rise of Professionalism*. Berkeley, California: University of California Press, 1977.

⁵ AMIGO, ADRIANA. *Negocios con Valor*. Fundación Ross. Argentina. Segunda Edición. 2012. Pp. 25.

⁶ Ibidem pp., 25-26.

⁷ GIDDENS a., *Consecuencias de la modernidad*, Madrid, Alianza, 1994, pp. 80-98

⁸ COLEMAN, JAMES: *Power and the Structure of Society*. Nueva York: Norton., 1974.

- la conexión con el mundo sin exploración previa

Estas nuevas realidades a la vez que agregan, quitan. Agregan accesibilidad, quitan creatividad. Agregan solución, quitan compromiso. Agregan rapidez, quitan capacidad reflexiva para la decisión.

Ernesto Gore, en “La Educación en la Empresa”⁹, expresa que los cambios operados en la sociedad y en las relaciones entre empresas y conocimientos, no siempre se traducen en un enriquecimiento de los vínculos entre organizaciones productivas y educativas. ¿Por qué?

Y aquí debemos remitirnos, a la causa principal de este trabajo, el impacto de la complejidad en la inserción laboral.

En condiciones estables y estándares, como ya lo expresáramos en nuestro estudio anterior, los directivos y gerentes de las organizaciones, tienen el trabajo de lograr los objetivos estratégicos definidos. Para lograrlos, deben crear nuevos productos y servicios.

Ahora bien, las condiciones en donde dichos resultados han de gestarse, son siempre las mismas? Y nuestros jóvenes profesionales reciben el mensaje, de que el modelo aplicable puede ser óptimo pero que el peor modelo es el inaplicable?¹⁰

3. EL ESCENARIO DE LA COMPLEJIDAD

El vocablo Complejo-Complectere, procede de la raíz latina plectere, a su vez del indoiraní plek- que significa tejer.

La complejidad se refiere a dos situaciones bien concretas:

- Por un lado, al conjunto de características de lo que se encuentra conformado por muchos elementos, ejemplo el rompecabezas.
- Cuando una situación se caracteriza por su dificultad, calidad de difícil y complicado.

Es decir, que la complejidad se asocia generalmente a la palabra problema, y cuando generalmente un problema se presenta, la persona se deberá enfrentar con la elección de soluciones variables y distintas, hecho que remite a percibir, varios elementos interrelacionados entre sí y que nos sitúa casi siempre en un contexto de dificultad, que es percibido hasta como hostil.

⁹ GORE, ERNESTO. *La educación en la Empresa*. Buenos Aires, Argentina. GRANICA. 1996. pp. 59

¹⁰ AMIGO, ADRIANA. *Negocios con Valor*. Argentina. Fundación Ross. 1° Ed. 2009.; 2° Ed. 2012.

Ahora bien, el hombre pos moderno, se encuentra y enfrenta diferentes medios que tiende a solucionar sus distintas complejidades: envases óptimos; banda ancha; internet; e-business.

La pregunta es ¿La posmodernidad al luchar contra la complejidad, no ha creado complejidades indescifrables, que quizás el hombre pueda pero no quiera ni siquiera analizar?

Y si este planteo lo llevamos a la vida de formación profesional que en sí misma es una construcción infinita, y más luego a la práctica profesional:

¿Qué profesionales estamos formando para la complejidad?

Nicolás Caparrós¹¹, aborda el problema de la complejidad a través de un ejemplo: sea un conjunto de hormigas relativamente pequeño. Observaremos un comportamiento errático, carente de objetivos, pero si incrementamos su número hasta alcanzar una masa crítica, aquel colectivo se auto-organiza y ofrece un comportamiento diferente. Emergen cualidades o propiedades nuevas. El ejército de hormigas que ahora es, aparentemente surgido del aumento de su número, constituye un ejemplo de organización formidable, en donde el todo es mayor que la suma de las partes. (Genuina teoría de equipo)

La cantidad muda en cualidad; a las nacientes cualidades las denominamos emergentes. Un paso más. Pensemos ahora en el nivel de integración psicosocial del desarrollo, en la noción de masa. Freud (1921), siguiendo a Darwin, escribe que la masa es una «resurrección de la horda primitiva»; según Le Bon, «ávida de autoridad, tiene una inagotable sed de sometimiento». La masa también supera al comportamiento de los elementos que la integran. En este nivel Freud se enfrenta y contrapone el «Yo» y la «Masa», resulta un panorama contradictorio y fantasmagórico.

Estas cuestiones, de disciplinas tan diferentes, constituyen temas fundamentales en los Sistemas Complejos.

Como ya expresáramos, el vocablo Complejo –Complectere-, procede de la raíz latina plectere, a su vez del indo-iraní plek- que significa tejer.

En los sistemas complejos, sus elementos se encuentran entretnejidos de manera irreductible.

El propio campo de la complejidad implica la inseparable relación de ciencias dispares: física, biología, evolución, neurociencias, economía, psicoanálisis, computación,

¹¹ CAPARROS, NICOLAS. *El psicoanálisis desde el paradigma de la complejidad*. ATOPOS. pp. 77-78.

filosofía y un largo etcétera. Una primera aproximación a lo que debemos entender por Complejidad sería definirla como «ciencia de los sistemas complejos».

Constantemente se engrosa la lista de los sistemas que merecen ese nombre; en ellos destacan una serie de propiedades comunes que los identifican:

- a) Poseen un comportamiento colectivo complejo. Adoptan la forma de red con elementos dispuestos según fórmulas de relativa simplicidad –Simple no es lo opuesto de Complejo- carentes de jerarquía y de control centralizado. Esta última característica es de suma importancia.
- b) Presentan la capacidad de procesar señales e información provenientes tanto del medio interno como del exterior.
- c) Son adaptativos. Lo que supone que modifican su conducta para optimizar sus posibilidades de supervivencia.

En la medida en que cambian, son dinámicos. La adaptación sucede a través del aprendizaje y/o de los procesos evolutivos. Sistemas que se organizan desde la simplicidad, no centralizados y sujetos a procesos adaptativos.

Ahora bien, el profesional que formamos sabe que su realidad interna y externa será compleja?

Así nos permitimos elaborar nuestra primera matriz de Complejidad en la Formación del Profesional, que llamaremos COMRE (Complejidad de la realidad)¹².

Matriz COMRE

COMPLEJIDAD EX	ALTA	MEDIANA	BAJA
COMPLEJIDAD IN			
ALTA			
MEDIANA			
BAJA			

La diagonal representa la situación de equilibrio que hay que proteger con una formación basada tanto en habilidades y aptitudes soft como hard.

¹² AMIGO, ADRIANA. Matriz COMRE. FCEyE. Argentina. 2016.

En esta matriz de 9 cuadrantes, a la derecha de la diagonal, la complejidad externa supera a la interna, serán necesarios desarrollar habilidades que tienen que ver con la flexibilidad, adaptabilidad, permeabilidad, es decir las habilidades soft.

A la izquierda de la diagonal, la complejidad interna es inferior a la externa, pero en este caso, la organización quizás no esté preparada para la formulación de objetivos, la planificación estratégica y si trabajará con profesionales que les ayuden a cuidar sus recursos. Demanda de Contadores Públicos.

Si modificamos la Matrix COMRE

COMPLEJIDAD IN	ALTA	MEDIANA	BAJA
COMPLEJIDAD EX			
ALTA			
MEDIANA			
BAJA			

A la derecha de la diagonal, la complejidad organizacional es más elevada que lo que plantea la complejidad interna, quizás, por:

- Empresa orientada a los recursos
- Empresas líderes
- Empresas en crisis
- Mercados maduros

Será necesaria la formación de habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes relacionados con la capacidad reflexiva, y de gestión para orientar estratégicamente la gestión de recursos a la conquista de realidades simples.

4. EL NUEVO PROFESIONAL QUE LA COMPLEJIDAD IMPONE

“Este no será el siglo de un país en particular. Primero, porque los cambios se suceden cada vez más rápido. Así que incluso si China, se convierte en el número uno, puede que no dure un siglo en ese lugar de prevalencia. Creo que es demasiado sencillo afirmar que China será la próxima superpotencia o que India lo será. Creo que más bien viviremos una situación con una multiplicidad de superpotencias. No una, sino alianzas o grupos cambiantes, de países que comparados con su pasado, serán superpotencias”. Alvin Toffler, Revista La Nación, 1° de febrero de 2009.¹³

Si bien es cierto que el ámbito de actuación natural del profesional en Ciencias Económicas es la organización (organización empresa, organización gubernamental, organización no gubernamental), las organizaciones se desenvuelven y desarrollan dentro de un contexto social que según sean sus características determinará el rol del profesional. Dicho contexto social va evolucionando en el tiempo, mostrando características distintivas que lo hacen diferente en diferentes momentos históricos.

Para Alvin Toffler, la Revolución Industrial creó sociedades de masas. La producción era masiva, el consumo era masivo, la educación, los espectáculos, todo era masivo. Pero en estos momentos, en esta parte de la historia que justamente nos toca vivir, se está produciendo un nuevo movimiento, se están gestando nuevos cambios. Ya es posible hablar e incluso distinguir a la sociedad post-industrial. Mientras que en la sociedad industrial, las empresas e industrias que generaban mayores volúmenes de facturación eran las que producían bienes: empresas constructoras, fábricas de automóviles, industrias siderúrgicas, etc.¹⁴

¿Cuál es el ámbito natural de trabajo del profesional de Ciencias Económicas?: La empresa.

¿Cómo es esta empresa hoy, 2017?

¿Son todas iguales?

¿Las culturas organizacionales las hacen distintas?

¿Qué son más importantes, las personas, los resultados o ambos?

¿Las empresas pueden cambiar?

¿Las empresas deben cambiar?

¹³ AMIGO, ADRIANA. *Negocios con Valor*. Argentina. Fundación Ross. 2° Ed. Pp. 21

¹⁴ TOFFLER, ALVIN. *La Tercera Ola*, Plaza & Janes SA Editores, 1989

El tamaño de su volumen de negocios, ¿dificulta o facilita la inserción laboral del egresado en Ciencias Económicas?

Estos y más interrogantes nos motivan a pensar en la complejidad de la empresa y en la empresa.

El orden y el caos hoy forman parte de la misma realidad y casi que funcionan complementariamente. Cuando pensábamos que el caos estaba oculto, hoy tenemos que aceptar que el caos supera y motiva al orden.

Debemos repensar la empresa, con una nueva sensibilidad, según F Sáez Vacas; O García; J Palao y P Rojo¹⁵, en cinco variables o caminos:

1. Principio de la gradualidad: ver la realidad con grados, matices, niveles, no solo en blanco y negro.
2. Principio del pluralismo: inspirado en la misma complejidad, pues la complejidad también nos inspirará a salirnos de los modelos convencionales para tratar los fenómenos complejos, desde visiones más comprometidas con el método que con la técnica.
3. Principio de la complementariedad: lo diverso no es lo contrario, es lo compatible.
4. Principio de integralidad: importa, importó, nos deberá importar el hombre y su integral esencia. Hoy se habla de la gestión del amor en las organizaciones.
5. Principio de solidaridad. Las transacciones no son siempre comerciales.

Entonces se nos plantean los siguientes interrogantes a resolver:

¿Las nuevas realidades que nivel de requerimiento de estos principios tendrán?

¿Las organizaciones formadoras y comprometidas con el valor, que capacidad tendrán de desarrollar habilidades, actitudes y aptitudes inspiradas en dichos principios?

Así, podríamos entonces elaborar una matriz de niveles de requerimientos que reciba a un profesional formado para dichas variables.

¹⁵ SÁEZ, F; GARCÍA, O; PALAO, J; ROJO, P. *Innovación Tecnológica en las Empresas*.

**MATRIZ PROFESIONAL COMPLEJO PARA EMPRESA COMPLEJA PCOM-ECOM
(PROFESIONAL COMPLEJO PARA EMPRESA COMPLEJA)¹⁶**

	GRADUALIDAD	PLURALISMO	COMPLEMENTARIEDAD	INTEGRALIDAD	SOLIDARIDAD
ALTO					
MEDIANO					
BAJO					

¿En qué cuadrante ubicaremos a nuestro egresado? ¿Cómo cambiarán las características formadas versus a formar, en función de la complejidad?

5. RECONOCIMIENTO DE DOS TIPOS DE SITUACIONES A SER ABORDADAS EN LA RELACION LABORAL

Existen actividades donde se verifica la repetición de situaciones y escenarios. La denominada “similitud” induce a pensar en términos de regularidad en cuanto a la fisonomía o característica de los problemas.

En suma, esto nos lleva a pensar en términos de situaciones estructuradas vs. no estructuradas, en problemas de tipo cuantitativo vs. cualitativos, en términos de situaciones que no requieren valoración del sujeto (objetivas) vs. aquellas que requieren una valoración y consenso en cuanto a la atribución de un significado (subjetivas).

De esta manera, las características de los problemas donde se manifiesta una rutinización responderían a las siguientes cualidades: ser estructurados, cuantitativos y objetivos. Por ello es que en la práctica, quienes lo abordan, recurren a la denominación de “caso”. El caso tiene personalidad propia, atributos propios, es único e identificable.

Ahora bien, la pregunta que surge entonces es: ¿qué sucede con los problemas que no reúnen las cualidades antes mencionadas? Por ejemplo, ¿qué tipo de problema sería el que pudiera definirse como “una desmejora en la satisfacción de los clientes”, o también aquel que refiera a “se me ocurre que podría disminuir el precio de venta en un 3%”.

Surge así una interesante distinción:

- a) la de los “problemas”, representados por casos, que ante su ocurrencia hacen que el sistema deje de funcionar correctamente, y que es necesario solucionar

¹⁶ AMIGO, ADRIANA. PCOM-ECOM- FCEYE. Rosario. Nov, 2016.

- (reparar) para restablecer dicho funcionamiento; y
- b) la de los “problemas” que surgen ante la necesidad de toma de decisiones a efectos de acomodar el funcionamiento del sistema con el funcionamiento del contexto, o sea, básicamente, la incertidumbre que genera la toma de decisiones que cambia formas de comportamiento del sistema.

OBJETIVO 1: Verificar la existencia de mecanismos utilizados por la facultad para la adecuación de los planes de estudio a la realidad del contexto económico y social del momento

La complejidad de la vida actual, la exacerbada especialización requerida en todos los órdenes del desarrollo profesional, el vertiginoso ritmo de los cambios a los que es sometida la sociedad producto de la innovación tecnológica y de la influencia de la globalización, conforman un panorama donde la actualización se presenta como un rasgo necesario.

Frente a una situación contextual así, es fácil determinar que en la Facultad no existen posibilidades de reacción inmediata frente a los cambios. Las currículas, si bien cambian, lo hacen en períodos de tiempo dentro de los cuales no se abordan nuevos requerimientos profesionales que aparecen en el mundo laboral sino hasta pasado un período de tiempo.

Es precisamente esa falta de sincronización entre aparición de innovaciones y desarrollos y su inclusión en la capacitación de los jóvenes profesionales lo que constituye sin dudas un punto débil dentro de este esquema que estamos analizando.

Puede resultar útil para clarificar la idea que se está expresando, la utilización del gráfico preparado por el Dr. Héctor Zamorano y que se encuentra incluido en el paper “The impact of innovation on culture and social knowledge” que fuera presentado en la 6º Conferencia Internacional de Socio cibernética en Maribor, Eslovenia, Julio 2005¹⁷.

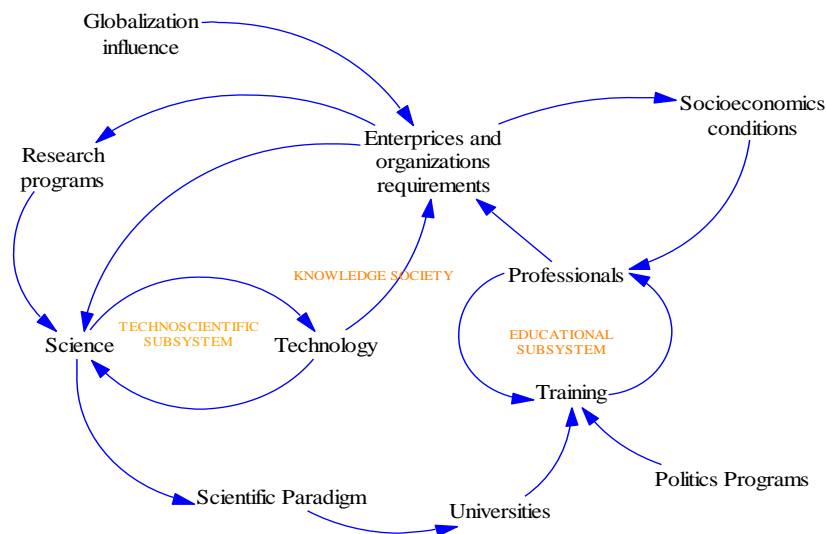
Puede apreciarse así la interacción que se produce entre los subsistemas Tecno científico y Educación dentro del sistema Sociedad del Conocimiento, y lo más interesante es la aparición de un tercer elemento, la Globalización, fundamentalmente expresando desarrollos extranjeros, como principal estimulador de los cambios y el dinamismo del sistema en su conjunto.

Al pie del gráfico la leyenda dice: la globalización aparece como un elemento que introduce inestabilidades al sistema cuando la sociedad no está preparada para

¹⁷ ZAMORANO, HECTOR “The impact of innovation on culture and social knowledge” 6º Conferencia Internacional de Sociocibernética en Maribor, Eslovenia. 2005.

producir expertos (subsistema educacional) ni la tecno ciencia que las organizaciones nacionales requieren.

A las conclusiones que se llega utilizando las simulaciones del modelo matemático preparado a partir del diagrama causal expuesto y que fuera presentado dentro del mismo ámbito antes señalado, permiten advertir un deterioro de las condiciones del desarrollo profesional y de la producción tecno científica nacional en una relación directa con la falta de acoplamiento de los subsistemas educativo y tecno científico a las innovaciones importadas por la globalización.



The globalization appears as the element that introduce unestabilities into the system. when the society is not prepared to provide "experts" (education subsystem) and the technoscience that the national organizations requaire.

OBJETIVO 2: Jóvenes profesionales y el mercado laboral

Los jóvenes profesionales cuando intentan acceder por primera vez al mercado laboral, se encuentran ante una situación que nunca fue advertida con anterioridad, las empresas prefieren empleados jóvenes y lo más capacitado posible, para luego poder avanzar desde allí.

Existe una problemática, se encuentran ante un gran conocimiento general, pero escaso conocimiento aplicado. Sienten que se ha desarrollado una capacidad analítica y de comprensión global, pero encuentran serias falencias en los aspectos técnicos a la hora de llevar el conocimiento a la práctica. En este caso, se suele suplir con cursos y capacitaciones privadas.

Gran parte de los estudiantes avanzados / graduados que se han entrevistado, han mostrado gran predisposición hacia la capacitación "extra facultad", dado que creen

que esta no llega a cubrir todas las aristas necesarias para ingresar al ámbito laboral. En este caso, podemos citar el ejemplo que desde la oficina de Empleos y Pasantías de la Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.R. al publicar los requerimientos de las empresas, para acceder a dichos empleos, citan requisitos de conocimientos que no han sido brindados por la facultad.

En la facultad se lo prepara al alumno para que ocupe rangos jerárquicos en la organización, pero la realidad que vive el recién egresado es muy distinta, dado que se encuentra ante tareas administrativas. Pero la mayoría de los entrevistados declaran que gracias a las aptitudes adquiridas en la facultad se sienten capacitados para tener un crecimiento en el lugar donde se encuentran trabajando.

Dicho esto, también se puede poner de manifiesto varias cuestiones, las empresas exigen más requisitos de lo que realmente el puesto a cubrir requiere. La demanda de trabajo supera ampliamente a la oferta. Por último, podemos mencionar que las empresas se interesan más en los jóvenes profesionales (o estudiantes avanzados) para poder inculcarle su cultura organizacional, capacitarlos a su medida, para lograr así el empleado que ellos pretenden que sea.

Para concluir, podemos decir que todos los entrevistados concuerdan en que tener un título profesional no es garantía alguna de un trabajo de calidad.

OBJETIVOS 3 - 5 - 6: Percepción, participación y mecanismos de empresas para contratación de jóvenes profesionales

Se han realizado entrevistas en profundidad a responsables del Departamento de Recursos Humanos de grandes empresa de la ciudad de Rosario, en su mayoría de ámbito internacional. (Anexo 6.3.)

El tipo de empresas que ha participado en el estudio abarca diferentes actividades: industria, agroalimentario, servicios financieros y bancarios.

La guía de la entrevista intenta recoger el conjunto de temas planteados en los objetivos de la investigación. Desde el punto de vista técnico no se trata de un cuestionario cerrado y estandarizado como el cuestionario de una encuesta, sino que se trata de un cuestionario abierto. Este aspecto dota a esta guía de flexibilidad permitiendo al entrevistador moldear la conversación con la persona entrevistada a medida que avanza la entrevista.

Objetivo N° 3: Constatación de la percepción de las empresas respecto a la capacitación, competencias, habilidades, y aptitudes profesionales con que los jóvenes profesionales llegan a su desempeño profesional dentro de las organizaciones.

De acuerdo a lo que manifestaron los encuestados, en general es muy buena la preparación teórica de los profesionales egresados de la facultad. Al igual que en otras profesiones, se hace más hincapié en la teoría que en la práctica, encontrándose con dicha realidad recién cuando comienzan a trabajar. Adicionalmente hay materias cuyos contenidos están alejados de la realidad o son sólo para mandos altos (dejando de lado el resto de posiciones). Una forma de solucionarlo, proponen, podría ser realizar revisiones anuales para adaptar esas materias a los cambios y a lo que necesitan las empresas, agregando más casos prácticos para aprender los temas aplicándolos. Las prácticas laborales deberían tener un papel más importante durante la carrera. Otra carencia encontrada, relacionada con el punto anterior de las competencias, es el estudio de diferentes idiomas, que no está incluido dentro de los planes de estudios.

Se les consultó sobre el valor que le brindan al momento de contratar a los profesionales, que cuenten con Máster, especializaciones, doctorado, pasantías en el extranjero y en general no son tan valorados. Sólo una de las empresas entrevistadas indicó que valoraban mucho.

Hay habilidades personales como el trabajo en grupo, la inteligencia emocional y la comunicación que son muy importantes a la hora de realizar una contratación. Existen otras habilidades como liderazgo y manejo del estrés que se tienen en cuenta para algunos cargos en particular. Si bien la mayoría de las habilidades están relacionadas con aspectos personales, algunas materias brindan formación implícita en las mismas. Todas las empresas coincidieron que sería interesante si la facultad pudiera brindar una formación complementaria en estos aspectos personales.

Otra cuestión que es muy valorada es la actitud y motivación de los profesionales universitarios en relación al trabajo. En este aspecto todas coincidieron en que al ingresar lo hacen con entusiasmo, con una actitud positiva dispuestos a aprender y dar lo mejor de sí.

Objetivo N° 5: Analizar el interés de las empresas en participar en actividades formativas en la Universidad (Trainee Programs).

No todas las empresas cuentan con programas específicos para estudiantes o jóvenes profesionales. En algunos casos tienen un programa de trainee comercial-

administrativo donde reclutan candidatos de diferentes partes del país a través de las universidades. Los que no cuentan con este tipo de programas se mostraron interesados en realizarlos, y en algunos casos están trabajando para ello. Existen también programas especiales, como Santa Fe Inclusiva, un programa que incentiva la incorporación de personas con discapacidades.

Se analizó si era necesario que la Universidad se adapte a las exigencias del mercado laboral. Todas consideran que debería estar en constante cambio y se debería adaptar lo necesario de manera que el egresado “no experimente el choque entre la Universidad y el trabajo”. Los últimos años de las carreras tendrían que ser introductorio al mercado laboral, brindándole mayor importancia a las prácticas laborales.

Actualmente en el mercado laboral hay una oferta variada, pero es limitada. Tener un título universitario no garantiza un empleo de calidad, pero distingue y posiciona al candidato frente a otros que no lo poseen. Es una ventaja competitiva que ayudará al candidato a obtener el trabajo.

Todas las empresas se vieron interesadas en la posibilidad de que la universidad pueda preparar cursos para sus empleados. Entre los beneficios de esta propuesta estarían el hecho de acercar más la empresa con la facultad, mantener actualizados a sus empleados, entre otros. Los temas que más interesan son sobre actualización de leyes, recursos humanos, motivación, oratoria, aquellos relacionados con las competencias que consideraban importantes al momento de contratarlos. También les interesarían algunos programas para el trabajo diario como los que incluye el paquete de Office.

Objetivo N° 6: Evaluar las preferencias a la hora de contratación (promedio de la carrera, experiencia laboral, formación en investigación, actividades extracurriculares, etc).

El perfil de los profesionales de Ciencias Económicas que buscan estas empresas depende del puesto en particular que va a ocupar. Los graduados más buscados son los de las carreras de Contador o Licenciatura en Administración. La mayoría de ellos se encargan de tareas administrativas, pero también ocupan otros puestos como Impuestos, Recursos Humanos, Marketing, Compras, Control de Gestión, Análisis Financieros, Auditoría, entre otros.

Las búsquedas laborales las realizan a través de consultoras especializadas en el tema o en páginas web de empleos como Zonajobs, Bumeran, Computrabajo. Así mismo, recurren a las Bolsas de Trabajo de las Facultades pero sólo para el caso de

Pasantes o contactos con Facultades privadas. En el caso N° 4 también analizan los perfiles cargados en LinkedIn.

El ingreso a una nueva empresa a un nuevo puesto de trabajo debe ir acompañado de una capacitación adecuada sobre la entidad y las tareas que serán su responsabilidad. La mayoría de las empresas encuestadas cuenta con un sistema de inducción, por medio de la cual se proporciona a los empleados una formación general, amplia y suficiente que permita conocer su rol dentro de la organización para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma. En algunos casos existen sistemas formales de capacitación, en el cual está documentada toda la información, y en otros se trata de charlas más informales. Existen también diferencias respecto de los temas contenidos en los mismos, en algunos casos es global y en otros sólo del sector específico donde va a desarrollar sus tareas.

Al momento de contratar a un candidato se valoran diferentes competencias. En general se aprecia más que nada la formación académica y la experiencia laboral (salvo en los casos que cuentan con programas de jóvenes profesionales, en donde la experiencia laboral no es necesaria). En algunos puestos específicos se suele solicitar formación complementaria y el manejo de idiomas.

A modo de resumen, se puede afirmar que las empresas consideran que los conocimientos de base proporcionados por la universidad son adecuados, aunque reclaman una potenciación de los aspectos transversales de la formación de los universitarios.

Es necesario se centren en la adquisición y desarrollo de las habilidades y competencias instrumentales, personales y sistémicas necesarias para desarrollar con éxito la actividad profesional en cualquier entorno de trabajo. Se trata de estimular la capacidad para trabajar en equipo, la orientación al logro y la preocupación por la calidad, la iniciativa y la generación de nuevas ideas, la solución de problemas y la toma de decisiones, o la gestión de la información, entre otras.

OBJETIVO 4: Relación con asociaciones profesionales

Específicamente en el ámbito de las organizaciones profesionales y gremiales, o sea el Consejo Profesional y el Colegio Profesional de Ciencias Económicas, como es fácil observar, vienen manteniendo un activo contacto con los profesionales, y más concretamente con los jóvenes profesionales en Ciencias Económicas.

La exteriorización de dicho contacto se verifica a través de los cursos, talleres, charlas, etc. de capacitación que organiza y brinda a los graduados.

No obstante, y tanto de acuerdo con los resultados de nuestra entrevista con la responsable del área en el Consejo, como por lo que se percibe de los contenidos que componen la oferta de capacitación, es necesario marcar algunas objeciones.

En primer lugar, las organizaciones profesionales parecieran reaccionar a una demanda, conformada por un sector que puede identificarse como el de los jóvenes profesionales que intentan alcanzar sus primeros trabajos de manera independiente. Esto puede verificarse solo con analizar los cursos ofrecidos, orientados casi con exclusividad a la liquidación de impuestos como también a liquidar sueldos. No hemos encontrado nada relacionado con Gestión del Conocimiento, Desarrollo del Capital Intelectual, Análisis y Evaluación de Proyectos, uso de la memoria organizacional (C.B.R.), Cuadros de Mando o Gestión de Control, y menos aún Desarrollo de modelos, Simulación por computadora.

Esto deja en claro también que, a pesar de las intenciones volcadas en la currícula de cada carrera en cuanto a los objetivos, lejos se está de dirigir la capacitación hacia ellos.

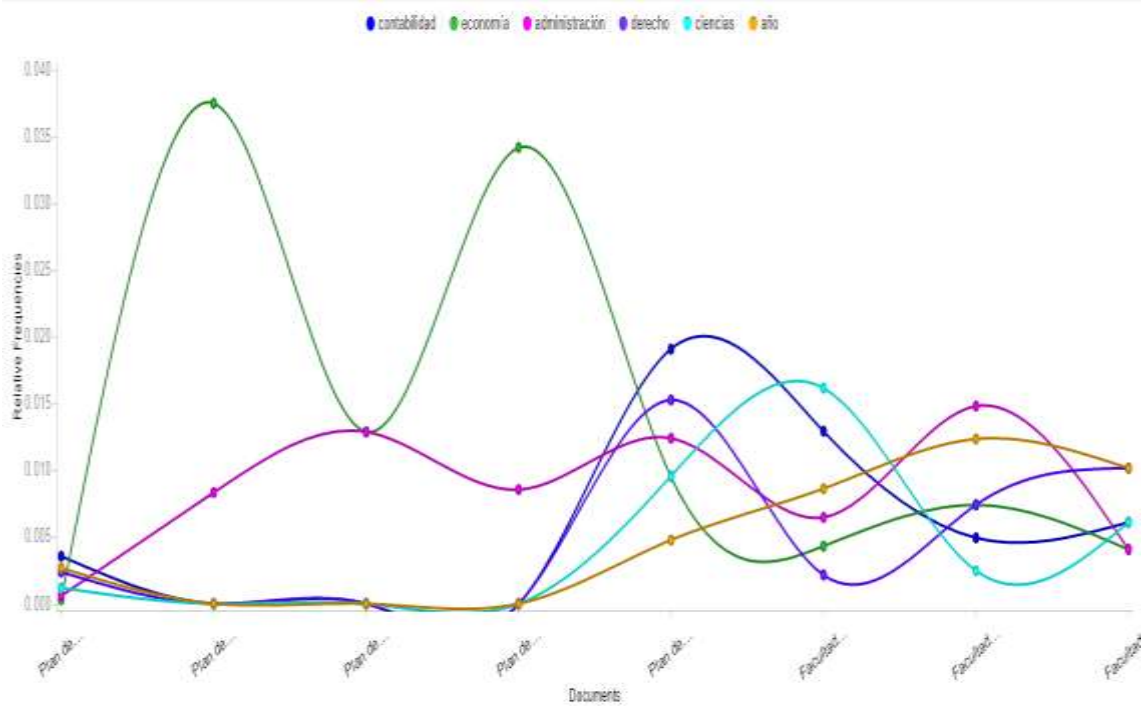
A modo de conclusión puede establecerse cierto grado de disociación entre los requerimientos profesionales del mercado laboral conformado por empresas y el entrenamiento profesional que se brinda al joven profesional.

6. ANEXOS

6.1. Análisis de contenido: planes de estudios y perfiles de puesto. Frecuencia Relativa de Palabras en Planes de Estudio

Este corpus tiene 8 documentos con 6,948 palabras en total y 1,663 palabras únicas.

Las palabras más frecuentes son: contabilidad (49); economía (40)



7. Las palabras más destacadas de cada documento son (en comparación con el resto del corpus):

Plan de estudios | Contad...: comprender (23), empresa (13), informaci (12), conocer (12).

Plan de estudio – Lic...: cece (8), lic (9), enero (4), actuario (3).

Plan de Estudio – Cont...: cece (8), enero (3), septiembre (3), uba (2), tramo (2).

Plan de Estudio – Actuari...: cece (8), actuario (7), enero (3), septiembre (3), uba (2).

Plan de Estudio | Faculta...: villa (12), puncak (12), introducción (23).

Facultad de Ciencias...: , unlp (12), día (11).

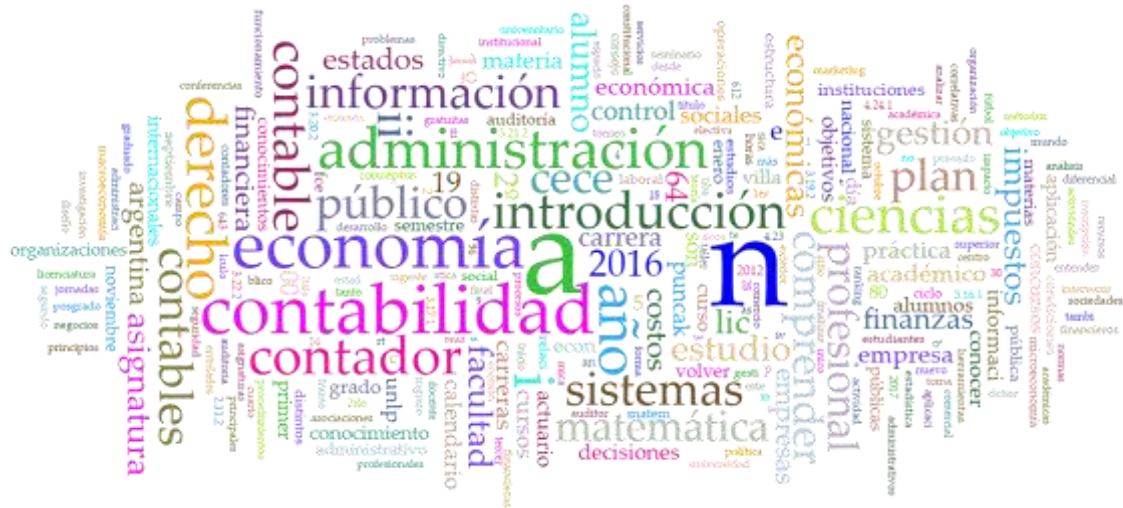
Facultad de Ciencias...: académica (6), propuesta (3), docentes (3), virtuales (2), siu (2).

Facultad de Ciencias...: intervenir (6), privadas (2), políticas (2), página (2), nordeste (2).

Frases más frecuentes ordenadas por longitud

Tem	Count	Length
en la interpretación planteo y resolución de problemas matemáticos y de aplicación a la estadística la computación la ingeniería la física la economía y la administración	2	36
plan de estudios encuentro para contadores públicos eventos y noticias revista up contadores desarrollo profesional profesores	2	16
exámenes finales 07 00 turno diciembre materias del 1º semestre facultad de ciencias económicas unlp	2	15
sewa villa di puncak puncak pass cita rasa catering anjing djual villa ciloto villa puncak	4	15
curso 18 00 liquidación de sueldos con bejerman detise facultad de ciencias económicas unlp	2	14
jornada enseñar y aprender en el primer año desafíos y estrategias de abordaje	2	13
luego de finalizar este curso exitosamente los alumnos están en condiciones de	2	13
cameras de grado contador público nacional asignaturas del plan de estudio	2	11
y con la aprobación de su examen final el alumno	2	11
y su relación con las normas internacionales de contabilidad	2	10
introducción a la economía y estructura económica argentina	2	8
los objetivos de la asignatura son	2	7
volver sin actividad docente 00 00 día	2	7
2016 calendario académico centro universitario regional	2	6
conocer y comprender las características	2	6
el alumno está en condiciones de	2	6
el cece y el consejo directivo	6	6
la asignatura análisis matemático	2	6
los conceptos del cálculo diferencial	7	6

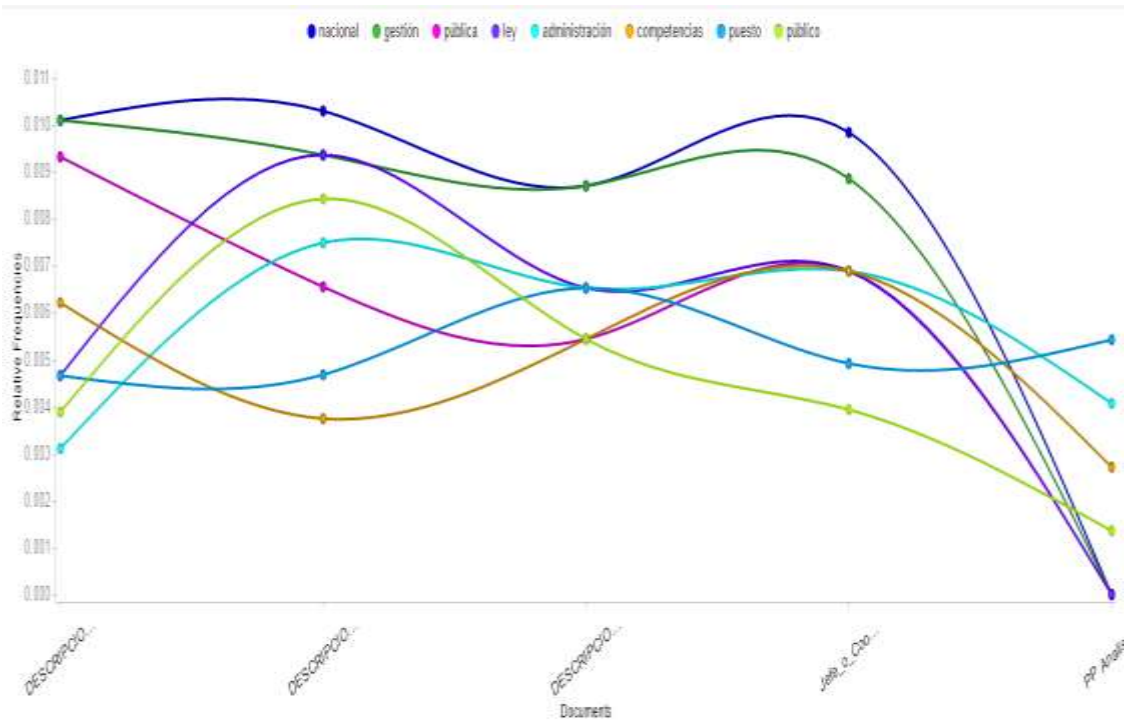
Nube de palabras



Frecuencia Relativa de Palabras en Perfiles de Puesto

Este corpus tiene 5 documentos con 5,027 palabras en total y 1,105 palabras únicas.

Las palabras más frecuentes son: nacional (42), gestión (40), pública (31),



Las palabras más destacadas de cada documento son (en comparación con el resto del corpus):

DESCRIPCION DE PUESTO: capacitación (19), planes (7), jefatura (3), institucionales (3).

DESCRIPCION DE PUESTO: establece (4), objetivos (6), decreto (9), version (4).

DESCRIPCION DE PUESTO: versión (3), subsecretaría (5), personas (5), deseable (5).

Jefe_o_Coordinador_de_Con...: subsecretaría (4), públicovercion (4), registración (3), control (3).

PP Analista Contable...: obligaciones (7), fiscales (7), informacion (6), retenciones (5).

6.2. PERCPECIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DE FORMACIÓN POR PARTE DEUNIVERSIDADES PÚBLICAS, PRIVADAS Y ENTIDADES INTERMEDIAS

1. Relación Universidad Medio: en la Relación de la Universidad con Entidades Intermedias, cuáles son los requerimientos de las entidades hacia la Universidad?

Requerimientos técnicos: relativos a habilidades	1,0
Requerimientos estratégicos: relativos a la gestión	0,0
Total	1,0

2. Relación Universidad-Facultad- Consejos Profesionales: Los Consejos Profesionales realizan una labor complementaria, independiente o supletoria de la Universidad?

Complementaria	1,0
Independiente	0,0
Supletoria	0,0
Compite con la Universidad	0,0
Total	1,0

3. La inserción del egresado en el medio se produce fácilmente? : a corto, mediano o largo plazo?

	A corto plazo	A mediano Plazo	A largo plazo
Fácilmente	1,00	0,0	0,00
Difícilmente	0,00	0,0	1,00

4. Los programas de intercambio durante la carrera:

Mejoran la formación?	x	1,00
Generan expectativas?	x	1,00
Dificultan la formación por el contraste de realidades?		
Siempre ayudan	x	1,00

7. CONCLUSIONES

1. La relación existente entre la demanda de cualidades por parte de las organizaciones y la oferta de capacidades de los Jóvenes Profesionales en Ciencias Económicas de la ciudad de Rosario., plantea un escenario de compleja oportunidad, representado por las barreras que debe enfrentar el proceso de formación y conocimiento, en una persona que está dejando de lado las sociedades de contención, frente al facilismo que genera el avance de la comunicación al alcance de casi todos.
2. La demanda laboral deberá ponerse a tono con este marco de compleja oportunidad, dado que el requerimiento tiene que ver con habilidades técnicas más que estratégicas por lo que se produce un quiebre entre los requerimientos de formación y los requerimientos de aplicación.
3. La inserción laboral se produce más fácilmente en el corto plazo que en el mediano y largo plazo, siendo más alto el impacto de la diferencia entre ambos frentes, el de la formación y el de la aplicación de dicha formación.
4. El gran desafío será el engranaje de los tres grandes sectores: el de la formación del valor (Universidades), el de la Mediación y Distribución del Valor (entidades Intermedias) y el de Contratación (empresas públicas y privadas), comulgando objetivos, programas, demandas de habilidades, aptitudes, actitudes y conocimientos; para que el proceso de inserción no genere más desvíos y frustraciones en pos de realizaciones continuas que generen la sensación del incremento del conocimiento con la adecuada inserción del Joven Egresado, en el justo puesto de trabajo.

BIBLIOGRAFIA

- ABBOTT, ANDREW. *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*. Chicago: The University of Chicago Press, 1988.
- AMADOR, PEDRO. "Autocoaching para despertar". Lid editorial. Com. Madrid. España. 2010.
- AMIGO, ADRIANA. *Negocios con Valor*. Argentina. Fundación Ross. 1° Ed. 2° Ed. 2009; 2012.
- AMIGO, ADRIANA. PCOM-ECOM- FCEYE. Rosario. Nov, 2016
- BRANTE, THOMAS. *Professional Types as a Strategy of Analysis*. 1990.
- CAPARROS, NICOLAS. *El psicoanálisis desde el paradigma de la complejidad*. ATOPOS
- COLEMAN, JAMES. *Power and the Structure of Society*. Nueva York: Norton, 1974.
- DRUCKER, PETER F. *Los desafíos de la administración en el siglo XXI*. Editorial Sudamericana. 1999.
- FREIDSON, ELIOT. *Professional Powers: A Study of the Institutionalization of Formal Knowledge*. Chicago: The University of Chicago Press, 1986.
- GIDDENS A., *Consecuencias de la modernidad*. Madrid. Alianza, 1994.
- GORE, ERNESTO. *La Educación en la Empresa*. Argentina. GRANICA. 1996.
- HALL, RICHARD H. *Professionalization and bureaucratization*. American Sociological Review, 33, 92-104. 1968.
- HANNAN, MICHAEL T., y FREEMAN, JOHN. *Organizational Ecology*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1989.
- LARSON, MAGALI S. *The Rise of Professionalism*. Berkeley, California: University of California Press, 1977.
- MINTZBERG, HENRY. *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel., 1987.
- PERROW, CHARLES. *Sociología de las Organizaciones*, Tercera Edición. Madrid: McGraw-Hill/ Interamericana., 1990.
- SÁEZ, F; GARCÍA, O; PALAO, J; ROJO, P. *Innovación Tecnológica en las Empresas*.
- TOFFLER, ALVIN. *La Tercera Ola*. Plaza & Janes SA Editores. 1980.

ZAMORANO, HECTOR "The impact of innovation on culture and social knowledge"
6° Conferencia Internacional de Sociocibernética en Maribor, Eslovenia. 2005.

Planes de Estudio:

Universidad de Palermo

Contador Público <http://www.palermo.edu/economicas/contador-publico/plan.html>

Centro de Estudiantes de Cs. Económicas

Lic. en Economía <http://www.cece.org/plan-de-estudio-lic-en-economia>

FCECON - UNR

Contador Público <http://www.fcecon.unr.edu.ar/web-nueva/carreras/contador-publico/plan-de-estudio>

FCE - UNLP

Contador Público http://www.econo.unlp.edu.ar/contador_publico

FCE - UNL

Contador Público <http://www.fce.unl.edu.ar/pages/academica/oferta-academica/carreras-de-grado/contador-publico-nacional/programa-de-asignaturas.php>

ECO - UNNE

Contador <http://eco.unne.edu.ar/contador.htm>

Perfiles de Puesto:

Ministerio de Modernización <https://www.argentina.gob.ar/modernizacion/>

ROFEX <http://www.rofex.com.ar/>

LA INTERRELACIÓN DE LOS RECURSOS, CLAVE DE LA COMPETITIVIDAD INTERNA¹

Amigo, Adriana
Páez, Guillermo
Odriozola, Jorge Guillermo
Latorre, Gabriela
Arcieri, Hernán
Ortiz, Gisela
Sambad, Valentina
Audisio, Sergio

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo, se enfoca en dos aspectos:

Primero: el estudio de la gestión de los recursos como instrumento para construir una ventaja competitiva.

Segundo. El impacto del apalancamiento de los recursos sobre la competitividad de la empresa, será determinante, en la medida que el apalancamiento no sea el resultado de un movimiento pendular sino de una decisión empresarial.

Las PyMEs, constituyen un entramado social y económico fuerte en un contexto de altos cambios, los que hoy le proporcionan más oportunidades que amenazas, por su estructura flexible, por su conciencia de crisis, y por las políticas gubernamentales que desde hace más de 15 años, comenzaron a considerarlas como un sector de la economía sustentable.

Sin embargo, no podemos dejar de considerar que las pequeñas y medianas empresas, enfrentan grandes desafíos como la competencia de las corporaciones.

Estos retos si son adecuadamente gestionados, impactarán positivamente en su rentabilidad, en sus variables de sobrevivencia y mucho más en su crecimiento sostenido.

Previendo que las PyMEs no obtendrán sus ventajas de su volumen de negocios, se torna estratégico la gestión interna de su competitividad, pues la clave de su diferenciación, será la generación de valor, en espacios de mercado cuidadosamente seleccionados.

¹ Proyecto: ECO158: Bases internas de la competitividad de las pymes en las ciudades de Rosario, Resistencia y Corrientes y su impacto en el área comercial

Las condiciones cambiantes del contexto ofrecen oportunidades de negocios, cada vez más interesantes: mercados que requieren valor genuino, demandas más sensibles a la estrategia que al mismo precio; propensión a las alianzas de mercado; la accesibilidad a mercados por medio de redes; son algunas de las consideraciones a poner a jugar, a la hora de formular la estrategia de recursos.²

Ante los nuevos escenarios, cabe reflexionar si la generación de valor se sostendrá en³:

1. La disponibilidad de los recursos
2. El conocimiento de los recursos
3. La conceptualización
4. El uso de los recursos
5. La evaluación de los recursos

2. LA DISPONIBILIDAD, EL CONOCIMIENTO, LA CONCEPTUALIZACIÓN, EL USO, LA EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS

Una pequeña y mediana empresa no es la mala versión de la empresa grande. Una empresa grande también puede ser su propia mala versión.

Pero la accesibilidad y disponibilidad de los recursos, no debería representar una limitación a la estrategia, sino más bien una variable más, en la consideración de su formulación. En cierto sentido, puede hablarse de un sistema de contrapesos, que equilibra muchas de las ventajas y desventajas de estas empresas, lo que explicaría el importante papel que continúan jugando en el sistema productivo⁴.

En estudios anteriores, conceptualizábamos a las Capacidades distintivas como consecuencia del equilibrio entre su frente interno y su frente externo.

En el frente externo, la empresa se enfrenta con sus oportunidades, amenazas, su entorno y su compromiso social.

En el frente interno, la empresa define su negocio, con alta percepción de sus clientes y responde a sus objetivos en función del desarrollo de esas capacidades únicas que permiten convertir a su oferta en una propuesta de valor única.

² CAMISÓN, C.: «Competitividad y teoría de la estrategia: Un análisis aplicado a la cohabitación pyme-gran empresa», Revista Asturiana de Economía, nº 6, julio, 1996a pp. 63-101 gran empresa»,

³ AMIGO, ADRIANA "Negocios con Valor". Argentina. Fundación Ross. 2012. pp.50-55

⁴ CAMISÓN, C.: *La competitividad de la empresa industrial de la Comunidad Valenciana: análisis del efecto del atractivo del entorno, los distritos industriales y las estrategias empresariales*, Editorial Tirant lo Blanch, 2001. Valencia.

Según Munuera Alemán y Rodríguez Escudero⁵, cualquier recurso o capacidad no es fuente de ventaja, su verdadero valor estriba en su sustentabilidad.

La sustentabilidad se logra sobre la base de cuatro características⁶:

- Recursos valorables
- Recursos escasos
- Recursos difíciles de imitar
- Recursos sin sustitutos

Estas características deben coexistir de manera simultánea, para que la ventaja competitiva que dichas características genera, sean sostenibles en el tiempo y no representen una ventaja competitiva temporal.

Según Hamel y Prahalad⁷, una empresa debe concebirse no sólo como una cartera de productos sino también como una cartera de competencias. Y si una empresa no tiene en cuenta su cartera de competencias asume el riesgo de perder su propio negocio, a pesar de las oportunidades que se le presenten en el frente interno.

Básicamente una empresa que desconoce el potencial que generan sus propias capacidades asume seis riesgos:

1. Paralizar sus propias oportunidades de crecimiento. Es común delimitar los espacios del mercado, sin tener en cuenta si ese espacio se puede sostener con propias ofertas de valor.
2. Asignar sus competencias a segmentos equivocados, esto significa que por ejemplo la empresa invierte en tecnología en mercados hipercompetitivos, a destiempo y desconociendo un futuro de endeudamiento.
3. Debilitar las competencias a medida que la empresa se fragmenta en unidades de negocios.
4. Dependere de proveedores equivocados, lo que lleva a una cadena de valor equivocada.
5. Si el crecimiento depende en gran medida de la inversión en competencias centrales, el desconocer el grado de cuidado que las mismas requieren compromete la propia misión corporativa.

⁵ MUNUERA ALEMÁN, JOSÉ LUIS; RODRIGUEZ ESCUDERO, ANA ISABEL. *Estrategia de marketing. Un enfoque basado en la dirección*. ESIC. Madrid. 2007. Pág. 36

⁶ AMIGO, ADRIANA. *Negocios con valor*. Fundación Ross. 2009. Pág. 58.

⁷ HAMEL, GARY; PRAHALAD, C.K. *Compitiendo por el futuro*. ARIEL. Barcelona, España. 1999. Pág. 291.

La realidad de las PyMEs es que generalmente tienen pocos recursos, en el mejor de los casos similares a los de sus competidoras o que éstas pueden copiar con facilidad⁸.

Cuando planteamos el concepto de fortaleza, nos referimos no, al tener recursos sino a saber lo que se tiene y como utilizarlo.

De la misma manera la debilidad no es la carencia de recurso sino el desconocimiento del potencial del stock de recursos de la empresa.

Esto nos conduce al planteo de la correcta gestión de recursos que implica:

1. Identificación de las categorías
2. Conceptualización de las categorías
3. Evaluación del stock de la empresa
4. Reconocimiento de los indicadores de valor de tales categorías.

Según Fernández, Identificar, renovar, combinar, reconfigurar y apalancar la dotación de recursos de la empresa puede ser, sin embargo, un elemento medular de la ventaja competitiva de empresas que no tienen acceso a recursos especialmente escasos y valiosos, como ocurre con muchas Pymes.⁹

Es útil en este sentido distinguir entre el valor potencial de los recursos y el valor que realmente la empresa es capaz de extraer de ellos, apalancándolos mediante su estrategia y sus acciones competitivas¹⁰.

Dos empresas con recursos similares pueden encontrarse en situaciones competitivas radicalmente distintas, de forma que los recursos que para una no valen nada, para otra, en otra combinación, pueden ser muy valiosos¹¹.

Por lo tanto, a la luz del trabajo de campo realizado en 410 casos en las ciudades de Rosario, Resistencia y Corrientes, planteamos en el siguiente trabajo que lo que diferencia a una PyME de otra no es la dotación de sus recursos sino la manera cómo los gestiona e interrelaciona, para generar valor y desarrollar las bases internas de su competitividad.

⁸ FERNÁNDEZ, ZULIMA; REVILLA, ANTONIO, *Hacer de la necesidad, virtud. Los recursos de las PyMEs*. Universidad Carlos III de Madrid.

⁹ ibidem

¹⁰ HE Y MAHONEY «*Firm capability, corporate governance, and firm competitive behaviour: A multi-theoretic framework*. Ponencia presentada en el Academy of Management Annual Meeting 2006, Atlanta.

¹¹ BAKER Y NELSON BAKER, T. *Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolaje*. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), pp. 329-366.

3. HIPÓTESIS

De acuerdo con el enfoque basado en los recursos, la ventaja competitiva de una empresa se sustenta sobre la dotación de recursos que posea.

Cada una dispone de una combinación heterogénea de recursos de diferente tipo, como resultado de su historia, su gestión y la característica de stockable que tienen los recursos, lo que significa que el transcurso del tiempo obra a favor o en contra de los mismos.

No todos ellos son igualmente importantes para construir sobre ellos una ventaja competitiva; como ya expresáramos, desde el punto de vista estratégico son los recursos:

- escasos,
- valiosos,
- difícilmente imitables y
- poco sustituibles por los competidores¹².
- Estos recursos se caracterizan, bien porque no existen mercados para ellos, bien porque esos mercados están sujetos a importantes imperfecciones.

Son recursos que generan su propia renta¹³. Y la rentabilidad es la clave de la ventaja competitiva sostenible.

La renta que estos recursos generen, dependerá de su nivel de especificidad, lo que le haría perder su valor en caso de abandonarla. Esta renta se perdería si los recursos fueran imitados.

Hemos analizado en los 410 casos la gestión de las PyMEs, relativa a los Recursos Financieros, los Recursos Físicos, la Capacidad Empresarial, los Recursos Humanos, los Recursos Tecnológicos, y la Imagen de Corporativa.

Los dos primeros son de carácter tangible, mientras que el resto son intangibles, lo que supone que son susceptibles de múltiples aplicaciones sin pérdida de valor y su generación implica deseconomías respecto al tiempo, por la amortización de la curva aprendizaje y es, al menos parcialmente, *path dependent*¹⁴.

La disponibilidad del recurso es de hecho una barrera de entrada al negocio, pero la interrelación de los recursos, aplicando el justo potencial para el correcto valor, determinará la diferencia competitiva.

¹² BARNEY, J.B.: *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17(1), 1991. pp. 99-120.

¹³ GRANT, R.M (1991): *The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation*, California Management Review, 1991. 33(3), pp. 112-135.

¹⁴ DIERICKX, I. y COOL, K.: *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*. Management Science. 1989. 35(12), pp. 1504-1511.

4. CONVERTIR LA FALTA, EN UN OBJETIVO

Las capacidades, potencian los recursos disponibles, y con ello permiten que empresas con recursos normales hagan cosas extraordinarias.

Makadok¹⁵ identifica dos medios para que la empresa construya una ventaja competitiva:

- Por el primero de ellos (*resource picking*) la empresa selecciona los recursos disponibles en el mercado de forma más eficaz que los competidores.
- El segundo de estos mecanismos (*capability building*) consiste en crear sistemas organizativos que impulsen y desarrollen la productividad de los recursos de los que dispone la empresa, es decir, **construir capacidades**.

A partir de esos recursos y capacidades, pues, la empresa fijará su estrategia, que le permitirá aprovechar las oportunidades que ofrezca el entorno y construir una ventaja competitiva.

Es por ello que nuestro estudio no trata de medir la dotación de recursos de las PyMEs entrevistadas, sino como los gestionan para generar su ventaja competitiva sostenible.

5. CATEGORÍAS DE RECURSOS Y SUS CARACTERÍSTICAS

Cuadro: Clasificación y evaluación de los recursos de la empresa¹⁶

Recurso	Características básicas	Indicadores claves
Recursos financieros	La capacidad de endeudamiento y la generación de recursos internos determina su capacidad de inversión y persistencia cíclica	<ul style="list-style-type: none"> • Ratio de endeudamiento • Ratio cash-flow neto a inversion • Calificación financiera
Recursos físicos	Tamaño, localización, sofisticación técnica y flexibilidad de la planta y equipo, localización y usos alternativos de terrenos y edificios, las reservas de materias primas constriñen las posibilidades de producción de la empresa y determinan su potencial de costes y su ventaja en calidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Valor de reventa de los activos fijos • Escala de las plantas • Usos alternativos de los activos fijos
Recursos humanos	<p>El entrenamiento y experiencia de los empleados, determinan las habilidades disponibles para la empresa.</p> <p>La adaptabilidad de los empleados, determina la flexibilidad estratégica de la empresa.</p> <p>El compromiso y la lealtad de los empleados, determinan la habilidad de la empresa para mantener su ventaja competitiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuantificaciones profesionales, técnicas y educativas de los empleados. • Niveles de retribución respecto de la media de la industria. • Niveles de conflictos laborales. • Nivel de rotación.

¹⁵ MAKADOK, R: *Towards a synthesis of the Resource- Based and Dynamic Capability views of rent creation*. Strategic Management Journal, 2001. 22(5), pp. 387-401.

¹⁶ AMIGO, ADRIANA. *Negocios con valor*. Fundación Ross. Rosario. 2009. Pág. 59.

Recurso	Características básicas	Indicadores claves
Recursos Tecnológicos	<p>Stock de tecnología protegida (por patentes, copyrights y secretos industriales) y la experiencia en su aplicación del know how.</p> <p>Recursos para la innovación: facilidades para la investigación, empleados científicos y técnicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número e importancia de las patentes. • Ingresos por licencias de patentes • Proporción de personal de I+D, sobre el total
Imagen Corporativa	<p>Reputación con los clientes, mediante la propiedad de marcas, relaciones establecidas con clientes, asociación entre los productos de la empresa y calidad, fiabilidad, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de marcas • Sobreprecio respecto de marcas competidoras • Porcentaje de compras repetidas • Medidas objetivas de rendimiento de un producto • Nivel y consistencia de los resultados de la compañía
Capacidad empresarial	<p>Potencialidad para gestar el crecimiento de la empresa, conforme a sus recursos y objetivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo directivo • Capacidad para formar equipos de trabajos consistentes • Mentalidad proactiva • Participación en reuniones industriales • Compromiso por la continuidad de la gestión

Si bien los Recursos Financieros y las Instalaciones, aparecen como los recursos por los que un empresario PyME intenta hacer el mayor esfuerzo, en el caso de Resource Picking, hemos detectado la importancia de intangibles como conocimiento y experiencia, reputación, relaciones y una base firme de clientes y empleados en la construcción de ventajas competitivas sostenibles.

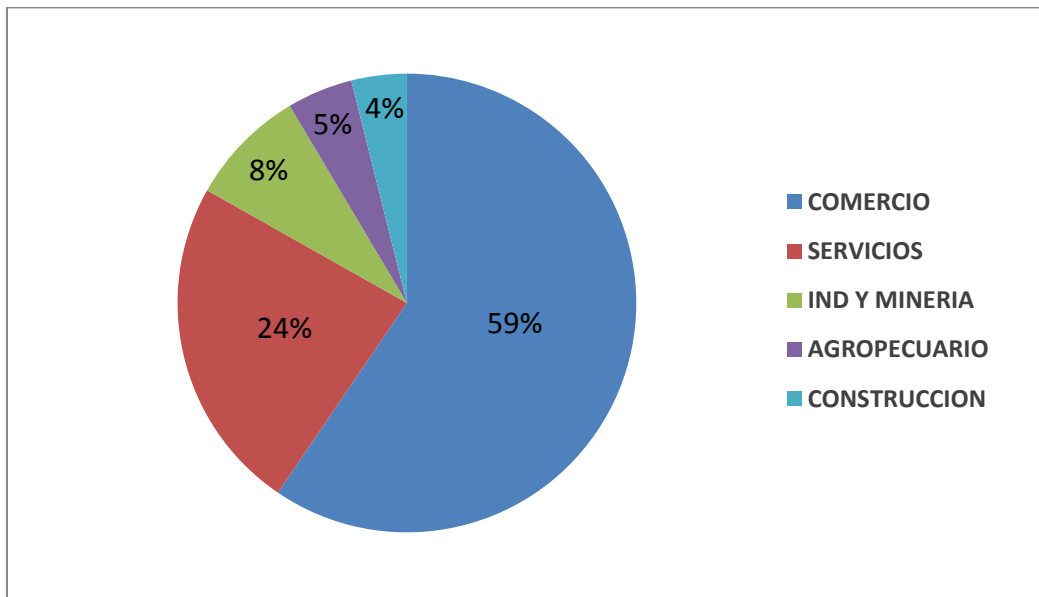
En todos los casos investigados, nos encontramos además con que se trata de empresas vinculadas a la figura de un empresario, que también puede considerarse como un recurso¹⁷ –y de primera magnitud– para ellas, y nosotros lo hemos categorizado como “Capacidad Empresarial”.

A continuación analizaremos algunas de las particularidades más relevantes de estas categorías de recursos en las PyMEs entrevistadas.

En el estudio realizado en las ciudades de Rosario, Resistencia y Corrientes, en un total de 410 casos, período de ejecución 2004-2015, detectamos que:

¹⁷ ÁLVAREZ, S.A. y BUSENITZ, L.W: *The entrepreneurship of resource-based theory*, Journal of Management, 27, Nº 6, 2001. 755-775.

Figura 1: Información Nivel General- Rubros- Rosario-Resistencia-Corrientes



Fuente: ECO 158 UNR-UNNE. Período de ejecución 2014-2015. 410 casos.

Figura 2. MATRIZ RECURSO RUBRO TOTAL GENERAL (410 CASOS)

ROSARIO RESISTENCIA CORRIENTES	TOTAL	COMERCIO	SERVICIOS	IND & MIN	AGROPECUARIO	CONSTRUCCION
RECURSOS FINANCIEROS	<i>¿Cómo financia su empresa?</i>					
CAPITAL PROPIO	69%	73%	73%	55%	75%	
CAPITAL DE TERCEROS	2%	3%				
AMBOS	29%	25%	27%	45%	25%	100%
RECURSOS FISICOS	<i>¿Cuál es porcentaje de uso de su capacidad instalada?</i>					
CAPACIDAD INSTALADA	89%	93%	88%	74%	85%	77%
RECURSOS HUMANOS	<i>¿Cuenta con planes de capacitación para sus empleados?</i>					
SI	31%	23%	35%	45%	75%	75%
NO	69%	77%	65%	55%	25%	25%
CAPACIDAD EMPRESARIAL	<i>¿Qué tipo de planificación realiza?</i>					
COMERCIAL	66%	68%	63%	63%	100%	63%
ESTRATÉGICAS	9%	7%	15%	5%		
NO SE REALIZAN	25%	27%	23%	30%		38%
RECURSOS TECNOLÓGICOS	<i>¿Ha incorporado o incorporará TICs?</i>					
SI	44%	42%	60%	25%	50%	50%
NO	56%	58%	40%	75%	50%	50%
IMAGEN CORPORATIVA	<i>¿Posee marca?</i>					
SI	87%	89%	85%	85%	75%	75%
NO	13%	11%	15%	15%	25%	25%

Fuente: ECO 158 UNR-UNNE. Período de ejecución 2014-2015. 410 casos.

Figura 3. MATRIZ RECURSO RUBRO ROSARIO

ROSARIO	TOTAL	COMERCIO	SERVICIOS	IND & MIN	AGROPECUARIO	CONSTRUCCION
RECURSOS FINANCIEROS <i>¿Cómo financia su empresa?</i>						
CAPITAL PROPIO	69%	73%	73%	55%	75%	
CAPITAL DE TERCEROS	2%	3%				
AMBOS	29%	25%	27%	45%	25%	100%
RECURSOS FISICOS <i>¿Cuál es porcentaje de uso de su capacidad instalada?</i>						
CAPACIDAD INSTALADA	89%	93%	88%	74%	85%	72%
RECURSOS HUMANOS <i>¿Cuenta con planes de capacitación para sus empleados?</i>						
SI	31%	23%	35%	45%	79%	75%
NO	69%	77%	65%	55%	25%	25%
CAPACIDAD EMPRESARIAL <i>¿Qué tipo de planificación realiza?</i>						
COMERCIAL	66%	66%	63%	63%	100%	63%
ESTRATÉGICAS	9%	7%	15%	5%		
NO SE REALIZAN	25%	27%	23%	30%		38%
RECURSOS TECNOLÓGICOS <i>¿Ha incorporado o incorporará TICs?</i>						
SI	44%	42%	60%	25%	50%	50%
NO	56%	58%	40%	75%	50%	50%
IMAGEN CORPORATIVA <i>¿Posee marca?</i>						
SI	87%	89%	85%	85%	75%	75%
NO	13%	11%	15%	15%	25%	25%

Figura 4. MATRIZ RECURSO RUBRO CORRIENTES

CORRIENTES	TOTAL	COMERCIO	SERVICIOS	IND & MIN	AGROPECUARIA	CONSTRUCCION
RECURSOS FINANCIEROS <i>¿Cómo financia su empresa?</i>						
CAPITAL PROPIO	62%	70%	69%	52%	70%	13%
CAPITAL DE TERCEROS	2%	2%		8%		
AMBOS	36%	28%	31%	40%	30%	87%
RECURSOS FISICOS <i>¿Cuál es porcentaje de uso de su capacidad instalada?</i>						
CAPACIDAD INSTALADA	81%	89%	71%	73%	69%	79%
RECURSOS HUMANOS <i>¿Cuenta con planes de capacitación para sus empleados?</i>						
SI	29%	21%	39%	50%	72%	72%
NO	71%	79%	61%	50%	28%	28%
CAPACIDAD EMPRESARIAL <i>¿Qué tipo de planificación realiza?</i>						
COMERCIAL	64%	60%	59%	63%	89%	59%
ESTRATÉGICAS	10%	8%	16%	6%		
NO SE REALIZAN	26%	32%	25%	31%	11%	41%
RECURSOS TECNOLÓGICOS <i>¿Ha incorporado o incorporará TICs?</i>						
SI	46%	39%	61%	27%	50%	41%
NO	54%	61%	39%	73%	50%	39%
IMAGEN CORPORATIVA <i>¿Posee marca?</i>						
SI	89%	88%	85%	86%	69%	72%
NO	11%	12%	15%	14%	31%	28%

Figura 5. MATRIZ RECURSO RUBRO RESISTENCIA

RESISTENCIA	TOTAL	COMERCIO	SERVICIOS	IND & MIN	AGROPECUARIA	CONSTRUCCION
RECURSOS FINANCIEROS ¿Cómo financia su empresa?						
CAPITAL PROPIO	65%	73%	70%	50%	70%	10%
CAPITAL DE TERCEROS	1%	2%		10%		
AMBOS	34%	25%	30%	40%	30%	90%
RECURSOS FISICOS ¿Cuál es porcentaje de uso de su capacidad instalada?						
CAPACIDAD INSTALADA	80%	90%	70%	75%	70%	80%
RECURSO HUMANOS ¿Cuenta con planes de capacitación para sus empleados?						
SI	30%	20%	40%	50%	70%	70%
NO	70%	80%	60%	50%	30%	30%
CAPACIDAD EMPRESARIAL ¿Qué tipo de planificación realiza?						
COMERCIAL	65%	60%	60%	65%	90%	60%
ESTRATÉGICAS	10%	9%	15%	5%		
NO SE REALIZAN	25%	31%	25%	30%	10%	40%
RECURSOS TECNOLÓGICOS ¿Ha incorporado o incorporará TICs?						
SI	45%	40%	60%	26%	50%	40%
NO	55%	60%	40%	74%	50%	60%
IMAGEN CORPORATIVA ¿Posee marca?						
SI	90%	88%	83%	85%	70%	72%
NO	10%	12%	17%	15%	30%	28%

RECURSOS FINANCIEROS

Las PyMEs se encuentran en una posición de desventaja con respecto a las grandes empresas para captar financiación externa.

Según Fernández¹⁸, datos del Flash Eurobarometer 2009¹⁹, la fuente de financiación propia y ajena es uno de los principales problemas de las PyMEs europeas y también lo detectamos en el estudio realizado en las ciudades seleccionadas.

La capacidad de endeudamiento y la generación de recursos internos determinan su capacidad de inversión y persistencia cíclica.

La capacidad de inversión incidirá en su capacidad de generar valor y su capacidad de generar valor, repercutirá en las relaciones estables con clientes y en la imagen corporativa la que generará nuevamente impacto en los recursos financieros.

Por otro lado, hoy las PyMEs encuentran bastante limitado el acceso al crédito bancario, por su calificación financiera, y su menor capacidad para diversificar sus negocios, genera una corriente de inaccesibilidad a este recurso.

La empresa debe tener muy en claro si las competencias que desarrollan, y que generarán demanda de recursos financieros, lo serán para satisfacer las necesidades de un mercado actual o nuevo. También deberá definir si para atender las

¹⁸ FERNÁNDEZ, ZULIMA; REVILLA, ANTONIO, *Hacer de la necesidad, virtud. Los recursos de las PyMEs*. Universidad Carlos III de Madrid.

¹⁹ COMISIÓN EUROPEA: *Flash Eurobarometer on SME access to finance*. Flash EB Series, 2009, pp.271

necesidades de un mercado actual o nuevo, debe desarrollar aún más sus potencialidades actuales o invertir en potencialidades nuevas.

Este proceso puede generar cuatro estrategias de competencias/mercado:

	Mercado actual	Mercado Nuevo
Competencia actual	Rellenar el mercado con fortalezas actuales	Desarrollo
Competencia nueva	Desarrollo de producto	Innovación y diversificación

Pero la capacidad de estos mecanismos para financiar la actividad empresarial es limitada, particularmente en el caso de las Pymes muy innovadoras y de alto crecimiento, cuyas necesidades de inversión pueden exceder la capacidad financiera de los financiadores cercanos. En estos casos, el capital riesgo puede, al menos en teoría, jugar un papel clave en la financiación de estas empresas.

En nuestro estudio observamos lo siguiente en la categoría Recursos Financieros

Figura 6

Recursos Financieros

RECURSO FINANCIERO	TOTAL	COMERCIO	SERVICIO	IND y MIN	AGROP	CONSTR
PROPIO	0,69	0,73	0,73	0,55	0,75	
DE TERCERO	0,02	0,02				
AMBOS	0,29	0,25	0,27	0,45	0,25	1
BASE: 410 CASOS	1	1	1	1	1	1

Fuente: ECO 158 UNR-UNNE 2014-2015

Así vemos que las PyMEs agropecuarias, poseen la mayor capacidad de autofinanciación, seguidas por el rubro servicios y comercio, mientras que las PyMEs de Industria y Minería tienen la menor capacidad de autofinanciación y mayor utilización de mix de capital propio de y terceros.

Las PyMEs dedicadas al comercio presentan mayor fragmentación en sus recursos financieros, dado que si bien un 73 % utilizan recursos propios, un 2 % utiliza sólo recursos de terceros y un 25 % de las PyMEs Comercio entrevistadas, utilizan ambos orígenes de capital.

5.1. RECURSOS FISICOS

Muchos activos fijos, como algunas instalaciones y maquinaria, son por naturaleza indivisibles, requieren una fuerte inversión fija para ser eficaces. Esto hace que su compra plantee problemas para las Pymes, sometidas a fuertes restricciones financieras, aunque las operaciones de leasing puedan paliar este problema.

Si el uso de determinados activos físicos conlleva unos elevados costes fijos, ello implicará una desventaja para las PyMEs, con su reducida base de ventas.

En conclusión, aquellos sectores de actividad que requieren fuertes inversiones en inmovilizado material suponen en principio entornos más hostiles para las PyMEs. De hecho, la progresiva acumulación de capital físico y la tecnificación de estos activos físicos, constituyen un importante reto competitivo para las pequeñas empresas en muchos sectores.

En nuestro estudio, observamos lo siguiente:

Figura 7

RECURSO FISICO	TOTAL COMER	SERVIC	lyM	AGRO	CONST	
CAPACIDAD INSTALADA	0,89	0,93	0,88	0,74	0,85	0,77

Fuente: ECO 158 UNR-UNNE 2014-2015

- La mayor capacidad instalada tiene de alguna manera relación con la capacidad de la empresa por autofinanciar sus recursos.
- Las PyMEs categoría Comercio que trabajan con un 73 % de Capital Propio, tienen un 93 % de capacidad instalada.
- Los PyMEs categoría Servicio, que trabajan con un 73 % de Capital Propio, tienen un 88 % de Capacidad Instalada.
- Las PyMEs agropecuarias que tienen un 75 % de capital propio, poseen un 85 % de su capacidad instalada.

- En cambio, tanto Industria y Minería como Construcción, que tienen la menor proporción de Capital Propio, tienen también la menor Capacidad Instalada. 74 % y 77 % respectivamente.

5.2. RECURSOS HUMANOS

El entrenamiento y experiencia de los empleados, determinan las habilidades disponibles para la empresa.

La adaptabilidad de los empleados, determina la flexibilidad estratégica de la empresa.

El compromiso y la lealtad de los empleados, determinan la habilidad de la empresa para mantener su ventaja competitiva.

La situación de los recursos humanos en las Pymes es variable. Por un lado es de esperar que encontremos personal motivado y con una fuerte vinculación con su empresa ya que las relaciones son cercanas y personales. La escasa formalización, la flexibilidad y la cercanía entre dirección y empleados también favorecen la aparición de fuertes vínculos de pertenencia a la empresa.

Por otra parte, el pequeño tamaño favorece los flujos de información dentro de la organización y la ausencia de barreras jerárquicas fomenta la participación.

El mayor compromiso y la mejor comunicación dentro de la organización pueden contribuir a que los trabajadores adquieran conocimientos tácitos específicos de ella.

Pero como expresan Fernández y Revilla,²⁰ en sentido contrario, los niveles retributivos suelen ser inferiores a los de las grandes empresas y las posibilidades de promoción y desarrollo profesional más reducidas.

Esto dificulta la contratación de personal cualificado, tanto técnico como de gestión.

En general, se ha observado que las pequeñas empresas experimentan dificultades para atraer, seleccionar y retener personal altamente cualificado.

Así, el 37% de las Pymes españolas señalan la falta de trabajadores cualificados como una de las limitaciones para el desarrollo de su negocio (Comisión Europea, 2007).

La capacidad de la empresa para superar esta limitación y mejorar la formación de su personal tendrá un efecto significativo sobre la competitividad de la ²¹Pyme (Rubio y Aragón, 2002).

²⁰ FERNÁNDEZ, ZULIMA; REVILLA, ANTONIO, *Hacer de la necesidad, virtud. Los recursos de las PyMEs*. Universidad Carlos III de Madrid.

²¹ RUBIO, A. y ARAGÓN, A.: *Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme*, Cuadernos de Gestión, 2(1), pp. 49-63. 2002.

En nuestro estudio y compartiendo la tendencia de las PyMEs europeas, observamos:

Figura 8. Recursos Humanos

RECURSOS HUMANOS	TOTAL	COM	SER	IYM	AGRO	CON
SI PLANES CAPACITACION	0,31	0,23	0,35	0,45	0,75	0,75
NO PLANES CAPACITACIÓN	0,69	0,77	0,65	0,55	0,25	0,25
TOTAL	1	1	1	1	1	1

Fuente: ECO 158 UNR-UNNE 2014-2015

En esta tabla, tomamos como indicador de mínima, referente a la propensión a la mejora de esta categoría de recursos, que el 70 % de las empresas entrevistadas, no tienen planes de capacitación formales para su personal, tendencia que se revierte en las PyMEs agropecuarias y del sector Construcción. (75 %)

5.3. IMAGEN CORPORATIVA

La imagen corporativa, representa uno de los recursos principales en la categoría recursos relacionales, también llamada reputación y la marca que la sintetiza.

Las grandes empresas desarrollan metodologías, para la construcción de una imagen de marca reconocida en el mercado.

El observatorio europeo de las PyMEs señala que estas empresas realizan un esfuerzo inversor en marketing elevado en términos relativos, hasta alcanzar el 3,6% de las ventas, frente al 1,7% de las grandes empresas.

Si bien estos datos son susceptibles de distintas interpretaciones, puede considerarse que ponen de manifiesto la menor eficiencia de las PyMEs en la promoción de su marca y sus productos en el mercado²².

En el estudio realizado observamos que el 88 % de las PyMEs entrevistadas poseen marca propia, asignándole un gran valor a la misma.

Las PyMEs poseen por sus características factores favorables y desfavorables para la construcción de su Imagen Corporativa.

²² COMISIÓN EUROPEA: *The observatory of European SMEs. Flash EB Series*, 196. 2007

Cuadro: Factores para la Construcción de Marca en las PyMEs

Factores favorables en la construcción de marca en PyMEs	Factores desfavorables en la construcción de marca en PyMEs
<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones cercanas y continuas con clientes - Vínculos basados en la confianza - Conocimiento de sus clientes que aumentan la lealtad hacia la marca - Relaciones cercanas y continuas con clientes internos y proveedores que garantizan su perfil competitivo en la gestión del valor - Compromiso personal del empresario 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de control de gestión para detectar satisfacciones e insatisfacciones en los clientes lo que dificulta la administración basada en la lealtad. - Estrategias concentradas aumentan el riesgo de pérdidas de carteras de clientes que representan un porcentaje alto de su facturación con impacto en la rentabilidad y en la liquidez

Los clientes proporcionan oportunidades y experiencia, al tiempo que ayudan a conseguir otros recursos. Esto posibilita administrar la estrategia alrededor de la lealtad, la que requiere comprender en primer lugar lo que significa retener un cliente y su relación con el resto del negocio y la capacidad de convertir esa relación en conveniencia económica para el negocio.²³

De hecho en la muestra seleccionada es muy alta la importancia atribuida a la marca como lo observamos en el la figura siguiente.

Figura 9. Imagen Corporativa

IMAGEN CORPORATIVA	TOTAL	COM	SER	I Y M	AGRO	CON
POSEEN MARCA	0,87	0,89	0,85	0,85	0,75	0,75
NO POSEEN MARCA	0,13	0,11	0,15	0,15	0,25	0,25
	1	1	1	1	1	1

Fuente: ECO 158 UNR-UNNE 2014-2015

El 87 % de las empresas encuestadas, posee marca propia, siendo esta tendencia más fuerte en el rubro comercio con el 89 % de los casos y el más bajo en el rubro agropecuario y Construcción.

²³ AMIGO, ADRIANA. *Negocios con Valor*. Fundación Ross. Argentina. Pp. 82. 2012.

5.4. RECURSOS TECNOLÓGICOS

La tecnología, es la puerta a la innovación pero representa una inversión en Activos Fijos, aumentar la tasa de amortización y el impacto en la fluidez de fondos y en la rentabilidad a largo plazo.

Las PyMEs utilizan el umbral a la tecnología como manera de competir y aproximarse a las estrategias de sus competidores sin²⁴ tener en cuenta que pueden estar hipotecando su futuro.

Luego el nivel de tecnología digerible, estará en función de:

- La posesión de la tecnología
- La información que el mercado tiene sobre la misma.

Figura 10. Matriz Tecno-Info²⁵

	Conocimiento del mercado de marcas y variedades	Conocimiento del mercado de marcas	Conocimiento del mercado de categoría	Desconocimiento del mercado de Marcas	Desconocimiento del mercado de la categoría
Tecno en poder de todos los competidores	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Tecno en poder de varios competidores	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
Tecno en poder de uno	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)

En nuestro estudio observamos lo siguiente:

Figura 11. Recursos tecnológicos

TECNOLOGIA	TOTAL	COMER	SERV	IYM	AGRO	CONST
INCORPORO/RARA TICs	0,44	0,42	0,6	0,25	0,5	0,5
NO INCORPORO/RARA TICs	0,56	0,58	0,4	0,75	0,5	0,5
TOTAL	1	1	1	1	1	1

²⁴ Ibídem pp. 96

²⁵ Ibídem pp 95-96

La propensión a la tecnología se encuentra en el 44 % de los casos analizados, siendo el rubro servicios el que representa la más alta propensión con un 60 % y la más baja propensión se encontró en el rubro Industria y Minería con un 25 %.

5.5. CAPACIDAD EMPRESARIAL

El empresario puede considerarse un recurso más de la empresa²⁶.

Su rol será fundamental en hacer que todos jalen en la misma dirección

Su vocación por la movilidad y la búsqueda de la oportunidad, pondrá a jugar sus recursos y les dará valor.

Sus conocimientos, red de relaciones sociales e información sobre el mercado son muy útiles para descubrir o crear una oportunidad. Representa la potencialidad para gestar el crecimiento de la empresa, conforme a sus recursos y objetivos y en nuestro trabajo la evaluamos a través de los siguientes indicadores:

- Estilo directivo
- Capacidad para formar equipos de trabajos consistentes
- Mentalidad proactiva
- Participación en reuniones industriales

La capacidad empresarial toma mucha fuerza en la etapa de la creación de la empresa, aquí será crucial la sensibilidad del empresario para definir el negocio y los objetivos.

Durante el transcurso de la vida de la empresa, la capacidad empresarial es muy importante para captar oportunidades de negocios, para saber aprovecharlas, para armar equipos de trabajo, para llevar a cabo el desarrollo selectivo, que apunta a la conquista de clientes al menor costo posible. (Redes-alianzas).

Los cambios culturales que la protección del futuro impone, deberían apuntalar una capacidad empresarial participativa, no centralizada, que delegue en los mejores equipos, decisiones innovadoras y creativas.

En las PyMEs, particularmente en las de carácter familiar, la identificación entre el patrimonio del empresario y el de la empresa es elevada, esto dificulta la capacidad de participación y liderazgo. Siendo la posibilidad de segmentar mercados una oportunidad de generar demanda leal, que favorezca el desarrollo de ventajas

²⁶ ÁLVAREZ, S.A. y BUSENITZ, L.W: *The entrepreneurship of resource-based theory*. Journal of Management, 27, Nº. 6, 755-775.2001.

competitivas sostenibles, una capacidad empresarial basada en la centralización, podrán límites a la posibilidad de diversificar, generando una alta propensión al riesgo y con ello a niveles de inversión inferiores al nivel promedio del mercado.

En resumen, cabe destacar tres aspectos sobre la dotación de recursos de la pequeña y mediana empresa.

Primero, aun cuando pueda parecer obvio, existen diferencias significativas con respecto a las empresas de mayor tamaño, que deben ser tenidas en cuenta tanto desde el punto de vista de la investigación como de la práctica empresarial.

Segundo, estas diferencias otorgan en algunos casos ventajas y en otras desventajas; no obstante, en términos netos destaca la carencia de recursos que padecen las Pymes.

Por último, el empresario juega un papel esencial en la dotación de recursos de la Pyme; además, es clave en la gestión de los demás recursos de la empresa.

En nuestro estudio observamos:

Figura 12. Capacidad Empresarial

CAPACIDAD EMPRESARIAL	TOTAL	COMER	SERVIC	I Y M	AGRO	CONST
PLAN. COM	0,66	0,66	0,63	0,65	0,1	0,62
PLAN. EST.	0,09	0,07	0,15	0,05		0,38
NO REALIZAN	0,25	0,27	0,22	0,3		

6. EL APALANCAMIENTO Y LA INTERRELACIÓN DE LOS RECURSOS

El apalancamiento e interrelación de los Recursos es el proceso por el cual, los recursos adquieren mayor valor del que tienen en el mercado, por haber identificado previamente tres cuestiones:

- Análisis del impacto de la categoría de Recurso, en la generación del valor de la empresa
- Determinación del nivel de disponibilidad de dicho Recurso.
- Impacto de su gestión y utilización en el agregado o quita de valor de las otras categorías de Recursos.

Este proceso, debe ser un proceso permanente y deberá tener como objetivo, generar mayores rentas por su utilización.

Por ello, la primera tarea de la gestión de recursos consiste en inventariarlos, lo que incluye la evaluación, adición de nuevos recursos y eliminación de los que ya no sean necesarios. Ahora bien, es preciso tener en cuenta que los decisores tienen distintas expectativas sobre el valor relativo de cada recurso y su potencial futuro al ser combinado con otros. Precisamente es esta heterogeneidad de expectativas lo que da un mayor valor a las estrategias de inventario, porque crea imperfecciones *ex ante* en los mercados de recursos y permite explicar por qué algunas empresas gozan de dotaciones superiores de recursos con respecto a otra²⁷.

A ello se añade que muchas veces el proceso de identificación de oportunidades y el de obtención de los recursos para aprovecharlas son simultáneos; hasta el punto de que, en realidad, son los recursos disponibles los que inducen la identificación de una oportunidad que permita explotarlos; las oportunidades, desde este punto de vista, se promueven, más que se descubren²⁸.

El proceso de evaluación debería ser más simple en una pequeña empresa dado que el tamaño de su negocio y el conocimiento que de los mismos poseen los propietarios, podría facilitar la identificación tanto de potencialidades, como de recursos eliminables, por el costo hundido que representan.

Sin embargo el factor emocional a veces representa una barrera de salida de aquellos recursos que deben dar lugar a la entrada de los más proclives al crecimiento.

No menos importantes son las denominadas capacidades dinámicas, que pueden definirse como «la capacidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas para responder a entornos rápidamente cambiantes.

Las capacidades dinámicas reflejan la habilidad de la organización para alcanzar nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva»²⁹ y constituyen una suerte de «metacapacidades», o «competencias de segundo orden».

Las capacidades dinámicas permiten a la empresa obtener nuevas combinaciones a partir de sus recursos para crear ventajas competitivas. En su formulación, implementación y control el empresario, asume el rol principal, será trascendente el equipo de trabajo que motive, detecte y proteja esas capacidades potenciales.

Las PyMEs pueden encontrarse en una posición ventajosa desde el punto de vista de las capacidades dinámicas, por sus propias características organizativas como son el

²⁷ FERNÁNDEZ, ZULIMA; REVILLA, ANTONIO, *Hacer de la necesidad, virtud. Los recursos de las PyMEs*. Universidad Carlos III de Madrid.

²⁸ BAKER Y NELSON BAKER, T. *Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolaje*. Administrative Science Quarterly 2005.

²⁹ TEECE, D.J., PISANO, G. y SHUEN, A: *Dynamic capabilities and strategic management*, Strategic Management Journal, 18(7), pp. 51. 1997

empleo de estructuras flexibles y poco definidas, la existencia de comunicaciones fluidas, tanto internas como externas, muchas veces de carácter informal, etc.

En las entrevistas realizadas, pudimos detectar que las empresas que desarrollan mucho más sus recursos humanos y sus relaciones con clientes, presentan un alto impacto en la Imagen Corporativa con implicancias favorables en la rentabilidad de la empresa.

Cada uno de ellos aisladamente puede considerarse estratégico; no obstante, su potencial para generar rentas para la empresa dependerá en muchos casos de que ésta disponga de otros recursos o capacidades complementarios: financiación, medios de producción masiva, imagen de marca, capacidad logística, acceso a la distribución o una amplia base de clientes, por citar algunos.

En muchos casos, sin embargo, las PyMEs tienen más dificultades que las grandes para acceder a ellos.

En cierto sentido, mediante estos mecanismos la empresa se sirve de los recursos y capacidades de otras organizaciones para apalancar los suyos propios. (Redes- Alianzas)

7. CONCLUSIONES

Este trabajo analiza las oportunidades para la competitividad de las PyMEs desde la perspectiva del enfoque basado en los recursos.

Para ello, hemos distinguido dos aspectos claramente diferenciados.

En primer lugar, analizamos las características de la dotación de recursos de las PyMEs, lo que incluye las desventajas ya conocidas pero también algunas oportunidades.

Entre éstas destaca, sin duda, el empresario, que no sólo puede llegar a ser el principal recurso de muchas empresas sino que además es crucial en la obtención de otros recursos.

Con todo, las PyMEs tienen muchos problemas para obtener recursos; por ello, en segundo lugar, hemos reivindicado la utilidad de la gestión de los recursos para construir ventajas competitivas que conduzcan a unos mejores resultados.

El enfoque basado en los recursos tiende a pasar por alto este segundo aspecto que, sin embargo, es crucial para entender cómo una empresa puede lograr buenos resultados con unos recursos poco distintivos.

Las PyMEs tienen problemas para hacerse con una dotación de recursos escasos, valiosos y difícilmente imitables por los competidores.

Por ello, una forma especialmente eficaz de construir una ventaja competitiva es interrelacionarlos y apalancarlos con el fin de obtener combinaciones de capacidades que los demás no puedan replicar y que estén en condiciones de crear valor en el mercado.

En ambos casos el desarrollo selectivo será la oportunidad, al encontrar segmentos específicos para su oferta diferenciada.

El compromiso por el Valor será su apuesta al futuro.

La interrelación de sus recursos protegerá su perfil competitivo.

BIBLIOGRAFÍA

- ALBURQUERQUE, FRANCISCO, *La importancia de la producción local y la pequeña empresa para el desarrollo de América Latina*. Revista CEPAL / NU. CEPAL. N° 63, pp. 147-160, Diciembre 1997.
- ÁLVAREZ, S.A. y BUSENITZ, L.W. *The entrepreneurship of resource-based theory*, Journal of Management, 27, N°. 6, 755-775. 2001.
- AMIGO, ADRIANA. *Negocios con Valor*, Fundación Ross, Rosario, 2009. 2012.
- ASCUA, Rubén, FERRARO, Francisco y QUINTAR, Aída, *Consecuencias iniciales de los comportamientos PyMEs en el nuevo escenario de negocios en Argentina*. CEPAL, Buenos Aires, Documento de Trabajo No 6, Septiembre 1996.
- BLOCH, R., *Las pequeñas y medianas empresas. La experiencia en Italia y en la Argentina. Análisis comparativo y posibilidades de interacción*. Ediciones De Palma. Bs. As. 2004.
- BRUSCO, M., PIORE, D., *Los directivos de las PYMEs frente a la internacionalización y los factores determinantes de su grado de orientación al exterior*, IV Congreso Nacional de ACEDE. Febrero de 1992.
- BAKER Y NELSON BAKER, T. *Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolaje*. Administrative Science Quarterly.
- BARNEY, J.B.: *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 1991.
- BUCKLEY, JOHN V., *Cómo crecer con ventaja competitiva. El valor real de la Tecnología*, Mc Graw Hill, Colombia, 1999.

- CAMISÓN, C. *Competitividad y teoría de la estrategia: Un análisis aplicado a la cohabitación pyme-gran empresa*, Revista Asturiana de Economía, n.º 6, julio, 1996.
- CAMISÓN, C. *La competitividad de la empresa industrial de la Comunidad Valenciana: análisis del efecto del atractivo del entorno, los distritos industriales y las estrategias empresariales*, Editorial Tirant lo Blanch, 2001. Valencia.
- CLACHEO, N., *Oportunidad y Negocios para las Pymes exportadoras*. Fundación ConExport; Documento de Trabajo, Buenos Aires, 2003.
- COMISIÓN EUROPEA: *The observatory of European SMEs. Flash EB Series*, 196. 2007
- DIERICKX, I. y COOL, K.: *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*. Management Science. 1989. 35(12), pp. 1504–1511.
- FARINELLI, S. *Sistemas locales de innovación: las empresas pymes metalmecánicas de Tandil*. 2008. (1995 – 2005), <riqueza, la de producción práctico>Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2008b/397/
- FERNÁNDEZ, ZULIMA; REVILLA, ANTONIO, *Hacer de la necesidad, virtud. Los recursos de las PyMEs*. Universidad Carlos III de Madrid. GIBSON, ROWAN y otros, *Repensando el futuro*, Grupo Editorial Norma, Bogotá. Colombia, 1997.
- GRANT, R.M: *The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation*, California Management Review, 1991.
- HAMEL, GARY; PRAHALAD, G.K. *Compitiendo por el futuro*, Editorial Ariel, Sociedad Económica, 2º reimpresión, Barcelona, 1999.
- HE Y MAHONEY «*Firm capability, corporate governance, and firm competitive behaviour: A multi-theoretic framework*. Ponencia presentada en la Academy of Management Annual Meeting 2006, Atlanta.
- HITT, MICHAEL A; IRELAND, R. DUANE; HOSKISSON, ROBERT E., *Administración Estratégica. Competitividad y conceptos de globalización*, Thomson, 5º Edición, México, 2003.
- MAKADOK, R: *Towards a synthesis of the Resource- Based and Dynamic Capability views of rent creation*. Strategic Management Journal, 2001.
- MILESI, D., *Las Pymes exportadoras argentinas exitosas; Hacia la construcción de ventajas competitivas*. Editorial, Miño y Dávila. 2000.

MUNUERA ALEMÁN, JOSÉ LUIS; RODRÍGUEZ ESCUDERO, ANA ISABEL, *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC. Madrid. 2007.

RUBIO, A. y ARAGÓN, A.: *Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme*, *Cuadernos de Gestión*, 2(1), pp. 49-63. 2002.

THOMPSON, ARTHUR A, JR.; STRIKLAND, A.J., *Administración Estratégica*, Textos y casos, McGraw Hill, 13º Edición, México, 2003.

ESPÍRITU EMPRENDEDOR Y COOPERATIVO. EL MOTOR DE DOS ORGANIZACIONES DE TECNOLOGÍA INFORMÁTICA¹

Trentini, Carlos
Morbelli, Claudia
Kóbila, María Teresa
Parolin, Marisa
Chiaramoni, Natalia
Vanzini, Carla
Zavanella, Gino

1. INTRODUCCIÓN

En tiempos de transformaciones económicas, políticas y sociales, la Economía Social, con creciente participación en la economía nacional, ha alcanzado gran trascendencia e impacto en la sociedad.

Las organizaciones que la integran contribuyen con su accionar al desarrollo sustentable de la comunidad. En especial, las cooperativas de trabajo constituyen uno de los actores claves de este sector de la economía en la medida que se orientan a satisfacer las necesidades de sus asociados, respetando los principios de igual, equidad, solidaridad y justicia distributiva, al tiempo que apoyan el desarrollo económico y social.

Las cooperativas surgen básicamente para dar satisfacción a las necesidades de los socios, previo haber tomado conciencia que aunando esfuerzos, es factible solucionar los problemas comunes de forma más eficiente. Las cooperativas de trabajo operan en variados sectores productivos -agropecuario, alimenticio, gastronómico, metalúrgico, textil, servicios, entre otros- congregando trabajadores manuales o intelectuales quienes aportan su trabajo, distribuyendo los beneficios en proporción al esfuerzo aportado.

Esta investigación se centró en el estudio de dos cooperativas que trabajan en el mercado de la tecnología informática, diseñando y desarrollando software y soluciones informáticas para sus clientes. Dado el escaso número de empresas del rubro informático conformadas bajo el formato jurídico de cooperativas de trabajo, resultó un verdadero desafío estudiar las variables que identifican a ambas organizaciones integradas por jóvenes profesionales que trabajan en equipo ayudando al desarrollo y al aprendizaje cooperativo.

¹ Ponencia presentada en las Vigesimoprimeras Jornadas de "Investigación en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística. Noviembre de 2016

2. PROPOSITO

El propósito principal de este trabajo fue describir y analizar diferentes aspectos del sistema cultural así como la gestión estratégica de dos cooperativas de trabajo locales dedicadas al diseño e implementación de desarrollos informáticos.

Así como efectuar un análisis comparado mostrando similitudes y diferencias en cuanto a los orígenes y motivaciones de sus asociados, formas de organización, estilos de gestión, estrategias adoptadas, factores culturales y el grado de innovación prevalentes en cada una de estas cooperativas que permita arribar a algunas reflexiones sobre su sostenibilidad y sustentabilidad.

3. METODOLOGÍA

En correlación al tema de estudio y los propósitos referidos, el proceso de investigación se abordó con un enfoque cualitativo de tipo explicativo².

La investigación se diseñó desde una perspectiva holística pero enfocada a la particularidad de cada caso, es decir cada caso fue estudiado como “único”³ y a partir de ese análisis se realizó la comparación.

Los datos se obtuvieron a través de fuentes primarias -entrevistas en profundidad y observación no participante- y complementaron con información proveniente de fuente secundaria -revisión de páginas Web-. Se destaca que la información de primera mano fue la más relevante para entender la subjetividad de los actores involucrados.

Los resultados se dispusieron considerando las dimensiones de estudio más relevantes y fueran funcionales a los efectos de establecer comparaciones entre ambos casos.

Las reflexiones pretenden incrementar los conocimientos acerca del sistema cultural y la gestión de dos cooperativas de trabajo que operan en el mismo sector en el mercado local.

Tanto los resultados como las reflexiones finales no son viables de extrapolar a otras poblaciones, si bien constituyen conocimientos valiosos para comprender como operan y se desarrollan dos cooperativas del mismo sector afín al marco tempore-espacial presente.

² Hernández Sampieri y otros, “*Metodología de la Investigación*”, Editorial Mc Graw Hill, 2003.

³ Yin, Robert I. “*Case study research. Design and Methods*”, Sage Publications Inc. 1995.

4. ENCUADRE CONCEPTUAL

Actualmente, las organizaciones se enfrentan a entornos cambiantes, complejos y altamente competitivos. En este escenario, resulta crucial lograr una adecuada alineación entre *estrategia, estructura y cultura*, facilitando una rápida adaptación que garantice la supervivencia de la empresa.

Mintzberg⁴ define a la estrategia corporativa *“como un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos, o metas; asimismo dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización y humana que es o pretende ser y, también precisa la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades”*.

La estrategia organizacional supone, entonces, la determinación de los objetivos básicos a largo plazo, la adopción de los planes de acción y la asignación de recursos para su cumplimiento. Implica definir qué quiero hacer como organización y en qué negocios voy a competir. La estrategia es la respuesta que la empresa adopta frente a sus competidores a fin de lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

La estrategia supone un proceso organizativo que comprende dos momentos - formulación e implementación-. La formulación incluye la clarificación de la misión y la visión, la identificación de oportunidades y amenazas del contexto, así como el reconocimiento de los recursos y limitaciones - fortalezas y debilidades-. Además, se evalúan los riesgos que la organización está dispuesta a asumir, siempre en el marco de las aspiraciones, valores y principios éticos de sus máximos directivos. Así en organizaciones socialmente responsables se eligen la/s alternativa/s que aparecen como más atractivas a los intereses empresarios y más convenientes en cuanto a su impacto social. Igualmente importante es el proceso de implementación de la opción elegida a fin de alcanzar los resultados esperados. Para ello es necesario llevar a cabo una serie de acciones relacionadas con la definición de la estructura y relaciones de la organización -división y coordinación del trabajo, sistemas técnicos, asignación de responsabilidades y definición de los sistemas de información-. En este marco, el rol del o los líderes es fundamental en tanto orientan, guían y motivan a los integrantes en pos del logro de los objetivos. No hay que olvidar que más allá de que los directivos esbozan sus visiones de la estrategia, el resto de los miembros de la organización

⁴ Mintzberg, H. y Quinn, J. “El proceso estratégico”. México: Prentice Hall, 1988, Pág. 51.

también pueden plantear iniciativas estratégicas, siendo entonces un proceso de doble vía.

Se deben entender a la formulación e implementación como procesos interrelacionados e interdependientes. La estrategia debe estar sometida a un permanente monitoreo debido a los continuos cambios en el medio ambiente - económicos, tecnológicos, políticos, sociales, ecológicos y culturales- que pueden afectar la supervivencia misma de la empresa. Así, se habla de estrategias deliberadas o planeadas y de estrategias emergentes, o sea aquellas que surgen de manera natural, en respuesta a los cambios internos y externos, promoviendo el aprendizaje organizacional.

La estructura organizacional es la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de una organización. Supone, entonces, dos condiciones: la división del trabajo y la coordinación del trabajo dividido. Comprende los sistemas, los procesos y la tecnología necesaria. El problema central sobre la estructuración no es como dividir las tareas, sino como lograr que todo funcione correctamente.

La mayoría de los autores coinciden en que la estructura debe seguir a la estrategia y en cierta medida, es así. No obstante, ambas son interdependientes, existe una interinfluencia mutua. Así, el rediseño de una estrategia puede requerir un cambio estructural. Sin embargo, la elección de una nueva estrategia es también afectada por la estructura y sistemas administrativos existentes.

Las corrientes administrativas actuales no hablan de una forma ideal de organización. El llamado enfoque de la contingencia enfatiza en que no existe una estructura óptima o una mejor que otra. Una estructura adecuada es la que se adapta a la situación de la organización en un determinado momento. Es decir, aquella que mejor se adecua a su tamaño, edad, sistema de producción y al grado de complejidad y dinamismo de su entorno.

Mintzberg, H.⁵ planteó un enfoque aún más integrador al hablar de configuraciones estructurales donde los elementos de diseño organizacional -sistemas de control, tipos de formalización y descentralización, sistemas de planeación, etc.- no pueden abordarse independientemente, sino que deben configurarse en forma interrelacionada y lógica en grupos consistentes internamente.

El tercer pilar que sostiene a toda organización es la cultura. En el ámbito de la Administración este concepto se instaló con fuerza a partir de la década de los

⁵ Ibidem, Pág. 371

ochenta y desde entonces se la considera un elemento importante de la organización, junto a la estrategia, la estructura y los sistemas.

La cultura refiere al conjunto de significados compartidos por los miembros de la organización que la hacen única y diferente de otras. Etkin⁶ define a la cultura organizacional como *“los modos de pensar, creer y hacer cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados. Estos modos sociales de acción están establecidos y son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo, incluyendo formas de interacciones comunicativas transmitidas y mantenidas en el grupo, tales como lenguajes propios del sistema, liderazgos internos o preferencias compartidas. Los componentes culturales están basados en conocimientos, creencias y valores que comparten y construyen los miembros de una organización en sus relaciones diarias, orientando a sus miembros sobre la manera en deben hacerse las cosas, así como también esos significados son transmitidos a los nuevos integrantes”*.

Estrategia y cultura están íntimamente relacionadas. La estrategia, si quiere resultar exitosa, no puede definirse arbitrariamente sino que debe tomar en consideración los valores y principios arraigados y compartidos en la organización; es en este sentido que la cultura influye sobre la estrategia. De igual modo, decisiones estratégicas pueden afectar y producir modificaciones en algunos factores culturales explícitos y/o implícitos. Entre los explícitos o visibles están, la tecnología, el lenguaje usado y la vestimenta; en lo implícito o invisible se encuentran los mitos, leyendas, los valores y los modelos mentales. La cultura fortalece la capacidad organizativa para definir e implementar estrategias pero también, en ocasiones, para dificultar y hasta impedir cambios estratégicos.

Los directivos con espíritu emprendedor y sentido de innovación gestionan adecuadamente la cultura y logran producir resultados superiores para la organización.

Peter Drucker, en su libro *“Innovation and Entrepreneurship”*⁷, manifiesta que, de acuerdo a su experiencia, la innovación es la característica distintiva del emprendedor y dice que ésta no depende de las fuerzas misteriosas de la creatividad o de la genialidad, sino de una búsqueda sistemática de oportunidades que subyacen a la actividad económica. Asimismo, este autor⁸ sostiene que la mayoría de innovaciones, principalmente las que tienen éxito, son resultado de intensas y conscientes búsquedas de oportunidades para la innovación. Menciona

⁶ Etkin, J. *“Identidad de las organizaciones”*, Buenos Aires: Paídos, 2000, Pág. 201.

⁷ Drucker, P. (1993). *“Innovation and Entrepreneurship”*, pág. 35. Harper Business.

⁸ Drucker, P. (2002, Agosto) *“The Discipline of Innovation”*. Harvard Business School Publishing.

también que las innovaciones que tienen un verdadero éxito son producto de un análisis de las oportunidades que se presentan para poder innovar.

En tanto, Escorsa⁹ define la innovación como "*el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado*". En este sentido, coincidentemente con Drucker, la innovación supone un estudio ordenado y sistemático de necesidades individuales o colectivas para generar algo nuevo que sea exitoso y demandado en el mercado.

Porter¹⁰ afirma que la innovación es el elemento clave que explica la competitividad. "*La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. La empresa consigue ventaja competitiva mediante innovaciones*". Pero la innovación, por sí sola, no garantiza que una organización sea competitiva. Es necesario gestionar la innovación a través de un proceso sistemático de búsqueda de oportunidades. Una organización verdaderamente innovadora es aquella que logra, a través de una clara definición estratégica, convertir esas oportunidades en resultados, o sea productos o servicios demandados por el mercado.

En función del marco conceptual planteado, es factible afirmar que un adecuado equilibrio en la tríada estrategia – estructura – cultura garantiza la sustentabilidad y sostenibilidad organizacional, en tanto permita una adecuación interna entre las distintas unidades y una rápida adaptación externa a los constantes cambios del entorno. Cambios que requieren de empresarios con pensamiento creativo que se traduzca en permanentes innovaciones demandadas por un mercado altamente competitivo.

5. RESULTADOS

La documentación analizada, las observaciones efectuadas durante el trabajo de campo y la información obtenida a partir de las entrevistas en profundidad mantenidas con referentes claves, permitieron conocer algunas características interesantes de las organizaciones objeto de este estudio.

⁹ Escorsa Castells, P. (1997) "*Tecnología e innovación en la empresa. Dirección y gestión*". España: Editorial UPC

¹⁰ Porter, M. E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York, 1990 & 1998.

5.1. ORÍGENES Y EVOLUCIÓN

La conformación de ambas cooperativas estudiadas estuvo signada por el espíritu de encontrar una forma de organización diferente con una gestión democrática, aunque algunas diferencias signaron sus orígenes.

Caso A: TECSO Cooperativa de Trabajo Ltda.

TECSO Cooperativa de Trabajo Limitada nació en el año 2002, en plena crisis económica, social y política, por iniciativa de cuatro amigos, especialistas en informática, que vieron en la cooperativa la oportunidad de llevar adelante un proyecto común. Con fuertes ideales, no dudaron en dejar sus trabajos en relación de dependencia y adoptar otra forma de organización más igualitaria, equitativa y horizontal. Uno de ellos comentó: *“Esta fue una idea justa para ese momento, nosotros queríamos y queremos tener una empresa de propiedad compartida y gestión democrática que pone en juego algunos valores centrales del capitalismo”*. En efecto, sus fundadores con una sólida formación en cooperativismo, en un contexto económico recesivo y en plena crisis político social, no dudaron en la elección de un formato cooperativo para trabajar.

A lo largo de los años, han logrado eficiencia empresarial sin descuidar la ideología cooperativista. Se autodefinen como una *“empresa cooperativa, competitiva y con una importante presencia en el mercado”*. Se destaca una adecuada gestión empresarial en un mercado competitivo respetando la forma cooperativa que ellos libremente adoptaron.

En sus comienzos, dos de ellos trabajaban en Rosario en una habitación que les ofreció un amigo y los otros dos, en una oficina prestada en el edificio de Torneos y Competencias, en Buenos Aires. Los recursos eran escasos y los primeros proyectos surgieron en Buenos Aires. El primero de sus clientes fue un grupo de televisión mexicano para quienes desarrollaron un juego tipo el gran DT. En el 2003, sumaron un banco extranjero -filial Argentina- como uno de sus principales clientes.

Más tarde, iniciaron nuevos proyectos y consiguieron otros clientes -grandes empresas y organismos públicos- que les permitieron diversificar el riesgo y abarcar nuevos mercados, incluso del exterior. Ante el constante desarrollo y crecimiento de la cooperativa de trabajo, fue necesaria la gradual incorporación de asociados, siendo actualmente ciento cincuenta y dos, de los cuales más de la mitad trabajan en la ciudad de Rosario. En la atención al banco mencionado trabajan más de cincuenta asociados.

A través de los años, TECSO se fue fortaleciendo como empresa cooperativa, destacándose por su responsabilidad, profesionalismo, eficiencia y eficacia. Lograron la certificación ISO 9001 de todos los procesos. Sus permanentes capacitaciones se relacionan no sólo con el saber técnico sino también con la filosofía cooperativista.

Efectivamente, han sabido poner en práctica su espíritu cooperativo reflejado en una gestión eficiente y brindando servicios de calidad a sus clientes. Hoy, tiene sedes en Buenos Aires y Rosario y cuenta con oficinas comerciales en Santiago de Chile y Estados Unidos.

CASO B: Cooperativa de Trabajo EQUALITY

La Cooperativa de Trabajo Equality Limitada nació en el año 2010 por iniciativa de nueve personas con especialidades afines -ingenieros en sistemas, analistas y programadores- y se constituyó formalmente en abril de 2011. Durante 10 años sus fundadores trabajaron juntos en una empresa de tecnología informática pero con el tiempo empezaron a sentirse disconformes con ciertas formas de trabajo y decidieron independizarse. Querían conformar una organización diferente pero no tenían bien claro qué formato jurídico adoptar.

Al respecto su presidente afirmó: *“Desconocíamos los principios cooperativistas, pero queríamos una organización basada en la equidad y el trato igualitario y empezamos a indagar...”*

Reconocieron que la elección de este formato jurídico fue un tanto casual. Uno de los consejeros agregó: *“En un viaje a mi pueblo llevé a una chica que trabaja en la Cooperativa Tecso, también dedicada al rubro informático y me contó sobre la forma de trabajar de ellos. Nos interesó el formato cooperativo y empezamos averiguar en profundidad. Como conocíamos a algunos de los integrantes de TECSO, nos reunimos y nos contaron sobre sus orígenes y conformación. La verdad no teníamos mucha idea sobre cooperativas”*. Los fundadores de Equality soñaban con independizarse, sin tener bien en claro que tipo de empresa constituir. Su conformación como cooperativa fue casual y adoptaron gradualmente sus principios a medida que los fueron conociendo y comprendiendo.

Los socios fundadores fueron nueve, luego se sumaron cuatro más y en el curso de este año, dos se retiraron al recibir mejores ofertas económicas de otras empresas. Actualmente son once asociados, curiosamente la mayoría del interior de la provincia y sólo tres de Rosario.

En sus inicios, alquilaban una oficina para funcionar con la idea de trasladarse al predio del Polo Tecnológico ubicado en el distrito sur de Rosario. Al retrasarse las obras y producirse el vencimiento de su contrato de locación, explican *“Los colegas de la cooperativa TECSO nos brindaron alojamiento en sus propias oficinas”*, lo cual representó un gesto de solidaridad entre cooperativas.

Empezaron a trabajar como cooperativa con una cierta proporción de trabajo garantizado, ya que los contrató su antiguo empleador. En ese sentido, refieren: *“Trabajábamos tercerizados, eso nos dio un buen piso de arranque pero nos quitaba independencia. Este año decidimos ir soltándonos y hoy son sólo cinco personas trabajando con nuestro ex empleador, antes todos estábamos afectados a ese proyecto”*.

Están intentando fortalecer su perfil comercial, conseguir nuevos clientes y diversificar el riesgo. El formato cooperativo les permitió integrarse y crecer profesionalmente. Sus saberes y experiencia se centran en el negocio bancario y financiero. Sus clientes son locales, no han podido aún incursionar en el mercado externo.

5.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La Ley 30.337 de Cooperativas de la República Argentina¹¹, que establece normas en cuanto a la composición y funcionamiento de sus órganos de gobierno, es el marco legal por el cual se rigen las cooperativas elegidas. Establece que la Asamblea es el órgano superior de decisión integrada por todos los asociados, con un voto por persona para la elección de sus representantes. El Consejo de Administración, elegido por la Asamblea, como órgano de administración toma las decisiones estratégicas referidas al funcionamiento de la cooperativa. Está integrado por un presidente, un secretario, un tesorero y dos vocales, quienes se renuevan anualmente, y un síndico titular y uno suplente que se eligen cada tres años.

CASO A: TECSO Cooperativa Ltda.

Sus socios fundadores integraron el Consejo de Administración durante los primeros años de vida de la cooperativa. Luego, los mismos consejeros consideraron oportuno un recambio y a partir del 2014, algunos de los fundadores volvieron a realizar tareas operativas y otros, se retiraron por razones económicas o personales.

¹¹ Ley 30.337 de Cooperativas de la República Argentina, disponible en: es.slideshare.net/mutualsignia/ley20337, última consulta: 29 de abril de 2016.

Del Consejo de Administración, depende un Director General quien coordina las Direcciones de Operaciones y Tecnología y la Dirección de Servicios. En materia contable y legal cuentan con asesores externos.

La Dirección de Operaciones y Tecnología es el área que aporta mayor valor al negocio y de ella dependen los líderes de áreas o “stacks” que atienden a distintos segmentos de mercado - Banca y Finanzas, Seguros, Industria, Gobierno y Servicios-. El Consejo elige a los stacks quienes gestionan distintos proyectos en función de sus conocimientos técnicos, así como de sus competencias conductuales para dirigir y motivar equipos de trabajo. Justamente, el trabajo en equipo constituye una fortaleza de esta organización, en la medida en que cada grupo conoce integralmente las características del mercado de sus clientes.

Reclutamiento, Gestión del desempeño, Administración y Finanzas, Calidad, Capacitación, Innovación y Desarrollo y Marketing que dependen del Director de Servicios, funcionan como áreas de apoyo a toda la organización.

La denominada “Mesa cooperativa o Consejo ampliado” funciona como comité asesor del Consejo de Administración. Conformada por los integrantes del Consejo de Administración, directores y líderes stacks se reúnen periódicamente para planificar estratégicamente, buscar nuevas oportunidades y colaborar con el Consejo en la definición de decisiones importantes.

La cooperativa adoptó una estructura de tipo matricial con formas de agrupación por tipo de clientes y de productos. Esta estructura, centrada en el trabajo por proyectos parece ser la más conveniente ya que permite una mayor rapidez en la resolución de los problemas y un mecanismo efectivo para la coordinación de complejas interdependencias.

Una decisión trascendente referida a su estructura organizativa se produjo en el año 2009 cuando los asesores legales de su principal cliente, aduciendo potenciales riesgos laborales, les informaron que no podían continuar operando con una cooperativa de trabajo. Luego de un profundo análisis, decidieron constituir paralelamente una Sociedad Anónima (S.A.) para conservar ese cliente estratégico y continuar operando sin perder competitividad. Fue una decisión difícil ya que algunos clientes los tildaron de capitalistas y otros de zurdos, comentarios que no perturbaron su accionar ni sus verdaderos principios. La decisión se tomó en una asamblea extraordinaria y la única condición fue que sólo los asociados pueden trabajar en la S.A. asumiendo conjuntamente el rol de asociados y empleados. De esta manera, buscaron conservar, defender y fortalecer los principios cooperativistas.

Merece destacarse que el notable crecimiento de la cooperativa requirió una reorganización interna, con un diseño estructural más flexible, adaptable a los cambios contextuales y a las exigencias de sus clientes.

CASO B: Cooperativa de Trabajo EQUALITY

Equality es una empresa joven y pequeña, constituida actualmente por once asociados de los cuales nueve son socios fundadores. Sus asociados ocupan puestos en los distintos órganos de gobierno asumiendo funciones de presidente, secretario, tesorero y vocales.

Desde su creación se incorporaron cuatro nuevos asociados, pero el año pasado se fueron dos. Uno invocó cuestiones personales y el otro, temas económicos -se fue a trabajar como freelance para un cliente del exterior- El presidente del Consejo comenta *“el lunes ingresa una persona con la figura de aspirante asociado. La idea es ver cómo se desenvuelve y si comparte los valores cooperativos. El período de aspirante lo fijamos en cinco meses y si su desempeño es satisfactorio queda como asociado”*.

Se trata de una estructura orgánica con escaso grado de formalización. Un consejero refiere: *“Lo que buscamos para el año próximo es formalizar la organización sin que esto nos condicione demasiado”*.

Por su tamaño reducido y la cercanía de sus miembros presenta características de adaptabilidad, participación, flexibilidad y trabajo en equipo donde, en general, todos conocen todos los temas más allá de las especialidades, conocimientos y fortalezas propias de cada uno de los asociados.

El formato jurídico de empresa cooperativa impone ciertas limitaciones al crecimiento de la empresa y la posibilidad de operar con grandes clientes o generar negocios en el exterior. Al respecto, el presidente dice *“algunas empresas no quieren que les facturaremos como cooperativa”. (...) “Ese fue uno de los motivos por lo que la cooperativa TECSO tuvo que constituir una S.A. para poder conservar un cliente importante”,* agregó.

5.3. GESTIÓN ESTRATÉGICA

Es responsabilidad de los asociados llevar adelante una adecuada gestión que garantice tanto la sustentabilidad y crecimiento de las cooperativas como un impacto social positivo a través de relaciones y acciones que combinen cooperación y competitividad. Así, resulta necesario definir claras estrategias empresariales consistentes con la ideología cooperativista.

CASO A: TECSO Cooperativa Ltda.

La definición de misión es clave para clarificar el propósito actual de la cooperativa: *“Desarrollar software y servicios informáticos de alta disponibilidad para grandes empresas e instituciones gubernamentales de forma compartida y democrática”*¹².

En tanto que su visión apunta a conquistar nuevos mercados con la implementación de estrategias innovadoras. Al respecto, el Director General dijo:

“Estamos planificando a cinco años y uno de los objetivos planteados es disminuir sustancialmente -en un 60%- la dependencia de nuestro principal cliente y para ello estamos pensando en nuevas y novedosas estrategias”.

Las Asambleas -ordinarias y extraordinarias- son el ámbito donde se deciden todos los temas, de modo democrático ya que cada asociado tiene un voto y hay un alto nivel de participación cercano al 95 %, según nos comentan.

Anualmente se fijan objetivos y metas vinculadas al normal funcionamiento y necesidades de las áreas, como por ejemplo el ingreso de nuevos asociados. Más allá de los conocimientos, se prioriza que los valores del aspirante concuerden con los principios cooperativos. Luego de un período de socialización de seis meses, durante el cual tienen los mismos beneficios que los demás asociados excepto el derecho a voto, pueden incorporarse a la cooperativa, si demuestran un buen desempeño.

Especial relevancia tienen las decisiones vinculadas a la gestión de las personas dado que reflejan el respeto y la importancia que se les otorga al capital humano. A título enunciativo, merecen destacarse:

- Licencia por maternidad: Se conceden licencias por maternidad más prolongadas que las fijadas por ley.
- Obra social diferencial: Los asociados y sus familias cuentan con una obra social diferencial.

¹² <http://www.tecso.coop>. Última consulta 16 de abril de 2016

- Flexibilidad horaria: Dado que se trabaja por objetivos y en equipo, existe bastante autonomía en cuanto a la administración del tiempo, siempre que por la característica de la actividad y/o el cliente atendido así lo permita. Cuentan: *“se trabaja por objetivos y en equipos...pero depende, quienes que trabajan en el call con personas de EEUU tienen que llegar a horario o cuando tienen trabajos que entregar se quedan más tiempo”*.
- Evaluación de desempeño: Periódicamente los líderes de stacks evalúan las competencias de los miembros de su equipo, tanto en lo referido a conocimientos y responsabilidades propias de cada puesto, como a actitudes y aptitudes. En función de las evaluaciones se definen las capacitaciones, se efectúan cambios de roles y se diseñan los planes de carrera. Un consejero dijo: *“Aquí no se despide a nadie, luego de evaluar el desempeño se charla, se escucha y si es necesario, se reubica al asociado. Puede cambiar su ponderación de roles, lo cual implica una disminución de sus ingresos y a veces se desvinculan, por decisión propia, porque ya no le conviene”*¹³

La evaluación de desempeño resulta un proceso útil a la hora de juzgar el rendimiento de las personas y el trabajo en equipo, brindando retroalimentación a los involucrados que les permite re direccionar su accionar, si fuera necesario. Supone un camino de aprendizaje tanto para los asociados como para la organización en su conjunto que se ve reflejado en la calidad de los servicios brindados a sus clientes. Se destaca que sus procesos están certificados por las normas y requisitos que exige la Organización Internacional de Normalización (ISO).

Otras decisiones se vinculan a:

- *Adelanto de excedentes* repartibles: En sus comienzos, los excedentes se repartían en iguales proporciones para todos los asociados. Pero a medida que se fueron incorporando nuevos se consensuó que no era justo que los recién ingresados reciban lo mismo que los antiguos. Entonces se ideó un mecanismo que llamaron “Matriz de roles”. Los entrevistados explican su funcionamiento: *“cada asociado posee un rol con el cual se lo identifica dentro de la matriz. Así, establecimos una escala donde cada asociado tiene un peso relativo y en base a él, recibe adelantos a cuenta de excedentes repartibles”*. A fin de respetar los principios cooperativos de equidad y justicia en función de la antigüedad y el

¹³ Cultura y liderazgo estratégico marcan el rumbo de una cooperativa innovadora”. 21° Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas, Tucumán, Septiembre 2016.

desempeño de cada asociado, se definió que entre la remuneración máxima y mínima no puede haber una distancia mayor a cuatro.

- *Destino de los excedentes*: En este punto la discusión frecuente en las Asambleas es si los excedentes se distribuyen o reinvierten. Habitualmente, se elige una combinación entre ambas posibilidades. La proporción se acuerda por consenso, no obstante algunos asociados quisieran que se repartan la mayor parte los excedentes sin advertir la necesidad de la capitalización.
- *Lanzamiento de nuevos productos, servicios y tecnologías*: Se introdujeron nuevos productos y servicios destinados para los sectores de banca y finanzas, compañías aseguradoras y organismos del estado. En forma permanente, analizan la posibilidad de incursionar en nuevos mercados en otros países, incorporando clientes tanto de Latinoamérica como de Estados Unidos. Asimismo, iniciaron acciones en Brasil y Chile Han encontrado en la estrategia de diversificación e internalización -nuevos productos en nuevos mercados- una forma de posicionar y fortalecer la imagen corporativa. También, han invertido en investigación y desarrollo con el propósito de desarrollar y potenciar el valor agregado de productos y servicios.

Pero más allá, de las estrategias y acciones acertadas que condujeron a un notable crecimiento de la cooperativa, se avizora una amenaza ante la posible pérdida de uno de sus principales clientes -un banco quien piensa en retirarse del mercado-¹⁴. Este factor externo negativo afectaría a más de cincuenta de los asociados que se encuentran asignados a su atención. No obstante, aseguran “*Nuestro espíritu emprendedor nos permitirá sortear este momento crítico en la vida de la cooperativa*”. Esta afirmación es una muestra más de su fortaleza como grupo y su disposición a aceptar permanentes desafíos.

CASO B: Cooperativa de Trabajo EQUALITY

La razón de ser de EQUILITY está contenida en su declaración de misión. Según lo descrito en la página de la empresa, se expresa como: “*Brindamos soluciones informáticas para empresas cubriendo sus necesidades tecnológicas con productos y servicios de alta calidad. Trabajamos en el desarrollo e integración de aplicaciones en todas las fases de vida de un proyecto; análisis, diseño, desarrollo, prueba, implementación, soporte y mantenimiento*”¹⁵.

¹⁴ Página/12, 19 de febrero de 2016. Disponible en: <http://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-292820-2016-02-19.html>

¹⁵<http://www.equality.coop/> Ultima consulta 23 de septiembre de 2016

A fin de lograr tal propósito llevan adelante una gestión participativa. Así lo refiere el presidente:

“Para la toma de decisiones tenemos un consejo de administración con presidente, secretario, tesorero, síndico y síndico suplente. Un compañero quiso sumarse y participa también como un consejero más, no tiene voto formal pero se suma también”(…) “En general, participamos todos de las reuniones y tratamos de llevar la gestión con reuniones una vez por semana aunque no siempre lo logramos. Tenemos un canal de chat permanente donde vamos viendo algunos temas y participando y cuando hay alguna decisión que supera la diaria o la rutina, más estratégica lo charlamos y decidimos entre todos. Esta semana nos pasó con una relación comercial nueva, un cliente nuevo y lo tratamos entre todos”.

Respecto de la definición de la visión, como futuro deseable, expresan que aspiran crecer moderadamente en número de clientes y de asociados. Así lo expresa el entrevistado: *“Somos una empresa joven y la idea nuestra como cooperativa es crecer pero no demasiado, lo que ha surgido por consenso es llegar a ser una cooperativa de 26-30 asociados, que sea manejable a la hora de tomar decisiones y mantener el espíritu cooperativo”.* Se entiende que no desean convertirse en una gran empresa, creen que la dimensión podría afectar las relaciones de solidaridad y equidad, propias del espíritu cooperativo.

Se percibe un clima de compromiso y participación. Se celebran asambleas ordinarias y extraordinarias, tal como lo fijan las disposiciones legales vigentes, donde cada asociado tiene un voto. Las Asambleas extraordinarias constituyen un espacio para evaluar proyectos y tomar decisiones importantes.

Reconocen no tener una estrategia deliberada ni una adecuada planificación estratégica. En este sentido, uno de los entrevistados dice *“No tenemos una estrategia comercial formalizada, tenemos falencias en esto. Sentimos que van surgiendo oportunidades de negocios y tenemos que ir armando un equipo con mayor capacidad de respuesta”.* Actualmente, son cuatro asociados quienes participan activamente de la gestión, con una visión a corto y mediano plazo. Resulta un equipo insuficiente para aprovechar nuevas oportunidades.

El reducido número de asociados es una limitante a la hora de tomar nuevos trabajos e incorporar clientes. El reclutamiento y selección de gente capacitada no es sencilla, ya que la industria tiene escaso nivel de desocupación, resulta difícil competir con empresas que ofrecen mayores remuneraciones y son pocos los potenciales

interesados que comparten los valores cooperativos de equidad en la distribución de excedentes. No obstante, tratan de despertar el interés de los futuros asociados apelando a cuestiones materiales y emocionales. Un entrevistado nos comenta, les explicamos: *“apenas les decimos: sos dueño, la empresa es tuya y depende de cómo trabajes va a funcionar a no” (...)* *“podes participar de la toma de decisiones, vas a poder debatir, opinar y asumir responsabilidades”*.

Se esfuerzan por cuidar y respetar a los asociados y en ese sentido, se tomaron decisiones referidas a:

- *Licencias*: Se permiten licencias más prolongadas que las fijadas por la legislación laboral. El entrevistado acota: *“Tenemos un reglamento interno. Armamos una tabla con los días de vacaciones que nos daban en la otra empresa que trabajamos y dijimos vamos a mejorarla. Entonces hicimos una escala propia que beneficie a todos”(...)* *“En cuanto a la licencia por maternidad no llegamos a dar 6 meses, pero tratamos de flexibilizar, después de los tres meses hasta el cuarto trabajan media jornada y después medio día lo hacen desde el hogar y después vuelven a la oficina. Tenemos tres mujeres trabajando con nosotros”*.
- *Adelantos de excedente repartibles*: El pago de adelantos se realiza en base a escalas diferenciales, según las funciones y responsabilidades asignadas a cada uno de los asociados. En el reglamento interno están definidas las categorías y la diferencia entre el escalón más alto no puede ser superior en más de cuatro veces al más bajo. El cambio de categoría es propuesto por el Consejo en función del desempeño del asociado y luego, se aprueba en Asamblea ordinaria.
- *Destino de los excedentes*: La decisión varía año a año y depende de los proyectos en marcha y/o las necesidades de la cooperativa. En función de ello se decide conjuntamente en Asamblea los porcentajes a repartir y a re-invertir. El presidente explica: *“El año que nos mudamos a estas nuevas oficinas necesitábamos instalaciones y mobiliario, entonces ese año se reservó gran parte de excedentes. Pero en general, se reinvierte un 30 % y el resto se reparte”*.
- *Distribución de los excedentes*: Para la distribución aplican un mecanismo novedoso, que ellos llaman “juego”. Es una especie de evaluación de desempeño, ya que la distribución se hace en función de ciertos parámetros - responsabilidad, dedicación, compromiso, etc.-, donde cada asociado evalúa al

resto de los compañeros en cada una de esas variables. Se ponen los resultados en común, se establecen porcentajes y se aplica una fórmula predeterminada. Uno de los asociados dice: *“En general hay coincidencias, pero este juego lo hacemos una vez por año. Continuamente lo estamos modificándolo pero tratamos de que actúe como motivador. En mi opinión no da tan grande las brechas en dinero como para modificar tanto el desempeño pero sí sirve para que el equipo vea cómo se está desempeñando cada uno. Luego charlan y lo discuten entre todos”*.

Además, en términos empresariales, su estrategia comercial es aprovechar su know how y experiencia en el negocio financiero donde se encuentran sus principales clientes. Llevan adelante proyectos en bancos y entidades financieras de Argentina y trabajan en consultoría de sistemas, relevamientos y propuestas de soluciones integrales. No obstante de esto, no dejan de pensar en cómo conquistar nuevos mercados y clientes con nuevas tecnologías. Son conscientes que deben redefinir y ampliar su perfil comercial.

5.4. CULTURA ORGANIZACIONAL

El conocimiento de la cultura corporativa ayuda a comprender el comportamiento de sus miembros permitiendo, a través de su adecuada gestión, mejorar el desempeño organizacional. Así, resultó interesante indagar los valores, principios, costumbres y otros aspectos del sistema cultural - tangibles y visibles e intangibles e invisibles - vigentes en ambas cooperativas.

CASO A: TECSO Cooperativa Ltda.

Durante las sucesivas visitas a la cooperativa, se visualizaron amplias y luminosas oficinas donde los escritorios, mesas y computadoras están funcionalmente distribuidos para facilitar el trabajo de los distintos equipos de proyectos. Asimismo, existe un comedor, una oficina para reuniones y una sala de capacitación y videoconferencias como espacios de uso común.

La vestimenta casual y un clima cordial caracterizan un ambiente tranquilo y sin formalidades. Las reuniones de fin de año, los asados compartidos, las fiestas de cumpleaños y otros encuentros de camaradería constituyen los principales rituales de los cuales participan la mayoría de los asociados. No obstante, los entrevistados reconocen la existencia de subculturas y comentan ciertas diferencias en las costumbres y rituales que los distinguen de los asociados de Buenos Aires; así como

también ocurre con las distintas generaciones. *“Aquí hay asociados muy jóvenes que tienen costumbres diferentes”*, comentan.

Respecto de los aspectos más profundos de la cultura, valores tales como la responsabilidad, el profesionalismo, la equidad, la solidaridad y la honestidad están fuertemente arraigados conformando una cultura fuerte. El trabajo en equipo y la excelencia en la atención al cliente son comportamientos que reflejan fielmente esos valores. Los líderes de área o stacks, elegidos por consenso en función de sus conocimientos, experiencia y habilidades conductuales, juegan un rol fundamental en la motorización de los equipos. Pero es uno de sus fundadores quien se destaca como líder institucional que, con un espíritu empresarial e innovador, trata de preservar los principios que impulsaron la constitución de la cooperativa. Así, él manifestó:

“Estoy en contra de las cooperativas que dicen serlo para que la gente diga que buenos son, pero en realidad arman sociedades para ganar dinero y contratar personal... por una cuestión de honestidad, transparencia, considero que el capital debe estar al servicio del trabajo y que el cooperativismo viene a cambiar el mundo, como una opción concreta al capitalismo y a la decisión democrática, de lograr verdadera cooperación”¹⁶.

Otra cuestión a considerar es el aumento en el número de asociados acontecido en los últimos años fruto del crecimiento de la cooperativa. Ya no todos están identificados tan plenamente con los principios cooperativistas y nota una disminución del nivel de compromiso, si bien la identidad de la organización se mantiene intacta. Esta también puede estimarse como una de las causas de la rotación de personal, que no obstante se mantiene baja – entre un 13 y un 18%, según los años- comparada con los índices de la industria que promedia en un 25 %. La rotación puede atribuirse a otras motivaciones tales como búsqueda de mejoras económicas, inicio de emprendimientos y/o bajo nivel de desempeño.

El respeto por la participación en la toma de decisión a través del voto de la mayoría es otro de los valores que priorizan y esto refleja en el modo en que distribuyen los excedentes. En general, se distribuyen la mayor parte y otra, se capitaliza, a pesar de que al decir de uno de los fundadores, algunos asociados prefieran una reinversión más alta.

¹⁶ Cultura y liderazgo estratégico marcan el rumbo de una cooperativa innovadora”. 21° Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas, Tucumán, Septiembre 2016.

La responsabilidad social es otro de los valores sobre el cual trabajan intensamente, tanto hacia el interior de la cooperativa respetando y considerando los derechos de los asociados a través de acciones concretas como hacia el exterior en su relación con diversos grupos de interés. Han fundado la Federación Argentina de Cooperativas de Trabajo de Tecnologías, Innovación y Conocimiento, ayudan a la conformación de otras cooperativas, promueven la integración con Universidades, el CONICET, fundaciones y otras organizaciones no gubernamentales. En definitiva, transmiten los principios y valores cooperativos a la comunidad local y a la sociedad en su conjunto.

CASO B: Cooperativa de Trabajo EQUALITY

Esta cooperativa funciona en el predio del Polo Tecnológico de Rosario, en un edificio totalmente reciclado y puesto en valor por el gobierno de la provincia de Santa Fe. El espacio es de líneas simples, luminoso y con amoblamiento moderno pero sencillo. Cuenta con una pequeña sala que usan para reuniones o talleres de capacitación. Se percibe un clima de trabajo distendido, usan vestimenta informal y un lenguaje técnico aunque simple y directo.

Uno de los entrevistados dice: *“Todavía nos falta incorporar algunos muebles y ordenar otros, queremos tener espacios que faciliten la comunicación entre nosotros”* (...) *“Si bien tenemos un reglamento interno con las reglas de funcionamiento, aún no lo mandamos al INAES, ya que lo estamos cambiando constantemente”*.

Relatan algunas costumbres tales como un almuerzo mensual que se transforma en una reunión de trabajo para tratar temas actuales y operativos. Otro ritual es la despedida de fin de año en una quinta de la que participan todos los asociados, sin familiares. Parecería un intento de unirse como grupo.

Reconocen falencias en cuanto al trabajo equipo y al proceso comunicacional. Se percibe que aún no han podido consolidarse como un equipo de alto desempeño.

Los valores se fueron arraigando con el transcurso del tiempo a través de la interacción diaria ya que, como se mencionó anteriormente, en sus comienzos los fundadores tenían escaso conocimiento de la filosofía cooperativa. *“Salimos de la universidad y no teníamos nuestro radar puesto en esa forma de organización. Al principio, habíamos pensado en constituir una S.R.L.”*, manifestó uno de sus fundadores. En ese sentido, la experiencia y los conocimientos transmitidos por la cooperativa de trabajo TECSO fue decisiva para introducirlos al mundo del cooperativismo.

Los valores que priorizan son la calidad en los productos y servicios, así como el respeto en la atención a sus clientes. Asimismo la cooperación, la confianza mutua y la equidad son principios que guían sus comportamientos.

Los asociados más comprometidos con la gestión, participativos y proactivos asumen el rol de líderes, en tanto otros, simplemente son seguidores.

A pesar de ser una empresa joven han conseguido estrechar lazos con otras cooperativas que operan en el mismo sector industrial. Son socios activos del Polo Tecnológico Rosario e integran la Federación Argentina de Cooperativas de Trabajo de Tecnologías, Innovación y Conocimiento. *“Intentamos devolver a la comunidad el apoyo que recibimos en nuestros comienzos, como por ejemplo, la ayuda que nos brindó TECSO que lo tomamos como modelo y ahora tratamos de hacer algunas cosas juntos”*, dijo el entrevistado.

5.5. INNOVACIÓN

La innovación es uno de los factores determinantes de la productividad y un factor clave para mantener la competitividad de las organizaciones. Así, para ser exitoso hay que trabajar en la innovación cooperativa.

CASO A: TECSO Cooperativa Ltda.

TECSO se autodefine como una cooperativa innovadora. Desde sus orígenes ha dado muestras de su creatividad y espíritu innovador. Sus directivos conciben a la innovación en sentido amplio y así lo refieren en las conversaciones mantenidas *“Nosotros vemos a la innovación como un valor, como parte del sistema cultural de la empresa ya que determina su crecimiento”*.

No sólo se refieren a la innovación en sus productos y servicios, características propias de una empresa que brinda soluciones informáticas, sino también a la creatividad aplicada a la administración de la organización. En ese sentido, se pueden citar numerosos ejemplos de formas novedosas de gestión organizativa implementadas por esta cooperativa. Se diseñaron robustas arquitecturas, se han agregado nuevos frameworks y tecnologías innovadoras, a la vez que ofrecen nuevos productos y servicios en función de las cambiantes demandas del mercado. En plano de la gestión, se implementó la denominada matriz de roles, se aplicó un novedoso sistema de gestión del desempeño, se idearon indicadores y técnicas para aumentar la productividad, entre otras.

Actualmente se lanzó el llamado “Concurso anual de ideas” fomentando a la presentación de iniciativas por parte de los asociados, ya sea nuevos productos o servicios e propuestas de modificación o mejoras. Las iniciativas son analizadas y evaluadas por un Jurado propuesto por el Consejo de Administración. La mejor idea recibe una recompensa monetaria. Las propuestas pasan a integrar una de incubadora de proyectos que pueden llegar a ser implementadas si el Consejo de Administración o la Asamblea las consideran viables.

En ese marco, están relacionados con el CONICET a fin de llegar conformar círculos de innovación abiertos. Además, actualmente están estudiando algunos proyectos para determinar su factibilidad de implementación. Uno de los más interesantes es el referido a la fabricación y comercialización de drones.

CASO B: Cooperativa de Trabajo EQUALITY

Equality se caracteriza por la capacitación continua, orientación a la innovación y a la búsqueda de nuevas tecnologías. En su página web dice: *“Formada por un equipo de profesionales apasionados por las nuevas tecnologías. Realizamos desarrollos a medida o nos integramos a equipos de trabajo en funcionamiento. Constantemente estamos generando y evaluando viabilidad de aplicaciones mobile para diferentes propósitos”*. A título enunciativo la página enumera varios desarrollos, tales como: *Firedrill*: tester de seguridad, una innovadora herramienta para testear la seguridad de una empresa llamada Firedrill en conjunto con la empresa AttackIQ EEUU; *Document Management System* conjuntamente con el equipo de trabajo de AsantelT; *Virtual Drive* proyecto de desarrollo de una herramienta tipo Dropbox integrándonos al equipo de trabajo de AsantelT; desarrollo del *front-end* utilizando AngularJS y Twitter Bootstrap, entre otras modernas herramientas y aplicaciones¹⁷.

No obstante, reconocen que debido a sus limitados recursos, tanto materiales como humanos, no tienen suficiente capacidad para realizar investigaciones de punta al estilo de otras empresas del rubro.

Se destaca que están abocados a la innovación en gestión: búsqueda de procesos más ágiles, novedosas formas de organización y nuevas técnicas que permitan un mejor desempeño y productividad.

Uno de los socios fundadores dijo: *“Nosotros después de 5 años hicimos una revisión y nos dimos cuenta que nos falta mucho. A fines de 2014 hicimos un proceso de desarrollo organizacional, tratamos de definir nuestro camino, nos preguntamos qué*

¹⁷ <http://www.equality.coop/> Ultima consulta 02 de octubre de 2016.

queremos hacer y eso nos llevó a tomar muchas decisiones estratégicas y a tener un poco más claras algunas cosas. Fuimos tomando decisiones importantes el año pasado y este. Tenemos 5 años en el mercado pero parecemos una empresa de 2 años porque el haber trabajado en forma terciarizada con la empresa en la cual trabajamos antes nos quitaba capacidad para atraer nuevos proyectos, nuevos clientes". Se trata de una autocrítica positiva que, seguramente, los ayudará a crecer, logrando un mejor posicionamiento en el mercado.

6. ANALISIS COMPARADO

El siguiente cuadro muestra distintos aspectos referidos a los orígenes, cultura, estilos de gestión, estrategias, innovaciones y otras características que asemejan y diferencian a las dos cooperativas objeto de esta investigación.

<u>Orígenes y evolución</u>	
Similitudes Ambas empresas son jóvenes	
Diferencias	
Caso A	Caso B
<p>Fuerte Ideología y formación cooperativista</p> <p>Se inicia con cuatro fundadores y actualmente son cincuenta y dos. Es una organización que ha tomado dimensión. Se constituyó paralelamente en el 2009 una SA porque el formato jurídico de cooperativa impedía su crecimiento.</p> <p>Se han expandido y trabajan en Buenos Aires y Rosario con oficinas comerciales en Santiago de Chile y Estados Unidos</p>	<p>Sin formación ni conocimiento previo sobre cooperativismo. La adopción del formato jurídico de cooperativa fue casual, también evaluaron la posibilidad de constituir una S.R.L.</p> <p>Se inicia con nueve fundadores y actualmente son once asociados. Es una organización pequeña.</p> <p>Sólo trabajan localmente</p>

<p><u>Motivaciones de sus asociados</u></p> <p>Similitudes Organizaciones formadas por iniciativas de profesionales del área informática y afines, que trabajaban hasta ese momento en relación de dependencia con deseos de independizarse y dar vuelo a sus propios proyectos. Espíritu emprendedor.</p>	
<p><u>Formas de organización</u></p> <p>Similitudes se rigen por las normas de la ley de cooperativas, siguiendo la formalidad del formato jurídico</p> <p>Diferencias</p>	
<p>Caso A</p> <p>Estructura matricial con agrupación por tipo de clientes y de productos (trabajo por proyectos). La cooperativa debió adaptarse a un diseño más flexible, a partir del crecimiento, los cambios contextuales y a las exigencias de sus clientes.</p> <p>Del Consejo de Administración, depende un Director General quien coordina las Direcciones de Operaciones y Tecnología y la Dirección de Servicios. De esta última dependen Reclutamiento, Gestión del desempeño, Administración y Finanzas, Calidad, Capacitación, Innovación y Desarrollo y Marketing En materia contable y legal cuentan con asesores externos. La “Mesa cooperativa o Consejo ampliado” funcionan como comité asesor del Consejo de Administración.</p>	<p>Caso B</p> <p>Estructura orgánica con características de adaptabilidad, participación, flexibilidad y escaso grado formalidad.</p> <p>Consejo de administración con presidente, secretario, tesorero, síndico y síndico suplente.</p>

<p><u>Estilos de gestión</u></p> <p>Similitudes Estilo de gestión participativo Capacitación continua en lo técnico</p> <p>Diferencias</p>	
Caso A	Caso B
<p>El líder institucional es uno de sus fundadores.</p> <p>Los líderes de área son elegidos en función de sus conocimientos, experiencia y habilidades conductuales</p> <p>Capacitación continua en la filosofía cooperativista</p>	<p>Asumen el liderazgo los asociados más comprometidos logrando el seguimiento y la adhesión del resto.</p>
<p><u>Estrategias</u></p> <p>Diferencias</p>	
Caso A	Caso B
<p>Alineados por la misión y la visión, en la “mesa Cooperativa” se trabaja tanto en los procesos de formulación de estrategias como de implementación.</p> <p>La planificación a corto plazo implica la fijación de objetivos y metas anuales. La planificación de mediano plazo, se refiere a su relación con el mercado.</p> <p>Tienen formalmente establecidas políticas referidas al capital humano, destino de excedentes financieros, diversificación de productos y de mercados</p>	<p>Las estrategias comerciales no son diseñadas formalmente. Aspiran a un crecimiento medio para mantener el tamaño óptimo, con una penetración de mercado en forma controlada.</p> <p>En general se manejan mayormente con estrategias emergentes que con estrategias deliberadas o planificadas.</p>

<p><u>Factores culturales</u></p> <p>Similitudes Comunidad de valores y principios, como la calidad en los productos y servicios, el respeto y excelencia en la atención a sus clientes, equidad y cooperación. Clima cordial, tranquilo, distendido y sin formalidades. Uso de vestimenta informal.</p> <p>Diferencias</p>	
Caso A	Caso B
<p>Los valores y principios cooperativos conforman una cultura fuerte.</p> <p>El grupo de trabajo está consolidado. Los valores de responsabilidad, profesionalismo, solidaridad y honestidad se reflejan fielmente en el trabajo en equipo.</p> <p>Existencia de subculturas en asociados de otras localidades y distintas generaciones</p> <p>Acciones de responsabilidad social</p> <p>Interacción con otras organizaciones para adoctrinar y transmitir los principios y valores cooperativos a la comunidad</p>	<p>Falencias en el trabajo equipo y en la comunicación. Aún no han podido consolidarse como un equipo de alto desempeño.</p> <p>Interacción con otras cooperativas que operan en el mismo sector industrial para desarrollo de proyectos conjuntos</p>
<p><u>Grado de innovación</u></p> <p>Similitudes Por el tipo de actividad, la innovación es un valor fundante. Interés de aplicar la innovación en la administración y en la gestión. En el caso A, con la implementación de la matriz de roles y en el sistema de gestión de desempeño. En el caso B, con la búsqueda de procesos más ágiles, novedosas formas de organización y nuevas técnicas que permitan un mejor desempeño y productividad.</p> <p>Diferencias</p>	
Caso A	Caso B
<p>La innovación es un valor que determina su crecimiento y se la concibe en sentido amplio.</p> <p>Se fomenta la presentación de iniciativas a través del "Concurso anual de ideas"</p> <p>Están relacionados con el CONICET a fin de llegar conformar círculos de innovación abiertos.</p>	<p>Recursos limitados, materiales y humanos, para realizar investigaciones de punta.</p>

7. REFLEXIONES FINALES

Las evidencias obtenidas a partir del trabajo de campo realizado sobre los dos casos analizados nos permitieron plantear algunas reflexiones.

- ❖ El mismo espíritu emprendedor y el deseo de independencia que impulsó la creación de estas organizaciones, es el que hoy las guía hacia un camino de desarrollo.
- ❖ El formato cooperativo adoptado garantiza una gestión participativa basada en principios de justicia y equidad que se refleja en la toma de decisiones y en la distribución de excedentes; pero este mismo formato jurídico limita el espíritu empresarial de sus asociados con deseos de conquistar nuevos mercados.
- ❖ Las estructuras orgánicas y flexibles sobre las que se asientan estas organizaciones permiten adaptar sus estrategias y aprovechar las oportunidades que les brinda el entorno.
- ❖ En ambas organizaciones coexiste una cultura cooperativa y emprendedora. Este sistema cultural distintivo orienta el funcionamiento integral de estas empresas hacia el desarrollo y crecimiento.
- ❖ El modelo de gestión participativo y la posibilidad de liderazgos rotativos, han permitido la formación de distintos directivos capaces de asumir la conducción con miradas múltiples.
- ❖ El éxito de estos emprendimientos supone una combinación sinérgica de un espíritu empresarial y cooperativo a fin de contribuir a través de una gestión responsable al desarrollo económico y social.
- ❖ La innovación, entendida como un valor clave y diferenciador, sobre la cual trabajan en forma constante es lo que les ha permitido posicionarse, sostenerse y crecer.

Ambas cooperativas, a través de un adecuado equilibrio entre un espíritu emprendedor, cooperativo e innovador, han logrado satisfacer las expectativas, necesidades e intereses de sus asociados, en tanto se adaptan a las dinámicas y cambiantes condiciones del mercado en el cual actúan para lograr ser competitivos en el mercado.

Finalmente, parafraseando a Etkin, estas culturas cooperativas identifican escenarios y aplican estrategias diferentes preservando su identidad. Si el rasgo identitario -cooperativo- cambiara, la cultura también se vería perturbada y

consecuentemente la estrategia y la estructura se verían afectadas. Por tanto, esta investigación exploratoria no pretende realizar generalizaciones válidas para otras cooperativas que operan en el sector de tecnología informática, sino simplemente despertar el interés para el estudio de otras organizaciones similares de la Economía Social así como abrir nuevas líneas de investigación sobre estas problemáticas.

BIBLIOGRAFÍA

- BRUNI, L.; ZAMAGNI, S. (2007). *Economía civil. Eficiencia, equidad, felicidad pública*. Buenos Aires: Prometeo
- CATTANI, A; CORAGGIO, J.; LAVILLE, J. *Diccionario de la otra economía*. Buenos Aires: Altamira
- Cooperativa de Trabajo Equality.(s/f). Página Web, en <http://www.equality.coop>
- DAFT, R (2000) *Teoría y diseño organizacional*. Buenos Aires: Thomson Editores
- DRUCKER, Peter F. (1994). *La Sociedad Poscapitalista*. (4ta. Ed.) Buenos Aires: Sudamericana.
- DRUCKER, P. (2002) *The Discipline of Innovation*. Harvard Business School Publishing.
- DRUCKER, P. (1993). *"Innovation and Entrepreneurship"*, Harper Business.
- DRUCKER, P. (1992). *Cambiar las conductas, no las culturas*, Buenos Aires: Revista América Economía N° 60.
- ELGUE, Mario (2006). *Más allá de lo económico y lo social*. Buenos Aires: Corregidor.
- ESCORSA CASTELLS, P. (1997) *Tecnología e innovación en la empresa. Dirección y gestión*. España: Editorial UPC
- GUZMÁN, Alejandro (1999) *Fuga de tecnología en la rotación de personal*. Disponible en: <http://www.asidegroup.com/Fugadetecnologiaenlarotaciondepersonal.pdf>
- HAMEL, G.; BREEN, B. (2008). *El futuro de la Administración*. Bogotá: Norma
- HERNÁNDEZ SAMIPIERI, R.; FERNÁNDEZ COLLADO, C.; BAPTISTA Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. [5ª. Ed.] México, D.F.: Mc Graw Hill.
- HOFSTEDE, Geert (1984). *Culturas y Organizaciones, el software mental: La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Barcelona: Alianza
- HOFSTEDE, Geert y HOFSTEDE, Geert J. (2005) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. [Versión digital] Disponible en: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.446.3598&rep=rep1&type=pdf>

- INSTITUTO NACIONAL DE ASOCIATIVISMO Y ECONOMÍA SOCIAL (INAES). Resolución 2037/03. Disponible en: www.inaes.gob.ar/wp-content/uploads/2014/11/Res.-2037-03-INAES.pdf
- KANTOR, Damián (2011). *La rotación amenaza a la industria del software* [versión digital]. Disponible en http://www.ieco.clarin.com/economia/rotacion-amenaza-industria-software_0_560944133.html, de fecha: 25/09/2011
- LAM, Alice (s/f.) *Organizaciones innovadoras: estructura, aprendizaje y adaptación*. Disponible en: <https://www.bbvaopenmind.com/articulo/organizaciones-innovadoras-estructura-aprendizaje-y-adaptacion>. Última consulta 06/05/2016.
- LEVY, Alberto (2012). *PENTA / Innovación: Desarrollo Competitivo, Alineamiento Estratégico y Gestión del Cambio – DAG*. Buenos Aires: EDICON
- LEVY, Alberto (2013). *Estrategia / La Razón y la Emoción: El modelo base de la estrategia empresarial, militar, política, social o ambiental*. Buenos Aires: EDICON
- LEY Nº 20337 DE COOPERATIVAS de la República Argentina. Disponible en: es.slideshare.net/mutualsignia/ley20337
- LUSSIER, Robert y ACHUA, Christopher (2013) *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage Learning
- MINTZBERG, Henry (1997). *Diseño de organizaciones eficientes*. (1da ed., 6ª reimp.). Buenos Aires: Ateneo
- MORCILLO, P. (2007). *Cultura empresarial e innovación. La conexión perfecta*. Madrid: Thomson
- PORTER, M. E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York, 1990 & 1998.
- RODRÍGUEZ GARAY, Rubén (2011). Premio Nacional UCU 2011 Economía Social. Argentina: Delta Editora.
- RODRÍGUEZ GARAY, Rubén (2009). *La Cultura Organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración*. Rosario, Revista Invenio, pp. 67-92. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3394655.pdf>
- SCHUMPETER, Joseph. (1978). *Teoría del desenvolvimiento económico*. (5ta. Reimp.) México: Fondo de Cultura Económica.
- TECSO Cooperativa de Trabajo Ltda. (s/f). Página Web, en: <http://www.tecso.coop/es>

YIN, Robert K. (1995). *Case study research: Design and Methods*. [2nd.Ed] United States-London- New Delhi: Sage Publications Inc.

CULTURA COLABORATIVA. EL VALOR DE LAS INSTITUCIONES DE CAPACITACIÓN EN CONTEXTOS CAMBIANTES Y COMPLEJOS¹

**Kóbila, María Teresa
Parolin, Marisa Andrea**

1. INTRODUCCIÓN

Durante la década de los setenta, se produjo la llamada crisis mundial de educación. Se empezó a observar que los sistemas educativos formales -escuelas- mantenían los mismos medios, recursos e instituciones convencionales, sin adaptarse a las nuevas exigencias educativas que la sociedad demandaba. La escuela comenzó a ser cuestionada como sistema educativo, a la vez que perdió credibilidad y confianza. Fue necesario, entonces, idear nuevas modalidades y entornos educativos complementarios a la escuela, a los que se llamó no formales. Así, a finales de los años setenta aparece el término “Educación no formal”.

Existen diversas instituciones que imparten conocimientos y forman en habilidades relacionados con el trabajo. Independientemente de la denominación que adopten según el país de origen -escuela de artes y oficios, escuela técnica, taller, centro de formación profesional, institución de capacitación, programas de aprendizaje, etc.-, todas tienen como propósitos centrales desarrollar programas de capacitación que potencien las oportunidades de empleo y mejoren las condiciones de vida de las personas y sus familias.

Las naciones en vía desarrollo, como es el caso de la mayoría de los países latinoamericanos, usan la educación no formal como una forma de atender las necesidades de formación de quienes no pueden acceder o abandonaron la escuela e intentan ingresar a un modelo educativo y por ende, al mercado laboral.

A finales de la década de 1990, Argentina se hallaba inmersa en una situación de crisis política, social y económica, donde la creciente desocupación impulsaba a la ciudadanía a reclamar al sector público la implementación de políticas activas tendientes a reducir este grave problema. La municipalidad de Rosario, en atención a esta problemática económica social, comenzó a brindar capacitaciones gratuitas a los ciudadanos financiadas con fondos del Presupuesto Participativo. El Presupuesto Participativo es un mecanismo de participación que incorpora el debate, el acuerdo y

¹ Ponencia presentada en III CONGRESO REOALCeI – CARTAGENA DE INDIAS (Colombia), 23 al 27 Octubre / 2016

el voto ciudadano como herramienta que permite a los vecinos de la ciudad de Rosario, destinar una parte del presupuesto municipal a la realización de propuestas y proyectos que consideren necesarios para su distrito. En el marco de esta modalidad, año tras año, se ha venido incrementado el número de vecinos que eligen capacitarse en distintos oficios.

Las demandas para recibir formación profesional ocupacional, especialmente para jóvenes que se encuentran desempleados y buscan una salida laboral, están sobredimensionadas. Esta situación resulta preocupante para el municipio rosarino que, en pos de dar respuestas a su comunidad, refrenda convenios con algunos Centros de Formación para brindar capacitación y formación profesional a los ciudadanos.

La municipalidad financia los cursos -honorarios docentes, materiales e insumos- y las Instituciones, como contraparte, ponen a disposición sus profesores y el espacio físico para el dictado. Durante los últimos cinco años, casi ocho mil ciudadanos rosarinos han egresado de estos cursos en oficio, muchos de los cuales han logrado insertarse en el mercado laboral o bien, han iniciado sus propios emprendimientos productivos. Se destaca que casi el 50% de la población capacitada son jóvenes de entre 16 y 25 años, de los cuales casi el 70% son mujeres, según datos relevados en la Secretaría de Producción y Desarrollo Local, Observatorio de Empleo.

Particularmente, esta ponencia se centra en el estudio de un Centro de Formación Profesional que en el ámbito de la educación no formal, desde hace más de una década, trabaja conjuntamente con el estado municipal en acciones de capacitación. La investigación sobre este caso permitirá reflexionar comprensiva y críticamente sobre los aportes que brinda este tipo de experiencia, considerada valiosa porque constituye un instrumento legítimo para atender a necesidades y demandas sociales concretas.

Algunas preguntas que orientaron esta investigación se pueden abreviar en las siguientes: ¿Hacia dónde se orienta la capacitación de este Centro de Formación? ¿Qué incidencia tiene este tipo de experiencia en la población objetivo y qué necesidades satisfacen? ¿Qué expectativas de impacto social tiene el Centro de Formación y con qué obstáculos y fortalezas se encuentran? ¿Qué pautas culturales detenta esta institución? ¿Estas pautas culturales que implicancias tienen en la formación de los jóvenes y en la sociedad?

El camino de revisión crítico-reflexivo y la observación de la práctica, podrá ser útil para mejorar la calidad de la propuesta de capacitación y formación. Así a partir de los

interrogantes planteados, se especificaron los siguientes objetivos: relevar y narrar las ideas, motivaciones y valores que impulsaron la conformación y el desarrollo de este Centro, analizar su cultura organizacional y describir sus principales acciones e impactos en la sociedad.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

2.1. Educación no formal

La educación no formal comenzó a ganar popularidad a partir de la International Conference on World Crisis in Education celebrada en 1967 en Virginia, Estados Unidos donde Croomb (1968) y sus colaboradores distinguieron entre: educación formal, no formal e informal.

Se entiende por educación formal la institucionalizada, cronológicamente graduada y jerárquicamente estructurada que comprende desde la escuela primaria hasta la universidad. La educación no formal es toda actividad educativa organizada y sistemática que se da fuera del sistema escolar oficial, para promover el aprendizaje de niños y adultos. En tanto, la educación informal es un proceso continuo en la vida de las personas durante el cual adquieren conocimientos, habilidades y actitudes a través de sus propias experiencias y de su relación con el entorno en el cual están inmersos.

La concentración de la escuela en la simple trasmisión del conocimiento más que en el saber hacer tal como demandan los sectores productivos, sumado a la tecnología informática y las comunicaciones que posibilitan aprendizajes sistemáticos fuera de la institución escolar, contribuyen al crecimiento de la educación no formal.

2.2. Capacitación laboral

El propósito de la educación no formal es capacitar para el trabajo. Así, del paradigma de la formación basada en la oferta se está pasando a otro centrado en conocer la demanda de los sectores productivos antes de ofrecer capacitación. Existe un creciente interés en la capacitación orientada por la demanda que posibilita mejorar la empleabilidad de los graduados.

Durante largos años se mantuvo la tendencia a ofrecer formación como un remedio para las personas que no podían conseguir trabajo. Lamentablemente, en algunos casos aún persiste ese mito.

Hoy, la mayoría de los países entienden que la formación debe estar orientada hacia los perfiles requeridos por el mercado. Sin demanda no tiene sentido la formación que se torna en un gasto ineficiente y provoca frustraciones en las personas que ven truncadas sus posibilidades de inserción laboral.

La globalización, la mayor competitividad de los mercados, los cambios en la tecnología y las nuevas formas de gestión obligaron a permanentes transformaciones en los sistemas educativos formales.

“En este sentido cobra importancia el enfoque de competencia laboral el cual permite afrontar estos retos al incorporar al diseño de los currículos una dimensión de aplicación en la práctica de conocimientos y habilidades que se corresponda con las necesidades estratégicas de las empresas de la localidad, desde su ámbito de mercado, pasando por la base tecnológica, organizativa y cultural de las organizaciones” (Labarca, 1999:71).

En este contexto, muchas empresas incluyen programas de capacitación para sus trabajadores a fin de mejorar y potenciar sus competencias laborales. No menos importante es el rol de las escuelas técnicas y de los centros de formación profesional, que a través de la educación no formal, entrenan a actuales o futuros trabajadores para mejorar sus condiciones de empleabilidad.

2.3. Empleabilidad

Los trabajadores deben adquirir nuevos conocimientos y habilidades que les permita pasar de la “estabilidad” a la “empleabilidad”. Ha ocurrido un cambio de paradigma: del empleo para toda la vida se ha pasado a una movilidad laboral constante. En este contexto dinámico e incierto, las personas necesitan tener nuevas competencias que les permitan mantener o acceder a nuevos empleos.

La empleabilidad se convirtió en una preocupación tanto de los ocupados como de los desocupados, ya que constituye la probabilidad, mayor o menor, de conseguir un trabajo. Es responsabilidad de cada uno y supone esfuerzo, compromiso y disponibilidad (Alles, 2007).

Cada persona es gestor de su propio desarrollo profesional y laboral. Pero, también las empresas son responsables de potenciar la empleabilidad de su personal manteniendo actualizadas sus competencias. Las organizaciones que se preocupan por la empleabilidad de sus recursos humanos son las que mantienen un mejor vínculo con sus colaboradores y las más buscadas para trabajar. También el Estado en sus

distintos niveles y orbitas es responsable por mejorar la empleabilidad de los ciudadanos formación, entrenamiento e inserción laboral a los jóvenes.

Dos grupos de factores componen la empleabilidad: los modificables a nivel individual y los no controlables por las personas. Entre los primeros, se destacan las llamadas competencias duras (conocimientos técnicos, destrezas u oficios adquiridos a través del estudio formal, no formal y/ o informal), las competencias conductuales para el trabajo no adquiridas a través del estudio, pero sí del entrenamiento (orientación al cliente, liderazgo, trabajo en equipo) y la actitud de búsqueda con que se sale al mercado (saber cómo y qué buscar en función del perfil y reales posibilidades). El segundo grupo de factores escapan al control de una persona individual y responden a las exigencias del mercado (condiciones económicas y legales, entre otras). En cualquier caso, las personas tienen una mayor responsabilidad por el desarrollo de su propia carrera.

2.4. Cultura

La cultura es un concepto amplio que puede referir a unidades sociales de cualquier dimensión: civilizaciones; países; grupos étnicos dentro de un país; organizaciones y aún unidades, sectores o áreas.

Desde hace largo tiempo, el análisis de la cultura ha ocupado un lugar central para disciplinas como la antropología, la sociología, la filosofía y la psicología. No obstante, el estudio sistemático de la cultura organizativa por parte de la Administración es relativamente reciente, popularizándose a partir de la década de 1970. Distintos autores han dado al término cultura organizacional diversas significaciones y connotaciones.

Hofstede (1999) refiere a la cultura corporativa como un activo intangible, como un concepto holístico blando pero de presumibles consecuencias duras que pueden usarse para predecir su impacto en los resultados de la organización en el mediano plazo. Asimismo este enfoque, coincidente con otros, señala algunas características propias de la cultura organizativa. Es holística: en el sentido de un todo es más que las sumas de las partes; está históricamente determinada o sea que refleja la historia de la organización; está relacionada con símbolos y rituales; se construye socialmente, la crean y mantienen los miembros de la organización; es blanda aunque de probables consecuencias duras y difíciles y lentas de cambiar.

Schein (1988) visualiza a la cultura organizacional como *“el nivel más profundo de las presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización,*

las cuales operan inconscientemente y definen, en tanto que interpretación básica, la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno". Este autor destaca que el término cultura debería reservarse para el nivel más profundo de presunciones básicas que son los valores cristalizados, compartidos y aprendidos por los miembros de una organización para responder a cuestiones de integración interna y adaptación externa.

Asimismo, distingue tres niveles de la cultura que resultan de utilidad a los efectos del análisis organizacional. El primero es el nivel visible, de los artefactos y creaciones: su entorno físico y social, la tecnología usada, el lenguaje, la vestimenta y el comportamiento de sus miembros. El segundo nivel está conformado por los valores - ética, equidad, vocación de servicio, orientación a la calidad, responsabilidad social- aspectos no visibles instalados en dimensiones profundas, siendo las razones que explican el porqué de los comportamientos. El tercer nivel está conformado por las presunciones básicas o paradigmas de fondo que constituyen verdades incuestionables. Se trata de presunciones fuertemente arraigadas sobre la naturaleza humana, el espacio, el tiempo, la naturaleza del género humano, de la actividad y de las relaciones humanas, y a diferencia de los valores, las mismas forman parte del inconsciente colectivo, no son reconocibles de manera evidente. Son la esencia de la cultura y resultan difíciles de cambiar (Ibídem, 1988).

La cultura organizacional es única y distintiva de cada organización, cada una posee una historia, valores, símbolos, héroes, artefactos materiales, rituales, mitos, declaraciones de misión y visión, normas y sistemas, los que en su conjunto definen su modo de enfrentar el contexto y construirse internamente. *"La cultura tiene que ver con lo que realmente se valora, manifestado por lo que las personas hacen, más que por lo que dicen. Cuando lo hecho y lo dicho no coinciden, lo hecho modela la cultura"* (Taylor, 2006:37)

La cultura es la manifestación de lo realmente se valora. Existen culturas fuertes o vigorosas que tienen los valores centrales muy arraigados y compartidos, con líderes comprometidos que trabajan en la creación, mantenimiento y recreación de la cultura. *"Sin valores comunes las organizaciones no pueden desarrollar una visión compartida y una misión comprometida, condición que hace inviable la estrategia"* (Franklin y Krieger, 2011:365). Las culturas débiles, en cambio, son aquellas donde generalmente no se conoce claramente cuál comportamiento es importante y cuál no.

Dentro de la cultura organizacional la responsabilidad social emerge como valor esencial. Hasta hace un tiempo, se consideraba que las organizaciones cumplían su obligación social en tanto respetaban sus responsabilidades económicas y legales.

Actualmente, se concibe a la responsabilidad social como algo más que el mero cumplimiento de las obligaciones legales básicas. El cuidado del medio ambiente, la no discriminación en los procesos de selección, el trato justo para con los empleados, el contribuir a su capacitación y el desarrollo de carrera, evitar negocios con quienes no respetan los derechos humanos son algunas de las condiciones que se imponen para considerar que una organización tiene sensibilidad social y por ende, es socialmente responsable.

3. METODOLOGÍA

Este trabajo es fruto de una labor de investigación bajo el paradigma cualitativo, en el cual se prioriza la actuación de los sujetos que forman parte del objeto de estudio (Hernández Sampieri, Collado y Lucio, 2010). El mismo se centró en el estudio de caso como estrategia de investigación, con un caso único (Yin, 1995).

En el marco de este enfoque, las relaciones simbólicas institucionales tienen significados (Kuhn, 1971). Así, a nivel exploratorio-descriptivo e interpretativo-crítico, se abordó el caso de un Centro de Formación Profesional y los instrumentos usados para el relevamiento de datos fueron las entrevistas, la revisión documental y la observación personal.

El alcance se limitó al Centro de Formación Profesional dependiente del Colegio de San José que pertenece a la Institución Salesiana Nuestra Señora del Rosario -esta última es la persona jurídica o entidad propietaria del Colegio-. A su vez, dicho colegio cuenta con cinco unidades educativas: primaria de nivel inicial, una secundaria, una secundaria orientada, el terciario y el área de educación no formal, dentro del cual se enmarca el Centro de Formación Profesional creado en el año 1998.

En pos de cumplir con los objetivos propuestos, se llevó a cabo un rastreo histórico explorando los antecedentes del Centro y su experiencia en capacitación no formal, en el marco de los convenios que cada año celebra con diferentes instituciones y/o organismos. La información fue interpretada y reflexionada críticamente creando nuevos conocimientos, resignificando la práctica para acciones futuras.

Es preciso aclarar que los resultados y conclusiones sobre este caso, que a continuación se exponen, no son extrapolables a otros casos, aunque, como dice Yin (1995), "un caso" también puede servir como ejemplo dentro de una categoría más amplia de casos. Así, "este caso" es un ejemplo de los centros de formación profesional. La posibilidad de generalización cabría considerarse para futuras

investigaciones a partir del estudio de otros casos, presuponiendo que conducirá a resultados análogos -no idénticos-.

4. RESULTADOS

Los resultados obtenidos fueron interpretados con base a los hallazgos realizados a partir de las entrevistas efectuadas con informantes claves, la observación del lugar y la revisión de documentos -publicaciones y textos narrados por otros escritores- que sirvieron de base para profundizar en la doctrina de la Congregación Salesiana y el origen del Colegio San José en la ciudad de Rosario.

En forma breve, no contemplada en el diseño metodológico, se efectuó un sondeo de opinión a ex alumnos de la institución, conocidos al final del trabajo de campo, cuyos datos sirvieron para triangular la información -verificándose coherencia con los datos del relevamiento en el mismo campo- y facilitar la explicitación de los resultados, que se comentan a continuación.

4.1. Espacio temporal

Hacia finales del siglo pasado la sociedad argentina y la rosarina en particular, estaban inmersas en una seria problemática socioeconómica. En ese entorno muchas personas, especialmente jóvenes, quedaron excluidas socialmente debido a la carencia de recursos y capacidades básicas para acceder al mercado laboral. La casa Salesiana San José (Bruno, 1990) se propuso trabajar conjuntamente con el Estado en la tarea de formar jóvenes para que tuvieran la posibilidad de acceso al mercado laboral. Es menester destacar que la Congregación Salesiana tiene más de ciento cincuenta años de trayectoria y el Colegio de San José de Rosario, fundado el 7 de agosto de 1894, comenzó su actividad con la enseñanza de oficios y no con la educación formal como se lo conoce en la actualidad.

4.2. Pilar institucional

El Colegio San José es reconocido por su prestigio y calidad educativa y las actividades que allí se desarrollan son vistas con imagen positiva, reconocido por brindar una calidad educativa alta y a bajo costo. Entrevistados, externos a la organización, manifestaron que ir al Colegio San José está “bien visto” en el sentido que es considerado “prestigioso” porque otorga “status social” a quienes pasaron por sus aulas. Además se identificó un enjuiciamiento favorable con respecto a la actuación profesional de autoridades y docentes que *“brindan una amplia formación ética y*

educativa” lo cual redundaba positivamente en los egresados que aspiran a insertarse en el campo profesional y/o laboral.

Cimentado en las ideas de Don Bosco, sacerdote, educador y escritor italiano del siglo XIX que fundó la Congregación Salesiana, surge la idea de crear un Centro de Formación Profesional dependiente del Colegio con el fin de promover la construcción de obras educativas al servicio de la juventud más necesitada. Risueñamente comenta el entrevistado: *“Don Bosco sería una especie de cura villero para nuestros tiempos, preocupado por la vulnerabilidad de los jóvenes”*

4.3. Orígenes

La idea de crear el Centro de Formación surge a partir de la observación y análisis de la realidad. Por un lado, las necesidades sociales aumentaban y por el otro, el Colegio de San José, en Rosario, contaba con una estructura edilicia apropiada, docentes cualificados y una franja horaria ociosa durante la cual no se daban clases. Por iniciativa de un joven, ex alumno del Colegio, se comenzaron a dictar talleres de capacitación en oficios. El entrevistado comentó *“el impulsor de la capacitación en oficios hizo una lectura de la realidad y pensó que se podía buscar financiamiento del estado para dar clases a la gente que no podía entrar al mercado laboral o estaba siendo expulsada del mismo”*

4.4. Motivación

El joven impulsor de la idea, estudiaba ciencias políticas y manifestaba gran interés y preocupación por la acentuada exclusión de los jóvenes del mercado laboral. El referente explicó que *“el trabajo arrancó tímidamente golpeando puertas y no con un cartel luminoso auspiciando los cursos”...“G, estudiaba y sabía que el trabajo juega un papel fundamental en la sociedad y es una problemática de la modernidad”...“En cierto modo se encumbró como una vuelta a los orígenes institucionales”*. El interés por el trabajo y la educación de los jóvenes, que tenía el emprendedor eran consonantes con la impronta que Don Bosco estampó a la Congregación Salesiana.

4.5. Misión

El Centro de Formación brinda herramientas y oportunidades de capacitación a los jóvenes de toda la ciudad, fundamentalmente a aquellos provenientes de los sectores más vulnerables, con el propósito de mejorar su calidad de vida.

4.6. Visión

El Centro aspira acercar las posibilidades de capacitación concretas tendientes a mejorar sus condiciones de empleabilidad a jóvenes bajo una mirada integradora, trabajando en condiciones de igualdad con otras personas procedentes de historias diferentes.

4.7. Estructura organizativa

La organización del Centro de Capacitación Profesional es simple y la unidad está conformada por el coordinador junto a dos colaboradores, uno de los cuales es un hermano salesiano consagrado, designado como tutor de la capacitación no formal y por varios docentes - en su mayoría son también profesores del Colegio de San José-, quienes se ocupan del dictado de los cursos. El número de los docentes varía en función de la cantidad de cursos que se dicten en un determinado período.

El Centro de Capacitación es concebido como una unidad educativa dependiente del Colegio San José de la Institución Salesiana Nuestra Señora del Rosario. Tiene una estructura descentralizada en cuanto a la toma de decisiones lo cual posibilita planificar e implementar proyectos educativos innovadores con cierto grado de autonomía, avalados por la dirección superior.

4.8. Financiamiento

Los fondos necesarios para el funcionamiento de los proyectos del Centro se obtuvieron a partir de los primeros convenios que se firmaron con la Municipalidad de Rosario a través de su Dirección General de Empleo de Rosario allá por el año 2000. Más tarde surgieron otros acuerdos con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Provincia de Santa Fe, y dependencias nacionales como la Gerencia de Empleo y Capacitación Laboral (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social) y el INET (Instituto Nacional de Educación Tecnológica del Ministerio de Educación) y algunas empresas privadas rosarinas. Merece destacarse el aporte del Ministerio de Trabajo de la Nación que, a través de su Unidad de Evaluación, Monitoreo y Asistencia Técnica –UEMAT--, implementó un programa de fortalecimiento cuyo objetivo fue fortalecer la capacidad de las Instituciones de Formación Profesional (IFPs) en su tarea de mejorar la calidad del empleo y el desarrollo de las competencias de los trabajadores.

Actualmente, están vigentes las mismas líneas de financiamiento con subsidios de los citados organismos, siendo la mayoría de las capacitaciones gratuitas para la

población. También, se ofrecen otros cursos de especialización pagos y abiertos a la comunidad.

4.9. Acciones

En el marco de la educación no formal se dictan cursos en oficios de nivel básico en los diversos rubros -cocina, panadería, pastelería y confitería, elaboración de dulces artesanales y conservas, carpintería, electricidad, carpintería de aluminio, soldaduras y máquinas herramientas-. Entre los cursos de especialización se incluyen: manejo y programación de torno, mantenimiento eléctrico industrial, técnicas de soldeo y diagnóstico de uniones soldadas y manejo y programación de centro de mecanizado. A partir de este año, se han incorporado cursos de especializaciones en telecomunicaciones, centrales telefónicas y telefonía IP y diseño y operación de corte y plegado de chapas.

4.10. Cultura organizacional

La imagen del sacerdote “Don Bosco”, su obra, principios y valores actúan como referentes de la cultura organizacional del Centro de Formación Profesional. Tradicionalmente sus principios y valores son respetados hasta el presente. Se mantienen las tradiciones doctrinales a través del tiempo y si bien antes los salesianos estaban al servicio del laico, hoy por falta de vocaciones sacerdotales, los salesianos dependen de la labor de los laicos.

Los elementos visibles son los que primero se destacan cuando se ingresa a la Institución. El Centro de Formación funciona en el edificio del Colegio San José. Está ubicado en el macro centro de la ciudad a donde confluyen muchos medios de transporte, siendo de fácil acceso desde cualquier distrito. Su edificación ocupa una manzana y se desarrolla en dos plantas. Se trata de una estructura edilicia antigua pero sólida y en perfecto estado de conservación. Los cursos se dictan en aulas amplias, sencillas pero confortables, también hay espacios especialmente equipados para la ejercitación práctica. Así, por ejemplo, la carpintería ocupa un gran espacio en la planta alta donde se observan bancos de trabajo, herramientas y materiales; el taller de tornería y mecánica cuenta con la tecnología y herramientas apropiadas. La cocina luce limpia con hornos, mesadas, utensilios e insumos para que los alumnos preparen las recetas indicadas. Todos los espacios están ordenados y limpios.

El coordinador muestra un estilo de conducción presente y firme, promoviendo la participación de su equipo de trabajo. Los docentes o “maestros” como los llaman en

la Institución, visten prolijos delantales, muestran dedicación y se comunican con un lenguaje técnico pero simple con los alumnos. Los asistentes se notan entusiasmados y ávidos por aprender los oficios elegidos. El clima es de respeto, colaboración y moderada alegría.

En el plano no visible de la cultura organizativa se encuentran los valores que la sustentan. Los mismos están en correlación con los principios doctrinales institucionales y entre ellos sobresalen: compromiso, generosidad, transparencia, ética, inclusión, responsabilidad social, equidad, sencillez, gratitud, optimismo y alegría. Algunos de ellos son comunicados a través de la página Web institucional y otros son ampliados a través de declaraciones del coordinador de los cursos, quien manifiesta que los mismos son puestos en práctica, es decir, no son simples enunciaciones declarativas. Los mismos se ven reflejados tanto en la conducta de los jóvenes que se sienten cómodos y se “apropian” del espacio; así como en el comportamiento de los docentes, El coordinador relata *“a partir de este año, un hermano salesiano propuso impartir una bendición al inicio de los talleres, explicando que bendecir es desear el bien, independientemente del credo que se profese”*. Este ritual, como instancia respetuosa propició la creación de un ambiente amigable y mejor clima de trabajo facilitando el acercamiento de las personas, sentando las bases de inclusión e integración que se enuncian.

Este espacio educativo está abierto para escuchar y tender una mano hacia los más necesitados. En la actualidad, se está organizando la exposición bienal que se llevará a cabo durante el mes de noviembre, abierto a toda la ciudadanía destinado a observar a los jóvenes en contextos de trabajo y también como muestra de compromiso, gratitud y generosidad con la comunidad.

4.11. Vínculos de interacción

El Centro de Formación Profesional mantiene múltiples relaciones con distintos organismos del Estado en sus distintos niveles -nacional, provincial y municipal- así como otras organizaciones tales como, unidades penitenciarias, institutos de capacitación, escuelas técnicas, universidades, empresas, cámaras empresarias, sindicatos, entre otros.

Las vinculaciones con los diversos actores tienen diferentes objetivos, tales como obtener financiamiento para sus actividades, intercambiar información sobre la realidad socio-económica y del mercado laboral local, promover acciones educativas y/o proyectos conjuntos, realización de jornadas de concientización e integración, intermediar para la inserción de sus egresados, entre otras. Pero, en todos los casos,

su principal objetivo es generar redes colaborativas para procurar una sociedad más justa e integrada.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

5.1. Conclusiones

Dado los valores que detenta y pone en práctica esta Institución capacitadora, es posible tipificar su cultura organizacional como:

- Fuerte: donde sus valores esenciales se exaltan con intensidad, están sólidamente arraigados, se reflejan en el comportamiento de sus miembros y se transmiten a los actores contextualmente relacionados.
- Abierta: muestra una permanente apertura e interdependencia con el sistema social y una gran adaptación a los cambios del contexto.
- Colaborativa: apoya a las políticas públicas vinculadas a la educación y mejoramiento de la calidad de vida de la población.
- Inclusiva: integra a jóvenes y adultos, poblaciones vulnerables y no vulnerables y confía en la riqueza de la diversidad.
- Socialmente responsable: su responsabilidad social ejerce un impacto positivo tanto hacia el interior de su propia organización como hacia la comunidad. Sus integrantes, con una fuerte ética laboral, manifiestan satisfacción y vocación de servicio. El compromiso del Centro de Capacitación para con la sociedad se traduce en todas las acciones que desarrolla.

La cultura de este Centro de Formación preserva las raíces culturales de la comunidad en la cual está inserto, a la vez que se adapta rápidamente a la cambiante situación del contexto económico, político y social. Esta cultura organizacional, con su fuerte ideología, es concordante con su estrategia y la realidad actual.

A través de la gestión cultural se logran resultados concretos en el ámbito de la educación no formal enfatizando en los proyectos de capacitación que tienen un impacto positivo en la comunidad local. Esta forma de gestión se orienta al logro de una sociedad más justa integrando las demandas sociales, a la vez que sirve de guía y da sentido a la misión y visión del Centro, garantizando su continuidad a través de los años.

Asimismo se evidencia coherencia entre la estrategia y estructura. Los directivos y sus formas de conducción participativa juegan un rol clave en este sentido, cumpliendo

una función de relevancia en la gestión. La integración de la tríada: estrategia, estructura y cultura asegura el cumplimiento de los objetivos declarados.

Este modelo de formación, más allá de la capacitación, facilita la inclusión social colaborando con el sector gubernamental local en la difícil tarea de reducir el desempleo y mejorar la calidad de vida de sus habitantes. Se trata de una organización responsable y comprometida que contribuye al bien común.

5.2. Discusión

La dinámica del entorno y la diversidad de actores que lo componen acrecientan a su complejidad. No obstante las formas de trabajo colaborativas como los acuerdos y/o convenios celebrados entre organizaciones públicas y/o privadas y/o del tercer sector favorecen a la consecución de fines sociales.

La colaboración es una forma más de eficacia, en este sentido la experiencia y reflexiones sobre este caso se estiman útiles porque sirven como ejemplo de una labor social productiva, que no sólo ayuda a la formación e inserción laboral de los jóvenes sino que también los distancia de situaciones de riesgo y/o comportamientos no deseados.

Más allá de las fortalezas de estos proyectos educativos, la planificación, implementación y gestión de los mismos no es tarea sencilla, siendo la obtención de financiamiento es la principal limitante. La concientización y celebración de acuerdos entre diferentes actores con fines sociales es una práctica incipiente en nuestro país.

Quizás el principal desafío resida en conseguir un mayor impacto en el conjunto de la sociedad, para que los ciudadanos se sientan comprometidos e involucrados con las tareas comunitarias. En este contexto ¿será factible pensar en un sistema de formación profesional dual, como lo llaman en otros países desarrollados, donde el estado y las empresas trabajan conjuntamente delineando proyectos de formación en función de los requerimientos del mercado? ¿Tiene sentido la capacitación de los jóvenes si no existe demanda en el mercado laboral?

Esta forma de trabajo asociado beneficiaría a ambas partes, pero ¿nuestra sociedad está preparada para enfrentar este cambio de paradigma? ¿Cómo sería el proceso del cambio cultural en las organizaciones? ¿Cómo impactaría en la sociedad?

Los trabajos de investigación que se realizan sobre esta temática contribuyen a la construcción de conocimientos y a una mayor comprensión y reflexión sobre la realidad, siendo éstos los principales aportes de esta ponencia.

BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, M. (2007). Selección por competencias. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- BRUNO, C. (1990). El Colegio Salesiano San José de Rosario. Rosario, Argentina: Escuela de Artes Gráficas del Colegio Salesiano San José.
- CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL COLEGIO SALESIANO SAN JOSÉ [Página institucional]. Recuperado el 01 de agosto de 2016 de: <http://sanjoserosario.com.ar/formacion-profesional/nuestra-historia>,
- COOMBS, P. (1968). The World Educational Crisis. New York: Oxford University Press.
- ETKIN, J. R. (2007). Capital social y valores en la organización sustentable: el deber ser, poder hacer y la voluntad creativa. (1era.ed.) Buenos Aires, Argentina: Granica.
- FRANKLIN, E., KRIEGER, M. (2011). Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina. México: Pearson.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., COLLADO, F. C. y LUCIO, B. P. (2010). Metodología de la investigación. (5ta. Ed.) Buenos Aires, Argentina: Mc. Graw Hill.
- HOFSTEDE, G. (1999). Culturas y organizaciones. Madrid, España: Alianza.
- KUHN, T. (1971). La estructura de las revoluciones científicas. Madrid, España: FCE
- LABARCA, G. (1999). Formación y empresa. Montevideo, Uruguay: Cinterfor – OIT.
- LUSSIER, R.Y ACHUA, C. (2013). Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. México: Cengage Learning.
- MORCILLO, P. (2006). Cultura e innovación empresarial. España: Thomson Editores.
- MOURA CASTRO, C. (2002). Formación profesional en el cambio de siglo. Montevideo, Uruguay: Cintenfor - OIT.
- NEWSTROM, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc. Graw Hill.
- SCHEIN, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona, España: Plaza & Janes.
- SCHVARSTEIN, L. (2003). La inteligencia social de las organizaciones. Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social. (1era Ed.) Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- TAYLOR, C. (2006). La cultura del ejemplo. Buenos Aires, Argentina: Aguilar

TRILLA, J. (2003). La educación fuera de la escuela. Ámbitos no formales y educación social. Barcelona, España: Ariel.

YIN, R. (1995). Case study research: Design and methods. [Second Edition]. United States-London- New Delhi: Sage Publications Inc.

VALORACIÓN CRÍTICA DEL USO DE KPI (Key Performance Indicators) BASADO EN SU ANÁLISIS SOBRE CANTIDADES MASIVAS DE DATOS FINANCIEROS¹

Campanaro, Rosa S.
Demartis, Pablo Nicolás
Díaz, Daniel J.
Díaz Toledo, Selva
Viola, Mónica B.

1. INTRODUCCIÓN.

El año anterior, se desarrolló un trabajo que expone el avance de proyecto hasta ese momento, y en el que se pudo visualizar consideraciones relativas a la evaluación de modelos de predictibilidad de quiebras empresariales al ser aplicados a cantidades masivas de Datos financieros extraídos de la SEC - Securities and Exchange Commission. (Campanaro R. y otros - 2016)².

Del análisis de resultados obtenidos de la primera etapa del proyecto, se observó, que si bien los modelos de predictibilidad de quiebras sirven para pronosticar con un grado razonable de certeza la posibilidad de estados de insolvencia empresarial, no nos brindan una herramienta óptima para evaluar la performance en la gestión de las organizaciones estudiadas. Es decir, de la observación de empresas que se encuentran alejadas de la zona de riesgo de quiebra, según determinan estos modelos, se pudo concluir que no siempre esta posición de solvencia, tiene un correlato con una gestión empresarial óptima o eficiente.

Por ese motivo se decidió realizar una extensión del proyecto de investigación original. En esta segunda etapa del proyecto, se espera poder estudiar, sobre la misma fuente masiva de datos financieros que se utilizó en la primera etapa, la pertinencia de modelos de evaluación de performance de gestión.

Del estudio bibliográfico que se realizó sobre técnicas vinculadas a la implementación de indicadores de gestión, se decidió centrar la segunda etapa del proyecto, en la evaluación de los denominados KPI (Key Performance Indicators - Indicadores Claves de Performance).

¹ TRABAJO PRESENTADO A LAS JORNADAS DE LA ASOCIACIÓN DE DOCENTE UNIVERSITARIOS DE SISTEMAS Y TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN (DUTI) - 2017

² CAMPANARO, R. S., DIAZ, D. J., GARDENAL, L., MARCHESE, A. G.. (2016): Análisis de estados contables aplicando XBRL y herramientas de inteligencia de negocios. DUTI 2016. Bahía Blanca. Argentina.

2. OBJETIVOS DE LA PRESENTE ETAPA DE DESARROLLO DEL PROYECTO DE INVESTIGACION.

- Evaluar el comportamiento de los modelos de evaluación de gestión empresarial basados en KPIs, cuando son aplicados a cantidades masivas de datos financieros, por medio de técnicas de Ciencia de Datos.
- En base a la evaluación realizada, proponer la discusión de los resultados observados, a fin de enriquecer los modelos analizados.
- Documentar las actividades realizadas, observando errores y aciertos, a fin de transmitir la experiencia obtenida en la implementación de las herramientas seleccionadas, en ambientes de cantidades masivas de datos y Ciencia de Datos.

3. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.

Basaremos la revisión bibliográfica tomando en consideración los dos ejes temáticos centrales sobre los que se basa la investigación:

- KPI (Indicadores Claves de Performance).
- Big Data (Datos Masivos) y Data Science (Ciencia de Datos).

3.1. KPIs - Indicadores Claves de Performance. Visión estratégica.

En el contexto actual de una economía globalizada, altamente competitiva y sometida a una vorágine de cambios tecnológicos constantes, es casi imposible pensar en empresas que no guíen su accionar siguiendo un plan estratégico consistente.

Para desarrollar e implementar su planeamiento estratégico las empresas cuentan con conocimiento adquirido, herramientas, modelos teóricos y compendios de buenas prácticas. Algunos de los artefactos destacables en este aspecto son:

- Definición de Misión, Visión y Valores.
- Balanced Scorecard (BSC).
- Mapas estratégicos.
- Modelos de Execution Premium.
- Estrategias de Océano Azul.

Todos estos artefactos utilizados en la elaboración y monitoreo del plan estratégico de la empresa, en mayor o menor medida, se nutren de la información extraída de diferentes indicadores de gestión, dentro de los cuales podemos citar los KPIs.

Parmenter, D. define los KPIs como “*KPIs representan un conjunto de mediciones enfocadas en aquellos aspectos de la performance organizacional que son los más críticos para el actual y futuro éxito de la organización*”³

Si bien del análisis de los KPIs que utilizaremos en nuestra investigación, podemos concluir una relación directa de los mismos con el ámbito de la gestión operativa de la empresa, no podemos también dejar de mencionar su vinculación con el planeamiento estratégico de la misma.

Respecto a las características de esta vinculación (KPIs - Planeamiento Estratégico) hay diferentes enfoques entre autores.

Kaplan y Norton recalcan la necesidad de que exista una estrategia explícita para capturar los beneficios que arrojan los KPIs:

“KPI scorecards can drive improved operational performance, but unless they are accompanied by an explicit strategy to capture the benefits, the organization will experience disappointing outcomes”⁴.

Parmenter D. sostiene que los KPIs tienen que tener una vinculación más relevante con los CSF (Critical Success Factors - Factores críticos de éxito) que con el Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) o los objetivos estratégicos de la empresa:

“For a performance measure to be a KPI it has to be linked to one or more of the organization’s critical success factors (CSFs), more than one balanced scorecard (BSC) perspective, and the organization’s strategic objectives”⁵.

Este último autor plasma su visión de cómo se integran los KPIs con el plan estratégico de la empresa, en el marco de trabajo que se puede observar en siguiente gráfico:

³ Traducción del autor: “KPIs represent a set of measures focusing on those aspects of organizational performance that are the most critical for the current and future success of the organization” Parmenter (2010): Key performance indicators: developing, implementing and using winning KPIs.

⁴ KAPLAN, R. S., NORTON, D. P.. (2001): The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment.

⁵ PARMENTER, D.. (2010): Key performance indicators: developing, implementing and using winning KPIs.

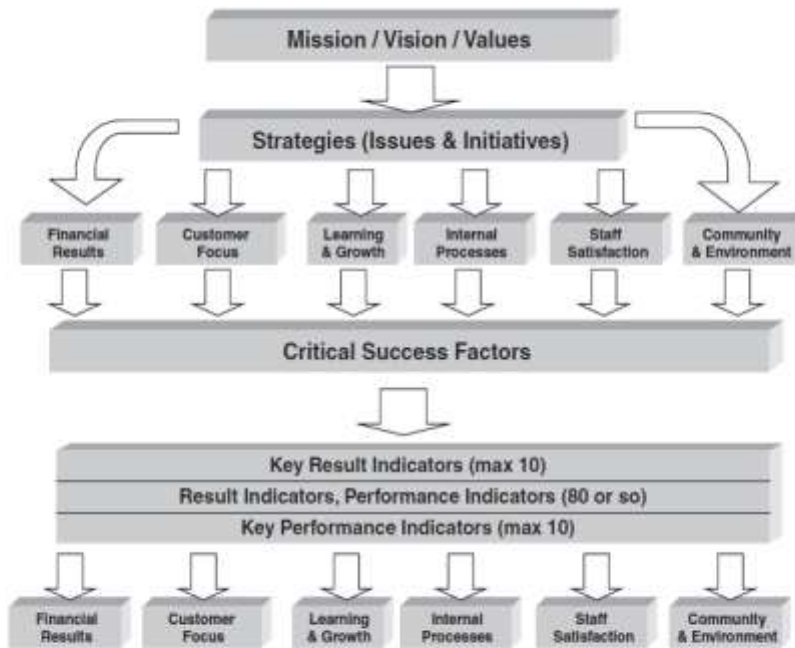


EXHIBIT 2.2 Journey from a Mission and Vision to Performance Measures that Work

Figura 1: viaje desde una Misión y Visión a las Medidas de Performance. Parmenter (2010).

En lo que respecta a la decisión de elección de KPIs, como indicadores de gestión a ser utilizados en nuestro proyecto, la misma se vio vinculada a la factibilidad de extracción en forma automática de datos financieros parametrizados de la fuente de datos que utilizaremos (Balances de empresas reportados a la SEC de USA, codificados en XBRL - eXtensible Business Reporting Language).

Algunos indicadores altamente difundidos en la academia y en el ámbito empresarial, tales como los derivados de implementar BSC (Balanced Scorecard - Cuadro de Mando Integral), nos presentaban el inconveniente de no poder obtener con facilidad variables de carácter cualitativo que usan en los mismos, ya que difícilmente las mismas, forman parte de los Estados Financieros de empresas.

3.2. Big Data (Datos Masivos) y Data Science (Ciencia de Datos).

Seguramente el aspecto diferencial de la investigación que llevamos adelante sobre análisis de indicadores de gestión, es la implementación de los mismos a fuentes masivas de Datos (Big Data) por medio de técnicas de inferencia de conocimiento centradas en Data Science (Ciencia de datos).

Hay coincidencia en caracterizar los desarrollos de Big Data, por medio de tres aspectos destacables conocidos como las 3 V: Volumen, Velocidad, Variedad.

Volumen: Cantidades masivas de datos, generalmente medidas en Gb, Tb, Pb.

Velocidad: Hace referencia a la disponibilidad de esa cantidad masiva de datos para poder ejecutar sobre los mismos búsquedas o procesos de análisis.

Variedad: Al tener primacía en la conformación de estos grandes repositorios de datos, información derivada de redes sociales, se debe contemplar la incorporación de datos estructurados, semi-estructurados y no estructurados.



Figura 2: tres ejes conceptuales de Big Data.

En lo que respecta a las técnicas y algoritmos de análisis de datos enrolados en lo que se define como Ciencia de Datos, nuestro enfoque estará guiado por aquellas que brindan la posibilidad de detección de patrones y relaciones de tipos insospechadas en las cantidades masivas de información financiera extraída de los Estados Financieros a analizar.

Tal como define Foster Provost, T.: *“ciencia de Datos envuelve principios, procesos y técnicas para entender fenómenos por medio de (automatización) análisis de datos”*⁶.

Dentro de las técnicas más relevantes del campo de Ciencia de Datos que analizaremos a fin de determinar su factibilidad y pertinencia para el logro inferencia de conocimiento que buscamos, podemos citar a **Data Management, Análisis Exploratorio, Visualización de datos, Aprendizaje de Máquinas (Machine Learning), Data Mining y Text Mining**

La mayoría de la literatura que abarca la problemática de Cantidades Masivas de Datos (Big Data) y su análisis por medio de técnicas de Ciencia de Datos (Data Science), coincide en identificar tres tipos de fuentes de datos masivos que se vienen

⁶ Traducción del autor. “Data science involves principles, processes, and techniques for understanding phenomena via the (automated) analysis of data”. FOSTER PROVOST, T. (2013): Data Science for Business.

analizando y que generan el impulso que esta disciplina viene teniendo en la actualidad:

- 1) **IoT (Internet of Things - Internet de las cosas):** refiere a los diferentes tipos de sensores, drones, imágenes satelitales, y en general todo tipo de dispositivos de medición automatizada.
- 2) **Iniciativas de Open Government (Gobierno Abierto):** en especial en lo que refiere a desarrollos de Datos Abiertos (Open-Data). Estas iniciativas son dirigidas por instituciones multinacionales como el BID (Banco Interamericano de desarrollo), cuyo propósito es que los gobiernos abran el acceso a la ciudadanía de las grandes bases de datos utilizadas en su gestión.
- 3) **Redes Sociales:** las cuales generan día a día un constante flujo de información generalmente no-estructurada, relativo a diferentes aspectos de nuestras vidas, opiniones, sentimientos, etc...

De estas tres fuentes masivas de datos, la que mayor empuje ha dado al desarrollo de herramientas de bases de datos y de análisis predictivos de los mismos ha sido la tercera, las redes sociales.

Google ha facilitado la divulgación de desarrollos orientados a almacenar y gestionar cantidades masivas de datos no-estructurados. También ha fomentado el uso de la plataforma Apache-Hadoop. Hadoop es un desarrollo de base de datos NoSQL, basado en una infraestructura de almacenamiento distribuido, con tolerancia a fallos y basado en el algoritmo map-reduce, sobre datos altamente indexados.⁷

Existe también disposición a utilización por medio de licencia GNU- Open Source (uso gratuito) herramientas para la gestión y análisis de datos almacenados en plataforma Apache-Hadoop, tales como Spark⁸, Pig⁹, Hive¹⁰.

Los líderes de desarrollo de software mundial han incorporado los servicios de procesamiento de grandes cantidades de datos en la nube, facilitando el uso de sofisticadas herramientas de análisis de Ciencia de Datos.

Desarrollos como los de Google Cloud¹¹, Microsoft Azure¹², o Oracle Cloud¹³ son muestras de una tendencia irreversible, que abre las puertas a la concepción de un nuevo paradigma de gestión de información.

⁷ <http://hadoop.apache.org/>

⁸ <http://spark.apache.org>

⁹ <http://pig.apache.org/>

¹⁰ <http://hive.apache.org/>

¹¹ <https://cloud.google.com/>

4. ASPECTOS METODOLÓGICOS.

El proyecto se basa en una investigación de tipo descriptiva, de características cuali - cuantitativas, cuyo principal enfoque se orienta al análisis de datos.

Otro aspecto que deseamos resaltar sobre la investigación a realizar es su carácter interdisciplinario. Debemos destacar que se debe trabajar con conocimientos vinculados a administración y con conocimientos vinculados al área de IT (Tecnología de la Información).

En este último caso, y específicamente dentro de la disciplina de Data Science (Ciencia de Datos), encontramos elementos ligados a Estadísticas (algoritmos utilizados), Administración (análisis del modelo de negocio sobre el cual se trabaja) y propios de IT (lenguajes de programación, librerías y componentes de software, etc.).

Respecto a las actividades relevantes planificadas, y a los desafíos que las mismas abren, podemos mencionar:

- **Perfil de IT (Tecnología de la Información).**
 1. Proceso de ETL (Extracción, Transformación y Almacenamiento de datos). ANEXO 1.
 2. Análisis de almacenamiento de datos en Bases de Datos NoSQL.
 3. Modelado de consultas de datos orientadas a su análisis.
 4. Consulta inteligentes de datos.
 5. Depuración de datos.
 6. Implementación de técnicas de Data Science. ANEXO 2.
 7. Evaluación y depuración de resultados obtenidos.
 8. Análisis de conocimiento obtenido por aplicación de las técnicas de Data Science. Conclusiones.

- **Perfil de análisis financiero.**
 1. Análisis y estudio del marco general de indicadores de gestión.
 2. Vinculación de indicadores de gestión con el planeamiento estratégico.
 3. Análisis y fichaje de bibliografía relevante sobre KPIs.
 4. Selección de KPIs a utilizar.

¹² <https://azure.microsoft.com/es-es/>

¹³ <https://cloud.oracle.com/home>

5. Filtrado de KPIs en función de extracción de datos de fuentes masivas de datos.
6. Selección de la muestra de fuente de datos, en función de parámetros de análisis.
7. Implementación de KPIs en fuentes masivas de datos.

5. RESULTADOS Y CONCLUSIONES.

- Trabajo de investigación en desarrollo.
- Al aplicar técnicas de data science se buscan relaciones de tipo insospechada, por lo cual el carácter de los resultados es impredecible en esta etapa de la investigación.
- Se espera como resultado potencial, la detección vinculaciones entre variables relevantes, inferencia de patrones de comportamiento y descubrimiento de relaciones insospechadas, que nos permitan ratificar la vigencia o postular nuevos modelos, tanto de predictibilidad de quiebras empresariales, como de evaluación de performance en la gestión.
- Esta última consideración nos lleva a la necesidad de planificar la metodología que se aplicará para evaluar los resultados obtenidos.
- Al momento de desarrollo del presente trabajo, luego de haber cumplido las tres primeras etapas mencionadas en el Perfil de análisis financiero, nos encontramos abocados a la depuración y selección de los KPIs relevados, tradicionalmente agrupados, tales como:

Indicadores de Solvencia básica corriente

Indicadores Financieros (Operativos)

Indicadores de Liquidez y Flujo de Caja

Indicadores de Valor Económico Añadido

Indicadores de Eficiencia Financiera

Indicadores desde la perspectiva de los clientes.

A la par de estos habituales indicadores, estamos contemplando el impacto que tienen las nuevas organizaciones, basadas en el conocimiento y donde su mayor valor se centra en el capital intelectual. Estas exigen otras maneras de evaluación, que se basará sobre una muestra de empresas a determinar en el futuro.

BIBLIOGRAFÍA

Área IT.

BELL, J. (2015): Machine Learning: Hands-On for Developers and Technical Professionals. Willey.

COLIN WARE, E. (2004): Information Visualization: Perception for Design. Morgan Kaufmann.

FOSTER PROVOST, T. F. (2013): Data Science for Business. O'Reilly.

HARRINGTON, P. (2012): Machine Learning in Action. Manning.

WITTEN, IAN H., FRANK, E., HALL, M.. (2011): Data Mining: Practical Machine Learning Tools and Techniques. Elsevier / Morgan Kaufmann.

KUNCHEVA, L. I. (2014): Combining Pattern Classifiers. Second Edition ed. Wiley.

TUFTE, E. R. (1990). Envisioning Information. Graphics Press.

YU-WEI, CHIU (DAVID CHIU). (2015): Machine Learning with R. Cookbook. Pack Publishing.

MORRISON, M. (2000): XML al descubierto. Prentice Hall. Madrid

BERGERON, B. (2004): Essentials of XBRL: Financial reporting in the 21st century (Vol. 30). John Wiley & Sons.

HOFFMAN, C., WATSON, L. (2009): XBRL for Dummies. John Wiley & Sons.

MOHANTY, S., JAGADEESH, M., SRIVATSA, H. (2013): Big Data Imperatives. Apress.

FRAMPTON, M. (2014). Big Data Made Easy: A Working Guide to the Complete Hadoop Toolset. Apress.

STUBBS, E. (2014). Big Data, Big Innovation: Enabling Competitive Differentiation Through Business Analytics. John Wiley & Sons.

Área de Análisis Financiero.

WALSH, C. (2003): Key management ratios: master the management metrics that drive and control your business. Financial Times/Prentice Hall.

WALSH, C. (2006): Key management ratios: the clearest guide to the critical numbers that drive your business. Pearson Education.

PARMENTER, D. (2010): Key performance indicators: developing, implementing and using winning KPIs. John Wiley & Sons.

HUBBARD, D. W. (2017): How to measure anything: Finding the value of intangibles in business. John Wiley & Sons.

HUBBARD, D. W. (2009): The failure of risk management: Why it's broken and how to fix it. John Wiley & Sons.

BAKER, R. J. (2006): Measure What Matters to Customers: Using Key Predictive Indicators (KPIs). John Wiley & Sons.

CAMPANARO, R. S., DIAZ, D. J., GARDENAL, L., MARCHESE, A. G. (2016): Análisis de estados contables aplicando XBRL y herramientas de inteligencia de negocios. DUTI 2016. Bahía Blanca. Argentina.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. (2001): The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Harvard Business Press.

MARR, B. (2015): Key Performance Indicators for DUMMIES. John Wiley & Sons.

ANEXO 1.

Consideraciones vinculadas a las actividades previstas - Perfil IT.

Fuente de datos:

La SEC (Securities and Exchange Commission) de USA viene recibiendo desde el 2005 reportes financieros de sus empresas reguladas, codificados con el lenguaje XBRL (eXtensible Business Reporting Language) es decir en formato apto para su explotación por sistemas computacionales. Esta fuente masiva de datos, al momento de desarrollarse el presente trabajo contaba con más de 160.000 reportes financieros de empresas.

Este repositorio de información económico-financiera representa una apreciable fuente de datos para el estudio de modelos analíticos y predictivos de comportamiento empresarial.

Proceso de ETL:

El estándar financiero-tecnológico utilizado por la SEC para que las empresas reguladas informen sus Estados Financieros, es XBRL.

XBRL es un sub-lenguaje derivado de XML (eXtensible Mark-Up Language), siendo este último, universalmente aceptado para la representación de información de todo tipo, para su uso en la red.

La representación de datos en XML se logra mediante el desarrollo de dos tipos de documentos que trabajan en conjunto. Un “schema”, donde se define la tipología de datos y su esquema jerárquico de validación, y un “documento de instancia” donde se expresan los valores que adoptan los datos definidos en el esquema.

Una particularidad que se resalta en la implementación de XBRL es que el esquema de datos contemplado por XML se complejiza al requerir información estructurada de tipo financiera (Estados Contables), en donde tenemos que enfrentarnos con diversos tipos de relaciones entre datos (etiquetas, definiciones, cálculos, presentación, dimensiones, etc.). Estos esquemas complejos reciben el nombre de Taxonomías XBRL.

Lo mencionado en el párrafo anterior toma un realce significativo en el proceso de ETL (Extraction, Transform and Load - Extracción, Transformación y Almacenamiento), ya que no solamente se debe identificar inequívocamente las variables a extraerse de la fuente de datos, sino que se deben valorar los contextos definicional, dimensional y temporal de las mismas.

ANEXO 2.

**Consideraciones vinculadas a las actividades previstas - Perfil IT.
Técnicas y algoritmos de Ciencia de Datos a ser evaluadas para
determinar su pertinencia de implementación:**

Proceso de Análisis	Descripción	Algoritmos utilizados	Grado de dificultad
Data Management	Proceso previo al análisis de datos, donde se preparan los data sets para ser estudiados	NAs (Tratamiento de valores faltantes) Eliminación de ruido (noise reduction) Normalización Transformación de datos Detección de outliers	Bajo
Análisis Exploratorio	Técnicas estadísticas básicas al que se someten los datos para determinar relaciones, asociaciones, agrupamientos básicos y así obtener conclusiones preliminares en el análisis	Correlación de variables Intervalos de confianza Histogramas Densidad	Medio
Visualización de datos	Técnicas de comunicación visual de datos, basadas en la habilidad del cerebro humano de interpretar con mayor facilidad información presentada visualmente	Regresión Lineal Regresión local Scatter plots Box plots Cuartiles Gráficas de barras Gráficas de densidad	Medio
Aprendizaje de Máquinas (Machine Learning)	Técnicas que permiten a sistemas aprender de datos, por medio de un entrenamiento basado en resultados observados con anterioridad	Regresión Linear Regresión Logística Least squares regression k-nearest Naïve Bayes K-means clustering Árboles de decisión Máquinas de vectores de soporte Random forests	Alto

Proceso de Análisis	Descripción	Algoritmos utilizados	Grado de dificultad
Data Mining	Proceso no trivial de identificación de patrones válidos, novedosos, potencialmente útiles y comprensibles en los datos (Witten, Frank, Hall, 2011)	<p>Análisis de Cluster:</p> <p>K-means clustering</p> <p>K-medoids clustering</p> <p>Hierarchical clustering</p> <p>Estimaciones de densidad</p> <p>Expectation-maximization</p> <p>Reglas de Asociación</p> <p>Patrones:</p> <p>Eclap</p> <p>Apriori</p> <p>Sequence metrics</p>	Alto
Text Mining	Técnica especializada de Data Mining, enfocada a grandes cantidades de datos, en formato de texto, no estructurado, masivo y de mucha variabilidad	<p>Procesamiento de textos</p> <p>Clustering de textos</p>	Alto

CAMPANARO, R. S., DIAZ, D. J., GARDENAL, L., MARCHESE, A. G.. (2016): Análisis de estados contables aplicando XBRL y herramientas de inteligencia de negocios. DUTI 2016. Bahía Blanca. Argentina.

VISION DESDE LOS ALUMNOS DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNR DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN LA FORMACIÓN UNIVERSITARIA

Arriaga, María Cristina
Oviedo, Raúl Ricardo
Camandona, María Rosa
Racca, Adriana Patricia
Suñer, María Natalia
Armand, Mauro
Bernhardt, Silvana
Galarza, Analía

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo forma parte de un proyecto de investigación titulado “Desarrollo de Competencias Profesionales para el desempeño efectivo en un entorno altamente complejo e inestable. La formación de profesionales competentes en Ciencias Económicas en la Universidad Nacional de Rosario”.

En un contexto como el actual, complejo y dinámico, la realidad a enfrentar por los profesionales en Ciencias Económicas cambia en forma permanente y es imposible de abordar desde los modelos tradicionalmente enseñados. Los sistemas sociales recrean sus límites y su identidad constantemente y es por tanto necesario formar profesionales con las competencias apropiadas para desempeñarse adecuadamente en el mismo.

La presente investigación se propone abordar la problemática de la formación de profesionales en Ciencias Económicas competentes, desde dos enfoques articulados: las competencias a incorporar en su formación para que haya profesionales en Ciencias Económicas competentes para desarrollarse en las organizaciones del futuro inmediato y el rol de la Universidad en el desarrollo de dichas competencias.

Esto es:

- Por un lado, identificar cuáles son las competencias a desarrollar por los profesionales, que son necesarias para el desempeño efectivo de la profesión.
- Por otro, estudiar el rol de la Universidad en tal desarrollo, como parte de la formación brindada.

Dentro de las múltiples Universidades y Profesiones que conformarían el universo potencial de esta investigación, la misma se concentrará particularmente en la

Universidad Nacional de Rosario, estudiando las carreras de grado pertenecientes a las Ciencias Económicas.

Esta elección tiene un doble propósito:

- Un propósito práctico, en tanto se aspira a proporcionar conocimiento útil a la Casa de Estudios desde la cual se actúa, que pueda servirle en la evaluación y planeamiento de su currícula.
- Un propósito teórico, en tanto se entiende que las competencias de los profesionales en Ciencias Económicas adquieren particular relevancia en el contexto actual, ya que son formados específicamente para la dirección o asesoramiento estratégico de organizaciones de todo tipo, por lo que la supervivencia de las mismas dependerá de su desempeño.

En este trabajo en particular se adopta la perspectiva de los alumnos desde un enfoque cuantitativo.

2. MARCO TEÓRICO

La creciente complejidad de la realidad que enfrentan las organizaciones, caracterizada por el cambio constante e impredecible, exige de los profesionales a cargo de su gestión el despliegue de diferentes competencias que no eran tan requeridas en otros tiempos. Ya no alcanza con la incorporación de modelos teóricos tradicionales y el aprendizaje de las técnicas básicas de la profesión. La inestabilidad de la realidad actual y la imprevisibilidad de las realidades futuras exigen un replanteo de las profesionales tradicionales y las competencias a desarrollar.

“La profundidad del proceso de cambio social acaecido como consecuencia de la ‘globalización’ obliga a reformular las preguntas básicas sobre los fines de la educación, sobre quiénes asumen la responsabilidad de formar a las nuevas generaciones y sobre qué legado cultural, qué valores, qué concepción del hombre y de la sociedad deseamos transmitir” (TEDESCO, citado por AGUERRONDO, 1999).

Ya no es posible aprender una serie de respuestas predeterminadas, a aplicar sin grandes cambios según el caso. “En un contexto como el actual, no tiene sentido preparar un conjunto de fórmulas y recetas para tomar decisiones a medida que se presentan los acontecimientos. Lo que debemos hacer es trabajar para tener el “cerebro preparado”, esto es, desarrollar el “entramado neural” necesario para inventar fórmulas permanentemente, ante cada caso y cada situación, ya que en eso consiste, precisamente, la toma de decisiones exitosa” (BRAIDOT, 2014: 30).

El gran desafío de la educación universitaria hoy es preparar la mente para resolver situaciones inesperadas, muy distinto al aprendizaje de modelos “prefabricados” para situaciones previsibles, propio de la enseñanza de otros tiempos.

Una crítica común a la educación universitaria actual es que tenemos a profesionales formados y recibidos en el siglo pasado, enseñando los modelos teóricos y prácticos incorporados en su momento, a quienes serán los profesionales del futuro, enfrentados a una realidad que es ya distante a la de la formulación de tales modelos y sigue mutando en forma permanente.

“Las demandas del subsistema productivo de la sociedad actual parecen estar centradas en la necesidad de desarrollar competencias para la resolución de problemas, la capacidad de protagonismo, de ser creativo, de trabajar en equipo. Ha variado el concepto de ‘inteligente’, que hoy incluye las tradicionales capacidades cognitivas, pero también otras como emociones, creatividad, intuiciones, imaginación” (AGUERRONDO, 1999).

“La aceleración del cambio, la desmaterialización de los intercambios y de los sistemas de producción, la internacionalización de las relaciones, la continua evolución de los puntos de referencia y las profundas transformaciones del mercado laboral, exigen una intensa búsqueda de mayor y más amplia competencia de acción de los profesionales del futuro” (MARTÍNEZ CLARES y ECHEVERRÍA SAMANES, 2009: 126).

Se requiere un nuevo profesional con competencias diferentes. Debe repensarse la formación profesional, orientándose a desarrollar profesionales capaces de responder adecuadamente a esta nueva realidad, “para lo cual es necesario que tal profesional incorpore elementos de innovación que contribuyan a replantear modelos y estilos de gestión tradicionales, que si bien respondieron a momentos históricos particulares hoy se muestran agotados y obsoletos ante el avasallante progreso científico y tecnológico que plantea nuevas y complejas necesidades informacionales y cognitivas” (PIRELA MORILLO & PEÑA VERA, 2005: 133).

Siguiendo esta línea de pensamiento, entendemos se hace necesario un cambio radical en la formación universitaria. Esto no implica descuidar los aspectos teóricos y técnicos, que sirven de base para el desempeño profesional, pero sí dar mayor importancia a lo actitudinal, normalmente descuidado desde la perspectiva tradicional. Más allá de continuar con la transmisión de las teorías vigentes y la enseñanza de las buenas prácticas de la profesión, resulta fundamental fomentar distintas competencias que posibiliten la adaptación del sujeto a un entorno altamente complejo e inestable.

Particularmente en la gestión de organizaciones de todo tipo no alcanza con el dominio de los conceptos básicos y buenas prácticas de la profesión. LAZZATI destaca que los roles gerenciales en la conducción de la organización van más allá de la gestión operativa y los distingue de la siguiente forma:

1. “Operador – Actúa personalmente en la operación
2. Administrador – Gestiona la operación a través de otras personas, incluyendo especialmente sus colaboradores.
3. Arquitecto – Crea o modifica la arquitectura
4. Humano – Se ocupa del desarrollo de las personas” (2015: 42).

Desarrollar competencias implica modificar patrones comportamentales, desarrollar formas de respuesta en las tres dimensiones del comportamiento humano: cognitiva, afectiva y conativa. Las competencias son esencialmente comportamientos, formas de relacionarse con la realidad y con otros. Son comportamientos complejos, contextualizados.

LEVY-LEBOYER (1997: 39) define las competencias como comportamientos que “afectan a la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y también conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión compleja en el marco de la empresa que la ha encargado al individuo y dentro del espíritu de sus estrategias y de su cultura”.

En otras palabras, no se trata de simples conocimientos o habilidades puntuales, sino de la puesta en juego de los mismos en contextos particulares y de forma integrada. Implican saber responder ante cada situación particular haciendo uso apropiado del bagaje de conocimientos, tanto declarativos como procedimentales, con que el sujeto cuenta. “Son consecuencia de la experiencia y constituyen saberes articulados, integrados entre ellos y de alguna manera automatizados, en la medida en que la persona competente moviliza este saber en el momento oportuno, sin tener necesidad de consultar reglas básicas ni de preguntarse sobre las indicaciones de tal o cual conducta” (ibidem: 40).

Desde las perspectiva de la complejidad, TOBÓN define las competencias como “procesos complejos de desempeño con idoneidad en determinados contextos, integrando diferentes saberes (saber ser, saber hacer, saber conocer y saber convivir), para realizar actividades y/o resolver problemas con sentido de reto, motivación, flexibilidad, creatividad, comprensión y emprendimiento, dentro de una perspectiva de procesamiento metacognitivo, mejoramiento continuo y compromiso ético, con la meta

de contribuir al desarrollo personal, la construcción y afianzamiento del tejido social, la búsqueda continua del desarrollo económico-empresarial sostenible, y el cuidado y protección del ambiente y de las especies vivas” (2007: 17).

“La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de los atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones y que involucra a las diferentes dimensiones de la persona” (GÓMEZ ROLDÁN, 2005: 47). Esto implica relacionar e integrar los atributos personales con las características situacionales para el despliegue de comportamientos originales en el ejercicio de la profesión, adaptados a situaciones complejas e imprevistas, resolviendo los problemas profesionales de forma autónoma y flexible.

PÉREZ VAN MORLEGAN (2013: 402-3) plantea 3 tipos de competencias organizacionales: conocimientos, habilidades y actitudes. A las dos primeras las denomina en conjunto aptitudes, también llamadas competencias duras, frente a las actitudes que son las competencias blandas. Los conocimientos tienen que ver con el saber y son aquellos que pueden aprenderse (en este trabajo, lo denominaremos componente teórico). Las habilidades tienen que ver con el saber hacer, con la manera que se llevan a la práctica los conocimientos con habilidades especiales (componente técnico). Las actitudes tienen que ver con el ser, con las formas de actuar y de responder a los estímulos (componente actitudinal).

El ejercicio de las competencias implica tanto tener conocimiento en el sentido tradicional (esto es, información sistematizada respecto de un objeto particular), como la capacidad para actuar (sobre ese objeto) y la motivación para hacerlo, con la flexibilidad suficiente para adaptar su accionar en función del contexto y los otros involucrados. Por tanto, al hablar de las competencias requeridas para el profesional nos referimos al conjunto articulado de conocimientos, habilidades y actitudes que debe desplegar un sujeto en el ejercicio de su profesión, para lograr los objetivos que se le planteen, optimizando el uso de los recursos disponibles.

Para la definición de las competencias a evaluar, se partió del listado de competencias gerenciales propuesto por Lydia ARBAIZA (2011), por tratarse de un listado bastante exhaustivo entre los específicos de la gestión empresarial. Esta autora propone un listado de veinte competencias agrupadas en cinco categorías: competencias de manejo personal, competencias de manejo de la acción, competencias de manejo del

entorno, competencias de manejo interpersonal y competencias de manejo de la influencia.

Partiendo del mismo y articulándolo con otros aportes, se llegó a un listado final de quince competencias, agrupadas en dos categorías, que fueron las evaluadas por los alumnos:

- Competencias de manejo personal:
 - Adaptación al Cambio.
 - Capacidad de Planificación.
 - Capacidad para Aprender.
 - Pensamiento Creativo.
 - Pensamiento Crítico.
 - Responsabilidad Social.
 - Tolerancia a la Incertidumbre.
 - Visión sistémica.
- Competencias de manejo interpersonal:
 - Autorregulación Emocional.
 - Comunicación Efectiva.
 - Empatía.
 - Liderazgo Estratégico.
 - Manejo Constructivo del Conflicto.
 - Orientación al Cliente.
 - Trabajo en Equipo.

3. OBJETIVOS

3.1 GENERAL

Analizar el rol de la Universidad en el desarrollo de las competencias requeridas para el desempeño de los alumnos de Ciencias Económicas en un entorno altamente complejo e inestable.

3.2 ESPECÍFICOS

- Relevar el nivel de responsabilidad atribuido por los alumnos de Ciencias Económicas de las carreras de Contador, Licenciatura en Administración y Licenciatura en Economía a la Universidad y sus distintos actores en el desarrollo de competencias comportamentales, más allá de la formación técnica.
- Relevar la evaluación que los alumnos hacen del desempeño actual de la

Universidad y sus distintos actores en el desarrollo de competencias comportamentales, más allá de la formación técnica.

- Identificar y jerarquizar las competencias comportamentales y técnicas más importantes para el desempeño profesional efectivo, desde la perspectiva de los alumnos de Ciencias Económicas.
- Evaluar la adecuación de la formación brindada actualmente en la Universidad con los requerimientos del mercado, desde la perspectiva de los alumnos de Ciencias Económicas.

4. METODOLOGÍA

En este trabajo la metodología utilizada es cuantitativa. Se aplicaron encuestas de opinión a alumnos que ya tenían su carrera definida, en diferentes etapas de su carrera, para la identificación de las competencias predominantes y las que consideran serán necesarias en el ejercicio de la profesión. No se trabajó con los alumnos del ciclo básico común.

Se partió de un padrón de alumnos proporcionados por Alumnado, cuya colaboración se agradece. Se trabajó con cuestionarios auto-administrados, que fueron enviados vía mail compuestos principalmente por preguntas cerradas de opción múltiple, con algunas escalas de valoración. En Anexo I se adjunta el texto del mail enviado. El cuestionario utilizado se adjunta como Anexo II.

El estudio es transversal y se evalúa simultáneamente a diferentes alumnos en las distintas etapas de su paso por la Universidad. El trabajo de campo se realizó en los meses de septiembre a diciembre de 2016. El mail solicitando la colaboración con las encuestas fue reiterado 3 veces y se obtuvieron 394 respuestas. Cabe aclarar que la muestra fue autoseleccionada. Se le envió a la población de alumnos y respondieron quienes se prestaron a colaborar con la investigación. Si hubiesen sido seleccionados al azar se trabajaría con una confianza del 95% y un error del 4%.

La tasa de respuesta fue la esperada para este tipo de estudios. En el caso de los Licenciados en Administración la tasa de respuesta fue mayor, debido a que la investigación está radicada en la Escuela de Administración y los alumnos nos conocen como profesores. En el caso de los alumnos de la Licenciatura en Economía, si bien la tasa de respuesta fue mayor que la de los alumnos de Contador, la cantidad de encuestas respondidas fue poca y las respuestas obtenidas no permiten sacar conclusiones por separado para los mismos con un grado de confianza aceptable.

Para la interpretación de los datos obtenidos, se utilizaron técnicas cuantitativas

descriptivas.

5. RESULTADOS

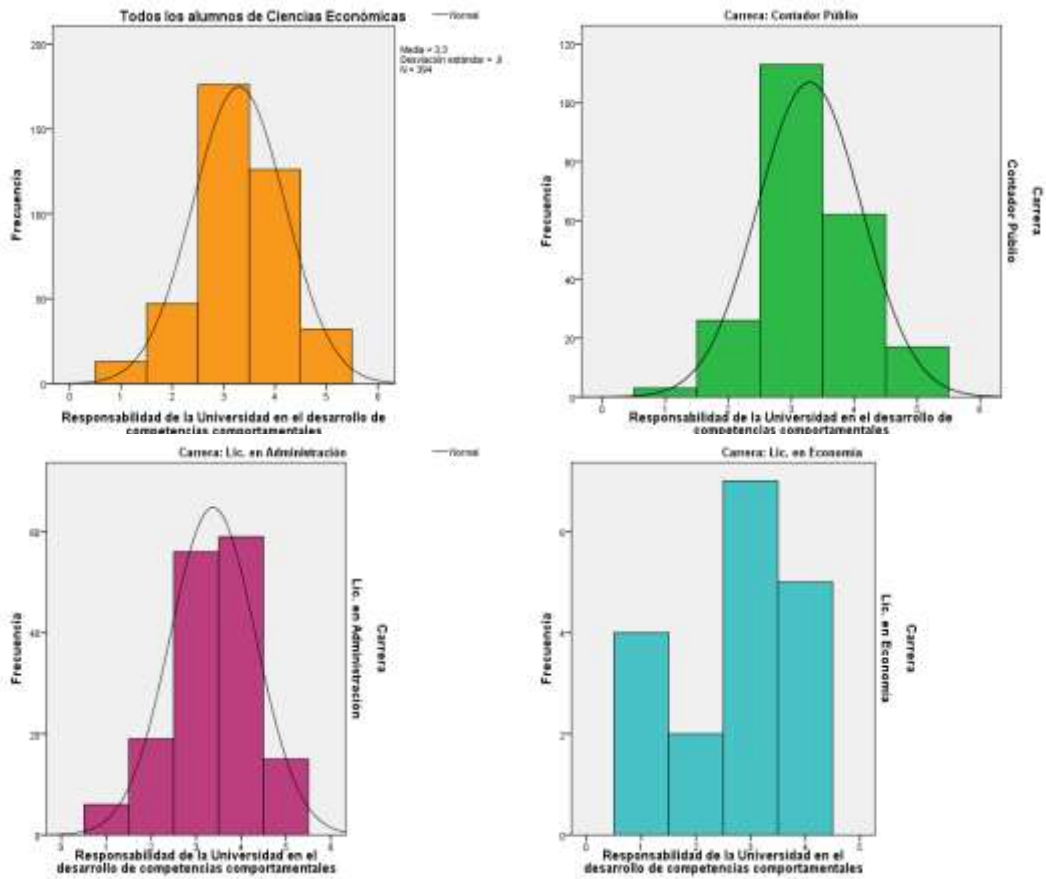
Con respecto al hecho de considerar a la Universidad responsable en el desarrollo de competencias comportamentales, más allá de la formación teórica y técnica, la mayoría de las respuestas estuvieron entre 3 y 4, en una escala donde 1 significa “Nada responsable” y 5 significa “Muy responsable”. El promedio es de 3,30 con una mediana y un modo de 3.

Estadísticos

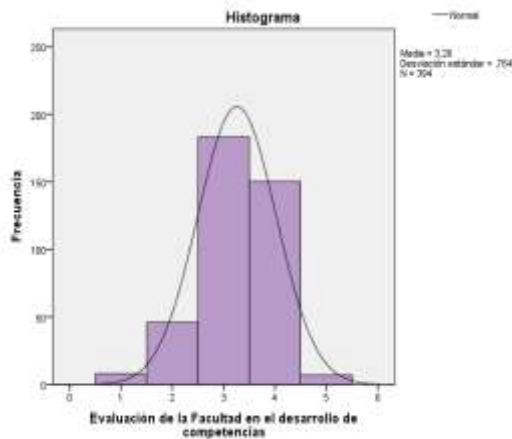
Responsabilidad de la
Universidad en el desarrollo de
competencias
comportamentales

N	Válido	394
	Perdidos	0
Media		3,30
Mediana		3,00
Moda		3
Desviación estándar		,900

Pueden observarse los histogramas correspondientes a las distintas carreras. Son todos similares, excepto el de la Licenciatura en Economía. Puede deberse al hecho de que son pocas las respuestas de alumnos de esa carrera.



En cuanto a la evaluación de la Facultad en el desarrollo de competencias, el promedio es de 3,26 con una mediana y un modo de 3.



Estadísticos

Evaluación de la Facultad en el desarrollo de competencias

N	Válido	394
	Perdidos	0
Media		3,26
Mediana		3,00

Moda	3
Desviación estándar	,764

En cuanto a la importancia que otorgan a los distintos aspectos, reconocen que se le brinda mucha importancia a los aspectos teóricos. La media es de 4,35 con una mediana 4 y un modo de 5. La medición se hizo en una escala entre 1 y 5 donde 1 significa Nada importante y 5 Muy importante.

Con respecto a los aspectos técnicos, el promedio es 3,38, con una mediana y un modo de 3. Los aspectos actitudinales son aquellos a los que menos importancia se les da en la carrera. El promedio es 2,59 con una mediana y un modo de 3. Además, es el aspecto en el que hay mayor dispersión en las respuestas

Estadísticos

	Resp. de la Univ.en el desarrollo de competencias comportamentales	Importancia Aspecto Teórico	Importancia Aspecto Técnico	Importancia Aspecto Actitudinal	Importancia que debiera darse a Aspecto Teórico	Importancia que debiera darse a Aspecto Técnico	Importancia que debiera darse a Aspecto Actitudinal
N	394	394	394	394	394	394	394
Válid							
Perd.	0	0	0	0	0	0	0
Media	3,30	4,35	3,38	2,59	4,20	4,68	4,37
Mediana	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	5,00	5,00
Moda	3	5	3	3	4	5	5
Desviación estándar	,900	,692	,961	,993	,745	,560	,747
Perctiles							
25	3,00	4,00	3,00	2,00	4,00	4,00	4,00
50	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	5,00	5,00
75	4,00	5,00	4,00	3,00	5,00	5,00	5,00

En cuanto a la importancia que se da a cada aspecto y la que debiera dársele, solamente hay coincidencia en el aspecto teórico, donde la importancia que se le da en la Facultad (4,35 en promedio) es levemente superior a la que los alumnos consideran que debiera dársele (4,20 en promedio).

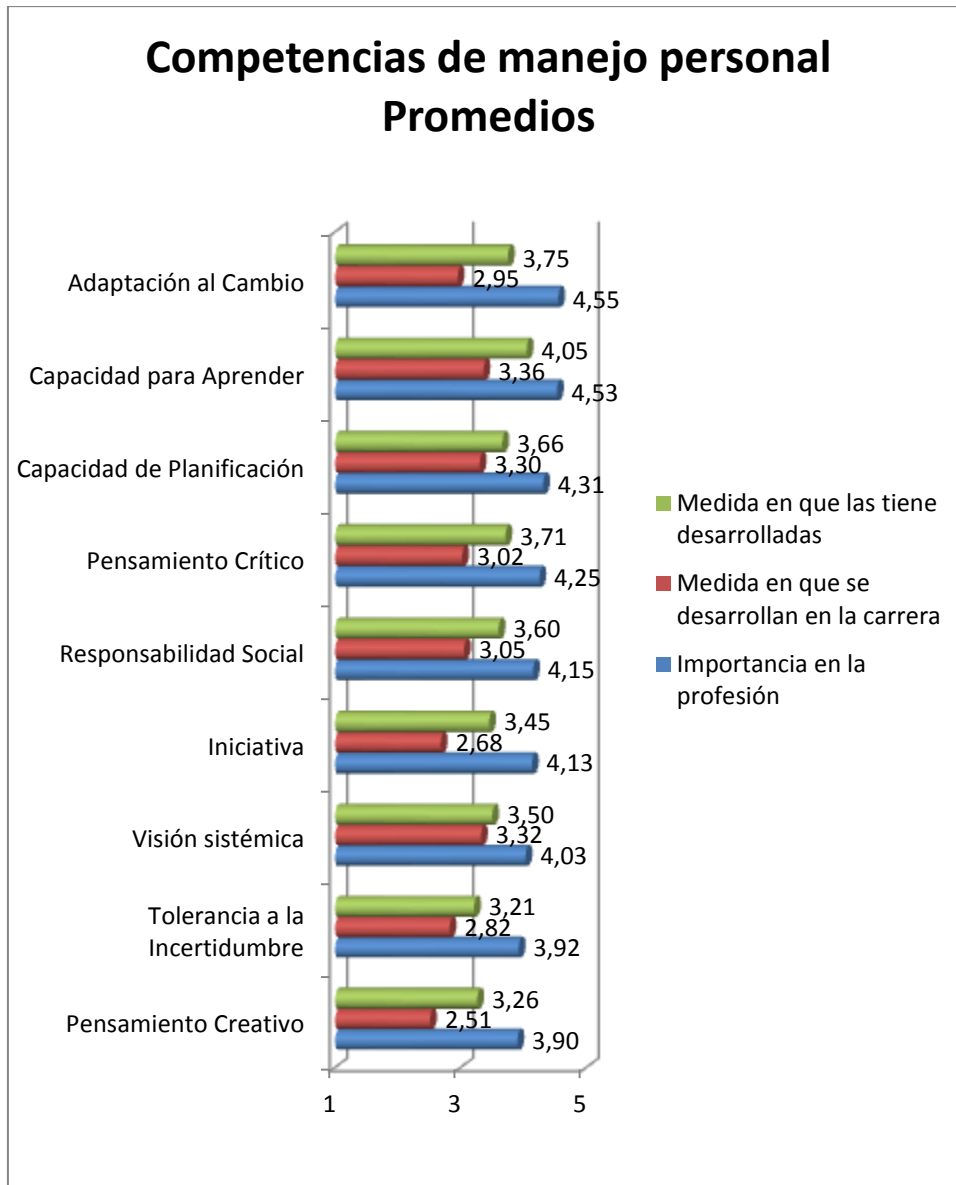
Los alumnos priorizan el aspecto técnico, donde hay una diferencia significativa entre la importancia que los alumnos consideran que debiera dársele (4,68 en promedio medido en una escala entre 1 y 5) y la que ellos perciben que le da la Facultad (promedio 3,38)

En cuanto al aspecto actitudinal, la diferencia es mayor. Para los alumnos es el segundo en cuanto a la importancia que debiera dársele (4,37 en promedio) y la importancia que ellos perciben que se le brinda es muy inferior (2,59 promedio). En el cuadro anterior pueden verse otras medidas de tendencia central y de dispersión de los datos.

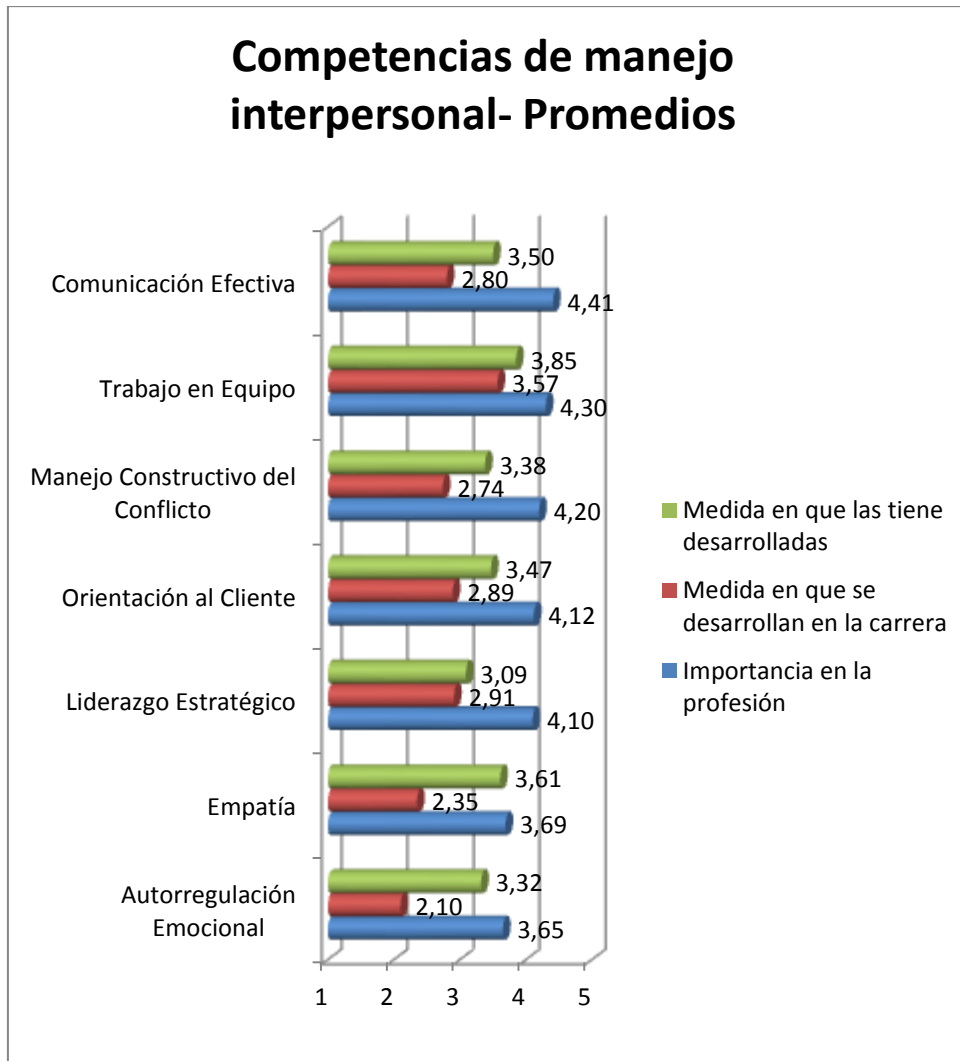
En el cuadro siguiente puede observarse en detalle la importancia que dan los alumnos de las distintas carreras al aspecto actitudinal.

Importancia Aspecto Actitudinal

Carrera			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Contador Público	Válido	1	31	14,0	14,0	14,0
		2	75	33,9	33,9	48,0
		3	78	35,3	35,3	83,3
		4	30	13,6	13,6	96,8
		5	7	3,2	3,2	100,0
		Total	221	100,0	100,0	
Lic. en Administración	Válido	1	21	13,5	13,5	13,5
		2	49	31,6	31,6	45,2
		3	61	39,4	39,4	84,5
		4	19	12,3	12,3	96,8
		5	5	3,2	3,2	100,0
		Total	155	100,0	100,0	
Lic. en Economía	Válido	1	3	16,7	16,7	16,7
		2	7	38,9	38,9	55,6
		3	4	22,2	22,2	77,8
		4	3	16,7	16,7	94,4
		5	1	5,6	5,6	100,0
		Total	18	100,0	100,0	



Con respecto a las competencias de manejo personal, se puede observar que para los alumnos la más importante es la Adaptación al cambio (4,55) seguida de la Capacidad para aprender (4,53) y la Capacidad de Planificación (4,31). En cuanto a la medida en que se desarrollan en la Facultad, la Adaptación al cambio es una de las menos desarrolladas (2,95). La menos desarrollada por la Facultad es el Pensamiento creativo (2,51) al que los alumnos también le dan la menor importancia en la profesión. Igualmente, la diferencia entre la importancia que los alumnos le dan en la profesión y la medida en que se desarrollan en la Facultad es significativo para todas las competencias de manejo personal. Felizmente los alumnos tratan de desarrollarlas en lo personal, si bien en ninguno de los casos logran alcanzarlas con la importancia que ellos perciben que tienen.



En cuanto a las competencias de manejo interpersonal, la que mayor importancia tiene en la profesión, es la Comunicación efectiva (4,41 promedio) con un pobre desarrollo en la carrera (Promedio 2,80).

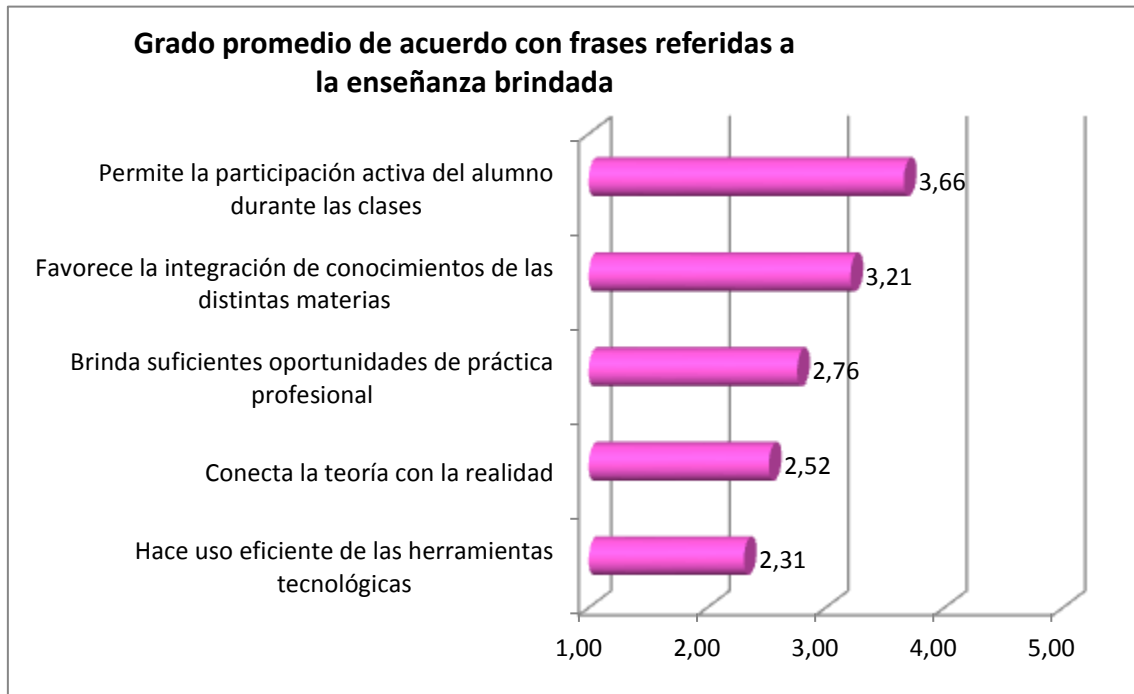
Le sigue en importancia el Trabajo en Equipo (Promedio 4,30). Es la competencia más desarrollada en la carrera (Promedio 3,57). Si bien hay una brecha es menos que la brecha que hay en otras competencias.

La Autorregulación Emocional es la competencia a la que los alumnos le dan menos importancia en la profesión (3,65), seguida por la Empatía (3,69). A su vez se desarrollan muy poco en la carrera (2,10 promedio de la Autorregulación Emocional y 2,35 promedio de la Empatía)

El Manejo Constructivo del Conflicto, es otra de las competencias en las que se nota una brecha considerable entre la Importancia que los alumnos consideran que tiene en la profesión (Promedio 4.20) y la medida en que está desarrollado en la carrera (Promedio 2,74)

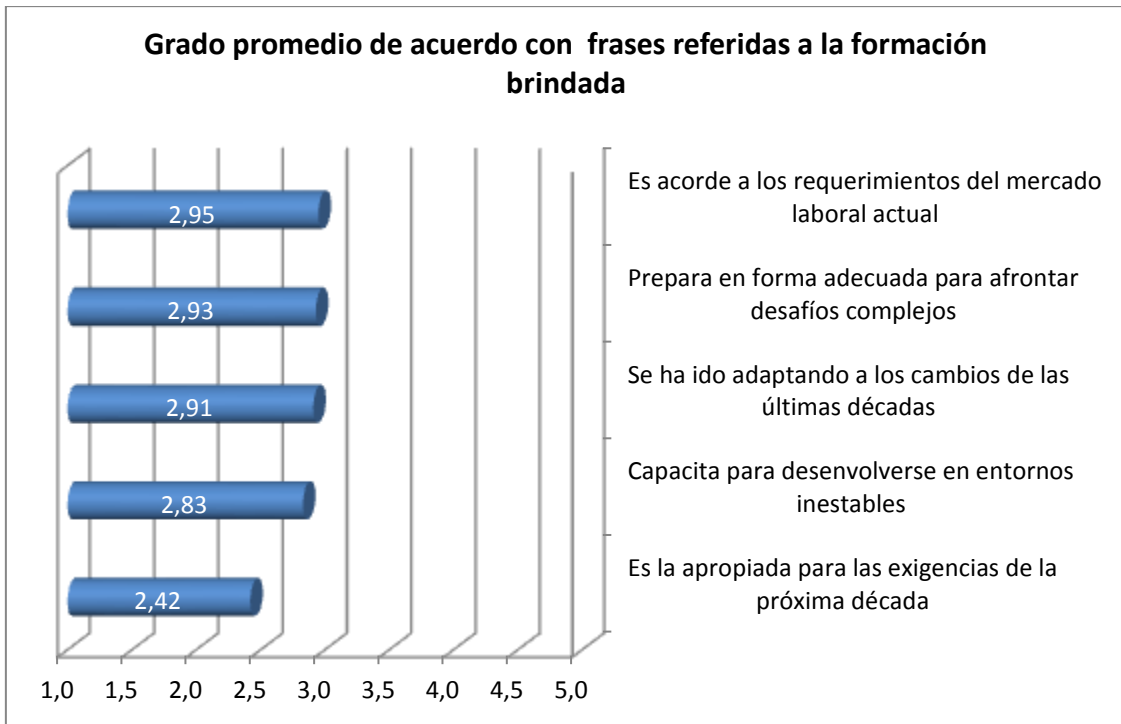
Con respecto al grado de acuerdo con ciertas frases, se deduce que en cierta medida se permite la participación del alumno en las clases y se favorece la integración del conocimiento de las distintas materias.

En general, no se brindan suficientes oportunidades de práctica profesional.



Tampoco se conecta la teoría con la realidad (Promedio 2,52) y no se hace un uso eficiente de las herramientas tecnológicas (2,31).

En cuanto a la formación brindada, se responde medianamente a los requerimientos del mercado laboral actual. Lo mismo puede decirse de la preparación para enfrentar desafíos complejos y a la adaptación a los cambios de las últimas décadas. En general no se capacita suficientemente para el desempeño en entornos inestables (Acuerdo promedio de 2,83 en una escala entre 1 y 5)



Los alumnos consideran que la formación brindada no llega a ser apropiada para las exigencias de la próxima década.

6. CONCLUSIONES

Desde la perspectiva de los alumnos hay una brecha considerable entre la importancia que ellos le dan a las competencias comportamentales y el trabajo de la Facultad en el desarrollo de las mismas.

Se debe trabajar mucho en el desarrollo de la Comunicación Efectiva. Una correcta comunicación evita muchos de los conflictos que se producen en las organizaciones y es esencial para el desempeño profesional en cualquier disciplina donde se trabaje con personas.

Si bien los alumnos reconocen un desarrollo del Trabajo en Equipo por parte de la Facultad, que está por encima del desarrollo de otras habilidades comportamentales, es necesario intensificar ese desarrollo.

ANEXO I – Texto del e-mail enviado a los alumnos

ESTIMADO ALUMNO:

El presente cuestionario forma parte del Proyecto de Investigación: '**Desarrollo de competencias profesionales para el desempeño efectivo en un entorno altamente complejo e inestable. La formación de profesionales competentes en Ciencias Económicas en la Universidad Nacional de Rosario**'.

Se agradece enormemente su colaboración, indispensable para la realización de este estudio.

Son apenas unos minutos, respondiendo preguntas cerradas.

A través de esta encuesta se busca relevar la **opinión de los alumnos** respecto a las **competencias necesarias para su futuro ejercicio profesional** y la **formación brindada por nuestra Facultad**.

La encuesta es **ANÓNIMA**. Su nombre y datos de contacto no figurarán en parte alguna del informe ni serán considerados en el procesamiento de los datos.

Al terminar el cuestionario, guarde los cambios realizados y envíe el archivo al remitente.

Atentamente,

Dra. MARÍA CRISTINA ARRIAGA
(Directora Equipo de Investigación)

ANEXO II – Cuestionario utilizado



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA
I.I.A.T.A.**

PROYECTO 1ECO184

‘DESARROLLO DE COMPETENCIAS PROFESIONALES PARA EL DESEMPEÑO EFECTIVO EN UN ENTORNO ALTAMENTE COMPLEJO E INESTABLE. LA FORMACIÓN DE PROFESIONALES COMPETENTES EN CIENCIAS ECONÓMICAS EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO’

Para cada pregunta, coloque una “X” en el espacio sombreado correspondiente a la opción de respuesta escogida.

Evite dejar preguntas sin responder. Si tiene dudas, elija la opción más aproximada.

Al terminar el cuestionario, guarde los cambios realizados y envíe el archivo al remitente.

SEXO	1 <input type="checkbox"/>	Masculino	2 <input type="checkbox"/>	Femenino
EDAD	1 <input type="checkbox"/>	Hasta 20 años	3 <input type="checkbox"/>	Entre 25 y 28
	2 <input type="checkbox"/>	Entre 21 y 24 años	4 <input type="checkbox"/>	29 años o más
CARRERA	1 <input type="checkbox"/>	Contador Público	3 <input type="checkbox"/>	Lic. en Economía
	2 <input type="checkbox"/>	Lic. en Administración	4 <input type="checkbox"/>	Ciclo Básico
MATERIAS APROBADAS	1 <input type="checkbox"/>	Hasta 6 materias	3 <input type="checkbox"/>	Entre 19 y 30 materias
	2 <input type="checkbox"/>	Entre 7 y 18 materias	4 <input type="checkbox"/>	31 materias o más

1. ¿En qué medida considera a la Universidad **responsable** en el desarrollo de **competencias comportamentales**, más allá de la formación teórica y técnica? *Utilice una escala de 1 a 5, donde 1 significa 'Nada responsable' y 5 'Muy responsable'.*

	1	2	3	4	5	
Nada responsable						Muy responsable

2. ¿Qué **importancia** cree usted que **se le da** en la carrera a cada uno de estos **componentes**? *Utilice una escala de 1 a 5, donde 1 significa 'Nada importante' y 5 'Muy importante'.*

	1	2	3	4	5
A Teórico					
B Técnico					
C Actitudinal					

3. ¿Qué **importancia** considera usted que **debería dársele** a cada uno de estos **componentes**? *Utilice una escala de 1 a 5, donde 1 significa 'Nada importante' y 5 'Muy importante'.*

	1	2	3	4	5
A Teórico					
B Técnico					
C Actitudinal					

4. Pensando en el **ejercicio de la profesión**, ¿qué **importancia** otorga a cada una de las siguientes **competencias**? *Utilice una escala de 1 a 5, donde 1 significa 'Nada importante' y 5 'Muy importante'.*

	1	2	3	4	5
a Adaptación al Cambio					
b Autorregulación Emocional					
c Capacidad de Planificación					
d Capacidad para Aprender					
	1	2	3	4	5
e Comunicación Efectiva					
f Iniciativa					
g Empatía					
h Liderazgo Estratégico					

	1	2	3	4	5
i Manejo Constructivo del Conflicto					
j Orientación al Cliente					
k Pensamiento Creativo					
l Pensamiento Crítico					

	1	2	3	4	5
m Responsabilidad Social					
n Tolerancia a la Incertidumbre					
o Trabajo en Equipo					
p Visión sistémica					

5. Pensando en la **formación recibida**, ¿en qué medida cree usted que **se desarrollan en la carrera** cada una de las siguientes competencias? *Utilice una escala de 1 a 5, donde 1 significa 'No se desarrolla en absoluto' y 5 'Se desarrolla por completo'.*

	1	2	3	4	5
a Adaptación al Cambio					
b Autorregulación Emocional					
c Capacidad de Planificación					
d Capacidad para Aprender					

	1	2	3	4	5
e Comunicación Efectiva					
f Iniciativa					
g Empatía					
h Liderazgo Estratégico					

	1	2	3	4	5
i Manejo Constructivo del Conflicto					
j Orientación al Cliente					
k Pensamiento Creativo					
l Pensamiento Crítico					

	1	2	3	4	5
m Responsabilidad Social					
n Tolerancia a la Incertidumbre					
o Trabajo en Equipo					
p Visión sistémica					

6. Haciendo una **autoevaluación**, ¿en qué medida considera que cada una estas competencias **están desarrolladas en usted mismo**? *Utilice una escala de 1 a 5, donde 1 significa 'No está desarrollada en absoluto' y 5 'Está desarrollada por completo'.*

	1	2	3	4	5
a Adaptación al Cambio					
b Autorregulación Emocional					
c Capacidad de Planificación					
d Capacidad para Aprender					

	1	2	3	4	5
e Comunicación Efectiva					
f Iniciativa					
g Empatía					
h Liderazgo Estratégico					

	1	2	3	4	5
i Manejo Constructivo del Conflicto					
j Orientación al Cliente					
k Pensamiento Creativo					
l Pensamiento Crítico					

	1	2	3	4	5
m Responsabilidad Social					
n Tolerancia a la Incertidumbre					
o Trabajo en Equipo					
p Visión sistémica					

7. En términos generales, ¿cómo evalúa la **formación** brindada por la Facultad en cuanto al **desarrollo de competencias**? *Utilice una escala de 1 a 5, donde 1 significa 'Pésima' y 5 'Excelente'.*

	1	2	3	4	5	
Pésima						Excelente

8. Indique en qué medida está de acuerdo con cada una de la siguientes frases referidas a la **enseñanza** brindada en esta Facultad. *Utilice una escala de 1 a 5, donde 1 significa 'Totalmente en desacuerdo' y 5 'Totalmente de acuerdo'.*

	1	2	3	4	5
a Brinda suficientes oportunidades de práctica profesional.					
b Hace uso eficiente de las herramientas tecnológicas disponibles.					
c Permite la participación activa del alumno durante las clases.					
d Conecta la teoría con la realidad profesional cotidiana.					
e Favorece la integración de conocimientos de las distintas materias.					

9. Indique en qué medida está de acuerdo con cada una de la siguientes frases referidas a la **formación** brindada por esta Facultad. *Utilice una escala de 1 a 5, donde 1 significa 'Totalmente en desacuerdo' y 5 'Totalmente de acuerdo'.*

	1	2	3	4	5
a Es acorde a los requerimientos del mercado laboral actual.					
b Se ha ido adaptando a los cambios de las últimas décadas.					
c Es la apropiada para las exigencias de la próxima década.					
d Capacita para desenvolverse en entornos inestables.					
e Prepara en forma adecuada para afrontar desafíos complejos.					

10. ¿Qué **aspectos** de la **formación profesional** considera no se están atendiendo adecuadamente? ¿Qué **sugerencias** tiene para mejorar la formación brindada por esta Facultad?

¡Nuevamente, muchas gracias!

DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA DE APLICACIÓN DE INCENTIVOS BASADA EN NEUROCIENCIAS¹

Albano, Sergio
Oviedo, Raúl
Santero, Mariel
Sassone, Mirna
Martín, Silvia

1. INTRODUCCIÓN

La gestión del capital humano en las PYMEs rosarinas presenta múltiples inconvenientes, cuyo principal origen parece ser la falta de motivación y capacitación del personal. Esta problemática, entre otras, comienza a ser abordada por las llamadas Neurociencias, buscando una nueva perspectiva, integradora de los aportes de distintas disciplinas, intentando de este modo hallar nuevas soluciones.

El presente trabajo ilustra los adelantos logrados en el primer año del proyecto de investigación **“Neurociencia como herramienta de motivación y desarrollo del capital humano en las PYMEs rosarinas”**, concentrado en la revisión bibliográfica y el diseño de una metodología de aplicación de incentivos basada en neurociencias, para la experimentación a partir del segundo año.

Este proyecto se propone analizar y describir las vinculaciones de la Neurociencia con la motivación y el desarrollo del capital humano, dentro de las PYMEs de Rosario. En esta primera instancia, se pretende con los resultados obtenidos diseñar un experimento a ser aplicado en dos empresas de nuestra ciudad.

2. OBJETIVOS

Para el presente trabajo, se propone como objetivo general diseñar un procedimiento experimental para analizar y describir las vinculaciones de la Neurociencia con la motivación y el desarrollo del capital humano, a aplicar en dos PyMEs de la ciudad de Rosario.

Son Objetivos Derivados:

- Investigar la bibliografía sobre el tema sujeto a investigación y su evolución en el tiempo a través de los diferentes autores.

¹ Trabajo presentado en Vigesimoprimeras Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística. Universidad Nacional de Rosario. Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. Rosario, Noviembre de 2016.

- Detectar cual es la situación actual en lo referente a las prácticas que llevan a cabo las empresas de la zona, con respecto a esta temática.
- Indagar en las necesidades del trabajador desde la perspectiva de las Neurociencias.
- Analizar las operaciones, funciones y actividades cognitivas llevadas a cabo por una persona participe de una organización, con el fin de identificar posibles herramientas de motivación y desarrollo del capital humano.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 Neurociencia: avance e integración del conocimiento sobre el comportamiento

A partir de la década del 90, gracias a las nuevas tecnologías – que permiten tener mayor acceso al funcionamiento neuronal – y al enfoque interdisciplinario, el estudio del comportamiento humano ha tenido notables avances, especialmente en lo referente a la comprensión del sistema nervioso.

Se denomina NEUROCIENCIA, en forma genérica, al conjunto de disciplinas que abordan el funcionamiento cerebral para explicar el comportamiento humano y las funciones cognitivas en términos de activación de redes neuronales.

MALFITANO CAYUELA y SCINICA la definen como “el conjunto de ciencias, disciplinas científicas que estudian las funciones químicas, farmacológicas, y patológicas del Sistema Nervioso para comprender con ello las bases biológicas de la conducta humana.”²

La Neurociencia implica un abordaje interdisciplinario. Implica reconocer la incapacidad para aprehender la complejidad del fenómeno comportamental desde una óptica única. Implica también la necesidad de lograr un vocabulario común para el intercambio e integración de aportes enriquecedores.

La Neurociencia no es Medicina, no es Psicología, no es Física, no es Química, ni ninguna de las ciencias tradicionales: es una articulación de los conocimientos procedentes de cada una de ellas, integrándose en un conocimiento superador aprovechando la sinergia resultante de la interacción.

“El propósito fundamental de la neurociencia es entender cómo el encéfalo o cerebro elabora marcadas individualidades en la acción humana. [...] La neurociencia permite entender de qué modo el sistema nervioso central logra organizarse e integrarse en

² MALFITANO CAYUELA, Oscar – SCINICA, Elsa. Neuroestrategia. Pág. 124

los diferentes sistemas de comunicación que lo componen. Además, hará posible integrar estos aportes para vincularlos con las representaciones perceptivas de los seres humanos, a fin de avanzar en el conocimiento de los mecanismos internos de la conducta que develan la asociación del pensamiento con el sentimiento.”³

Dentro del marco de las Neurociencias, BRAIDOT distingue cuatro áreas de estudio:

- *Neurociencia Cognitiva*, enfocada en el pensamiento en sentido amplio, en los distintos procesos cognitivos – desde el procesamiento más elemental de los estímulos sensoriales (percepción) a la toma de decisiones más compleja.
- *Neurociencia Afectiva*, enfocada en la relación entre el cerebro y las emociones, así como su incidencia en el pensamiento.
- *Neurociencia Conductual*, enfocada en la explicación del comportamiento manifiesto, analizando cómo los sistemas neuronales actúan en la generación de conductas concretas.
- *Neurociencia de los Sistemas*, enfocada en la activación de circuitos neuronales específicos en el ejercicio de determinada función.⁴

Se trata obviamente de áreas interconectadas, cuya distinción es una mera ficción analítica para facilitar su estudio, pero resaltando la imposibilidad de estudiar una desconociendo las otras.

3.2 Neurociencia y Administración: aplicaciones múltiples

“Hemos entrado de lleno en la “revolución de las neurociencias”. Comenzamos una era en la que sus avances y aplicaciones se extienden a los más diversos campos de la actividad humana y, muy especialmente, a nuestra vida cotidiana.”⁵

El desarrollo de las Neurociencias como espacio interdisciplinar, no solo ha sido notable en términos de avance en el conocimiento del funcionamiento cerebral, profundizando en aspectos que hasta entonces venían siendo desatendidos por la incapacidad tecnológica de abordarlos, sino que ha crecido enormemente la aplicación de tal conocimiento, el desarrollo de aplicaciones prácticas que generen resultados mensurables. Las Neurociencias han entrado en los más diversos ámbitos, entre los que destacan las Ciencias Económicas.

³ MALFITANO CAYUELA, Oscar. Evolución del Marketing al Neuromarketing. En: MALFITANO CAYUELA, Oscar y otros. Neuromarketing. Cerebrando negocios y servicios. Pág. 21

⁴ BRAIDOT, Néstor. Neuromanagement. La revolución neurocientífica en las organizaciones, del management al neuromanagement. Pág. 57-8

⁵ BRAIDOT, Néstor. Sácale partido a tu cerebro. Todo lo que necesitas saber para mejorar tu memoria, tomar mejores decisiones y aprovechar todo tu potencial. Pág. 13

“La utilización de los conocimientos de las Neurociencias aplicados a las Ciencias Económicas podrían contribuir a mejorar las relaciones empáticas de las personas en las organizaciones y de ellas con el ambiente.” La idea no es solo ampliar y mejorar el conocimiento del comportamiento humano sino – especialmente – encontrarle aplicaciones prácticas, descubrir formas de explotar tal conocimiento, mejorando la calidad de vida de la gente y llevando al progreso social en general.

“Una vez que se hubo comprendido el modo en que funciona la mente, el siguiente paso es discutir qué influencia debería tener ese conocimiento en materia de gestión.”⁶

Para el gerente, las Neurociencias proveen importantes conocimientos y herramientas, que mejoran su capacidad de relacionamiento en múltiples direcciones. En términos generales, le brinda mejor comprensión:

- De sí mismo como decisor, lo cual mejora sus capacidades de planificación y toma de decisiones en general.
- De sus pares, optimizando su capacidad comunicacional y su influencia.
- De su mercado meta, brindando herramientas para atraer y fidelizar a sus consumidores.
- De sus recursos humanos, lo cual le permite relevar mejor sus capacidades, comprender su proceso motivacional y, en última instancia, gestionarlos mejor.

“Las neurociencias aplicadas constituyen la llave maestra para la innovación en materia de liderazgo, conducción y gestión de organizaciones y empresas. En el siglo XXI, las nuevas herramientas no están lejos ni fuera de nosotros mismos, sino adentro, en el infinito potencial de nuestro cerebro, en los neurocircuitos que alimentan la toma de decisiones y la inteligencia organizacional.”⁷

En este sentido, propone Braidot el término Neuromanagement, definiéndolo como la aplicación de la Neurociencia al gerenciamiento y conducción de organizaciones.

“Focaliza en:

- los procesos neurológicos vinculados con la toma de decisiones;
- el desarrollo de la inteligencia individual y organizacional (inteligencia de equipos);
- la planificación y gestión de personas (selección, formación, interacción grupal y liderazgo)”.⁸

⁶ TETAZ, Martín. Neuroanatomía de la decisión. Pág. 40

⁷ Op. Cit. 3, Pág. 21

⁸ Ibídem. Pág. 29

Para este autor, los beneficios de aplicar las Neurociencias al trabajo organizacional se sintetizan en:

- Se potencia el desarrollo de habilidades de liderazgo.
- Aumenta la capacidad para tomar decisiones eficaces.
- Disminuye el riesgo de no elegir a las personas adecuadas.
- Se enriquecen los métodos para el desarrollo de la creatividad.
- Adquieren nuevas dimensiones la investigación y la creación de nuevos productos y servicios adquieren nuevas dimensiones.⁹

“Es dable y esperable que podríamos utilizar los conocimientos científicos que se tiene del cerebro para potenciar la salud y el bienestar de las personas; por ello, creo indispensable la aplicación de los conocimientos integrados de la neurociencia para mejorar las relaciones interpersonales en el marco laboral y también para mejorar las relaciones grupales e intergrupales e intercontextuales; de esto se trata la propuesta de Neurociencias en Ciencias Económicas.”¹⁰

Las Neurociencias aplican a distintos aspectos de la administración. La meta es el éxito y progreso empresarial; el punto de partida: clientes internos y externos satisfechos. No hay posibilidad de éxito empresarial sin un mercado adecuadamente satisfecho, y no puede la empresa dar una oferta acorde sin partir de la dedicación y compromiso de todo el personal. El capital humano es fundamental para el éxito. Cuidarlo y desarrollarlo es indispensable, especialmente en las PyMEs, donde el peso relativo de este recurso es mayor.

3.3 Motivación: de los incentivos a los neuroincentivos

La gestión de los recursos humanos tiene como uno de sus principales desafíos entender qué los motiva. Conocer y comprender la motivación de los trabajadores es un paso necesario para ofrecerles los incentivos acordes, lo cual genera beneficios para todos.

“La aplicación de las neurociencias cognitivas a la conducción de organizaciones permite acceder a nuevos campos de conocimientos para liderar mejor los equipos de trabajo, tomar decisiones con un mayor grado de certeza, capacitar y formar a las personas con técnicas más eficaces, desarrollar acciones comerciales más efectivas y establecer una mejor relación con las personas y el mercado”.¹¹

⁹ Ibídem. Pág. 29

¹⁰ MALFITANO CAYUELA, Oscar – SCINICA, Elsa. Neuroestrategia. Vol. 2. Pág. 59

¹¹ Op. Cit. 3. Pág. 29

La motivación, en términos generales, puede definirse como el complejo proceso subjetivo que determina el comportamiento humano. Toda conducta es motivada. No hay comportamiento que no resulte de algún nivel de procesamiento cognitivo/afectivo. En algunos casos, tal nivel de procesamiento es mínimo, casi casi automático e inconsciente; en otros, resulta sumamente complejo y con gran desgaste.

Como proceso subjetivo y situacional, que implica el procesamiento conjunto de múltiples condicionantes internos y externos, muchos de ellos inconscientes, la motivación es incontrolable incluso para el propio sujeto y mucho menos para un tercero. Como gerente o supervisor, no se puede controlar la motivación de los trabajadores. Desde afuera, lo que se puede es ejercer influencia en su comportamiento, aportando los condicionantes apropiados, pero teniendo siempre en cuenta que el resultado final dependerá siempre de cómo el sujeto procese tal estimulación. Se define entonces la incentivación como la actividad complementaria, por parte de terceros, proveyendo estímulos para ejercer influencia sobre el proceso motivacional.

Partiendo de reconocer las distintas capacidades de los trabajadores, AQUINO y otros plantean: “La motivación es el catalizador que pone a estas capacidades en juego, traduciendo la potencialidad interna en realidad externa”.¹²

“Desde sus inicios a fines del siglo XIX la Ciencia Administrativa se preocupó por conocer los factores que influyen en la motivación del personal. (...) Actualmente, se habla de la concepción del Hombre Complejo, que destaca que las teorías anteriores no son sustitutas sino más bien complementarias. (...) Sin embargo, se reconoce que cuando se habla de motivación no existe la universalidad y, por lo tanto, cada individuo será motivado de distinta manera. Las Neurociencias contribuyen en el campo de la motivación permitiendo entender y conocer de manera exacta, a través de escaneos cerebrales, la verdadera incidencia de los factores de motivación del individuo. (...) Distintos incentivos pueden activar el neurocircuito de la recompensa, aunque ni siquiera seamos conscientes de que esperamos dicha recompensa.”¹³

En el ámbito laboral, el término motivación no aplica tanto al proceso como al resultado. Así, se habla de motivación laboral como el impulso, resultante del proceso motivacional, para el desempeño. Desde esta acepción es que puede hablarse de mejorar o incrementar la motivación laboral, lo cual se lograría a través de incentivos. Se propone entonces el término **NEUROINCENTIVACIÓN** para denominar a la

¹² AQUINO, J. – VOLA-LUHRS, R. – ARECCO, M. – AQUINO, G. – Recursos Humanos. Pág. 4

¹³ BRAIN DECISION BRAIDOT CENTER. Neurociencias y RRHH. Aplicaciones. Pág. 3

aplicación de los conocimientos provistos por las Neurociencias a la Gestión de Recursos Humanos para mejorar la motivación laboral.

La Neuroincentivación implica la provisión de distintos estímulos con el fin de aprovechar al máximo el potencial humano, desarrollando habilidades y destrezas, así como mejorando el clima laboral en general. A estos estímulos se propone denominarlos Neuroincentivos.

Los estímulos utilizados desde esta perspectiva son diversos. En muchos casos, son los mismos que venían ya utilizándose hace tiempo, pero a los que ahora las Neurociencias dan fundamento científico. En otros, se trata de herramientas realmente innovadoras. Es a estas últimas que el proyecto apunta y las que serán utilizadas en la experimentación.

3.4 El Capital Humano

El concepto de Capital Humano surge asociado al de crecimiento económico. Muchas veces se lo utiliza como sinónimo de Recursos humanos en la organización pero debe tenerse presente que el Capital Humano hace referencia a un conjunto de cualidades que permite mejorar la calidad de esos RRHH

Entre los autores que dieron origen a este concepto se encuentran Schultz, Mincer y Gary Becker, éste último hace referencia a la importancia que tienen la escuela, los conocimientos de computación, el cuidado de la salud, la lectura, los valores de honestidad y puntualidad y los define como capital; y el dinero aplicado a mejorar la salud, los conocimientos, el entrenamiento de las personas como una inversión en capital; estas habilidades no pueden separarse de la capacidad de la persona para lograr el rendimiento económico¹⁴

Según R. Ospina “En una sociedad sujeta a crecientes procesos de globalización, donde el conocimiento representa el activo más valioso de cualquier organización, las personas deberían convertirse en el capital de más importancia, el cual, no se mide en términos cuantitativos monetarios, como sucede con otros flujos materiales, sino con indicadores cualitativos sociales, toda vez que su valor está dado por los conocimientos que poseen y la capacidad de que disponen para desempeñarse con productividad; esto es lo que la teoría económica ha denominado, el Capital Humano (Theodore Schultz 1959¹⁵)”¹⁶

¹⁴ BECKER, Gary S. “Human Capital”. The University of Chicago Press. 3°ed. 1993 - pág. 15

¹⁵ SCHULTZ, T.W. “Investment in man: an economist’s view”, Soc. Serv.Rev. 33 pág. 109 – 117.

¹⁶ RAMIREZ OSPINA, EMILIO. “INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN EN AMÉRICA LATINA: EVOLUCIÓN Y RESULTADOS” 2005 UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA - PAG 401. CONSULTADO EN: [HTTPS://BOOKS.GOOGLE.COM.AR/](https://books.google.com.ar/) - 29/10/2016

En el mismo sentido la Organización para el Comercio y el Desarrollo Económico define al Capital Humano como **“la mezcla de aptitudes y habilidades innatas a las personas, así como la calificación y el aprendizaje que adquieren en la educación y la capacitación. (En ocasiones también se incluye la salud.)”**¹⁷

R.Ospina agrega que el Capital Humano permite aumentar “el grado en el cual, una persona, es capaz de poner en acción productiva un amplio rango de habilidades y capacidades **entendiendo por capacidad la potencia para el desarrollo de los procesos mentales superiores (memoria, pensamiento y lenguaje); por habilidad entendemos la forma como se operacionalizan los procesos mentales superiores, los cuales se manifiestan en las diferentes formas de conocimiento acumulados**, que permiten a su poseedor desarrollar eficazmente diversas actividades para lograr crecimiento de la productividad y mejoramiento económico; entendiendo por económico todas aquellas actividades que pueden crear ingresos o bienestar.

.... contribuye a elevar y conservar la productividad, la innovación y la empleabilidad de una persona o una comunidad.....

El Capital Humano... se forma por medio de diferentes influencias y fuentes, incluyendo actividades de aprendizaje organizado por medio de la educación formal e informal, o por medio del entrenamiento desarrollado en los diferentes puestos de trabajo de las organizaciones, así como el conocimiento, las habilidades, las destrezas y las competencias y otros atributos combinados en diferentes formas, de acuerdo a cada individuo y al contexto de uso”¹⁸

3.5 Las PYMES

En Argentina, la fuerza laboral de las PYMES abarca aproximadamente un 75% del mercado. Esto implica una participación muy significativa en el PBI del país. Pero: ¿Qué son las PYMES? El concepto de Pyme está estrechamente ligado a la empresa familiar. En su origen, el trabajo personal del campesino o artesano, fue exigiendo cada vez más cantidad de recursos para alimentar a una familia creciente, con mano de obra intensiva, que por el crecimiento de los hijos, era un insumo sumamente accesible. Por eso, al incorporarse los hijos, la necesidad de tener alguna forma de organización en el trabajo y el proceso sucesorio posterior, conformaron la estructura inicial de lo que hoy se conoce como PYME.

17 OCDC “HUMAN CAPITAL: HOW WHAT YOU KNOW SHAPES YOUR LIFE” 2007. CONSULTADO EN: [HTTPS://WWW.OECD.ORG/INSIGHTS/38435951.PDF](https://www.oecd.org/insights/38435951.pdf) - 29/10/2016

¹⁸ RAMIREZ OSPINA, EMILIO. OP. CIT. (15) PAG 401

Dado que son empresas, el objetivo primario de ellas es el lucro. Como tales, y producto de ese lucro, tiene también el desafío del crecimiento. Es un tipo de empresa destinado a tener una vida relativamente corta, ya que, o se consolida, crece y se convierte en una empresa mayor; o no puede sobrevivir a las distintas crisis que debe enfrentar, y quiebra o cierra.

La pequeña y mediana empresa, cuyo acrónimo dio origen a la sigla PYME, se define en el *Diccionario de la lengua española* como agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos.

Para encuadrar una PYME como tal, se tienen en cuenta aspectos cuantitativos como por ejemplo: cantidad de personas empleadas, ventas anuales o total de activos; pero también otros de tipo cualitativo como ser: propiedad y gestión centradas en una sola persona o en una familia; empresas en crecimiento con las crisis derivadas de ese proceso; uso de mano de obra no calificada y gerenciamiento no profesionalizado; producción generalmente no planificada, etc.

En este tipo de empresa convergen los roles que desempeñan los integrantes de la familia (grupo primario) en la empresa (grupo secundario). Se estima que alrededor del 70% de los puestos de trabajo se generan en empresas de familia. En USA alrededor del 80% de las principales empresas son de familia.

La diferencia es que, en Argentina, la mayoría de las empresas de familia son PYME y los miembros de la familia están comprometidos en los aspectos directivos, ejecutivos y hasta operativos. En la empresa de familia de USA, se refieren a un conjunto de intereses que corresponden a un grupo familiar, generalmente un holding. En nuestro país, hay algunos grupos como este ejemplo de USA (Pérez Companc, Bulgheroni, Macri, Bemberg, Fortabat, Soldati, etc.)

Según el Centro de Empresas de Familia de la Argentina, las empresas familiares serían un millón, y alrededor del 85% son fundadas por jóvenes de 22 a 28 años. Solo un 30% de esos emprendimientos alcanza el éxito.

Cobramos dimensión de la importancia que este tipo de empresas tiene en nuestra región, y al mismo tiempo el potencial de las mismas; pero la queja recurrente en los directivos de las PYMES ronda alrededor de la falta de involucramiento de su personal operativo.

4. EXPERIMENTO A IMPLEMENTAR EN PYMES DE ROSARIO

Se ha consultado numerosa bibliografía sobre el estudio del cerebro humano y artículos que hablan de la posibilidad de su aplicación a las organizaciones en relación con el management, marketing, liderazgo, etc.

El Centro de Investigaciones en Neurociencias Aplicadas y Prospectiva de la UNLP expresa que “a partir de los nuevos descubrimientos en Neurociencias la gestión del talento humano ya no volverá a ser como antes. Hoy se cuenta con importantes estudios que avalan científicamente cuáles son los factores que sirven a la motivación positiva de los individuos, que determinan cuál debe ser el nivel de compensaciones adecuado, que posibilitan seleccionar talentos en base a las habilidades cognitivas-emocionales necesarias para el puesto a ocupar y que permiten conocer las claves de un aprendizaje más efectivo. Sin embargo, aún queda mucho camino por recorrer en el ámbito de las aplicaciones neurocientíficas al área de recursos humanos. Existen muchos conocimientos que pueden traducirse en mejoras significativas en términos de comunicación, negociación y clima laboral. Queda planteado el desafío para que los encargados de la gestión de individuos crucen el puente y puedan aplicar en su trabajo los aportes de este nuevo y apasionante campo de estudio”¹⁹

A partir entonces de estos estudios, la intención del equipo es comenzar a poner en práctica, de manera concreta, los nuevos conocimientos sobre el cerebro humano en empresas de la zona a través de la aplicación de herramientas surgidas de la neurociencia, con el objetivo de establecer mecanismos que ayuden a las Pymes a mejorar el rendimiento de sus empleados operativos.

Para ello se realizará un experimento que permita comprobar los resultados de su implementación y se han propuesto los siguientes pasos para nuestra investigación:

- 1) Definición del plan de trabajo,
- 2) Entrevista a la/s cabeza/s visible/s de la organización y explicación de los objetivos
- 3) Entrevista a los mandos medios
- 4) Encuesta al personal
- 5) Análisis de la información relevada y aplicación de los índices elegidos
- 6) Definición de indicadores de productividad, eficiencia, etc.
- 7) Medición de indicadores pre-experimento
- 8) Diagnóstico y evaluación de la situación actual

¹⁹ Centro de Investigaciones en Neurociencias Aplicadas y Prospectiva de la UNLP (CINAP). Artículo “Neurociencias y RRHH – Aplicaciones”. 2009. Disponible en: http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/e_news_marzo_2009.pdf 11/09/2015

- 9) Aplicación de la herramienta basada en la Neurociencia
- 10) Medición de indicadores post-experimento
- 11) Evaluación de los resultados de la etapa anterior

Luego de haber efectuado ENTREVISTAS a los directivos de las empresas seleccionadas se diseñaron ENCUESTAS que permitan obtener información sobre los posibles inconvenientes que disminuyen la atención y productividad del nivel operativo de la organización. Para asegurar su efectividad serán previamente evaluadas por especialistas

Las mismas serán aplicadas en los distintos niveles:

- Directivos y Mandos medios:

Se plantean distintas entrevistas a los mandos medios y gerenciales para conocer los aspectos que causan insatisfacción en las personas que forman parte de las organizaciones elegidas, las cosas que las motivan y les causan satisfacción en el trabajo.

Aunque estos aspectos son diferentes para cada uno de ellos creemos que las personas en general, se ven motivadas por un trabajo interesante, por el aumento de la responsabilidad, por el desafío. Esto responde a la necesidad de crecimiento y logro que tienen las cada uno de ellos. La extraordinaria importancia de los incentivos económicos fue perdiendo su lugar ya que el espiral de los salarios sólo motiva a esperar el próximo aumento.

Es por ello que con el objetivo final de evaluar al personal respecto de su rendimiento y actitud en el trabajo, tomamos como punto de partida obtener información que nos permita sacar conclusiones válidas para aprovechar al máximo las capacidades y el entusiasmo de cada uno de los individuos que forman parte de la organización.

Entre ellas: Entrevistas abiertas: son entrevistas individuales a mandos medios y gerenciales con el objetivo de relevar información sobre el funcionamiento general de la organización, conocer el clima laboral, reconocer el flujo de comunicaciones ascendentes y descendentes así como las relaciones formales e informales y detectar las principales falencias en este aspecto.

Entrevistas estructuradas: son entrevistas individuales a mandos medios y gerenciales con el objetivo de detectar las principales necesidades de la organización según el criterio de cada uno de ellos, así como una tarea de autoevaluación de su gestión.

Encuesta de evaluación de personal a su cargo: realizar una serie de preguntas a mandos medios y gerenciales con el objetivo de conocer la percepción que cada uno tiene sobre el personal que tiene a su cargo.

- Nivel operativo:

A fin de identificar las emociones, motivaciones y necesidades de cada trabajador mediante la evaluación personal de su situación laboral. Para su elaboración se consideraron experiencias de otras organizaciones, entre otras la del Ministerio de Trabajo de la Nación²⁰

La encuesta en este nivel será anónima y las preguntas apuntan a relevar información respecto de 5 dimensiones:

- a) Relaciones dentro de la empresa
- b) Condiciones de trabajo
- c) Formación y evaluación
- d) Comunicación
- e) Satisfacción del puesto de trabajo

Incluye además información como sexo, edad, antigüedad a fin de segmentar los resultados en la elaboración de las estadísticas.

Como las encuestas sólo nos muestran lo que los empleados piensan a nivel consciente y además su respuesta puede estar condicionada, a pesar de que las mismas serán anónimas, se utilizarán además otro tipo de test psicológicos o juegos.

Dentro de las técnicas disponibles se encuentran las TECNICAS PROYECTIVAS.

“Lindzey (1961) define las técnicas proyectivas de evaluación psicológicas como aquellos instrumentos considerados como especialmente sensibles para revelar aspectos inconscientes de la conducta ya que permiten provocar una amplia variedad de respuestas subjetivas, son altamente multidimensionales – es decir, que provocan respuestas en distintas variables o dimensiones de la personalidad humana – y evocan respuestas y datos del sujeto, inusualmente ricos con un mínimo conocimiento por parte del sujeto del objetivo del test...”

²⁰ MINISTERIO DE TRABAJO. Encuesta de clima laboral. 2007 – 2008. Consultado en http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onep/docs/Clima_Laboral.pdf el 29/10/2016

...Estas técnicas han sido desarrolladas, en su mayoría, desde un marco conceptual psicodinámico. En teoría, se parte de que el material de prueba provoca la proyección del mundo interno del sujeto. Este concepto fue introducido por Freud.”²¹

Esta información es sumamente importante para comprender el modo de aprendizaje de cada persona y de esta manera saber cómo comunicar, conocer a qué variables presta más atención no sólo nos permitirá aprovecharlo para una mejor comunicación sino también modificarlo si es necesario.

En este sentido Néstor Braidot ... nos enseña que para comunicar hay que prestar particular atención a los mecanismos de atención y recordación de los individuos.

Vimos que la capacidad atencional es limitada y que los individuos tienen preferencias estímulares, sesgando su atención hacia ciertos objetos o mensajes e ignorando otros.

También aprendimos, que la emoción juega un rol fundamental tanto en la generación de esa preferencia estimular como luego en el proceso de recordación toda vez que se trate de recuperar conocimientos que están guardados en la memoria episódica de largo plazo y que han sido almacenados junto a algún marcador somático

De modo que aquella organización que busque comunicar debe primero trazar un mapa mental del receptor del mensaje a los efectos de determinar que asociaciones emocionales posee. (40)²²

Por otra parte se relaciona con el concepto de 'priming': Es la activación de grupos de neuronas (cluster) que están rodeadas por otras conexiones menos fuertes. Cuando un cluster se activa, envía inmediatamente una señal que se propaga y hace que los contenidos relacionados aparezcan en la conciencia con cierta prioridad sobre cualquier otra información, es decir, surgen determinadas representaciones mentales antes de cumplimentar una actividad. (26)

El priming es, en ocasiones, tan rápido que es imperceptible a nivel consciente, pero aun así nuestro cerebro realiza una representación mental que nos impulsa a que nos guste o disguste algo. Está relacionado con la memoria implícita e influye en la toma de decisiones. Este efecto se refiere a la mayor sensibilidad que tenemos ante

²¹ POLAINO-LORENTE, Aquilino y MARTINEZ CANO, Pedro. "Evaluación psicológica y psicopatológica de la familia" Ediciones Ralp SA. 2º ed. 2003. España. Pág. 79-80

²² TETAZ, Martín, "Neuroanatomía de la decisión". Revista Alta Gerencia. Año XIII – Número 63 – 2 digital. Septiembre 2014.
Disponible en: <http://www.altagerenciainternacional.com/publicaciones/revista-alta-gerencia/> - Recuperado: 28/03/2016

determinados estímulos: una palabra, una imagen, un sonido, un aroma debido a conocimientos y experiencias previas. (27)²³

Esto lleva al equipo a utilizar herramientas que incluyen:

- interpretación de imágenes
- respuestas gráficas a consignas
- asociación de palabras
- juegos de roles
- expresión de opiniones sobre personas o situaciones sobre las que el individuo proyecta sus propios sentimientos.

Las técnicas a aplicar también serán previamente consultadas con especialistas y además el registro de los resultados será realizado por distintos miembros del equipo para ser luego contrastados. Las técnicas propuestas fueron adaptadas de dinámicas grupales conocidas²⁴

Para la implementación del EXPERIMENTO se formarán dos grupos de trabajo, uno en el cual se efectuará la intervención y otro de control.

Ambos grupos tendrán características homogéneas en cuanto a edad, capacitación y nivel socio-económico.

En cuanto a los INDICADORES se medirán antes y después de practicar la intervención y estarán referidos a:

- Productividad
- Efectividad
- Calidad
- Ausentismo

5. RESULTADOS ESPERADOS

Los resultados de estas actividades permitirán conocer cuáles son las actitudes que perjudican o no colaboran con el aumento de la productividad; investigando los

²³ MURPHY, Patricia. "El Efecto Priming". Revista Alta Gerencia. Año XXIII – Número 64. Septiembre 2015. Disponible en: <http://www.altagerenciainternacional.com/publicaciones/revista-alta-gerencia/> - Recuperado: 28/03/2016

²⁴ FRIDMAN, S. y BORRAS, M. "Utilización de dinámicas grupales en el taller de inserción laboral" http://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/sitios_catedras/practicas_profesionales/714_insercion_laboral/material/utilizacion.pdf. Consultado el 29/10/2016

procesos neuronales que dan origen a estas conductas se podrán seleccionar los neuroincentivos más apropiados para modificarlas.

La comparación de los indicadores de productividad, eficiencia, ausentismo y accidentes laborales pre y post-experimento determinarán la validez de las hipótesis de trabajo planteadas respecto a la utilidad de los neuroincentivos aplicados en nuestra intervención.

En caso de resultar satisfactorio el resultado, lográndose el aumento de productividad esperado, podrá establecerse una metodología de trabajo válida para ser aplicada en otras Pymes de la región.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

AQUINO, J. – VOLA-LUHRS, R. – ARECCO, M. – AQUINO, G. – Recursos Humanos. 4ª edición. Ed. Prentice Hall – Pearson Educación, Buenos Aires, 2010.

BECKER, Gary S. Human Capital. The University of Chicago Press. 3ªed. 1993

[HTTPS://BOOKS.GOOGLE.COM.AR/](https://books.google.com.ar/) (RECUPERADO: 29/10/2016)

BRAIDOT, Néstor. Neuromanagement. La revolución neurocientífica en las organizaciones, del management al neuromanagement. Ed. Granica, Buenos Aires, 2014.

Sácale partido a tu cerebro. Todo lo que necesitás saber para mejorar tu memoria, tomar mejores decisiones y aprovechar todo tu potencial. Ed. Granica, Buenos Aires, 2012.

Neuromarketing. Neuroeconomía y negocios. Ed. Puerto Norte-Sur, Madrid, 2005.

IRIGOYEN, Horacio y PUEBLA, Nestor.PYMES. Su economía y organización.Ed. Macchi, Buenos Aires, 1997.

MALFITANO CAYUELA, Oscar – SCINICA, Elsa. Neuroestrategia. 1ª edición para el profesor. Alta Gerencia, CABA, 2016.

Neuroestrategia. Vol. 2. 1ª edición para el profesor. Alta Gerencia, CABA, 2016.

MALFITANO CAYUELA, Oscar y otros. Neuromarketing. Cerebrando negocios y servicios. 1ª edición 2ª reimpresión. Ed. Granica, Buenos Aires, 2014.

POLAINO-LORENTE, Aquilino y MARTINEZ CANO, Pedro. "Evaluación psicológica y psicopatológica de la familia" Ediciones Ralp SA. 2° ed. 2003. España. Pag 79-80

[HTTPS://BOOKS.GOOGLE.COM.AR/](https://books.google.com.ar/) (RECUPERADO: 29/10/2016)

RAMIREZ OSPINA, EMILIO. INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN EN AMÉRICA LATINA: EVOLUCIÓN Y RESULTADOS. UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA 2005. DISPONIBLE EN: [HTTPS://BOOKS.GOOGLE.COM.AR/](https://books.google.com.ar/) (RECUPERADO: 29/10/2016)

Publicaciones

BRAIN DECISION BRAIDOT CENTER. Neurociencias y RRHH. Aplicaciones. Marzo 2009.

Disponible en:

http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/e_news_marzo_2009.pdf

(Recuperado: 31/10/2016)

Centro de Investigaciones en Neurociencias Aplicadas y Prospectiva de la UNLP (CINAP). Artículo Neurociencias y RRHH – Aplicaciones. 2009.

Disponible en: http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/e_news_marzo_2009.pdf (Recuperado: 11/09/2015)

FRIDMAN, S. y BORRAS, M. Utilización de dinámicas grupales en el taller de inserción laboral. Disponible en:

http://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/sitios_catedras/practicas_profesionales/714_insercion_laboral/material/utilizacion.pdf. (Recuperado el 29/10/2016)

MALFITANO CAYUELA, Oscar. Neurocompetencias. Un pensamiento sistémico para la reflexión. En: Revista Alta Gerencia. Año XIII – Número 62 – 1 digital. Septiembre 2013.

Disponible en: <http://www.altagerenciainternacional.com/publicaciones/revista-alta-gerencia/> (Recuperado: 28/03/2016).

MINISTERIO DE TRABAJO. Encuesta de clima laboral. 2007 – 2008. Disponible en http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onep/docs/Clima_Laboral.pdf (Recuperado el 29/10/2016)

MURPHY, Patricia. El Efecto Priming. Revista Alta Gerencia. Año XXIII – Número 64. Septiembre 2015.

Disponible en: <http://www.altagerenciainternacional.com/publicaciones/revista-alta-gerencia/> - (Recuperado: 28/03/2016)

ORGANIZACIÓN PARA EL COMERCIO Y EL DESARROLLO ECONÓMICO DEFINE AL CAPITAL HUMANO (OCDC). HUMAN CAPITAL: HOW WHAT YOU KNOW SHAPES YOUR LIFE. 2007. DISPONIBLE EN: <HTTPS://WWW.OECD.ORG/INSIGHTS/38435951.PDF> - (RECUPERADO: 29/10/2016)

SCHULTZ, T.W. Investment in man: an economist's view, Soc. Serv.Rev. 33 (citado por R. Ospina. Op. Cit)

TETAZ, Martín. Neuroanatomía de la decisión. Revista Alta Gerencia. Año XIV – Número 63 – 2 digital. Septiembre 2014.

Disponible en: <http://www.altagerenciainternacional.com/publicaciones/revista-alta-gerencia/> (Recuperado: 28/03/2016).

FUENTES

INECO Instituto de Neurología Cognitiva

DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Madrid: Real Academia Española, vigésima segunda edición, 2001.

CONTENIDOS TRANSVERSALES EN LAS CARRERAS DE GRADO EN CIENCIAS ECONÓMICAS: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL ORGANIZACIONAL

Gómez Fulao, Juan Carlos
Ledesma, Alicia
Cavallo, Marcela
Díaz, Liliana

1. INTRODUCCIÓN

El enfoque ampliado de la empresa la considera sintetizando una serie de objetivos, que exceden los planteos tradicionales del beneficio económico. Lozano, citando a Epstein, (1987:5) cuando refiere al “Comitee for Economic Development de 1971”, enfatiza en la idea de rol ampliado de la empresa al expresar que su rol se asocia a: ...“una herramienta importante para el progreso social en una sociedad pluralista” (Lozano, 1999).

Parece acertado apelar al pensamiento de Paladino (2004) cuando asevera que las instituciones educativas en ciencias económicas son criticadas en todo el mundo por “enseñar pseudohabilidades, cuando los estudiantes deben ser formados por la experiencia en el trabajo o adquiriendo habilidades genuinas” (...) “Los profesores son castigados por construir modelos *elegantes y abstractos* y sus graduados condenados por ser *critters* con cerebros desbalanceados, corazones fríos y almas marchitas” (Paladino, 2004); se asume la necesidad de incluir en la formación académica de los futuros profesionales aspectos relacionados con una gestión socialmente responsable de las organizaciones que además de la perspectiva económica y del beneficio a corto plazo de dueños y accionistas, incluya como criterios de decisión cuestiones sociales, éticas y medioambientales (Cavallo, 2009).

Es así como los profesionales en ciencias económicas encargados de la dirección y gestión, de organizaciones deben poseer nuevas competencias prácticas, interactivas e intelectuales, que completen su formación tradicional, desarrollando nuevas nociones teórico-prácticas acerca de Responsabilidad Social y Ética empresarial, que le permitan asumir estos nuevos retos, integrándolos a su formación típica para articularlos con prácticas comunitarias, culturales y productivas como aprendizajes socialmente significativos (Orozco Fuentes, 2009).

En la actualidad la discusión parece centrarse en la modalidad de incorporación de estos contenidos, pues esta determina en gran medida la metodología de enseñanza y la posibilidad de que los estudiantes den significatividad a la RSO

2. OBJETIVOS

El objetivo de este trabajo es reflexionar acerca de la importancia y la necesidad de incluir en la currícula de grado en ciencias económicas contenidos referidos a la RSO (Responsabilidad social organizacional). Este objetivo deviene en otros, de carácter específico, centrados en discutir sobre las modalidades de inserción de contenidos de este tipo, haciendo especial hincapié en la forma transversal de inclusión como un modo para lograr la implicación de los estudiantes en la problemática de la responsabilidad de las organizaciones. Al mismo tiempo se interroga sobre la forma tradicional de incorporación de nuevos contenidos. En este marco resultó pertinente indagar además sobre contenidos sugeridos por distintos organismos para la formación de profesionales en ciencias económicas.

3. CONTENIDOS EN LAS CARRERAS DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SU RELACIÓN CON EL PARADIGMA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

La norma IES 2 (2005) sobre contenidos acerca de los programas profesionales de formación en contaduría emitida por el Consejo de Normas Internacionales de Formación en Contaduría (IAESB) de la Federación Internacional de Contadores (International Federation of Accountants / IFAC) con el propósito de fortalecer la profesión contable en el mundo, expresa que la formación profesional en contaduría debería consistir en: a) contaduría, finanzas y conocimientos relacionados; b) organización empresarial y negocios; y c) conocimiento y competencias en tecnología de la información.

Por su parte, la norma IES 3(2005) sobre habilidades profesionales y formación general emitida por el Consejo de Normas Internacionales de Formación en Contaduría (IAESB) de la Federación Internacional de Contadores (International Federation of Accountants/IFAC) prescribe un conjunto de destrezas, que los aspirantes necesitan adquirir para ser reconocidos como contadores profesionales. El alcance de este trabajo se enfoca en un escalón anterior al de contador profesional pretendiendo *atribuir valor o generar valor en aquellos estudiantes que aspiren a tener una profesión en ciencias económicas.*

Centrado el tema en el Contador, la norma IES 3(2005) prescribe dentro de las habilidades profesionales aquellas relacionadas con un rol más activo dentro de la gestión de las organizaciones, *necesitando desarrollar una amplia perspectiva de negocios así como una conciencia política y una perspectiva global.* Desde este punto de vista, la brecha producida entre lo que pretende la IES 3 (2005) y lo que se brinda

actualmente, en líneas generales, en una facultad de ciencias económicas de nuestro país, no sería tal, si la currícula incluye contenidos relacionados a la Responsabilidad Social de las Organizaciones, desde el momento que esta refiere a la toma de decisiones desde la óptica de la selección del curso de acción del cual se deriven las mejores consecuencias (mayor impacto positivo y menor impacto negativo) para el bienestar de la sociedad toda, y de la organización en particular. (Ledezma, 2011)

Así entonces, es insoslayable la vinculación que existe entre la habilidad intelectual y personal, con la formación permanente y el aprendizaje continuo, plasmada en una mirada más social de una carrera sumamente técnica. En este sentido la IES (IFAC,2008-45) expresa;

21. una amplia formación general puede animar al aprendizaje permanente y proporciona una base sobre la cual se pueden desarrollar estudios profesionales y específicamente contables. Puede consistir en:

a) Una comprensión del flujo de ideas y de los acontecimientos de la historia, las diferentes culturas en el mundo actual y una perspectiva internacional,

b) el conocimiento básico del comportamiento humano,

c) un sentido de la amplitud de las ideas, de las cuestiones y contrastes de las fuerzas económicas, políticas y sociales en el mundo, (...)

e) la capacidad de conducir una investigación, pensar en forma lógica y entender el pensamiento crítico (...)

Una formación general se puede adquirir de diversas formas y en diversos entornos. La formación general puede tener lugar en cualquier etapa del programa universitario con el resto del programa dedicado a temas profesionales contables incluyendo contaduría, finanzas y temas relacionados, conocimientos de organización y negocios y conocimientos de la tecnología de la información. La formación general se puede también integrar completamente en programas universitarios contables, con la adquisición de habilidades claves distribuidas a través del programa.

Por otro lado, en el orden nacional los últimos meses el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) por intermedio de la Comisión de Asuntos Jurídicos, asumiendo el mandato que surge del Consejo de Universidades (CU) emitió un documento (2016, nro. 1131) de revisión de actividades reservadas para la carrera de Contador, que incluye el diseñar, dirigir e implementar sistemas de información contable en todos los segmentos de la contabilidad y costos; registrar, medir y exponer la información contable, histórica y proyectada para todo tipo de organizaciones y unidades

económicas; dirigir y realizar procedimientos de auditoría y dictaminar en materia contable e impositiva y realizar los procesos de sindicatura en sociedades, concursos y quiebras.

Por su parte el CODECE (Consejo de Decanos en Ciencias Económicas, 2014) prescribe contenidos mínimos requeridos para la acreditación de la carrera de Contador Público a nivel Nacional, que forman parte de los estándares fijados por la CONEAU en los que el tema de la RSE se incluye como contenido propio del área de administración, incluyendo además en el área contable lo pertinente a Balance social y ambiental.

A modo de síntesis, se afirma que estos organismos a través de sus pronunciamientos contribuyen a alertarnos sobre competencias y capacidades, sobre contenidos conceptuales y procedimentales necesarios para formación de un Contador.

En el mismo sentido, analizamos las competencias para la Licenciatura en Administración –con sus correspondientes menciones- vemos que su visión es técnicamente más social. No obstante no se aparta del paradigma tradicional de la eficiencia en la gestión de los negocios, por lo que algunas de las apreciaciones anteriores para la carrera de Contador, son válidas para la de Administración, desde el momento que en las últimas décadas, los cambios acaecidos y focalizados en aspectos políticos, económicos y sociales han generado nuevos contextos que requieren de nuevos conocimientos y de nuevos modos de gestionar la realidad (Ledesma, 2010). Algunas iniciativas a nivel global como el Pacto Global de Naciones Unidas, los Objetivos de desarrollo del milenio (ODM), los Objetivos de desarrollo sostenible (ODS), los Principios rectores Empresa y DDHH, el Laudato si y el Acuerdo de París refieren, entre otros temas, a la necesidad de un cambio en la manera de gestionar los negocios y en el rol de la empresa en la sociedad actual.

Por último, y si bien no es foco de este análisis, la Licenciatura en Economía a la par de otras carreras económicas, debe incluir perspectivas diversas de su campo disciplinar y permitir análisis críticos tanto de las miradas tradicionales como de las nuevas corrientes, entre las que se pueden mencionar, por ejemplo las referidas a las éticas del desarrollo.

4. CONTENIDOS EN LA CURRÍCULA DE FORMACIÓN DE GRADO. MODALIDADES DE INCORPORACIÓN.

Toda innovación curricular en los planes de estudio de carreras universitarias que implique incluir contenidos relacionados con la responsabilidad social

organizacional, puede plasmarse de acuerdo a diversas modalidades, partiendo de la idea fundamental de integrar aspectos teóricos y prácticos sobre el tema.

Una primera modalidad, más tradicional, consiste en la inserción de nuevos temas en una unidad didáctica existente o a través de una nueva unidad programática o bloque de contenidos en el plan de las asignaturas. Esta forma de incorporación de nuevos temas es plenamente eficaz cuando se trata de sumar temas de igual o semejante status conceptual o axiológico al de los contenidos preexistentes pues, se entiende, el nuevo contenido suma a un marco de contenidos previo. Esta incorporación sumativa pierde sentido en los casos en los que un tema, por su trascendencia, importa relacionarlo con otros contenidos de la materia pero cobra relevancia si la intención es presentar diversos enfoques de un mismo tema.

Una segunda modalidad de inserción en los planes de estudio consiste en la creación de asignaturas autónomas de carácter obligatorio o electivo, en los últimos tramos del desarrollo de las carreras, incluidas en los espacios de formación profesional. En esta modalidad resulta conveniente proponer estudio de casos para que sean debatidos en las clases, aplicando la estrategia de grupo de discusión, por ejemplo, con el ánimo de invitar a los alumnos a la reflexión, la apertura a la participación y la valoración de la opinión de los otros. Su inclusión tiene por objeto fomentar el pensamiento crítico de los alumnos a través de la resolución de problemas tomados de casos reales.

Algunos autores señalan (Udvari-Solner y Thousand ,1996 en Fernández Batanero, s/f) que el curriculum debería ser interdisciplinar abordando problemas y temas de estudio desde diferentes perspectivas, aunque desde una misma perspectiva curricular, que permitiría a los alumnos apreciar el impacto en sus propias vidas al facilitarles elementos para reflexionar y resolver problemas.

En este camino y, finalmente, cuando se pretende incorporar un contenido con el ánimo de integrarlo con cada una de las asignaturas para poder abordar las mismas desde una perspectiva más social o más ética, se justifica plenamente el abordaje de otra modalidad, la de incorporación transversal de la nueva temática a lo largo de un espacio de cursado.

Rosales (1997:7 en Fernández Batanero, s/f) refiere los temas transversales como aquellos implicados en "cuestiones de relevante interés social imprescindible en la formación completa de la persona, que la escuela y el sistema educativo en general, habían relegado a veces por falta de conocimiento de los mismos o por falta de preparación en el profesorado para desarrollarlos, o simplemente porque no encajaban dentro de una organización disciplinar de las áreas de conocimiento.

En líneas generales, los contenidos susceptibles de incorporación transversal, se definen por tres características: hacen referencia a la realidad y a los problemas sociales, están referidos a valores o actitudes y desarrollarse dentro de las áreas curriculares como parte consustancial de sus planteamientos y de los procesos de enseñar y aprender. (Lucini, 1999). La autora sostiene:

“Estos contenidos se desarrollan dentro de la asignatura redimensionándola en una doble perspectiva: acercándola y contextualizándola en ámbitos relacionados con la realidad y con los problemas del mundo contemporáneo y a la vez dotándola de un valor funcional o de aplicación inmediata a la comprensión y a la posible transformación positiva de esa realidad y de esos problemas”. (Lucini, 1999: 32)

Hablar de transversalidad es referir a un formato curricular por el cual algunos temas atraviesan todos los contenidos curriculares y no se encierran en una sola disciplina o conjunto de ellas. Sanmartín (1996 en Fernández Batanero, s/f) distingue dos formas de interpretar la transversalidad:

1. Modelo "espada": un tema transversal atraviesa todas las áreas curriculares pero con el inconveniente que los ejes transversales afectan solamente a determinadas partes del curriculum de las áreas y gran parte de los temas no tienen ningún punto de contacto con ellos.
2. Modelo "infusión": un tema transversal actúa a modo de una infusión de una sustancia (tema transversal) que se impregna homogéneamente (a través del currículo), de manera es posible beber líquido que contenga siempre algo de sustancia (tema transversal).

Álvarez (1994 en Fernández Batanero, s/f) sostiene que son temas que deben atravesar e impregnar el currículo, no a modo de líneas paralelas sino como líneas superpuestas y tangentes que juntas forman una rueda, una gavilla o un prisma con muchas facetas.

5. A MODO DE CIERRE.

Atendiendo a los argumentos planteados en este escrito, se justifica claramente la incorporación del tema de la RSO atravesando cada uno de los programas de las asignaturas de la carrera. Ahora bien, en función de las modalidades de inserción de contenidos antes planteadas y teniendo en cuenta las crecientes necesidades y demandas sociales, parece oportuno considerar además, espacios de introducción e integración al inicio y al final de la carrera.

De esta manera, parece viable que desde los primeros años de la carrera, y principalmente en el CIC (ciclo introductorio común) los alumnos puedan tener contacto con las primeras nociones de RSO. En este sentido, y tomando como base la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR, la asignatura “Introducción a la Administración” puede constituir un espacio propicio para este cometido pues el objeto de estudio de la disciplina es la organización. De modo que presentar a los estudiantes paradigmas enfocados en los objetivos sociales y medioambientales de las organizaciones enmarcados en comportamientos éticos puede significar un gran aporte para “sembrar” en los ingresantes conciencia sobre estos aspectos. Del mismo modo, asignaturas como “Introducción a la Economía”, “Introducción a las Ciencias Sociales” e “Introducción a la Teoría contable” podrían abordar la problemática desde las perspectivas disciplinares propias.

En los años sucesivos de la carrera, los alumnos transitan espacios diversos en las áreas contable, tributaria, administrativa y jurídica. En este trayecto, incorporar transversalmente contenidos de RSO –en el modelo infusión antes descripto– permitiría a los alumnos enfocar los saberes típicamente técnicos con una mirada que vislumbre también aspectos, causas y consecuencias sociales de las acciones y omisiones de la labor profesional.

En el tramo final de la carrera, un espacio de integración daría la oportunidad de aplicar a casos concretos acciones de RSO, habilitando al alumno a un verdadero ensayo de los roles como futuro profesional, integrando en estas prácticas los saberes adquiridos a lo largo de la carrera. De este modo, los estudiantes contarían con un espacio de recuperación de saberes disciplinares de diversas áreas de la carrera abordados desde los parámetros de la RSO.

A modo de síntesis, en este trabajo se concluye que un modelo espiralado de construcción del conocimiento sobre el tema, que acompañe transversalmente la formación del estudiante universitario, a partir de conocimientos básicos sobre el tema en los primeros tramos de la carrera, que concluya con espacios de integración en prácticas reales o simuladas, responde a la necesaria formación de futuros profesionales en ciencias económicas capaces de contribuir a un genuino cambio social que los tenga como agentes clave y como protagonistas en un mundo que necesita potenciar valores éticos.

BIBLIOGRAFÍA

CAVALLO, M. (2009) *“Aprendizaje de competencias para una gestión socialmente responsable. Un estudio acerca de la experiencia de integración de contenidos de “Responsabilidad Social Empresaria” en el currículum de la carrera de Contador Público”*. Ponencia presentada en el VI Encuentro Nacional y III Latinoamericano La universidad como objeto de investigación: “Universidad, conocimiento y sociedad: innovación y compromiso” llevado a cabo en la Universidad Nacional de Córdoba/ Facultad de Filosofía y Humanidades.

CODECE (Consejo de Decanos en Ciencias Económicas) (2014). Documento base 2014 en www.codece.com.ar/docs/Documento%20Base%20CODECE%20Dic%202014.pdf en junio de 2016

COLL, C. (2001) *Psicología y Currículum*. Paidós. 1991

FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE CONTADORES MANUAL DE PROCEDIMIENTOS INTERNACIONALES DE FORMACIÓN. Edición 2008. ISBN 978-1-934779-55-2.

FERNÁNDEZ BATANERO, J. M. (s/f) *“La organización de los contenidos en el marco de la atención a la diversidad”* en <http://tecnologiaedu.us.es/cursos/34/html/cursos/batanero/5-3.htm> consultado el 8 de junio de 2017

IES 1 “Requisitos de Ingreso a un programa de formación profesional en contaduría”. Enero, 2005.

IES 2 “Contenido de los programas profesionales de formación en Contaduría) Enero, 2005

IES 3 “Habilidades profesionales y formación general” Enero, 2005

LEDESMA, A. (2009). Programa Materia Electiva “Empresa y Sociedad” presentado en Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario. Rosario, 2009

LEDESMA, A. (2011) *“Qué es la Responsabilidad Social de las Organizaciones”*. Cámara de Comercio Italiana. Rosario, Junio de 2011

LOZANO, J. (1999) *“Ética y empresa”*. Editorial Trotta. Madrid

LUCINI, F. (1999) *“Temas transversales y áreas curriculares”* Alauda Anaya, Madrid.

OROZCO FUENTES, B. (2009) "*Competencias y curriculum: una relación tensa y compleja*" en

http://www.riseu.unam.mx/documentos/acervo_documental/txtid0057.pdf

PALACIOS MALDONADO M, (2000) "*Aprendizaje Organizacional*" *Conceptos, procesos y estrategias*. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2000*. Vol. 15:31-39

Resolución CE Nro 1131/16. Bs As, Marzo de 2016

FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y MONITOREO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PRIVADA EN ESPACIOS PÚBLICOS MUNICIPALIDAD DE ROSARIO.

**Rodriguez Garay Rubén
Audisio Sergio
Quiñones Marcela
Scagliotti, Eleonora
Nasini Lisandro
Camarasa Gonzalo
Martinez Melina**

1. INTRODUCCION

La década de los noventa produjo una revalorización del municipio para los intereses académicos dando origen a una suerte de nuevo localismo. Esto se produce en un contexto dominado por un cambio profundo en las relaciones entre el Estado y la sociedad que incluyeron la crisis final del Estado de Bienestar y el surgimiento del Estado Pos social neoliberal. Por ello los estudios sobre los municipios se enmarcaron en dos fenómenos que marcaron la época: la globalización y la reforma del Estado.¹

Se trata de dar cuenta, entonces, de la aparición de un nuevo localismo que genera el proceso de reforma del Estado, que descentraliza competencias y obliga a un ajuste de las cuentas fiscales a niveles subnacionales y al aumento de demandas y de evaluación por parte de las sociedades civiles locales. También es producto del impacto de la globalización, que estimula las competitividades de las ciudades y a la vez genera concentración y desestructuración del anterior tejido productivo y orienta la participación hacia lo micro y cercano. Lo cierto es que las fronteras económicas y comunicacionales abiertas acentúan el polo "local" a la vez que el "regional" o supranacional en detrimento del "nacional", y ello es consecuencia de una modificación drástica de la sociedad del industrialismo sustitutivo, del Estado de Bienestar y de la modernidad.

Por otro lado, gastos corrientes de significación, necesidades económicas y sociales insatisfechas, recursos limitados, conforman el estado de situación en el que debe tomar decisiones el administrador público. A esto habrá que sumarle las reglamentaciones a cumplir, generalmente, mal que le pese a Max Weber, definidas como burocráticas.

¹ Cravauore, Ilari, Villar, *La articulación en la Gestión Municipal: Actores y políticas*. Universidad Nacional de Quilmes

En este marco la participación de la inversión privada en la puesta en valor y recuperación de espacios públicos para toda la comunidad, constituye en los últimos años, una de las estrategias para la solución de este problema.

En primer lugar abordaremos la vinculación entre la articulación público privada y el desarrollo local, en segundo lugar, reflexionaremos sobre los procesos de inversión privada, sus metodologías y las especificidades cuando la misma tiene como objeto el espacio público, para concluir en tercer lugar con una propuesta para la consideración de este tipo de proyectos.

2. LA ARTICULACION PUBLICO PRIVADA Y EL DESARROLLO LOCAL

Como plantea Daniel Arroyo,² el concepto de desarrollo local, para las ciencias sociales, es un concepto relativamente nuevo. En los años "70 y prácticamente hasta los "80, se suponía que el gobierno local era un Estado que tenía un rol acotado, que el rol central de las políticas públicas se establecía en el nivel nacional, y en algunos países como la Argentina, en las provincias.

En los "90, surge una segunda idea, el municipio es mucho más que sólo "alumbrado, barrido y limpieza", pasa a ser una "empresa social de servicios" que tiene como función prestar buenos servicios y generar condiciones sociales para estos servicios.

“La ciudad tradicional se ha dislocado. Asistimos a procesos de policentrismo, es decir varios centros en una misma ciudad y que compiten con el centro histórico y tradicional de estas ciudades. Esta nueva realidad se caracteriza por un fuerte proceso de fragmentación social y espacial, atraso y modernidad conviven en un mismo territorio, muchas veces se tocan o se superponen, la ciudad formal súper invertida en altos estándares de vivienda, de infraestructura de servicios sofisticados, con buen transporte y seguridad con la otra ciudad desinvertida, con bajos estándares de viviendas, comercios, infraestructuras, ciudad informal, ciudad clandestina”.³

Por un lado aparecen áreas densas y estables y por otras vastas extensiones de tejidos difusos, casi líquidos originando grandes contrastes y desequilibrios sociales y territoriales son parte de una nueva realidad en todas las ciudades latinoamericanas, donde las estrategias de cooperación público privadas aparecen como herramientas adecuadas para un abordaje eficaz de esta problemática planteada.⁴

² Arroyo, Daniel: “Los ejes centrales del desarrollo local en la Argentina”

³ Bagnasco, Edgardo: Disertación “la cooperación público privada en el marco de la recuperación de áreas centrales degradadas. Su impacto en la estructura urbana. La mirada de los arquitectos”.

⁴ ibidem

En un número cada vez mayor de países se han creado asociaciones público-privadas para promover la oferta de activos y servicios de infraestructura por parte del sector privado. Las experiencias acumuladas en diferentes países parecen indicar que la infraestructura económica (por ejemplo, el transporte) es generalmente un ámbito más propicio para la creación de este tipo de asociaciones que la infraestructura social (por ejemplo, la atención de la salud y la educación), porque probablemente tengan altas tasas de rentabilidad económica, el cobro de tarifas a los usuarios resulta más factible y cuentan con un mercado más desarrollado para combinar la construcción con la prestación de servicios conexos. En general las asociaciones públicas-privadas permiten evitar o diferir el gasto en infraestructura sin renunciar a sus beneficios.

La decisión de emprender una asociación pública-privada debería adoptarse si está adecuadamente justificada, para lo cual se puede seguir un proceso de dos etapas. a) La primera consiste en definir si es conveniente emprender un proyecto determinado, a partir de sólidos procedimientos de inversiones y evaluación de proyectos y b) la segunda consiste en decidir si un proyecto que se estime conveniente debería encararse por medio del sistema tradicional de adquisición o como una asociación pública-privada. Cuando se ha tomado la decisión de utilizar una herramienta de este tipo, es importante que el proceso de preparación del proyecto permanezca orientado a garantizar la mayor eficacia y eficiencia y a salvaguardar la viabilidad social.

El gobierno debería crear las condiciones jurídicas, institucionales y técnicas necesarias para el desarrollo de estos proyectos con el fin de que ofrezcan infraestructura y servicios con altos niveles de calidad, que no se podrían proveer con esquemas tradicionales y de manera más rápida y oportuna.

Por otro lado, el desarrollo de proyectos de asociación pública-privada permite a las administraciones transferir riesgos inherentes a los proyectos que pueden ser atendidos por el sector privado de manera eficiente, mejorar la planificación de la inversión y disminuir la presión presupuestaria requerida para el desarrollo de proyectos de gran alcance.

En países como Inglaterra, España, Irlanda, Australia, Canadá, Italia, Alemania, Portugal, Chile, Colombia, México entre otros, se han implementado con éxito proyectos tan diversos como: aeropuertos, hospitales, puertos marítimos, centros de readaptación, autopistas, carreteras libres de peaje, electrificación, escuelas, centros deportivos, presas, plantas de tratamiento de aguas residuales, recintos administrativos y transporte urbano.

El éxito de esta estrategia puede afirmarse que ha estado asociado a dos factores: 1) un buen sistema regulatorio y 2) una rigurosa evaluación técnica económica. En contrario, reglamentaciones poco claras, excesivo centralismo y complejidad burocrática pueden conspirar contra el objetivo principal y desincentivar a los inversionistas.

La experiencia también indica que, en las asociaciones públicas-privadas existen riesgos para el fisco: ello sucede cuando los beneficios son concentrados en el inversionista y los riesgos (costos) son trasladados al Estado, léase, a los contribuyentes.

Tal como lo planteamos en nuestro proyecto de investigación “se requieren instrumentos innovadores y metodologías de formulación y evaluación que constituyan nuevas oportunidades de inversión y desarrollo para el sector privado y a la vez la posibilidad de incrementar la rentabilidad social para el sector público”.

En el caso de la ciudad de Rosario, objeto de nuestra investigación, se han venido utilizando como instrumentos de articulación público privada: a) convenios urbanísticos, b) convenios de esfuerzo compartido, c) concesiones de obra pública, con explotación privada d) fideicomisos y recientemente e) iniciativa privada, entre los más importantes.

3. EL PROCESO DE INVERSIÓN PRIVADA EN ESPACIOS PUBLICOS

¿Un proyecto de inversión privada en espacio público debe analizarse con las herramientas tradicionales de todo proyecto de inversión? ¿Son suficientes? ¿Qué consideraciones específicas son necesarias realizar? ¿Desde qué otra dimensión deberían realizarse las evaluaciones?

Para responder estas preguntas partimos de identificar las particularidades del proceso de decisión de inversiones privadas en espacio público y analizaremos las especificidades que las mismas plantean tanto a los inversores privados como al sector público.

Para ello nos proponemos:

- Definir y caracterizar el proceso de decisión de una inversión privada y sus modelos de análisis
- Identificar las particularidades de la inversión cuando se realizan en espacios públicos.
- Analizar las implicancias de las mismas y su efecto económico.

De acuerdo con Sapag Chain, “la preparación y evaluación de proyectos se ha transformado en instrumento de uso prioritario entre los agentes económicos que participan en cualquiera de las etapas de la asignación de recursos para implementar iniciativas de inversión⁵. En opinión del autor esta técnica no debe ser tomada como decisional sino solo como una posibilidad de proporcionar más información a quien debe decidir. Así será posible rechazar un proyecto rentable y aceptar uno no rentable.

Siguiendo a Sapag, en términos generales son varios los estudios particulares que deben realizarse para evaluar un proyecto: los de viabilidad comercial, técnica, legal, de gestión, de impacto ambiental y financiera, si se trata de un inversionista privado, o económica, si se trata de evaluar el impacto en la estructura económica de un país.

El estudio de viabilidad comercial indica si el mercado es o no sensible a un bien o servicio producido por el proyecto y generalmente se lo puede incluir como estudio de mercado en la viabilidad financiera.

El estudio de viabilidad técnica estudia las posibilidades materiales, físicas o químicas de producir un bien o prestar un servicio que se genere con el proyecto.

La viabilidad legal se refiere a la existencia de restricciones que pudieran impedir el normal desarrollo de un proyecto, por ejemplo limitaciones en cuanto a localización, usos del suelo, del producto.

El estudio de viabilidad de gestión es el que en general no recibe demasiada atención en la literatura y en la práctica, y sin embargo es el que hace fracasar muchos proyectos por falta de capacidad administrativa. El objetivo del mismo se refiere a determinar si existen condiciones mínimas de recursos tecnológicos, humanos, y de gestión que garanticen la supervivencia del proyecto.

Finalmente el estudio de viabilidad financiera de un proyecto determina en último término, su aprobación o rechazo. Este mide la rentabilidad que retorna la inversión en bases monetarias.

En los últimos años ha adquirido relevancia el estudio de impacto ambiental de un proyecto, por lo tanto en toda evaluación deben incluirse consideraciones de carácter ambiental tanto para cumplir con normas, como para prevenir futuros impactos negativos derivados de una eventual compensación del daño causado por una inversión.

⁵ Sapag Chain Nassir (2011). *Proyectos De Inversión. Formulación y Evaluación*. Prentice Hall.

Sapag Chain afirma que, si se encarga la evaluación de un mismo proyecto a dos especialistas diferentes, seguramente el resultado de ambas será diverso, debido a que toda evaluación se basa en estimaciones de lo que se espera sean en el futuro, ingresos, costos y beneficios que se asocian a un proyecto. Más aún se complica cuando el horizonte de tiempo, normalmente diez años, implica un desconocimiento del comportamiento de los precios, la disponibilidad de insumos, el avance tecnológico, la evolución de la demanda, evolución y comportamiento de la competencia, cambios en la política económica y otras variables del entorno.

Toda evaluación de proyectos pretende medir objetivamente ciertas magnitudes cuantitativas resultantes del estudio del proyecto, sin desconocer que puedan existir criterios disímiles de análisis de un mismo proyecto. Lo significativo es plantear premisas y supuestos válidos que hayan sido sometidos a convalidación a través de distintos mecanismos y técnicas de aprobación. Las premisas y supuestos deben nacer de la realidad misma en la que el proyecto estará inserto y en el que debe rendir sus beneficios.⁶

Para los aspectos económicos y financieros de un proyecto existen modelos y herramientas, muy estudiados en la literatura académica que excede el alcance de esta investigación, pero que mencionaremos brevemente:

1. *Métodos de Valuación*

Los métodos de valuación son mecanismos de procesamiento de la información cuya finalidad es determinar valores numéricos representativos de algunos aspectos relevantes del proyecto de inversión que actúen como parámetros, convirtiéndose así en indicadores de decisión, que por su posible estandarización, se conviertan en una herramienta de comparación.

El método de valuación más comúnmente utilizado es el Método de los Flujos de Fondos Descontados. Este se aplica en diversos estudios financieros como valuación de empresas, inversiones, acciones, etc.⁷

El método de Flujos de Fondos Descontados es un método que pretende, mediante la estimación de las distintas variables (demanda esperada, inversiones requeridas, gastos proyectados, etc.) determinar la incidencia económica de cada una de ellas y, mediante éstas, crear los flujos de fondos periódicos de ingresos y egresos que se generarán a lo largo de la vida del proyecto. El aspecto principal de

⁶ Sapag Chain Nassir (2011). *Proyectos De Inversión. Formulación Y Evaluación*. Prentice Hall.

⁷ Copeland, Tom, Tim Koller y Murrin Jack (1994). *Valuation: Measuring and managing the value of companies*. EUA: McKinsey and Company.

este método, es que valoriza la incidencia de cada flujo periódico en función de su origen temporal ya que descuenta los mismos en base a una tasa determinada (TRR, Costo de Capital, etc.) para lograr una valuación presente de los mismos.

La aplicación de este método de valuación permite la obtención de los siguientes indicadores para la evaluación:

- Periodo de Recupero Actualizado

Permite determinar el período en el cual la rentabilidad obtenida por los distintos flujos iguala el desembolso inicial.

- Valor Actual Neto

Mide la rentabilidad del proyecto en valores monetarios que exceden a la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión. Para ello, calcula el valor actual de todos los flujos futuros de caja proyectados a partir del primer período de operación y le resta la inversión total expresada en el momento cero.

- Tasa Interna de Retorno

Mide la rentabilidad como un porcentaje

2. Modelos de Simulación

Un modelo de simulación económico-financiero es un diseño o desarrollo lógico- matemático cuyo objetivo es estimar el comportamiento en la vida real de un proyecto de inversión a lo largo de su vida. Mediante el diseño lógico se determinan y se definen los rangos de variación probabilístico de las distintas variables y se establecen sus interrelaciones. Luego mediante series de ecuaciones matemáticas se representan las vinculaciones de las mismas de acuerdo a los procesos de cálculo de los distintos métodos de valuación. Estos modelos son adaptados a medios informáticos que permiten el procesamiento de la información y determinan los valores esperados y rangos de variación de los indicadores de decisión.

¿Qué particularidades e implicancias presenta un proyecto de inversión sobre el espacio público en la construcción de los modelos económico-financieros?

Tomando como ejemplo, las concesiones de obra pública, éstas tienen por objeto la administración de los bienes públicos. Se otorga la construcción, conservación o

explotación de obras públicas por un plazo determinado a cambio de la percepción de una tarifa o peaje por parte del concesionario. También es posible ser otorgados para la explotación de una obra pública (predio público, obra pública, servicio público) existente y el concesionario abona un canon al sector público.

Incluye (en Obra pública): construcción, explotación, administración, reparación, ampliación, conservación, mantenimiento. Como ejemplo mencionamos: concesiones para obras viales, puentes, túneles, estacionamientos, parques, explotaciones gastronómicas, estadios, etc.

Este tipo de contratos de concesión de obra pública y/o explotación presentan algunas de las siguientes características:

- a. *Plazos del proceso licitatorio:* toda concesión implica un procedimiento administrativo desde el llamado hasta la adjudicación y explotación que de acuerdo a la complejidad del proyecto puede extenderse entre varios meses o más de un año, según el caso. En un modelo económico de un proyecto de inversión el plazo de representación de su vida comienza a correr con los primeros movimientos de flujos. Normalmente en proyectos tradicionales (un flujo neto negativo inicial y los subsiguientes positivos) se toma como momento 0 el periodo del desembolso de la inversión inicial. Que existan plazos previos al momento de inversión inicial por sí mismo no generan modificaciones en los supuestos del modelo, pero si durante estos plazos sí se generan movimientos de flujos, los mismos pueden, tomarse como costos hundidos, o si son insignificantes, ser ignorados, en caso contrario deben ser incorporarlos al modelo.
- b. *Gastos y honorarios administrativos.* La presentación de las ofertas para una licitación suelen requerir la conformidad de todos los requerimientos y aspectos mencionados en los pliegos, los cuales generan una complejidad de trámites administrativos, por ejemplo constancias de inscripción en impuestos, libre deuda, balances de corte, etc. Similarmente al caso anterior estos egresos pueden ser tomados como costos hundidos o incorporarlos al modelo.
- c. *Desembolsos adicionales todo contrato de concesión de espacio público exige la* constitución de garantías de mantenimiento de oferta, de obra, de explotación. Las garantías, dependiendo de la forma que tomen (depósito en cuenta en pesos, depósito de dólares, seguro de caución, etc.) tendrán efectos que influirán en los flujos. En casos de garantías en pesos se podrá computar su salida y recupero en los momentos en que proceda y en los casos de seguros de caución habrá que computar el costo de las pólizas periódicas por los mismos.

- d. *Riesgos propios del proceso de adjudicación*: Existen una serie de estrategias que pueden registrarse generando inseguridad a los inversores por ejemplo a) La posibilidad de recibir una impugnación por parte de otros oferentes b) La presentación de varias ofertas de un mismo competidor bajo distintas figuras
- e. *Canon*. Uno de los requisitos necesarios, sino el de mayor incidencia dentro de una pugna por una licitación, es el canon a ofrecer. En función de los objetivos del ente concesionario, el mismo puede ser significativo o irrelevante en función de si se desea requerir una inversión inicial mayor o menor. Además, en periodos inflacionarios, este concepto suele tener mecanismos de ajuste que pueden variar con el tiempo. El canon debe ser tenido en cuenta en los flujos y sus mecanismos de ajuste, en caso de proceder, deben tratar de ser estimados para poder representar en cada periodo su incidencia.
- f. *Plazo de obra y concesión*. El plazo de concesión es un requerimiento que suele proceder en los casos en que se exige una obra como parte del proyecto a explotar. El plazo de concesión es una variable fundamental en el análisis económico que determina una serie de aspectos económicos de relevancia. Este ítem en muchos casos viene limitado por regulaciones locales o de un orden superior que pueden limitar el plazo máximo posible. Con el mismo criterio mencionado previamente con respecto al canon, el ente concesionario puede utilizar este ítem como herramienta de ajuste para requerir mayor o menor inversión inicial.
- g. *El beneficio social* que el estado busca incluir muchas veces se materializa, en estos casos, con imposiciones de obras no propias al desarrollo del emprendimiento en sí, como apertura de calles, o mantenimiento de espacios públicos. Los requerimientos específicos del ente concesionario, por tratarse de espacios públicos, pueden llegar a suponer erogaciones importantes. En estos casos dichas erogaciones no se verán desagregadas sino que se reflejarán en parte en la inversión inicial y dentro de los gastos periódicos, como mano de obra y materiales.
- h. *Exigencia sobre Capacidad Jurídica y Económica*: Normalmente un emprendimiento privado puede adoptar cualquier figura jurídica que sus propietarios decidan en función del riesgo que estén dispuestos a asumir. En el caso de las concesiones, se restringen las figuras a utilizar, se imponen límites de liquidez, solvencia y antigüedad, y se requieren demostraciones patrimoniales suficientes para asegurar la inversión inicial, todo como requisito para calificación. El impacto de la figura jurídica se verá en los casos de generar figuras asociativas como las UTE, ya que la conformación de las mismas genera costos. En los otros

casos las personas jurídicas ya constituidas podrán presentarse sin necesidad de alteraciones de su razón social. Los requisitos económicos financieros exigidos no tendrán impacto en los flujos y cualquier adecuación de la estructura patrimonial de la sociedad para lograr dichos requisitos no debería ser incluida dentro de la evaluación del proyecto.

- i. *Tratamiento de la Inversión Inicial:* En la realización de los balances contables se debe considerar que los activos de infraestructura no se computan como parte de los inmuebles, ya que el mismo pertenece al estado. En caso que se incorporen activos cuyo plazo de amortización supere el plazo de explotación, se permite amortizar los mismos proporcionalmente y periódicamente en el plazo de explotación. No corresponden el impuesto inmobiliario provincial ni la tasa sobre inmuebles municipal. Los plazos de concesión predeterminados obligan a considerar que, al finalizar el mismo, no se compute un valor de recupero por los activos de infraestructura, ya que los mismos pasan a ser patrimonio del ente concesionario. De igual manera al finalizar el plazo de explotación se debe tener en cuenta que al cesar la relación laboral con los empleados corresponde prever una indemnización a los mismos de acuerdo a la normativa vigente.
- j. *Contexto macroeconómico a lo largo del plazo de concesión:* Es lo que genera mayor incertidumbre. Se debe tratar de analizar las posibles variaciones de las variables económicas de mayor influencia, ya que pueden afectar las condiciones de una concesión y repercutir en gran medida en la rentabilidad de las mismas. El ejemplo más simple es tratar de predecir, dado el mecanismo de ajuste del canon, su incidencia en cada periodo.

4. PROPUESTA PARA LA FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PRIVADA EN EL ESPACIO PÚBLICO

Proponemos considerar todo proyecto de inversión privada sobre espacio público, tanto por iniciativa privada como pública *como un proyecto de inversión económico, social, cultural y ambiental.*

De la caracterización realizada, se deducen por lo tanto algunas pautas a tener en cuenta en el proceso de formulación, evaluación y seguimiento de este tipo de proyectos. Entre ellas consideramos relevante analizar la aplicación de conceptos de Responsabilidad Social Empresaria.

Como postula Bernardo Kliksberg, en su artículo *RSE ¿Moda o demanda social?*, la responsabilidad social empresaria de la empresa privada es una idea que avanza

aceleradamente en el mundo y en Latinoamérica. Hay quienes la ven como una nueva moda gerencial y otros como un ejercicio actualizado de relaciones públicas. Dice Kliksberg "...en realidad RSE es lo opuesto de una moda. Es parte de un proceso de evolución de la concepción misma de empresa privada en las últimas décadas. Este proceso está movilizado por poderosas demandas sociales. Las mismas parten del reconocimiento de que la empresa privada es un motor esencial de la economía, y que sus actividades deben ser promovidas y facilitadas pero que, justamente por eso, por su enorme incidencia en la vida de los ciudadanos, tiene que ser considerada como una institución social con responsabilidades calificadas, y debe autoconsiderarse de este modo".

La responsabilidad social empresaria es la forma de gestión definida por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los que se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.

*¿Cómo vincular la RSE y los proyectos de inversión privada en el espacio público?
¿Puede incorporarse esta dimensión en la evaluación de los proyectos? ¿Qué desafíos plantea?*

Creemos que sí, que se hace necesario incluir esta dimensión en la consideración de los proyectos de inversión privada en el espacio público. En una concesión de espacio público que implica un proyecto de largo plazo, evaluar y monitorear indicadores de este tipo permite al poder concedente y a los ciudadanos conocer como gestionan los concesionarios la RSE, su compromiso con los trabajadores, con el medio ambiente y con la sociedad.

Incorporar esta dimensión a la evaluación de proyectos de inversión privada sobre espacio público implica considerar por lo menos dos aspectos:

- a) el peso que tendrá la misma en la fórmula de adjudicación de una concesión, y
- b) qué indicadores serán utilizados para realizar la evaluación.

Estos desafíos no lo abordamos en el presente trabajo, ya que excede su alcance, no obstante nos parece oportuno mencionarlo, para continuar con futuras líneas de investigación en este sentido.

En relación al primer aspecto, es necesario un estudio de cada proyecto en particular, ya que según las características que presente, por ejemplo su impacto en el medio

ambiente es sustancialmente distinto. No es comparable, por ejemplo, el proyecto de una cochera subterránea con la construcción y explotación de un bar o restaurante. Además el incorporar una nueva dimensión a las ya utilizadas: proyecto técnico, propuesta comercial y propuesta económica (canon) cada una con una ponderación, implicará también en una suma de cien, evaluar a que dimensión se le resta peso dentro de la fórmula de adjudicación.

Con relación al segundo punto, en principio consideramos que deben tenerse en cuenta en la evaluación: el compromiso con la comunidad, la honestidad y ética empresarial, la protección al medio ambiente, la y formación de empleados y generación de empleo. Esto conlleva la necesidad de definir indicadores de cada dimensión y la participación de cada una de ellas en el total, y por ende establecer las fuentes de información.

Teniendo en cuenta que, en nuestro trabajo de investigación se ha considerado a la concesión de obra pública tanto si es por iniciativa del sector público o del privado, vinculada al desarrollo local, consideramos que podrían analizarse los siguientes aspectos:

- ✓ En el caso que el proyecto sea por iniciativa pública podría enriquecer la propuesta la participación a título consultivo de una Comisión, o Comité Asesor para proyectos especiales integrado por el sector privado, el sector académico, otros organismos del Estado con una visión Integradora del proyecto desde las dimensiones urbanísticas, ambientales, económicas, sociales y culturales.
- ✓ La calificación de los antecedentes relativos a la capacidad económica y la solvencia del oferente no debería evaluarse con indicadores cuyos valores estén establecidos en los pliegos licitatorios, ya que los estándares utilizados no están en relación con las fluctuaciones del entorno macroeconómico.
- ✓ La evaluación de un proyecto deberá tener en cuenta en su fórmula de adjudicación no solo las propuestas técnica, económica y comercial del proyecto, sino también la ambiental y social. Sería un aspecto a considerar la posibilidad de requerir a los oferentes la presentación de un Balance Social y calificar la RSE. Esto implica realizar un estudio que pueda determinar las ponderaciones que son adecuadas en este tipo de proyectos y que valoren en forma conjunta cada propuesta.
- ✓ la evaluación de los proyectos debe ser continua, no sólo en el momento de la adjudicación. Durante el transcurso de la concesión y en aquellos casos donde el período sea mayor a un horizonte de diez años, sería conveniente realizar una

evaluación del proyecto hasta el momento y una perspectiva del mismo hacia el final de la concesión, es decir, tomar a medio término del plazo como obligación del concesionario una nueva valoración, teniendo en cuenta la complejidad e incertidumbre que traen aparejados estos proyectos.

- ✓ Considerar la participación de los ciudadanos, por ejemplo, en encuestas de calidad del servicio que puedan ponderarse al momento de otorgar prórrogas en los plazos de concesión.

A modo de conclusión, consideramos que se hace necesario innovar en la metodología utilizada para la formulación y evaluación de estos proyectos de inversión privada en espacios públicos. Por ello, como lo expresamos anteriormente, proponemos que todo proyecto de inversión sobre espacio público sea considerado como un *proyecto de inversión económica, social, cultural y ambiental con alto impacto en el desarrollo local*.

Esta consideración implica abordar la formulación y evaluación de los proyectos desde una *multidisciplinariedad*, con participación del sector privado, académico, profesional en las diversas etapas del proyecto, y con la inclusión de la dimensión social y ambiental en la evaluación de los mismos, ya sea para la decisión de adjudicación, como durante todo el período de vida del proyecto.

Quedará para futuras líneas de investigación, cómo incorporar estas dimensiones, qué importancia relativa deberán tener, qué indicadores pueden utilizarse, y qué información se debería requerir a los inversores privados. Hemos pretendido con este trabajo proponer algunas pautas a futuro que enriquezcan estos instrumentos de articulación público-privada.

BIBLIOGRAFIA

ARROYO, DANIEL “Los ejes centrales del desarrollo local en la Argentina”.

COPELAND, TOM, TIM KOLLER Y MURRIN JACK (1994). Valuation: Measuring and managing the value of companies. EUA: McKinsey and Company

CRAVACUORE, ILARI, VILLAR. La articulación en la gestión municipal. Actores y políticas. Universidad Nacional de Quilmes

- DÍAZ, C. (1999); "Para leer la innovación (notas de teoría y método)", en: Innovación y espacio local en la gestión municipal de la ciudad de Rosario, Grupo Política & Gestión, Rosario (Argentina), Mimeo.
- DÍAZ, C.; GRANDINETTI, R.; y NARI, P. (comp.) (2002); Tecnologías y Gestión Local en Argentina: Experiencias y perspectivas. Editorial Homo Sapiens - Grupo Política & Gestión de la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario - Agencia Española de Cooperación Internacional. Rosario (Argentina).
- DÍAZ, CRISTINA (1999); Pensar lo local En: Innovación y espacio local en la gestión municipal de la ciudad de Rosario (1995 - 1999). Grupo Política y Gestión del Departamento de Políticas y Planificación de la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario, Rosario (Argentina).
- GARCÍA DELGADO, D. (Comp.)(1997); Hacia un nuevo modelo de gestión local. Municipio y sociedad civil en Argentina: FLACSO – Oficina de Publicaciones del CBC (UBA) – Universidad Católica de Córdoba, Buenos Aires (Argentina).
- KLIKSBERG, BERNARDO; "Responsabilidad social empresarial: ¿moda o demanda social?"
- SAMPIERI HERNDEZ R. (2004) y otros; "Metodología de la investigación", Editorial Mc Graw Hill, 3ra. Edición: Buenos Aires.
- SAPAG CHAIN, Nassir y SAPAG CHAIN, Reinaldo (2003). Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión. (México). Mc Graw Hill. (4° Edición).

FINANCIAMIENTO DE EMPRESAS PYME EN LOS MERCADOS DE CAPITALES DE LATINOAMÉRICA

Di Doménica, Ornela
Figliuolo, Sofía
Machain, Luciano
Tarallo, Adrián

1. INTRODUCCION¹

Toda empresa, desde el momento mismo de su constitución, debe hacer frente a decisiones inversión y financiamiento las cuales, si bien son independientes, son de vital importancia para el establecimiento y crecimiento de éstas. Cuando se trata de una Pequeña y Mediana Empresa (PyME) las decisiones de financiamiento se ven restringidas por la limitada cantidad de opciones disponibles, como así también por sus elevados costos, en relación a las alternativas de las grandes corporaciones. Numerosos estudios de caso dan cuenta que en la mayor parte de los países latinoamericanos la segmentación de los mercados financieros y el acceso heterogéneo al financiamiento se han vuelto rasgos estructurales con consecuencias negativas. Las PyMEs, al ser en general mano de obra intensivas, constituyen una importante fuente de empleo. Desde hace ya varios años los gobiernos han captado la dimensión del problema de acceso a los recursos financieros de las PyMEs y han desarrollado numerosos programas, instrumentos y propuestas de políticas para intentar enmendar, al menos parcialmente, la falla en la asignación que genera el mercado.

El presente trabajo retoma la problemática de la dificultad del acceso al financiamiento de las PyMEs latinoamericanas, analizando y comparando la situación y fuentes alternativas de recursos de las que disponen este tipo de empresas en los países que puedan ser comparables a la Argentina en materia de desarrollo de mercado de capitales. Los países analizados son Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Uruguay. El estudio de los mencionados países reviste especial interés por la diversidad de modelos económicos y políticos que en ellos han prevalecido en los últimos años. El objetivo general de este trabajo consiste en analizar las alternativas de financiamiento en los mercados de capitales de las que disponen las PyME de estos países de Latinoamérica. En este sentido, se busca definir el alcance del concepto PyME en cada uno de los países sujeto a análisis, describir la situación o

¹ La presente investigación forma parte de un trabajo de mayor extensión que ha sido resumido a efectos del espacio disponible para su publicación.

contexto coyuntural en la que se desenvuelven éste tipo de empresas, analizar las diferentes fuentes de financiamiento que disponen las PyMEs en los mercados de capitales, determinar cuál o cuáles son las fuentes de financiamiento que prevalecen en cada uno de estos países para las empresas en cuestión y comparar los resultados obtenidos en cada uno de los países analizados.

Los resultados obtenidos indican ciertas diferencias en la forma de catalogar y clasificar una empresa PyME y una diversidad en los tipos de instrumentos de financiación disponibles. Entre otros, México es el país que cuentan con segmento PyME específico (como en el caso de Argentina). Chile cuenta un mercado de empresas emergentes y Bolivia con una plataforma PyME. Por otra parte, Uruguay, no cuenta con un segmento PyME definido, aunque si existen proyectos de creación. Se han encontrado también una disparidad en la proporción de este segmento sobre el PIB de cada país. Sorpresivamente, Uruguay, que no cuenta con segmento PyME, tiene un 40% de este tipo de empresas en la participación sobre el PIB. En el otro extremo, en Chile las PyMEs representan un 15% del PIB.

2. LA PROBLEMÁTICA ACTUAL

La segmentación de los mercados financieros y la discriminación negativa hacia las PyMEs son aspectos que prevalecen, en mayor o menor medida, en las economías latinoamericanas. La aplicación de diferenciales en las tasas de interés de los préstamos según el tamaño de empresa, la escasa participación de las PyME en el crédito al sector privado y la amplia utilización de proveedores y autofinanciamiento para obtener capital de giro o llevar a cabo inversiones, son elementos que denotan la existencia de dificultades de acceso al crédito para este tipo de agentes. (Ferraro, Goldstein, Zuleta, Garrido, 2010).

Por otro lado, la apertura del capital no constituye una opción atractiva para este tipo de empresas pues significa la pérdida de propiedad o control (Lapelle y Lorente, 2007). En lo que refiere al crédito bancario, el bajo acceso de las PyMEs al mismo obedece tanto a factores de oferta como demanda del mismo, algunos de los cuales se enumeran a continuación (Ferraro y Stumpo, 2010):

- La falta o asimetría de información afecta a los nuevos clientes de los bancos y de las instituciones financieras que, por lo general, son pequeñas empresas. Dando lugar a lo que se conoce técnicamente como las fallas de selección adversa y riesgo moral.

- Cuanto menor es el tamaño de la empresa, menor tiende a ser el capital que puede ofrecer como garantía del crédito solicitado.
- Teniendo en cuenta que el monto de los créditos a las PyMEs suele ser relativamente pequeño, los bancos deben incurrir en deseconomías de escala para obtener información sobre los antecedentes crediticios de dichos clientes.
- Muchas PyMEs carecen de la información que exigen los bancos y desconocen los procedimientos y prácticas requeridos para acceder al crédito.

Desde hace varios años la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) fomenta la búsqueda de mayor igualdad para el acceso al financiamiento, el cual hoy se caracteriza por ser heterogéneo, y reforzar las desigualdades de las capacidades productivas y la inserción en los grandes mercados. Crea así un círculo vicioso que condena a los segmentos productivos caracterizados por la presencia de PyMEs a una permanente vulnerabilidad y un crecimiento deficiente que se ubica por debajo de las potencialidades de ese tipo de empresas (CEPAL, 2010).

Si bien el interés por las dificultades de las PyMEs en el acceso al financiamiento es un denominador común en los países de la región, existen marcadas diferencias en la forma concreta que adoptan las instituciones, programas y políticas pues las mismas responden a las características de cada uno. Sin perjuicio de ello, existen además diferencias de grado de desarrollo. Los casos de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Uruguay constituyen, por sus diferencias económicas, políticas e idiosincráticas, una muestra adecuada para observar y comparar las particularidades del problema de las PyMEs para acceder a los recursos financieros y sus intentos de atenuarlo o resolverlo.

En Argentina desde el año 1993 existe un régimen simplificado establecido por la Comisión Nacional de Valores (CNV) para empresas PyME que desean acceder al mercado de capitales diferenciándolo del Régimen General que corresponde a las grandes empresas. Esta política constituye una tendencia en los países desarrollados como Inglaterra, España y Canadá entre otros y en países latinoamericanos como Brasil.

A continuación, se analizan brevemente las características de cada país comparable a Argentina en términos de mercado.

3. EL CASO DE URUGUAY

Uruguay es el segundo país más pequeño de Sudamérica con una superficie de aproximadamente 170.000 kilómetros cuadrados y una población cercana a los 3,4 millones de habitantes. Según datos del Fondo Monetario Internacional (FMI), en el año 2016 su Producto Bruto Interno (PBI) alcanzó los U\$S 54.375 millones y su tasa de inflación fue del 10,2% anual.

En cuanto a su estructura productiva, la misma se distingue por dos grandes rasgos. En primer lugar, se caracteriza por una orientación exportadora superior al promedio latinoamericano, derivada del tamaño reducido de su mercado interno (Kantis, 2005). La otra característica fundamental de la economía uruguaya es la preponderancia de las PyMEs en el tejido productivo. Según datos del Instituto Nacional de Estadística de Uruguay (INE), en el año 2014 representaban más del 99% de las unidades productivas del país, empleaban al 67% de los trabajadores y su participación en el PBI superaba el 40%.

Según datos de la Encuesta Nacional de Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MiPyME), a diferencia de lo que sucede en otros países latinoamericanos las MiPyME en Uruguay no parecieran enfrentar dificultades para acceder al crédito, ya que más del 80% de las empresas objeto de estudio consideran que no tienen problemas para financiarse.

Dentro de las empresas que perciben dificultades en el acceso al crédito, el 34% sostuvo que la falta de garantías reales constituyó el principal obstáculo para obtener el financiamiento. En segundo lugar, el estado de formalización o el grado de informalidad dificultó el acceso al financiamiento del 13% de las MiPyME. Sólo el 12% de las firmas percibieron que los costos eran un impedimento para conseguir un crédito.

Sin embargo, los resultados de la mencionada encuesta muestran que en el caso de las micro empresas, el 91% de ellas no cuentan con ninguna fuente de financiamiento externa. Si bien a medida que aumenta el tamaño de la firma el porcentaje se reduce, al 85% y 75% para las pequeñas y medianas respectivamente, continúan siendo guarismos elevados. De los datos se deduce que las principales fuentes de financiamiento para crear o ampliar la empresa son los ahorros personales de los socios y el apoyo de familiares y amigos. Concretamente, según datos del Banco Mundial, el 70% de las inversiones de las PyMEs son financiadas con recursos propios.

En lo que refiere al funcionamiento diario de la compañía, la “*Enterprise Survey*” del Banco Mundial arroja que aproximadamente sólo el 15% del capital de trabajo de las PyMEs uruguayas es financiado por proveedores.

Considerando únicamente las MiPyME que acceden a financiamiento externo, se verifica que más del 60% de las micro empresas utilizan crédito bancario, porcentaje que aumenta al 74% y 70% para las pequeñas y medianas respectivamente. En lo que refiere al destino de los créditos obtenidos, los mismos se utilizaron principalmente para financiar la compra de materia prima y bienes de capital como vehículos y maquinarias. En conjunto estos destinos representan aproximadamente el 60% del uso de los créditos.

4. EL CASO DE CHILE

La República de Chile es considerada el país más conservador de América Latina, es un referente latinoamericano de progreso desarrollando políticas públicas creativas que regularmente son analizadas y estudiadas y que se convierten en modelos internacionales de buen Gobierno. Los datos del Servicio de Impuestos Internos chilenos muestran que en el 2014 el 84% de las empresas del país eran MPyMes. Si se dejan fuera del análisis las microempresas, las pequeñas y medianas alcanzan el 20,32% del total. Su principal actividad son los servicios, representando el 80% del empleo en el año 2016.

Este país se caracteriza por mantener el mayor nivel de endeudamiento Pyme de América Latina. Al primer trimestre del 2016, la relación deuda a PIB se mantenía en torno a 120%, nivel relativamente alto en relación a otras economías emergentes. En promedio el 90% del financiamiento que reciben las empresas chilenas, sin distinguir en tamaño, proviene de recursos propios, bancos y proveedores. Esto demuestra cuán conservadoras resultan las empresas a la hora de tomar decisiones de financiamiento.

Los principales obstáculos que enfrentan las PyME chilenas para acceder a fuentes de financiamiento provienen de varios frentes distintos: falta de una cultura empresarial de los jóvenes que estudian en las universidades; bajo conocimiento generalizado en la preparación y evaluación de proyectos por parte de los generadores de ideas; escasos vínculos establecidos entre empresarios e inversionistas; estándares bancarios poco favorables para financiamiento a pequeñas empresas; poseen poca información contable, pocos activos y son más riesgosas y volátiles.

Según cifras de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, en los últimos tres años, los créditos comerciales a la pequeña y mediana empresa han

experimentado un crecimiento sostenido del 42,3% en tres años. Los motivos de la solicitud de estos créditos se deben en un 65% al financiamiento del capital de trabajo. Esta cifra se mantiene en las empresas chilenas, sin importar el tamaño de las mismas. Luego le sigue la compra de equipos y maquinarias.

Los servicios bancarios no crediticios pueden agruparse en tres grandes categorías: servicios transaccionales, inversiones y seguros. Los servicios transaccionales, que suelen ser los más utilizados por las PyMEs, corresponden a soluciones orientadas a gestionar el flujo de caja de las empresas. La más extensamente difundida es la cuenta corriente que a menudo se complementa con una línea de crédito. Según cifras de la Encuesta Longitudinal de Empresas para el año 2011, el 62% de las microempresas, el 84% de las pequeñas empresas y el 94% de las medianas empresas utilizaban una cuenta corriente para sus negocios.

5. EL CASO DE BRASIL

Brasil es el país más grande de Sudamérica y el quinto a nivel mundial con una extensión de 8.514.877 kilómetros cuadrados. Su población supera los 200 millones de habitantes y es también la quinta más grande del mundo. Según datos del World Economic Outlook (WEO) del FMI para el año 2016, su PBI fue de U\$S 1.769.600 millones, lo que representa aproximadamente el 40% del PBI de Latinoamérica, y su tasa de inflación alcanzó el 9% anual.

La economía de Brasil ha experimentado importantes cambios estructurales a lo largo del siglo XX. A pesar de los vaivenes, Brasil es en la actualidad la economía que produce el séptimo mayor PBI del mundo, del cual un 25% aproximadamente es obtenido por MiPyMEs. Resulta entonces evidente la importancia que tienen las MiPyMEs brasileñas, que representan un 99% de todos los establecimientos del país (Stumpo, 2012). Estas empresas se caracterizan por ser mano de obra intensiva y, de hecho, generan más del 50% de los empleos formales y un gran número de puestos informales, constituyéndose en la principal fuente de trabajo de mano de obra poco o no calificada (CACB, 2005).

Cuando se les consulta a los empresarios PyMEs brasileños acerca de los principales obstáculos que encuentran para llevar a cabo sus actividades a diario y proyectar ampliaciones y crecimiento de la firma, el acceso a fuentes de financiamiento suele ocupar los primeros lugares (Banco Mundial, 2010). Según datos de la "Enterprise Survey" elaborada por el Banco Mundial en el año 2010, el 46% de las MiPyMEs encuentra dificultades para financiarse. Las restricciones provienen tanto de trabas

para acceder a los créditos, entre las que destacan los requisitos de información, formalidad y garantías, como del elevado costo de los mismos. Sin embargo, el 37% de las grandes empresas también perciben al financiamiento como un obstáculo, lo cual es un porcentaje alto en comparación con otros países de la región. El último guarismo parecería indicar que la cuestión del crédito afecta a todas las empresas del país y no es un problema exclusivo de las de menor dimensión.

Dentro de las empresas PyMEs que perciben dificultades en el acceso al crédito, al igual que lo que sucede en Uruguay, la falta de garantías es un factor de relevancia. Basta un simple dato para dar cuenta de esta realidad: mientras que a una gran empresa se le exige cerca de un 70% de un préstamo como colateral, el porcentaje aumenta al 80% para el caso de las medianas y al 114% para las firmas de menor tamaño.

Los resultados del Banco Mundial evidencian que en promedio más del 90% de las empresas brasileñas, cualquiera sea su dimensión, financian sus inversiones con una combinación de recursos propios, préstamos bancarios y crédito de proveedores. Es una situación muy similar a la que se observó para el caso chileno, reflejando una vez más que las empresas latinoamericanas en general son altamente conservadoras en lo que respecta a las formas en que se financian. Por otro lado, la venta de acciones y otras fuentes de financiamiento en el mercado de capitales ocupan un lugar marginal para las empresas de Brasil, situación que se viene intentando revertir, entre otras medidas, con la creación de nuevos segmentos de listado.

6. EL CASO DE BOLIVIA

Bolivia, ubicada en el centro de Sudamérica, posee una superficie aproximada de un millón de kilómetros cuadrados y una población superior a los 10 millones de habitantes. Según datos del WEO del FMI, en el año 2016 su tasa de inflación alcanzó el 4% anual mientras que el PBI fue de U\$S 35.700 millones.

En lo que refiere a la estructura empresarial boliviana, según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE Bolivia), el 95% de las compañías bolivianas son micro empresas y, si se agregan las PyMEs, el porcentaje aumenta al 99,7%. Es interesante destacar la preponderancia de las compañías de menor tamaño en el tejido productivo como un rasgo común de los países analizados hasta el momento. Por otro lado las estadísticas del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural (MDPyEP), indican que las empresas de menor tamaño aportan el 83% del empleo y el 25% del PBI aproximadamente (Bazurco, 2014).

Existe consenso dentro del empresariado respecto a que el acceso al crédito constituye uno de los principales limitantes al crecimiento y desarrollo de competitividad para las PyMEs de Bolivia, superado sólo por los obstáculos que impone la competencia desleal de la actividad informal y el entorno político, social y económico (BBV, 2007).

El problema de acceso al financiamiento se refleja en los balances de las compañías, con una estructura de capital concentrada en capital propio. La dependencia de recursos propios resulta ser inversamente proporcional al tamaño y antigüedad de las empresas. Al iniciar sus actividades más de un 70% de las firmas deben recurrir a recursos propios o préstamos de familiares y amigos. En tanto que a medida que las compañías crecen y se consolidan dicha proporción se reduce al 40% aproximadamente (BBV, 2007).

Según datos obtenidos de diferentes encuestas llevadas a cabo por la BBV (2007), el Banco Mundial ("Enterprise Survey" - 2010) y el INE Bolivia (Encuesta Trimestral a las MyPE – 2010), considerando sólo las MiPyMEs que acceden a financiamiento externo, se observa que más del 80% utiliza créditos de instituciones vinculadas al sistema bancario y financiero, incluyendo banca pública y privada y Fondos Financieros Privados. Vale destacar que estos últimos están orientados principalmente a financiar a las micro empresas.

En cuanto al destino de los créditos obtenidos, los mismos se utilizan fundamentalmente para la compra de materia prima e insumos. La renovación de la maquinaria y el mantenimiento de capital de trabajo ocupan el segundo y tercer lugar respectivamente. En otras palabras, los guarismos indican que los préstamos tienen por objetivo mantener a la empresa funcionando y es muy baja la proporción que se utiliza para expandir las actividades o iniciarlas, coincidiendo con lo descrito anteriormente.

A pesar de que las MiPyMEs se están financiando principalmente con el sistema financiero formal, el mismo no ha sido capaz de desarrollar servicios que atiendan las necesidades y problemas específicos del sector. Aproximadamente un 30% de las firmas que intentaron acceder a un crédito no tuvieron éxito (BBV, 2007). Según Ferraro (2011), entre las principales razones se encuentran: tasas de interés elevadas, montos bajos y plazos cortos, garantías excesivas, de hasta dos veces el valor del préstamo, requisitos y trámites complejos.

En la búsqueda de instrumentos alternativos, el mercado de capitales se presenta como una opción interesante para mejorar las condiciones de financiamiento de las

PyMEs. En este sentido, la BBV ha venido desarrollando acciones para promover la incorporación de PyMEs del mercado de valores (Página Siete, 2015).

7. EL CASO DE PERÚ

La República del Perú, ubicada sobre la costa pacífica de América del Sur, posee una superficie algo inferior a 1.300.000 kilómetros cuadrados y una población aproximada de 31,5 millones de habitantes según el Instituto Nacional de Estadística e Informática. En base a datos del WEO del FMI para el año 2016, su tasa de inflación alcanzó el 3,6% anual, mientras que el PBI fue de U\$S 195.140 millones.

En lo que refiere a la estructura empresarial peruana y según datos del último Censo Nacional Económico llevado a cabo por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el 95% de las compañías son micro empresas, si se agregan las MyPES la cifra alcanza el 99%. Nuevamente se verifica que la preponderancia de las compañías de menor tamaño en el tejido productivo es un rasgo compartido por los países latinoamericanos. Según datos del INEI, las MyPES son responsables de aproximadamente el 50% del PBI nacional y concentran el 60% de los empleos totales (Arbulú, 2007).

Según datos del Banco Mundial, a través de la “*Enterprise Survey*” del año 2010, del INEI, a partir del “Censo Nacional Económico” y de la “Encuesta de Micro y Pequeñas Empresas” del año 2013, el empresariado peruano no percibe el acceso al crédito como un obstáculo serio para el desarrollo de sus actividades. Incluso los responsables de las empresas más pequeñas consideran que las prácticas del sector informal y la inadecuada calificación de la mano de obra son factores que limitan el crecimiento más que la disponibilidad de fondos (Banco Mundial, 2010). De hecho, más del 95% de las empresas objeto de estudio consideran que no tienen problemas para acceder al financiamiento y el porcentaje de aprobación de los créditos bancarios a las MyPEs es también superior al 95%. Si bien el acceso al crédito no es considerado una restricción seria para el crecimiento, los recursos propios son una fuente fundamental de financiamiento sobre todo para las MyPEs.

Dentro de las empresas de menor tamaño que perciben dificultades en el acceso al financiamiento y al igual que lo que sucede en los otros países analizados, la falta de garantías se constituye como el principal obstáculo para obtener un crédito. En lo vinculado al funcionamiento diario de la compañía, el crédito de proveedores no es ampliamente utilizado por las MyPEs, aunque adquiere relevancia para las empresas medianas y grandes. El aporte de los dueños o venta de acciones, podría considerarse

relativamente importante en las firmas de mediano tamaño, pero para las MyPEs y grandes empresas la contribución es reducida.

En lo vinculado al destino de los créditos obtenidos, los mismos se utilizaron en casi un 70% para financiar exclusivamente capital de trabajo. Sólo un 10% se orientó únicamente a la inversión en activos fijos, mientras un 23% de las compañías financiaron un mix de ambos. Finalmente, en lo que refiere al financiamiento en el mercado de capitales, en el año 2013 se creó el Mercado Alternativo de Valores (MAV) con el fin de facilitar el acceso de las PyMEs, brindándoles la oportunidad de disponer de recursos para apalancar su crecimiento (Ninahuanca, 2016).

8. EL CASO DE MÉXICO

Los Estados Unidos Mexicanos forman el tercer país más grande América Latina, tanto en extensión como en población, convirtiéndolo en la segunda Economía Latina y el undécimo país más poblado del mundo.

Desde la crisis del 2008/2009, México se encuentra en permanente desaceleración. Según el Banco Mundial, el desafiante entorno externo de modesto crecimiento global y estancamiento del comercio, sumado al aumento gradual de los precios del petróleo y la disminución de los flujos de capital provocaron que el crecimiento económico para 2016 fuera del 2,3%, cuando en 2015 había alcanzado el 2,6%.

En 2016 la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE), realizada en 2014, arrojó como resultado que las MiPyMEs generan 72% del empleo y 52% del PIB del país. Su principal actividad es el comercio con un 56.5% y un 48% del personal ocupado.

Uno característica de los mercados incipientes, y por supuesto México no es la excepción, es la informalidad en la organización de este tipo de empresas. Según datos del Banco Mundial el 46% de las empresas pequeñas es unipersonal, y que sólo el 29% de las empresas pequeñas cuenta con Estados Financieros aprobados por un contador externo.

Según los datos publicados la ENAPROCE el entre el 60% y el 70% de las PyMES no cuenta con acceso al financiamiento. De las empresas que cuentan con financiamiento más del 50% del total opta por el sistema financiero formal, siendo el principal destino de los fondos el Capital de Trabajo.

La razón más relevante de por las que estas empresas no pueden acceder al financiamiento, es la falta de garantía o aval. Más del 25% del total de empresas no

cuenta con las garantías necesarias para obtener fondos. En la “Enterprise Survey” realizada por el Banco Mundial, (2010), se detectó que más del 60% de los préstamos a empresas requiere de colateral, garantía o aval. En el caso de las microempresas el valor del colateral, puede ser hasta un 243% del valor del préstamo. Esto es lo que crea la mayor restricción de acceso al financiamiento en las MiPyMEs.

El problema de falta de garantías es un recurrente en todos los países. Particularmente en México se han impulsado desde el Estado distintas organizaciones que promueven el otorgamiento de financiamiento y garantías a las empresas, como es el caso de NAFIN y su adhesión al FUNDES.

9. ANÁLISIS COMPARADO CON ARGENTINA

Los gobiernos latinoamericanos han captado la dimensión del problema del acceso a los recursos financieros de las PyMEs y han desarrollado numerosos programas, instrumentos y propuestas de políticas para intentar enmendar, al menos parcialmente, la falla en la asignación que genera el mercado (Ferraro y Goldstein, 2011). Si bien el interés por las dificultades de las PyMEs en el acceso al financiamiento es un denominador común en los países de la región, existen marcadas diferencias en la forma concreta que adoptan las instituciones, programas y políticas pues las mismas responden a las características de cada uno. Sin perjuicio de ello, existen además diferencias de grado de desarrollo. Los casos Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Uruguay constituyen, por sus diferencias económicas, políticas e idiosincráticas, una muestra adecuada para observar y comparar las particularidades del problema de las PyMEs para acceder a los recursos financieros y sus intentos de atenuarlo o resolverlo. En esta sección se resumen las distintas características para cada mercado incluyendo además la comparación con Argentina.

La tabla 1 muestra importantes diferencias en lo que cada país considera como micro, pequeña y mediana empresa (MiPyME) según el criterio de personal ocupado en términos generales. Si cada categoría se analiza por separado, se verifica que la definición de micro empresa es la relativamente más homogénea en los países bajo estudio. México y Chile podrían verse como los más similares en este aspecto. En Perú, no se toma el personal ocupado como criterio para categorizar a las empresas como MiPyME (similar a lo que ocurre en Argentina).

Tipo de empresa	Uruguay	Chile	Brasil	Bolivia	Perú	México	Argentina
Micro	Hasta 4	Hasta 9	Industria: hasta 19 Servicios: hasta 9	MDPyEP: hasta 9 Servicios (BBV): 1 a 5 Industria (BBV): 1 a 10	El criterio fue eliminado por Ley 30.056	Hasta 10	No se considera como criterio para definir a las MiPymes
Pequeña	5 a 19	10 a 49	Industria: 20 a 99 Servicios: 10 a 49	MDPyEP: 10 a 19 Servicios (BBV): 6 a 20 Industria (BBV): 11 a 30		Comercio: 11 a 30 Servicios: 11 a 50 Industria: 11 a 50	
Mediana	20 a 29	50 a 199	Industria: 100 a 499 Servicios: 50 a 99	MDPyEP: 20 a 49 Servicios (BBV): 21 a 50 Industria (BBV): 31 a 100		Comercio: 31 a 100 Servicios: 51 a 100 Industria: 51 a 250	
Grande	100 o más	200 o más	Industria: 500 o más Servicios: 100 o más	MDPyEP: > 50 Servicios (BBV): > 50 Industria (BBV): > 100		Comercio: >100 Servicios: >100 Industria: >250	

Tabla 1: Definición de MiPyME según Personal Ocupado. Fuente: elaboración propia.

En la tabla 2 se compara la definición de PyME según las ventas anuales medidas en dólares convertidas al tipo de cambio de fines del año 2016. Se observa que las

diferencias se amplían respecto del criterio de personal ocupado, incluso en la categoría de micro empresa la brecha entre los países es importante. Sólo en los casos de Bolivia, Perú y México existe cierta homogeneidad en lo que se considera micro empresa. Por esta razón, se debe tener presente la importante heterogeneidad en la definición de MiPyME al momento de analizar y comparar el desarrollo del mercado de capitales para MiPyMEs, los programas, instituciones y políticas en cada país debido a que la empresa objeto a la que está dirigida cada uno de ellos es diferente.

Tipo de empresa	Uruguay	Chile	Brasil	Bolivia	Perú	México	Argentina
Micro	Hasta 239.026	Hasta 94.756	Hasta 737.055	MDPyEP: hasta 187.948 Servicios (BBV): hasta 60.000 Industria (BBV): hasta 100.000	Hasta 176.497	Hasta 192.766	Agro: hasta 185.529 Ind. Y minería: hasta 649.351 Comercio: hasta 773.036 Servicios: hasta 216.450 Construcción: hasta 290.662
Pequeña	239.027 a 1.195.128	94.757 a 987.038	737.056 a 4.913.703	MDPyEP: 187.949 a 939.742 Servicios (BBV): 60.001 a 250.000 Industria (BBV): 100.001 a 350.000	176.498 a 2.000.298	192.767 a 4.819.161	Agro: 185.530 a 1.175.015 Ind. Y minería: 649.352 a 3.957.947 Comercio: 773.037 a 4.638.219 Servicios: 216.451 a 1.298.701 Construcción: 290.663 a 1.855.288
Mediana Tamaño 1	1.195.126 a 8.963.458	987.039 a 3.948.150	4.913.704 a 27.639.580	MDPyEP: 939.743 a 3.758.968 Servicios (BBV): 250.001 a	2.000.299 a 2.706.285	4.819.162 a 12.047.902	Agro: 1.175.016 a 8.967.223 Ind. Y minería:

				4.000.000 Industria (BBV):350.001 a 5.000.000			3.957.948 a 32.158.318 Comercio: 4.638.220 a 38.961.039 Servicios: 1.298.702 a 10.822.511 Construcción: 1.855.289 a 14.842.301
Mediana Tamaño 2	-	-	-	-	-	-	Agro: 8.967.224 a 14.223.871 Ind. Y minería: 32.158.319 a 47.000.618 Comercio: 38.961.040 a 55.658.627 Servicios: 10.822.512 a 15.460.730 Construcción: 14.842.302 a 22.263.451
Grande	>8.963.458	>3.948.150	>27.639.580	MDPyEP: >3.758.968 Servicios (BBV): >4.000.000 Industria (BBV): >5.000.000	>2.706.285	>12.047.902	Agro: >14.223.871 Ind. Y minería: >47.000.618 Comercio: >55.658.627 Servicios: >15.460.730 Construcción: >22.263.451

Tabla 2: Definición de MiPyME según Ventas Anuales (Valores en USD convertidos al tipo de cambio del 30/12/16).

Fuente: elaboración propia.

Resulta interesante destacar la diferencia entre estos sectores respecto de Argentina, en donde las empresas del tipo mediana se dividen en dos categorías, Tamaño 1 y Tamaño 2. Además, en Argentina las empresas MiPyMEs se catalogan en sectores como agro, industria y minería, comercio, servicios y construcción. Es decir, el abanico de rubros de empresas es mayor que en resto de los países analizados.

La tabla 3 pone de manifiesto la importancia de las MiPyMEs en el tejido productivo de los países relevados. De hecho, en todos los casos el porcentaje de MiPyMEs supera el 85% de las empresas de cada nación, siendo particularmente importante la participación de las micro empresas. En lo que refiere al aporte a la economía, se puede observar que en todos los casos es más importante sobre el empleo que sobre el Producto Interno Bruto (PIB), lo que da cuenta de la baja productividad que alcanzan en términos generales. La principal actividad de las empresas de menor tamaño en los países analizados de Latinoamérica son los servicios y el comercio.

Tipo de empresa	Uruguay	Chile	Brasil	Bolivia	Perú	México	Argentina
Micro	85%	64%	90%	95%	95%	85%	85%
Pequeña	13%	18%	8%	5%	4%	12%	12%
Mediana	1%	3%	<1%		<1%	2%	2%
Participación sobre PIB	40%	15%	25%	25%	50%	44%	44%
Participación sobre Empleo	67%	80%	50%	83%	60%	64%	64%
Principal actividad	Servicios	Servicios	Comercio	Comercio	Comercio	Comercio	Servicios

Tabla 3: Participación de las empresas MiPyMES en cada país. Fuente: elaboración propia.

La tabla 4 se refiere a los aspectos vinculados al financiamiento de las empresas de menor tamaño. Respecto a las fuentes de financiamiento, se destaca la utilización de recursos propios, indicando que aún queda mucho por desarrollar para mejorar el acceso de las MiPyMEs al financiamiento externo. En términos de obstáculos, la falta de garantías, la informalidad y los costos aparecen como factores recurrentes que dan la pauta de hacia donde deberían enfocarse las soluciones y acciones para mejorar el acceso al crédito que en la mayoría de los casos se destina a capital de trabajo. Todos los países relevados se encuentran en sintonía con lo que ocurre en Argentina, en donde las mayores fuentes de financiamiento van de la mano de recursos propios, proveedores o préstamos del sistema bancario.

	Uruguay	Chile	Brasil	Bolivia	Perú	México	Argentina
Fuente principal	Recursos propios	Recursos propios Bancos Proveedores	Recursos propios Bancos Proveedores	Recursos propios Bancos	Recursos propios Bancos Proveedores	Recursos propios Bancos Proveedores	Recursos propios Bancos Proveedores
Obstáculos	Falta de garantías Informalidad Costos	Antecedentes empresa/propietario Informalidad Otros	Falta de garantías Informalidad Costos	Costo Plazos Falta de garantías	Falta de garantías Informalidad Requisitos de información	Costos Falta de garantías Historial crediticio	Costos Informalidad Requisitos de información y tiempos para cumplirlos
Destinos	Materia prima	Capital de trabajo	Capital de trabajo	Materia prima Mercaderías	Capital de trabajo	Capital de trabajo	Capital de trabajo Inversiones

Tabla 4: Financiamiento PyME, obstáculos y destino del financiamiento. Fuente: elaboración propia.

La tabla 5 abarca el punto más relevante de esta investigación referida al financiamiento en el mercado de capitales. En la tabla se resumen los principales rasgos del mercado de capitales de los diferentes países bajo estudio. Puede observarse que los inicios de todos ellos, excepto Bolivia, se remontan a mediados y fines del siglo XIX. Al momento de este estudio y en términos de volumen de operaciones, instrumentos y tecnología se destacan los mercados de Brasil, Perú y México. Sin embargo, cuando se analizan los participantes, todos los mercados son similares y en su mayoría encontramos las instituciones esperadas como son las bolsas, intermediarios, entes reguladores, market-makers y calificadoras de riesgo.

Adicionalmente, es de destacar que varias de las bolsas analizadas han establecido alianzas entre sí, dentro de las cuales resalta el Mercado Integrado Latinoamérica (MILA) entre las bolsas de Colombia, Chile, Perú y México y la Alianza BEC, MAE y BEVSA entre las bolsas de Chile, Argentina y Uruguay. La tabla 5 muestra a efectos comparativos y en la última columna la información correspondiente para Argentina.

	URUGUAY	CHILE	BRASIL	BOLIVIA	PERU	MÉXICO	ARGENTINA
Hitos Históricos	<ul style="list-style-type: none"> * 1867 - Sociedad Bolsa Montevideana * 1993 - BEVSA * Ley 16.749 (1996) - Ley del Mercado de Valores y Obligaciones Negociables * 2004 - Denominación actual BVM * 2008 - Operatoria Electrónica SIBE * Ley 18.627 (2009) - Mercado de Valores Normas para su Regulación * 2016 - UFEF 	<ul style="list-style-type: none"> * 1892 - Bolsa de Corredores de Valparaíso * 1893 - Bolsa de Comercio de Santiago * 1975 - Creación SBIF y Ley Orgánica Banco Central * 1985 - Comisión Calificadora de Riesgos * 1987 - Ley Mercado de Valores * 1989 - BEC * 2000 - Ley de OPAs y Ley RMKI * 2007 - Ley 20.190 * 2010 - Ley 20.448 	<ul style="list-style-type: none"> * 1890 - Bolsa Libre * 1970 - Creación Índice BOVESPA * '90 - Sistemas de trading electrónico y CBLC * 2000 - BOVESPA se integra con 8 Bolsas de Brasil * 2000 - Novo Mercado * 2001 - BOVESPA FIX * 2007 - Desmutualización y BOVESPA HOLDING * 2008 - BM&FBOVESPA S.A. y BOVESPA MAIS * 2017 - B3 (BM&FBOVESPA S.A. se une con CETIP) 	<ul style="list-style-type: none"> * 1979 - Se funda BBV * 1979 - Comisión Nacional de Valores * 1989 - Inicio operaciones bursátiles 	<ul style="list-style-type: none"> * 1860 - Bolsa Comercio de Lima * 1989 - Bolsa Comercial de Lima * 1951 - Nueva Bolsa de Comercio de Lima * 1971 - BVL * 1996 - Ley Mercado de Valores (Decreto Ley 861) * 2003 - BVL se constituye como Soc. Anónima 	<ul style="list-style-type: none"> * 1880 - Juntas mercantiles de fomento (Títulos Mineros) * 1933 - BVM * 1995 - Ley de la CNBV * 1995 - Sistema Electrónico BVM SENTRA * 2013 - Reforma financiera 	<ul style="list-style-type: none"> * 1811 - Primeras Operaciones Bursátiles. * 1854 - Se funda la BCBA. * 1889 - El Código de Comercio incluye un capítulo "De las bolsas y mercados de comercio". * 1937 - Se crea la Comisión de Valores * 1968 - Se crea la actual CNV como entidad autárquica nacional de carácter técnico. * 1868 - Ley de Oferta Pública de Títulos Valores (17.811) * 2012 - Nueva Ley de Mercado de Capitales (26.831)
Principales Participantes	<ul style="list-style-type: none"> * BVM * BEVSA * BCU (Ente regulador vía la SFF) * UFEF * Calificadoras de riesgo * Intermediarios de Valores 	<ul style="list-style-type: none"> * Bolsa de Corredores de Valparaíso * Bolsa de Comercio de Santiago * BEC * SVS (Ente regulador) * SBIF (Ente regulador) * Banco Central * Market Maker * Calificadoras de riesgo * Intermediarios de Valores 	<ul style="list-style-type: none"> * B3 (BM&FBOVESPA S.A. + CETIP) * CVM (Ente regulador) * BSM * BM&FBOVESPA Servicios de Pago y Depósitos S.A. * Market Maker * Calificadoras de riesgo * Intermediarios de Valores 	<ul style="list-style-type: none"> * BBV * ASFI (Ente regulador) * Entidades de depósitos de valores * Market Maker * Calificadoras de riesgo * Intermediarios de Valores * Inversionistas Institucionales * Sociedad de Titulización 	<ul style="list-style-type: none"> * BVL * BBB * Bolser SAC * SMV (Ente regulador) * DATATEC * CAVALI * Market Maker * Calificadoras de riesgo * Intermediarios de Valores 	<ul style="list-style-type: none"> * BVM * Indevala * RNV * CNBV (Ente regulador) * Valor de Mercado * Algorithmics Incorporated * Market Maker * Calificadoras de riesgo * Intermediarios de Valores 	<ul style="list-style-type: none"> * CNV * Emisoras * Bolsas * Mercados * Cámara compensadora * Agente de negociación * Agentes productores de agentes de negociación * Agentes de colocación y distribución * Agentes de corretaje * Agentes de liquidación y compensación * Agentes de administración de productos de inversión colectiva * Agentes de custodia de productos de inversión colectiva * Agentes de depósito colectivo * Agentes de calificación de riesgos
Mercado y Sistema de Negociación	<ul style="list-style-type: none"> * Rueda física a viva voz * Rueda Electrónica 	<ul style="list-style-type: none"> * Rueda física a viva voz * Rueda Electrónica 	<ul style="list-style-type: none"> * Rueda Electrónica 	<ul style="list-style-type: none"> * Rueda física a viva voz 	<ul style="list-style-type: none"> * Rueda física a viva voz * Rueda Electrónica 	<ul style="list-style-type: none"> * Rueda Electrónica 	<ul style="list-style-type: none"> * Rueda física a viva voz * Rueda Electrónica (Es la que se utiliza en la práctica)
Alianzas	<ul style="list-style-type: none"> * 2017 - Alianza entre BEC, MAE y BEVSA. 	<ul style="list-style-type: none"> * 2011 - Alianza estratégica con NASDAQ * 2011 - MILA (Colombia, Chile, Perú y desde 2014 México) * 2017 - Alianza entre BEC, MAE y BEVSA. 	<ul style="list-style-type: none"> * 2010 - Alianza estratégica con CME Group 		<ul style="list-style-type: none"> * 2011 - MILA (Colombia, Chile, Perú y desde 2014 México) 	<ul style="list-style-type: none"> * 2014 - MILA (Colombia, Chile, Perú y México) 	<ul style="list-style-type: none"> * 2017 - Alianza entre BEC, MAE y BEVSA.

Tabla 5: Resumen de participantes y formas de negociación en los mercados de capitales. Fuente: elaboración propia.

En la tabla 6 se observa que todos los países bajo estudio cuentan con un segmento, plataforma o mercado simplificado para incentivar el acceso de las empresas de menor tamaño al mercado de capitales como fuente de financiamiento. La única excepción la constituye Uruguay que aún no cuenta con un segmento PyME pero que se encuentra trabajando en ello. Es de resaltar el caso de Bolivia, que aun siendo un mercado joven cuenta con una plataforma PyME ampliamente desarrollada, al punto que existe la figura del "Estructurador PyME". Sin embargo, en todos los países las empresas que sean incluidas en el segmento especial podrán emitir instrumentos especiales y disfrutar de facilidades y requisitos informativos simplificados.

Informes de Investigación

	URUGUAY	CHILE	BRASIL	BOLIVIA	PERU	MÉXICO	ARGENTINA
Mercado / Segmento PyME	No cuenta con un segmento PyME. En 2016 el BCU presentó un proyecto para simplificar la oferta pública para PyMEs.	Mercado de Empresas Emergentes	BOVESPA MAIS	Plataforma PyME	Mercado Alternativo de Valores	Segmento PyME	Segmento PyME
Requisitos / Facilidades	En el proyecto se propone: * No exigir Comité de Auditoría y Vigilancia. * Estados contables anuales. * El BCU elevará el tope de capital que obliga a las empresas a que más del 50% de su directorio u órganos de administración sean no ejecutivos para poder emitir. Se espera que las PyMEs queden exentas de dicho porcentaje. * Modelos estándar para agilizar la autorización de la emisión.	* Contactar un Sponsor. * Inscripción en el Mercado de Empresas Emergentes. * Inscripción en el Registro de Valores de la SVS. * Elaboración de Contratos con Market Maker y Sponsor. * Inscripción en Bolsa * Colocación de las acciones a través de un Agente Colocador (el Market Maker o Sponsor).	* Acceso gradual al mercado. * Prácticas de gobierno corporativo adicionales. * Capital conformado por acciones ordinarias con derecho a voto. * Consejo de Adm. con mínimo de 3 miembros. * Calendario anual de eventos corporativos. * Programas de apoyo * Exenciones impositivas y de los costos de listado. * Divulgación electrónica de estados financieros, decisiones del Consejo de Adm. y hechos relevantes. * Fondos cerrados específicos para la inversión en PyMEs, financiados hasta un 30% por el BNDES. * El BNDES financia hasta 20% de las ofertas del BOVESPA MAIS. * Régimen de oferta restringida a un máx de 75 inversionistas (Con máx de 50 calificados).	* Cumplir con la definición de PyME de acuerdo a la metodología de la BBV. * Tener autorizado un margen de endeudamiento o monto global, que podrá obtener en etapas a través de varias emisiones de pagarés, de hasta cuatro veces el EBITDA de la empresa . * Mantener el ratio EBITDA/Gastos Financieros en un valor superior a 1,2.	* Tener domicilio en Perú. * Ingresos anuales promedio en los últimos 3 años inferiores a 350 millones de soles o su equivalente en USD. * No deben tener valores listados en la BVL o en bolsas extranjeras. * No deben estar obligadas a listar. * Reducción del 50% de las tarifas cobradas por la BVL, SMV y CAVALI. * Prospectos y contratos estándar disponibles en el portal de la SMV. * Información financiera auditada y memoria anual del último ejercicio. * Exigencia de principios de Buen Gobierno Corporativo a partir del tercer año. * Un informe de calificadora de riesgos. * Presentación semestral de estados contables y financieros según NIIF. * Régimen sancionatorio especial.	* La información que se les requiere a las PyMEs dependen del tipo de instrumento que desean emitir. En general, para la inscripción y aprobación de Oferta Pública se debe contar con: * Poder del representante de la emisora. * Escritura constitutiva de la emisora y modificaciones a sus estatutos sociales. * Autorización corporativa en el que se acuerde la emisión de los valores. * Proyecto del título de los valores a ser inscritos. * Estados Financieros Dictaminados por el Auditor Externo de la empresa. * Dictamen sobre la calidad crediticia de la emisión (sólo deuda).	* No están obligadas a constituir un órgano colegiado de fiscalización ni Comité de Auditoría para la emisión de acciones o valores de deuda dentro del régimen especial. * Exención de arancel de autorización y tasa de fiscalización por control societario. * Los valores PyME únicamente pueden ser adquiridos por los "inversores calificados". * Presentación anual de los Estados Contables con dictamen de contador independiente y trimestral de "un estado de movimiento de fondos y un estado de situación patrimonial".
Instrumentos / Figuras Especiales		* Acciones	* Acciones	* Técnicamente una PyME puede emitir cualquier tipo de valor. Sin embargo, la normativa vigente sólo permite la negociación de pagarés a través de la Mesa de Negociación PyME.	* Acciones * Bonos * Instrumentos de deuda de corto plazo.	* Instrumentos de deuda de corto plazo. * Instrumentos de deuda de largo plazo (Bursatilización) * CKDes * Sociedad Anónima Promotora de Inversión Bursátil (SAPIB) * Sociedad Anónima Bursátil (SAB) En orden de menor a mayor requisitos de información	* Acciones * ON Simple * Pagarés o Valores de Corto Plazo * Cheque de pago diferido avalados * Fideicomiso Financiero (Régimen General)
Otros	Se evalúa compensar las menores exigencias a las emisoras PyMEs con una mayor calificación de los inversores.	Bolsa de Productos y Bolsa MiPyME		Existe la figura de "Estructurador PyME", cuya contratación es opcional para la PyME		* Programa "Mercado de Deuda para Empresas" * Programa "Garantías Bursátiles"	

Tabla 6: Mercados de capitales y segmento PyME. Fuente: elaboración propia.

Por último, en la tabla 7 se incluyen las principales instituciones y políticas públicas orientadas a brindar apoyo a las empresas de menor tamaño sobre todo en lo vinculado al acceso al financiamiento. Además, puede observarse que en todos los países ya se está trabajando en la búsqueda de una solución para el obstáculo que representa la falta de garantías en el acceso al crédito, a través de Sociedades de Garantía Recíproca (SGR).

	URUGUAY	CHILE	BRASIL	BOLIVIA	PERÚ	MÉXICO	ARGENTINA
Instituciones	* DINAPYME * Fundasol * ANMYPE * Red PROPYME	* CORFO * Banco Chile - PYME * FOGAPE * EMT * ASECH	* BNDES * SEBRAE	* CONAPYME * Viceministerio de la MyPE * Pro-Bolivia * Promueve Bolivia * BDP	* COFIDE * CODEPYME * FOGAPI * COPAME	* Instituto PyME * FUNDES * ProMéxico * NAFIN * CONCAMIN	* SEPYME * Agencia de Desarrollo Productivo
Políticas Públicas	* SIGA * PIADE * FONDES * Subsidio de tasas de interés	* Garantías CORFO * Créditos CORFO * Mercado del Bicentenario	* FAMPE * SGC * PNPMPO * Funproger	* FONDO DE GARANTÍA * FONDO EMPRENDER * PROGRAMAS BANCO UNION * SICOES	* Banco de Crédito de Perú * Programa Horizonte * Innóvate Perú * PyME Peruana al Mundo	* FONDO PYME * Pronafin * México Emprende * FONAES	* FONAPYME * Préstamos con tasas bonificadas * Fondo Semilla
SGR	* Sociedades Anónimas * Objeto social exclusivo * Dependen del MIEM * Origen: año 2000	* S.A. cerradas o abiertas * Objeto social exclusivo * Beneficios impositivos * Dependen del SVS * Origen: año 2007	* FAMPE y SGC * SEBRAE * Origen: 1995	* En proceso de regulación por la BBV * Existen distintos fondos	* Sociedades Anónimas * Objeto social exclusivo * Dependen del SBS * Origen: año 2012	* Sistema Nacional de Garantías * Secretaría Ecomiá * Origen: 2001	* Objeto social exclusivo * Beneficios tributarios para socios protectores * Origen: 1995

Tabla 7: Instituciones y políticas públicas de soporte y fomento a MiPyMES. Fuente: elaboración propia.

10. CONSIDERACIONES FINALES

Los resultados obtenidos muestran importantes diferencias respecto de lo que cada país clasifica y cataloga como MiPyME, tanto por el criterio de personal ocupado como en términos de ventas e ingresos anuales. Sin embargo, en todos los países bajo estudio se verifica la importancia de las MiPyMEs en el tejido productivo, en particular de las micro empresas. En lo que refiere al aporte a la economía, se puede observar que en todos los casos es más importante el efecto sobre el empleo que sobre el PIB. La principal actividad de las empresas de menor tamaño en los países analizados de Latinoamérica son los servicios y el comercio.

Considerando las fuentes de financiamiento, se destaca la utilización de recursos propios, indicando que aún queda mucho por desarrollar para mejorar el acceso de las MiPyMEs al financiamiento externo. En términos de obstáculos, la falta de garantías, la informalidad y los costos aparecen como factores recurrentes que dan la pauta de hacia donde deberían enfocarse las políticas y programas para mejorar el acceso al crédito que en la mayoría de los casos se destina a capital de trabajo.

Finalmente, en lo vinculado al financiamiento a través del mercado de capitales, todos los países bajo estudio cuentan con un segmento, plataforma o mercado simplificado para incentivar el acceso de las empresas de menor tamaño al mercado de capitales como fuente de financiamiento. La única excepción la constituye Uruguay, que aún no cuenta con un segmento PyME y sorprendentemente tiene una participación del 40% de este tipo de empresas sobre el PIB. No obstante, este país se encuentra en desarrollo de un mercado propio para este segmento. En todos los países, las empresas incluidas en el segmento especial podrán emitir instrumentos especiales y disfrutar de facilidades y requisitos informativos simplificados.

BIBLIOGRAFÍA

ARELLANO P., CARRASCO C., Unidad de Estudios del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2014) "Las empresas en Chile por tamaño y sector económico desde el 2005 a la fecha".

BANCO DE MÉXICO. (2016). Indicadores básicos de créditos a las pequeñas y medianas empresas.

BANCO MUNDIAL. (2010). Enterprise Survey. Obtenido de <http://www.enterprisesurveys.org>

Centro de Estudios de las Finanzas Públicas. Palacio Legislativo de San Lázaro.

El Mercado de Valores en México. (2009).

Centro de Estudios de las Finanzas Públicas. Legislatura. Cámara de diputados.
(2009). El Mercado de Valores en México.

CME GROUP. (2013). Prnewswire.com. Recuperado el 16 de Marzo de 2017, de
PUMA Trading System. BM&FBOVESPA celebrates a month of BOVESPA
segment transactions at the new platform.

Comisión Nacional Bancaria y de Valores. (2009) Encuesta Nacional de
Competitividad, Fuentes de Financiamiento y Uso de Servicios Financieros de
las Empresas. Dirección General de Estudios Económicos de la Comisión
Nacional Bancaria y de Valores. Dirección General de Acceso a Servicios
Financieros. Representación en México del BID.

CORFO. (2015). "Informe Final Programas de Garantías Estatales".

DE MATOS, F. (2014). A Política e a Atividade de Microcrédito como Instrumentos de
Geração de Trabalho e Renda e Inclusão Produtiva. Projeto de Pesquisa -
Microcrédito Produtivo Orientado. Inovações de Tecnologia Social e
Aperfeiçoamento de Política.

DINAPYME. (2013). Encuesta Nacional de MIPyME. Resumen Ejecutivo.

División de Estudios de Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, División de
Política Comercial e Industrial. (2014). "Antecedentes para la revisión de los
criterios de clasificación del Estatuto PyME".

FERRARO, C. y GOLDSTEIN, E. (2011). "Políticas de acceso al financiamiento para
las pequeñas y medianas empresas en América Latina". CEPAL. Santiago de
Chile.

FERRARO, C. y STUMPO, G. (Comp) (2010) "Políticas de apoyo a las PyME en
América Latina. Entre avances innovadores y desafíos institucionales" CEPAL.
Santiago de Chile.

FERRARO, C; GOLDSTEIN, E; ZULETA, L; GARRIDO C. (2010) "Eliminando
barreras. El financiamiento a las PyME en América Latina". CEPAL. Santiago de
Chile.

FMI. (Enero de 2017). World Economic Outlook (WEO).

FORLAC. (2014). Políticas para la formalización de las micro y pequeñas empresas en Brasil. Organización Internacional del Trabajo, Programa de Promoción de la Formalización en América Latina y el Caribe.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI. (2009). Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Censos Económicos. Aguascalientes México.

NÚÑEZ G., ONETO A. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2014) “La gobernanza corporativa y la emisión de deuda corporativa en Chile y el Perú. El papel de los inversionistas institucionales, las agencias calificadoras de riesgo y la banca de inversión”.

ORTIZ MAMANI, E. (c.2013). El mercado de capitales en Perú.

Perú PyMEs. (2008). Alcances de la ley de micro y pequeña empresa.

Unidad de Estudios del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2015). “Informe de resultados. Empresas chilenas. Tercera Encuesta Longitudinal de Empresas”.

Uruguay XXI. (2014). Sistema Financiero. Promoción de inversiones y exportaciones.

VALENZUELA R. (2008). El financiamiento de las PyMEs en México. La experiencia reciente.