

Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (UNR)

Escuela de Administración

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

INFORMES DE INVESTIGACIÓN

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

Directora de la Escuela de Administración: CP. Adriana Daffunchio

**Directora del 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: 138
e-mail: iiata@fcecon.unr.edu.ar*

OCTUBRE 2019

Hoy, una vez más, estamos publicando la Cuarta Edición, de Informes de Investigación del IIATA.

No fue fácil llegar hasta aquí. Pero hoy podemos pensar que nuestro sueño es realidad.

Desde que asumimos nuestra gestión, en el 2015, nos propusimos comprometer y conglomerar un equipo de Docentes Investigadores, que se sintieran motivados y apoyados en el camino de la Investigación.

Este equipo, que constituimos los Docentes Investigadores del Instituto de Investigación y Asistencia Tecnológica en Administración, está creciendo, objetivo por objetivo, unidos por un fin común: caminar hacia el futuro planteándonos interrogantes no resueltos, explorando nuevas áreas del conocimiento, descubriendo realidades e infiriendo resultados.

Immanuel Kant, (1724-1804) expresa que la naturaleza del conocimiento establece una diferencia fundamental que es decisiva entre conocer y pensar. “No todo lo real es susceptible de ser conocido, pues conocer significa, en vigor, conocimiento científico” y en su principal obra: “Crítica de la razón pura” (1788), estudia al sujeto como la fuente que construye el conocimiento del objeto, a través de la representación que el sujeto, mediante la sensibilidad inherente a su naturaleza, toma del objeto.

Entonces, el camino de la Investigación, quizás aporte luz a esa diferencia, de la que habla Kant, pues desde la exploración de lo real, permitimos que las interrelaciones de las variables analizadas, sean conocidas en conclusiones o desafíos para futuros interrogantes.

Las realidades van cambiando velozmente, y cada año cuando editamos nuestros informes, no podemos dejar de reflexionar sobre cómo los cambios que se avecinan, transformarán la misión del investigador.

Nuestros Informes de Investigación han permitido comunicar lo que somos y hoy están recorriendo Universidades Públicas y Privadas, Nacionales y Extranjeras.

Una vez más, deseo agradecer el apoyo institucional recibido por parte de las Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR, tanto para la creación de este medio de comunicación como para su sostenimiento y difusión.

También va mi profundo agradecimiento a las producciones científicas compartidas por los Docentes Investigadores que hoy le dan vida a nuestro Cuarto Informe de Investigación.

Mi última reflexión: La clave del crecimiento, es sentirnos permanentemente insatisfechos con nuestros logros. Todavía no hemos llegado, estamos creciendo juntos....

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

SUMARIO

LA SOSTENIBILIDAD EN LOS PLANES DE ESTUDIO DE CARRERAS EN CIENCIAS ECONÓMICAS. UNA ACERCAMIENTO A LOS DECIRES DOCENTES EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA.	7
<i>Cavallo, Marcela; Ledesma, Alicia; Díaz, Patricia; Facco, Silvina</i>	
COMPETENCIAS PROFESIONALES EN CIENCIAS ECONÓMICAS (UNR): EVALUACIÓN DE SU DESARROLLO DESDE LAS PERSPECTIVAS DE LOS ALUMNOS, DOCENTES Y GRADUADOS	19
<i>Oviedo, Raúl Ricardo; Gaibazzi, María Florencia; Racca, Adriana Patricia; Siegenthaler, Bárbara Edith; Suñer, María Natalia</i>	
NEUROCIENCIAS: DE LA TEORIA A LA PRACTICA. EXPERIENCIA PILOTO EN UNA PYME ROSARINA.	33
<i>Albano, Sergio; Oviedo, Raúl Ricardo; Santero, Mariel; Sassone, Mirna; Martín, Silvia.</i>	
TRANSITANDO EL CAMBIO. UNA COOPERATIVA ABIERTA AL APRENDIZAJE.	55
<i>Kobila, María Teresa; Parolín, Marisa; Chiaramoni, Natalia</i>	
LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS EN LAS PYMES, FUENTE DE SU COMPETITIVIDAD INTERNA.	77
Aplicación: Matriz REDES (Recursos – Estrategias)	
<i>Amigo, Adriana; Arcieri, Hernán; Ortiz, Gisela; Páez, Guillermo; Paolantonio, Luciano.</i>	
EL METODO DEL CASO. DESARROLLO Y APLICACIÓN.	101
<i>Amigo, Adriana</i>	
LOS EMPRESARIOS PYMES NO DECIDEN POR RECURSOS	111
<i>Amigo, Adriana</i>	
REVISTAS CIENTÍFICAS: ESTÁNDARES EN REVISTAS CIENTÍFICAS EN LÍNEA	121
<i>Authier Carlos Norberto</i>	
EMPRENDER. LA CUESTIÓN DE GÉNERO EN EL EMPRENDEDORISMO	125
<i>Zubeldía, María Lourdes; Viadana, Claudia Alejandra; Tomarelli, Jimena</i>	
CENTRO DE INFORMACIÓN ECONÓMICA ROSARIO. UNA EXPERIENCIA DE INNOVACIÓN: DE INFORMACIÓN TRIBUTARIA A INFORMACIÓN PRODUCTIVA	133
<i>Scagliotti, Eleonora; Quiñones, Marcela</i>	

LA SOSTENIBILIDAD EN LOS PLANES DE ESTUDIO DE CARRERAS EN CIENCIAS ECONÓMICAS. UNA ACERCAMIENTO A LOS DECISIONES DOCENTES EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA ¹

**Cavallo, Marcela
Ledesma, Alicia
Díaz, Liliana
Facco, Silvina**

1. INTRODUCCIÓN

El rol de las universidades en este siglo XXI, impone en todas las carreras impartidas y particularmente en las de ciencias económicas, repensar las consecuencias de las asimetrías entre economía y ética en la conducción de las organizaciones. En este contexto, las modalidades de incorporación del tema Responsabilidad Social Empresarial en los planes de estudio de carreras de grado han sido extensamente estudiadas por este equipo de investigación en los últimos años, con hallazgos que dan cuenta de una inclusión curricular que parece no haber logrado sustanciarse completamente. En este marco, este trabajo plantea nuevos interrogantes referidos a las motivaciones de los docentes y las instituciones para incluir estos contenidos partiendo de la hipótesis de que las nociones sobre el paradigma de la sostenibilidad y otros aspectos vinculados al tema pudieran estar influenciando en la efectiva incorporación del tema en las currículas.

Una mirada sobre la noción de sostenibilidad

El origen del concepto de sostenibilidad se encuentra en la década de los 80 a partir de perspectivas científicas sobre la relación entre el medioambiente y la sociedad y la publicación de varios documentos, siendo “Nuestro Futuro Común” (CMMAD, 1987), más conocido como Informe Brundtland, el más relevante. En este documento se introduce el concepto de Desarrollo Sostenible al que se define como “el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”. Este documento, redactado en inglés, utiliza el término “sustainable development”, el que al ser traducido al español genera una serie de discusiones dado que se puede traducir tanto como sustentable o sostenible, aun cuando no tienen el mismo significado. Según el diccionario de la Real Academia Española, Sustentable. adj. Que se puede

¹ Este trabajo se elaboró en el marco del Proyecto ECO 230 Titulado “Perspectivas docentes acerca de la sostenibilidad. Estudio a partir de los supuestos subyacentes en la Facultad de ciencias económicas y estadística de la UNR”, dirigido por Marcela Cavallo

sustentar o defender con razones. Sostenible. 1. adj. Dicho de un proceso: Que puede mantenerse por sí mismo, como lo hace, p. ej., un desarrollo económico sin ayuda exterior ni merma de los recursos existentes.

De esta manera, el desarrollo sostenible es un proceso de desarrollo económico, humano y medioambiental, que puede mantenerse sin depender de asistencia externa, en el cual las personas crecen en sus capacidades, no se malgastan los recursos naturales y se sostiene en el tiempo. Por el contrario, no hacemos referencia al mismo concepto de desarrollo si decimos que se puede sustentar o defender con razones.

A su vez, si hacemos un análisis semántico de ambos términos, nos encontramos con que *sostenible* refiere al aspecto *endoestructural* del sistema de que se trate -lo que ha de permanecer firmemente establecido, asentado, fijo, inalterable, inamovible; mientras que *sustentable* será lo *supra-* o *superestructural* de ese mismo sistema, que requiere ser alimentado, proporcionándosele los medios de sobrevivencia y de persistencia, a fin de que pueda extender su acción, no sólo en su ámbito (espacio) sino también en el tiempo. Ante esta situación, tanto la academia como numerosos actores sociales acuerdan en emplear el término sostenible, al referirse a este tipo de desarrollo y como traducción correcta de Sustainable Development.

En el año 2015, la Asamblea General de las Naciones Unidas aprueba la Resolución 70/1 "Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible" más conocida como los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la cual es un plan de acción mundial a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, basado en 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que tiene por objeto asegurar el progreso social y económico sostenible en todo el mundo y fortalecer la paz universal dentro de un concepto más amplio de la libertad. En palabras de Antonio Guterres, Secretario General de Naciones Unidas, es "el marco más resuelto que tenemos para promover el bienestar de la Humanidad, y su ambicioso objetivo de garantizar la paz y la prosperidad para todos en un planeta sano" (Guterres, 2017).

Para esta Agenda 2030, la educación juega un papel central para lograr el desarrollo sostenible (Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos), específicamente en su meta 4.7 propone garantizar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la educación para el desarrollo sostenible y la adopción de estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la

valoración de la diversidad cultural y de la contribución de la cultura al desarrollo sostenible entre otros medios (UNESCO 2015: 7,14)

Estas referencias abonan la inclusión en las currículas de grado de los contenidos básicos en sostenibilidad en la educación universitaria, ya que colabora en la adquisición de competencias profesionales, académicas y disciplinares necesarias, a través del reconocimiento actualizado de contenidos generales de sostenibilidad y específicos adaptados a cada carrera.

De este modo, el desarrollo sostenible en la educación universitaria o superior, fundamenta su análisis en una racionalidad teórica basada en el saber, aplicando conocimientos científicos para mejorar la práctica para la sostenibilidad; en una racionalidad práctica – saber hacer, posibilitando la nueva construcción de conocimiento desde la experiencia tomados de la aplicación del conocimiento científico y por último en la racionalidad ética, el saber hacer y valorar, se trata de una formación sobre valores, es decir compromisos que orientan la acción. (Minguet- Solis, 2009).

La educación para el desarrollo sostenible, promueve educación de calidad, integra a todos sin excepción, ayuda a las sociedades a hacer frente a problemas que atentan contra la sostenibilidad, se basa en valores de justicia, equidad, suficiencia y responsabilidad. A su vez, hace hincapié en la reflexión a largo plazo, la innovación y autonomía para afrontar problemas complejos e incertidumbre, a través de enfoques creativos y críticos (UNESCO, 2009).

Sostenibilidad y Educación superior

El rol que cabe a las universidades en general y a las unidades académicas en particular, es el de liderazgo en las formas de educar interdisciplinar y transdisciplinar con orientación ética contribuyendo a idear soluciones para los problemas que se vinculan con el desarrollo sostenible (Ull, Martínez Agut, Piñero y Aznar Minguet, 2010:413)

Se advierte que la incorporación de la educación para la sostenibilidad en la Universidad comenzó hace casi tres décadas, pero recién en la Conferencia Mundial de la UNESCO del 2009 se validan los intereses de universitarios por introducir la sostenibilidad a cuestiones tanto docentes como también en la investigación, la gestión y las relaciones con la sociedad que nos rodea. El cuadro siguiente, elaborado por Ull et al (2010), da cuenta de estas iniciativas a nivel internacional.

Año	Nombre de la Declaración	Institución promotora y objetivos
1990	La Declaración de Talloires	Firmada en Paris. En la creación de la Asociación de la University Leaders for a Sustainable Future (ULSF).
1991	La Declaración de Halifax "Creando un futuro común: un plan de acción para las universidades"	Firmada durante la Conferencia de Acción de las universidades hacia un desarrollo sostenible organizada por la International Association of Universities (IAU).
1993	La declaración de Swansea	Refleja el compromiso de las Universidades de la Commonwealth para dar respuestas al reto de la sostenibilidad
1993	La Carta de las universidades por el desarrollo sostenible	Conferencia de Rectores Europeos (CRE) ² (El Proyecto Copernicus)
1997	La Declaración de Lüneburg	Educación Superior para el desarrollo sostenible: promoviendo el desarrollo de una Agenda 21 para la universidad
2003	Declaración de la Década de la Educación para el Desarrollo Sostenible (2005-2014)	UNESCO. (El propósito es construir un mundo en el que cada una tenga acceso igualitario a la educación en valores, comportamientos y estilos de vida coherentes con un futuro sostenible hacia una transformación positiva de la sociedad (Ver UNESCO 1998, 2005).
2005	Lübeck Declaration: University and Sustainability	Universidades de habla alemana
2008	La educación superior en el mundo: nuevos retos y roles emergentes para el desarrollo humano y social.	Global University Network for Innovation (GUNI). Barcelona Meeting (UPC).
2009	Declaración de Bonn	Conferencia Mundial de UNESCO sobre Educación para el Desarrollo Sostenible

Fuente: Ull, Martínez Agut, Piñero y Aznar Minguet (2010)

En este marco, los autores mencionados (Ull et al, 2010) enuncian una serie de objetivos que deberían plantearse en el seno de las Universidades, entre los que se encuentran:

- Desarrollar modelos curriculares flexibles de enseñanza que faciliten la perspectiva holística del desarrollo humano ambiental y socialmente sostenible.
- Reforzar las competencias ambientales de los/las profesionales formados en la universidad (Tobón, 2004).

- Promover incentivos en la docencia e investigación que contribuyan a la transformación de las relaciones entre la sociedad y el medio, y fomenten la prevención y resolución de problemas causantes de la insostenibilidad.
- Mejorar la interacción entre la demanda social de expertos/as en sostenibilidad en cualquier ámbito y la formación de licenciados/as y diplomados/das de la universidad
- Reforzar el rol de las universidades y demostrar su capacidad de educar para conseguir un presente y un futuro sostenibles.

En el mismo sentido, en 2015 con la adopción de la Agenda 2030 Naciones Unidas se retoma la idea al otorgarle a la educación superior un rol fundamental en la consecución del desarrollo sostenible, no sólo a través de la meta específica 4.3², sino principalmente como elemento fundamental para alcanzar otros objetivos: fin de la pobreza (ODS 1); salud y bienestar (ODS 3); igualdad de género (ODS 5); trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8); producción y consumo responsables (ODS 12); acción por el clima (ODS 13); y paz, justicia e instituciones sólidas (ODS 16). En palabras de David Atchoarena, director de la División de Políticas y Sistemas de Aprendizaje a lo Largo de Toda la Vida de UNESCO, las universidades deben implicarse cada vez más en la consecución de los ODS ya que “(...) Sus graduados son ciudadanos del mundo (...) los graduados tendrán que renovarse, rehabilitarse, reaprender, reentrenar y recalificarse en campos diferentes y no relacionados” (...) “El reto más importante es cómo hacer que la institución esté en línea con el desarrollo sostenible, eso es algo que estamos enfrentando todos los días” (Atchoarena, 2018)

2. OBJETIVOS

En este trabajo se propuso producir conocimiento acerca de los supuestos y creencias docentes que subyacen a la noción de sostenibilidad en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. En forma concomitante interesó conocer las perspectivas docentes acerca de la importancia del tema, su modo de incorporación en los planes de estudio de las carreras y la composición de ese contenido.

3. METODOLOGÍA

Se consideró pertinente realizar una investigación instrumentada a través de cuestionarios semiestructurados, para indagar sobre conceptos relacionados con la

² De aquí a 2030, asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria

temática, realizadas a docentes de todas las carreras que se dictan en la institución. Este abordaje tuvo dos etapas. En una primera se realizó una prueba piloto con la consecución de doce entrevistas realizadas en forma presencial. Aquí el propósito fue detectar posibles inconsistencias en las preguntas, así como problemas en la interpretación de los interrogantes que componen el instrumento metodológico. En la segunda etapa, realizados algunos ajustes en el cuestionario inicial, se rediseñó el mismo en formato electrónico y se distribuyó, en primera instancia entre los docentes próximos al grupo de investigación, quedando para una tercera, la distribución masiva a través del correo institucional

4. RESULTADOS PRELIMINARES

La muestra analizada compuesta por los docentes que accedieron voluntariamente a responder al cuestionario ascendió a 58. De estos, 28 tienen 15 o más años de antigüedad; 42 de ellos son Contadores Públicos, 5 Lic. en Administración, 5 Licenciados en Economía y el resto con otros títulos de grado. Si bien se establecieron tres categorías de docentes conforme a su edad, la distribución es homogénea entre quienes tienen hasta 39 años, entre 40 y 49 y; más de 50 años

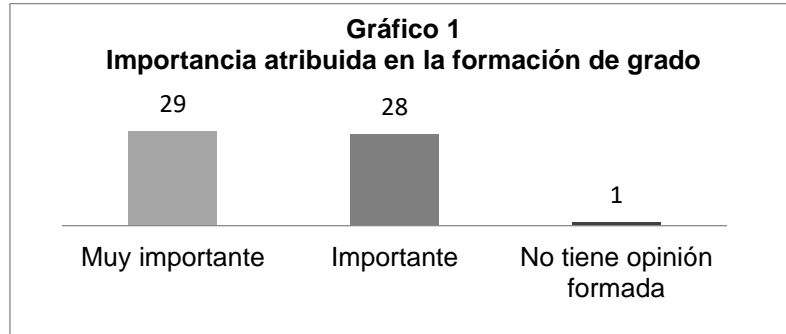
Los hallazgos del estudio se presentan sistematizados en categorías construidas por este equipo de investigación:

- Importancia atribuida a contenidos sobre sostenibilidad en la formación de grado
- Modo de acercamiento personal al tema de la sostenibilidad (docencia, investigación, extensión, entre otros)
- Modo de incorporación en los planes de estudio (introductorio, transversal o integrador final)
- Composición del contenido sobre sostenibilidad (pluridisciplinar, interdisciplinar o puramente disciplinar)

Se consultó a los docentes acerca de la importancia atribuida al tema de la sostenibilidad como parte de la formación de las carreras de grado en la FCEyE. Al respecto, 57 docentes respondieron que el contenido es importante o muy importante. (Gráfico 1)

- **Importancia atribuida a contenidos sobre sostenibilidad en la formación de grado**

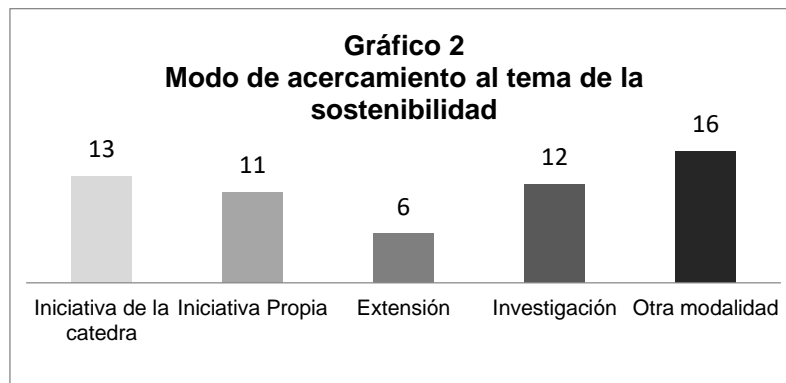
Se consultó a los docentes acerca de la importancia atribuida al tema de la sostenibilidad como parte de la formación de las carreras de grado en la FCEyE. Al respecto, 57 docentes respondieron que el contenido es importante o muy importante. (Gráfico 1)



Fuente: Elaboración propia

- **Modo de acercamiento personal al tema de la sostenibilidad**

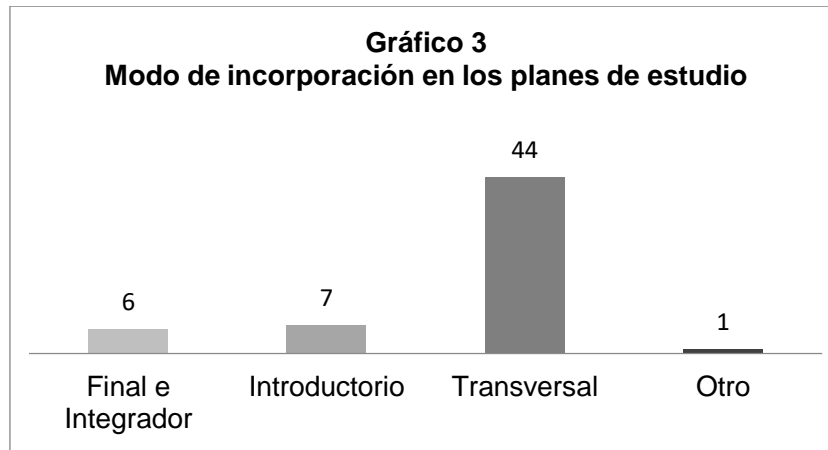
Interrogados los docentes acerca del modo de acercamiento que han tenido al tema, los hallazgos se concentran mayoritariamente en la docencia, ya sea por iniciativa propia o de la cátedra. (Gráfico 2)



Fuente: Elaboración propia

- **Modo preferido de incorporación en los planes de estudio**

Se preguntó sobre el modo de incorporación del tema en los planes de estudio de las carreras que se dictan en la Facultad, en la que las opciones eran: como contenido introductorio, transversal, integrador u otro. Una proporción significativa de docentes (44) opinó que debiera incorporarse en forma transversal (gráfico 3).



Fuente: Elaboración propia

Profundizando este hallazgo se pudo establecer la composición por ciclos de la carrera de los docentes que opinaron sobre cada forma de inserción. (Tabla 1)

Tabla 1. Composición por Ciclo de la Carrera

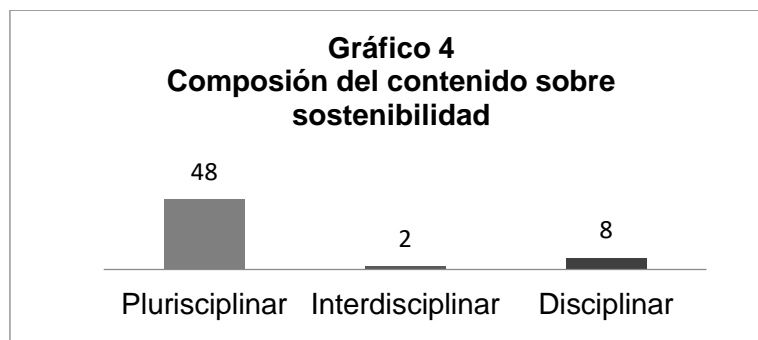
Tipo de inserción del contenido	Ciclos: Introdutorio y Básico	Ciclo Profesional	Total
Transversal	19	25	44
Introdutorio		7	7
Final integrador	3	3	6

Fuente: Elaboración propia

Se observa que 7 docentes del ciclo profesional opinan que el contenido debería abordarse al inicio de las carreras, mientras que la distribución es pareja respecto de considerarlo como tema final e integrador. En estas respuestas destaca que 3 docentes que dictan materias en los primeros años sugieren que los contenidos se aborden al final de la carrera

- **Composición del contenido sobre sostenibilidad**

Se indagó también sobre la composición que debiera tener el contenido sobre sostenibilidad, resultando la mayoría de los encuestados (48) a favor de la pluridisciplinariedad (gráfico 4)



Fuente: Elaboración propia

La articulación de las respuestas a las últimas dos preguntas permite inferir que de los 44 docentes que respondieron sobre la incorporación transversal, 39 dicen que debe ser abordado en forma pluridisciplinar. Además, para esos 44 docentes, 25 de ellos dan asignaturas en el ciclo profesional de los planes de estudio (4° y 5° año de las carreras).

5. A MODO DE CIERRE

A modo de conclusión de la labor realizada, los resultados presentados permiten inferir, como hallazgo destacado, que la gran mayoría de los docentes adhiere a la incorporación del tema de la sostenibilidad en las currículas de grado en las carreras que se dictan en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (UNR). Da cuenta de esta línea conclusiva, la capacidad para percibir la importancia de este contenido en sintonía con el interés de muchos otros universitarios en otros lugares del mundo.

Se distingue la opinión en favor de una incorporación transversal del tema en los planes de estudio de las carreras. No obstante, a pesar de la contundencia de las respuestas, las mismas parecen no haberse plasmado efectivamente en los programas de las asignaturas de las currículas. Respecto de la incorporación del contenido como final integrador, los porcentajes se distribuyen uniformemente entre los ciclos introductorio y básico por un lado y profesional por el otro. En cuanto los contenidos pensados como introductorios e iniciales, llama la atención que los docentes que respondieron en este sentido dictan materias de los últimos años de la carrera (4° y 5°)

Es de destacar que los docentes encuestados, en su mayoría Contadores Públicos, se han acercado al tema de la sostenibilidad por medio de la docencia de grado por iniciativa de la cátedra y en menor proporción, por iniciativa propia. Este hallazgo refuerza lo planteado en el párrafo anterior cuando se argumenta que, a pesar de la

opinión de los encuestados sobre la sostenibilidad, hasta el momento la misma no se refleja en el dictado de las diferentes asignaturas.

Este primer acercamiento evidencia la necesidad de continuar con el desarrollo de nuevos interrogantes en los que se indaguen en profundidad las tensiones entre decires docentes y creencias y supuestos para dilucidar la brecha entre estos planteos y la realidad de los planes de estudio de las carreras analizadas.

Por otra parte, se han podido detectar algunas inconsistencias entre representaciones de sostenibilidad y pensamientos acerca de algunos supuestos subyacentes a la misma. Da cuenta de esto el caso de la opinión sobre la finitud del ambiente ecológico, en el que, si bien la mayoría de los docentes considera a la sostenibilidad como un concepto importante a abordar en la currícula, muchos de ellos detentan la idea de ambiente ecológico como inagotable. En el mismo sentido podemos hablar de la representación acerca del personal, si bien algunos lo consideran como colaboradores una importante cantidad lo piensa como empleados pero muy pocos en términos de recursos. También, de algunas respuestas, pareciera desprenderse, que está aún pendiente el aprender a reconocer problemas de insostenibilidad, para prevenirlos o resolver problemas y una transferencia de conocimientos interdisciplinarios y transdisciplinarios en equipos o redes de docentes que abonen este hallazgo.

De lo expuesto se vislumbra la necesidad de generar estrategias que acerquen a docentes interesados a tratar cuestiones y conceptos propios de sostenibilidad. En definitiva, se destaca principalmente el hallazgo de proponer acciones ligadas a la noción de sostenibilidad que apuntan a diferentes públicos de interés, entre ellos los estudiantes, el medio ambiente ecológico y la comunidad toda.

6. BIBLIOGRAFÍA

ATCHOARENA, D (2018) "Conferencia Magistral" 11no. Congreso Internacional de Educación Superior, Universidad 2018, bajo el lema "La Universidad y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible", La Habana, Cuba, del 12 al 16 de febrero del 2018, en <http://www.trabajadores.cu/20180214/la-educacion-superior-parte-la-agenda-2030/> consultado en diciembre 2018

MINGUET, P Y SOLIS, M. A (2009) "La formación de competencias básicas para el desarrollo sostenible: el papel de la Universidad". Revista de Educación, pp219-237. Universidad de Valencia, España

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN, CIENCIA Y CULTURA. Objetivos de Desarrollo Sostenible. “Desglosar el objetivo de desarrollo sostenible 4. Educación 2030”. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002463/246300s.pdf>

ORTIZ MOTTA, D. Y ARÉVALO GALINDO, N. (2016). “El desarrollo sostenible y desarrollo sustentable: concepto, uso y pertinencia” en Actas del XVII Encuentro AECA “Desarrollo Sostenible. Nuevos retos para la contabilidad y la gestión” realizado el 22 y 23 de septiembre de 2016 en Instituto Politécnico de Bragança - Portugal

RODRÍGUEZ, I Y GOVEA H. (2006) “El discurso del desarrollo sustentable en América Latina”, Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales, V.12 N.2, Caracas, disponible en http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-64112006000200003

ULL, M.A; MARTINEZ AGUT, MP; PIÑERO A; AZNAR MINGUET,P (2010) “Análisis de la Introducción de la Sostenibilidad en la enseñanza superior en Europa. Compromisos Institucionales y Propuesta Curriculares. Revista Eureka. Enseñ. Divul. Científica, 2010, 7 Nro. Extraordinario p.p. 413-432. La Sostenibilidad en la Universidad. Universidad de Valencia.

UNESCO (2009) “Conferencia Mundial de la UNESCO sobre la Educación para el Desarrollo Sostenible” 31 de marzo – 2 de abril de 2009, Bonn (Alemania). Actas

UNESCO Etxea - Centro UNESCO del País Vasco, (2017) “Transformar Nuestro Mundo, ¿realidad o ficción? Reflexiones sobre la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”

COMPETENCIAS PROFESIONALES EN CIENCIAS ECONÓMICAS (UNR): EVALUACIÓN DE SU DESARROLLO DESDE LAS PERSPECTIVAS DE LOS ALUMNOS, DOCENTES Y GRADUADOS

Oviedo, Raúl Ricardo
Gaibazzi, María Florencia
Racca, Adriana Patricia
Siegenthaler, Bárbara Edith
Suñer, María Natalia

1. INTRODUCCIÓN

Si bien el saber científico siempre busca valores universalizantes, es preciso modular la investigación a un proceso que se encuentra atravesado por lo que se denominaría un “saber social situado” (SOTOLONGO CODINA, DELGADO DÍAZ; 2006: 89).

Como primera medida, en una investigación de carácter social, no debe perderse de vista el contexto en el que se sitúa. Desde allí se puede decir que la globalización es un fenómeno que ha adquirido relevancia en los últimos años. Puede inscribirse como “la internalización del conocimiento y de las actividades humanas en general” (TALLA RAMOS; 2014). La globalización no es solo un fenómeno económico, sino que es un fenómeno permeable a la cultura en todas sus dimensiones. Si bien repercute en el ámbito económico es un proceso que abarca los fenómenos sociales en mayor o menor medida. La globalización lejos de ser un estadio final, es “un proceso histórico en transformación permanente” (BÉJAR PUCHE; 2012).

En un mundo en permanente desarrollo, en un mundo globalizado, es necesario reconocer que las competencias profesionales requeridas para las demandas de los mercados actuales también son modificables. La revisión de las competencias profesionales permite ajustarse a los tiempos actuales; las casas de estudios profesionales son efecto de los acontecimientos imperantes. Es todo un esfuerzo mediar entre los ofrecimientos de las competencias profesionales a lo largo del tiempo y el ajuste inmediato que va exigiendo de formas explícita e implícita la sociedad en sus permanentes cambios. Con relación a la tarea de investigación, se advierte una transformación social que incide en la búsqueda de nuevos perfiles profesionales adaptables a una sociedad que se manifiesta como proceso de cambio permanente.

La intencionalidad de este trabajo de investigación respecto a la revisión de la adecuación de las competencias profesionales en los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de Rosario remite a otro concepto necesario para pensar en su incidencia que es la cuestión de vínculo, la vinculación que sustenta el estudiante, futuro profesional, con las competencias profesionales adquiridas, en la que la misión de los futuros profesionales será generar una articulación entre la formación profesional, las competencias adquiridas y ponerlas a revisión en un mundo en permanente cambio.

Se entiende por “competencias una habilidad o un atributo personal de la conducta del sujeto (...) y bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de

forma lógica y fiable” (DE ANSORENA CAO, 1995: 76). Es decir, esta habilidad responde a un lenguaje común para designar las características necesarias y deseadas para desempeñar determinado rol o función específico de tal manera de conseguir un personal idóneo para el tipo de trabajo o puesto laboral. En realidad, en los futuros universitarios las competencias implican un alto uso de una destreza, en las que se intentan articular conductas correspondientes y habilitan al ser personal idóneo con una sofisticada técnica de ejecución.

El presente trabajo se elaboró en el marco del Proyecto ECO 184. 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”, dirigido por Raúl Ricardo Oviedo e integrado por María Florencia Gaibazzi, Adriana Racca, Bárbara Siegenthaler, Natalia Suñer, Matías Stanley, Gustavo Faranna, María del Carmen Nadal, Roxana Dubois y Damián Martone. Cabe mencionar que en sus primeros dos años el proyecto fue dirigido por María Cristina Arriaga y contó también con la codirección de María Rosa Camandona. Si bien ellas ya no forman parte del equipo, su aporte en los resultados aquí expuestos ha sido fundamental.

En la edición anterior de esta revista, se presentó una síntesis comparativa de las perspectivas de los alumnos y los docentes (OVIEDO, CAMANDONA; 2018), mientras que la perspectiva de los graduados se expuso originalmente en las pasadas Jornadas “Investigaciones en la Facultad” de Ciencias Económicas y Estadística (OVIEDO y otros; 2018).

2. METODOLOGÍA

Los tres estudios han sido de corte transversal, con alcance descriptivo.

La metodología utilizada es esencialmente cuantitativa. En las tres poblaciones se aplicaron encuestas de opinión. Se trabajó con cuestionarios altamente estructurados, compuestos casi en su totalidad por escalas de valoración. Si bien los cuestionarios son diferentes, por lo que a cada población se le hicieron preguntas exclusivas y en aquellas que coincidían se cambió ligeramente la redacción para adaptarla a su destinatario, se procuró asegurar la comparabilidad de las respuestas cuidando que la variación en la redacción de las preguntas sea mínima y utilizando las mismas escalas de valoración para las tres poblaciones.

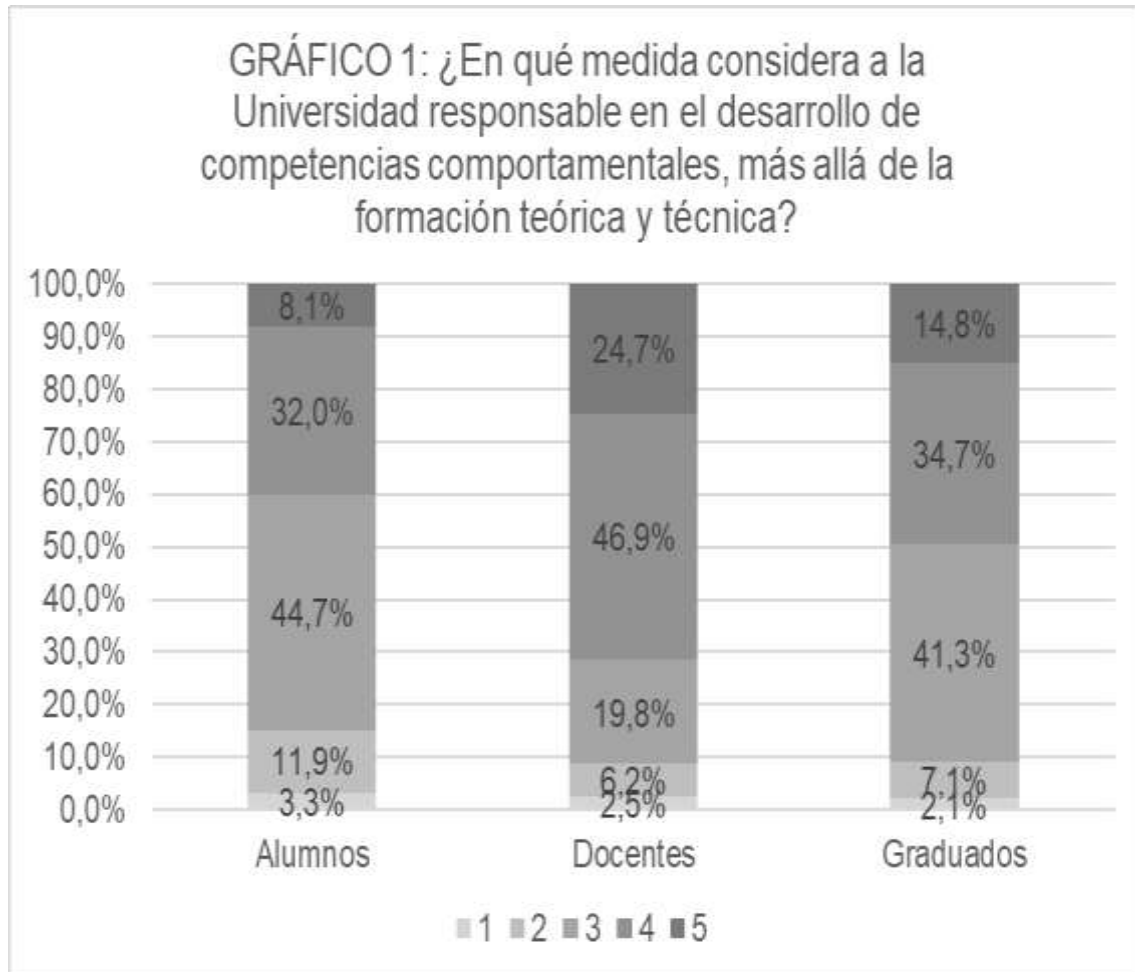
En el caso de los alumnos, fueron abordados solamente aquellos que ya tenían su carrera definida, en las diferentes etapas de su carrera, no considerando a los alumnos del ciclo básico común. En cuanto a los graduados, se optó por trabajar solamente con los aquellos que se hubieran recibido en los cinco años previos a la realización del estudio, por considerar que los cambios en las carreras así lo justifican.

Las encuestas fueron autoadministradas, enviadas vía e-mail a bases provistas por la propia Facultad. El mail solicitando la colaboración con las encuestas fue reiterado hasta 3 veces. El mismo se envió a las bases completas, siendo la muestra, por tanto, autoseleccionada; esto es, se le envió a la población de alumnos y docentes, respondiendo quienes se prestaron a colaborar con la investigación. Se obtuvieron 394 respuestas de alumnos, 81 por parte de los docentes y 378 encuestas de graduados.

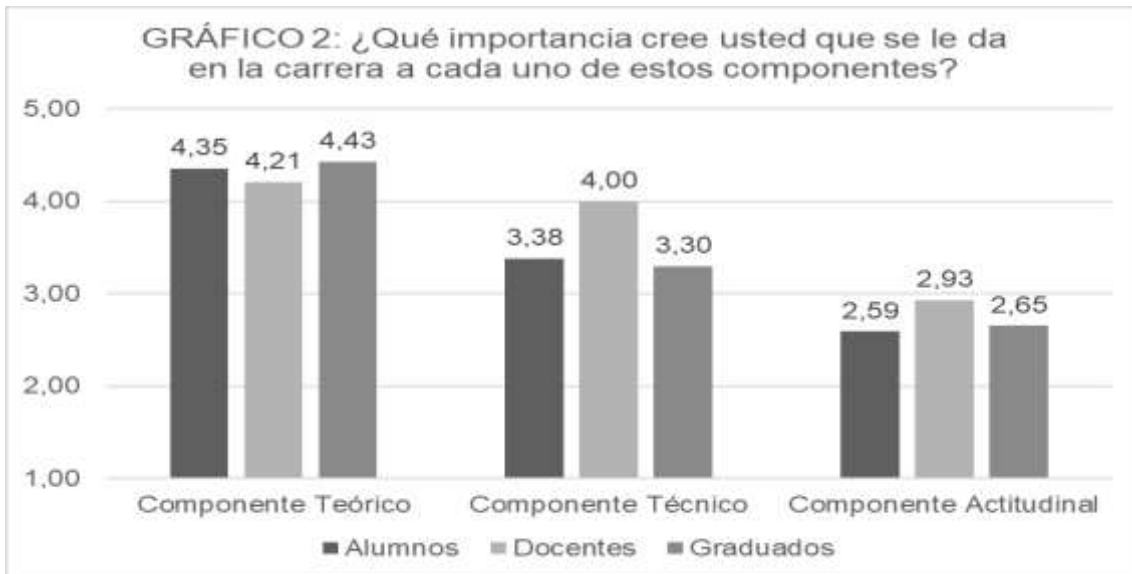
Para la interpretación de los datos obtenidos, se utilizaron técnicas cuantitativas descriptivas, recurriéndose al paquete estadístico SPSS para su procesamiento.

3. PRINCIPALES RESULTADOS

A continuación, se detallan y comparan las respuestas de las tres poblaciones estudiadas en aquellas preguntas que tenían en común los tres cuestionarios.

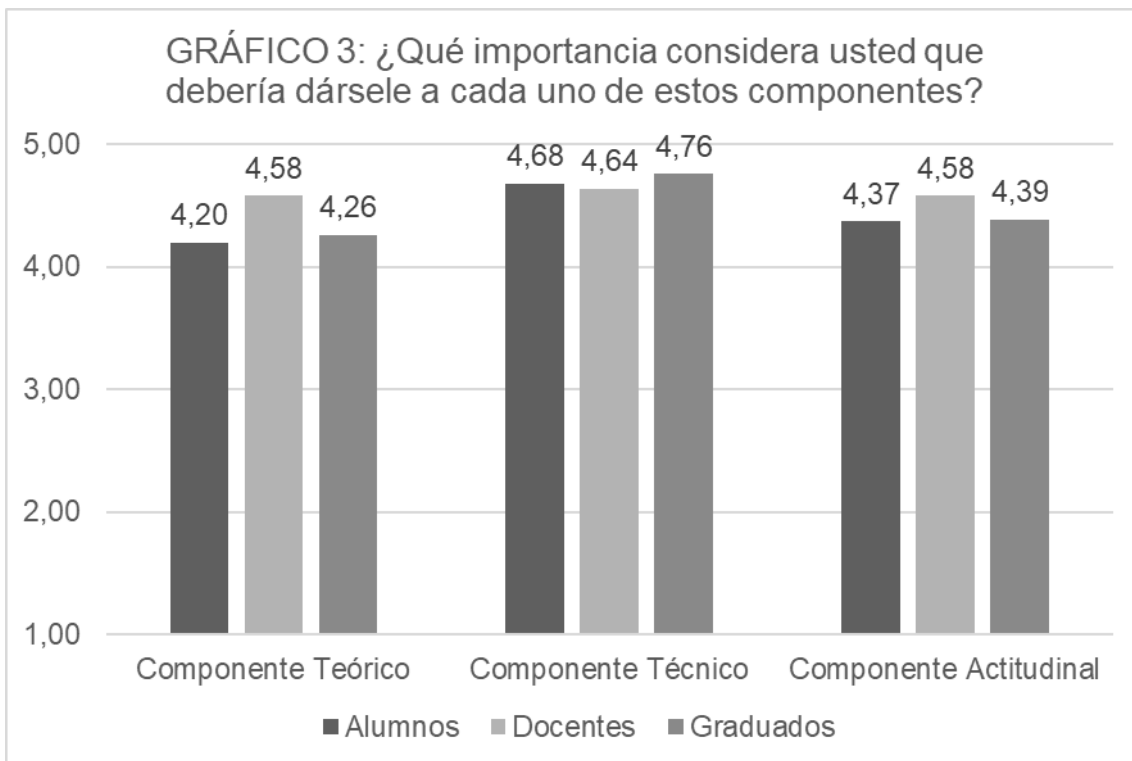


Los alumnos son quienes, en promedio, asignan un nivel de responsabilidad menor a la Universidad en el desarrollo de competencias comportamentales (3,30). En el otro extremo, los docentes nos atribuimos la mayor responsabilidad promedio (3,85). Entre ambos, la valoración promedio de dicha responsabilidad por los graduados se ubica en 3,53.



Con respecto a la importancia que se le da en la carrera al componente, teórico se puede visualizar que en promedio la valoración es del 4,33, dejando ver que todos los actores consideran elevado el peso dado a la teoría durante la formación, vislumbrando una importancia alta tanto para graduados, docentes y alumnos.

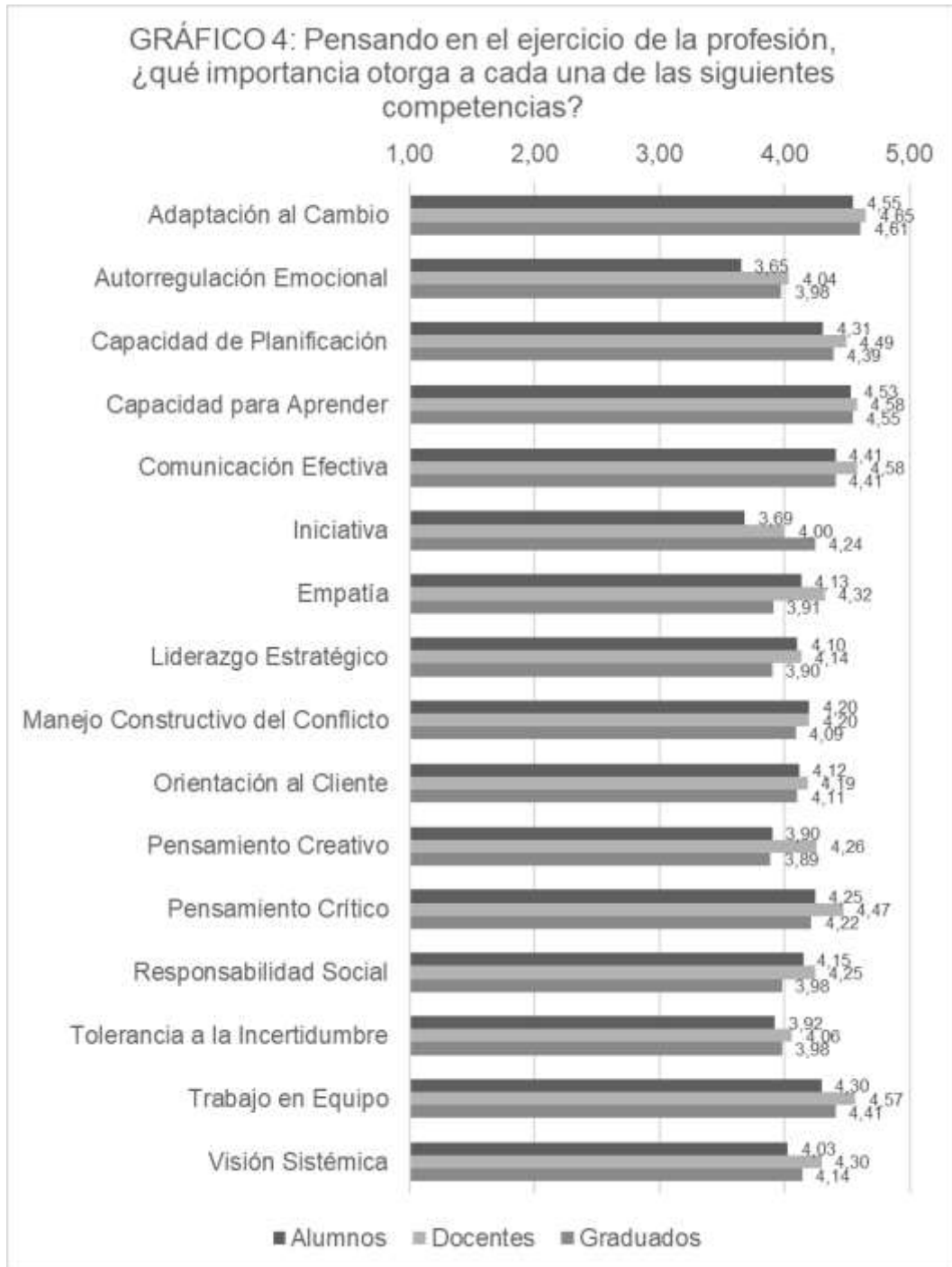
En cuanto a la importancia dada a los componentes técnicos, los docentes son los que consideran un valor mayor, con un 4,00 promedio, seguido por los alumnos y graduados que en promedio le dan una importancia del 3,34. Finalmente, los docentes consideran que en la carrera se les da más peso a los componentes actitudinales (2.93) que los graduados (2.65) y los alumnos (2.59).



En promedio, tanto los alumnos como docentes y graduados consideran que se le debería dar la mayor importancia al componente técnico, en promedio del 4,69.

Se puede vislumbrar que los docentes consideran que se le debería asignar la misma importancia tanto a los componentes teóricos como los actitudinales de un 4,58.

Los graduados consideran que el componente actitudinal debiera tener una importancia mayor que el teórico (4,39 contra 4,26). Los alumnos también consideran que se le debería dar una alta importancia primeramente al componente actitudinal valorado en un 4,37 y luego al componente teórico de un 4,20



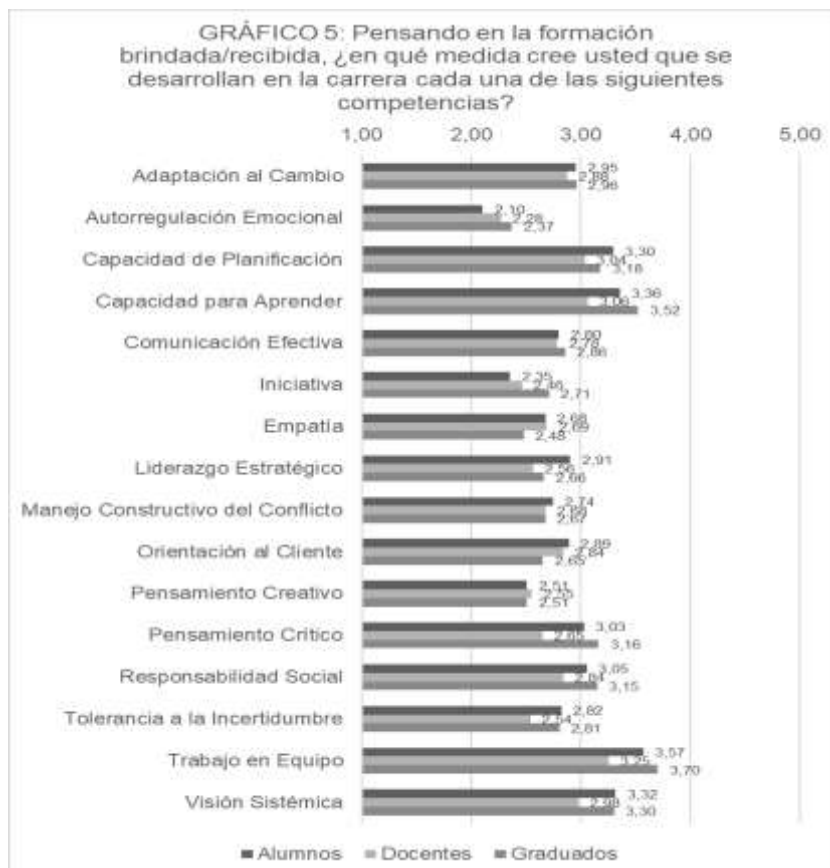
Respecto de la importancia de las competencias en el ejercicio profesional, las respuestas obtenidas son relativamente similares en cuanto al interés que se les asigna; sin embargo, es importante remarcar a cuáles se les asigna una mayor preponderancia.

Para los alumnos, la adaptación al cambio es la más requerida (4,55), seguida por la capacidad de aprender (4,53), la comunicación efectiva (4,41), la capacidad de planificación (4,31) y el trabajo en equipo (4,30). En esta población encuestada, las competencias menos requeridas serían la autorregulación emocional (3,65) y la iniciativa (3,69).

Para los profesores, el promedio más alto se asigna a la adaptación al cambio (4,65), seguida por la capacidad de aprender (4,58), la comunicación efectiva (4,58), el trabajo en equipo (4,57), la capacidad de planificación (4,49) y el pensamiento crítico (4,47). Si bien el promedio obtenido fue alto, la competencia menos seleccionada por este grupo fue iniciativa, con 4 en su valoración.

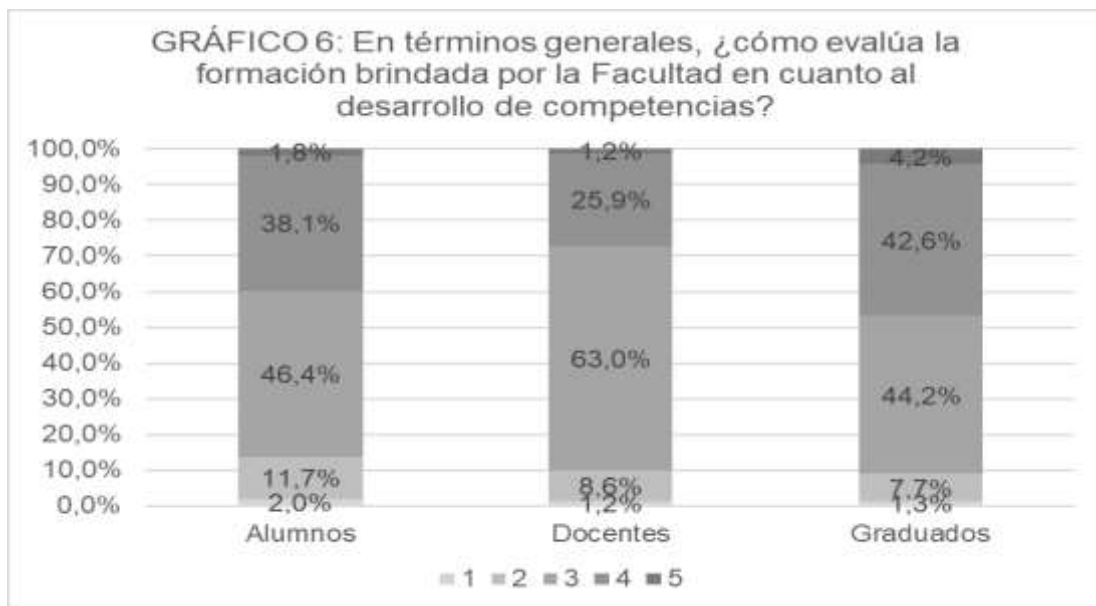
En los graduados, se asignó mayor interés a la adaptación al cambio (4,61), la capacidad de aprender (4,55), la comunicación efectiva y el trabajo en equipo (con 4,41 ambos), la capacidad de planificación (4,39) y la iniciativa (4,24). Y se le asignó la menor valoración al pensamiento creativo (3,89), seguido por el liderazgo estratégico (3,90) y la empatía (3,91).

Interesa resaltar que tanto los docentes como los alumnos y los graduados otorgaron la mayor importancia a la competencia de adaptación al cambio con una ponderación en promedio de 4,60.

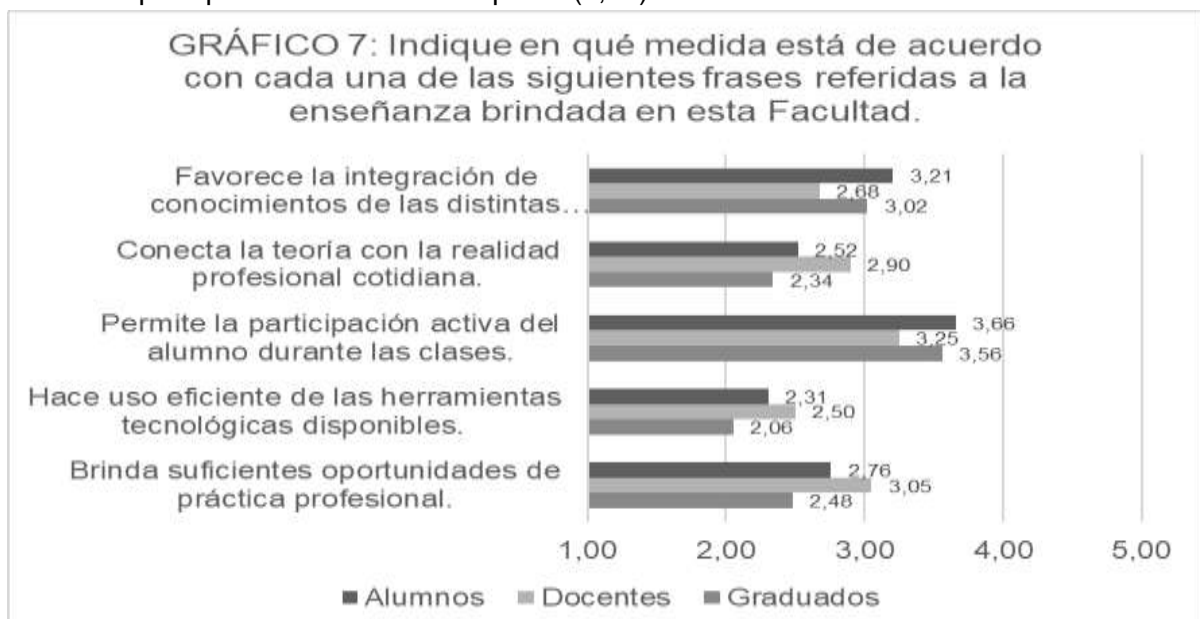


En cuanto al desarrollo de las competencias adquiridas en el transcurso de la carrera, hay una clara coincidencia entre los alumnos, los docentes y los graduados respecto a las dos competencias que consideran más desarrolladas: en primer lugar, el trabajo en equipo, con un valor promedio de 3,51, seguido por la capacidad para aprender, con un valor promedio de 3,31.

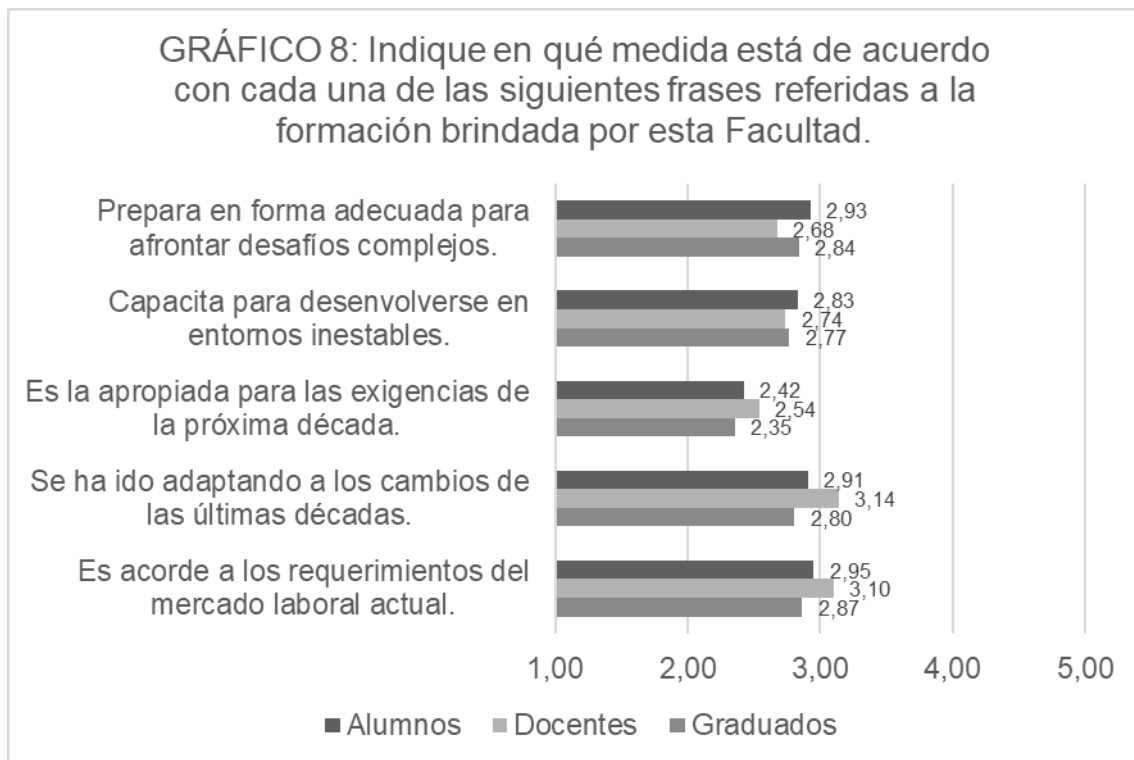
Así también, los tres grupos de interés consideran que la competencia menos desarrollada en la carrera es la autorregulación emocional, con una ponderación del 2,25. Alumnos y docentes coinciden en colocar la iniciativa en el segundo lugar de las menos desarrolladas, mientras que para los graduados tal lugar es ocupado por la empatía.



En cuanto a la evaluación del desempeño actual de la Facultad en el desarrollo de competencias, la mejor valoración promedio es la brindada por los graduados (3,41), seguida por la de los alumnos (3,26), siendo los docentes bastante autocríticos al brindar la peor puntuación en este aspecto (3,17).



Del gráfico 7 se desprende claramente que la Facultad propicia un ámbito que permite la participación activa del alumno durante las clases, ya que tanto los alumnos como los docentes y los graduados coincidieron en una mayor valoración, que en promedio es de 3,49; seguida por la integración de conocimientos de las distintas asignaturas con una valoración en promedio de 2,97 y por brindar suficientes oportunidades de práctica profesional con un valor promedio de 2,76. Queda a la vista que la frase con menor nivel de acuerdo es la de “Hace uso eficiente de las herramientas tecnológicas disponibles” con una valoración promedio de 2,29.



En cuanto a la formación brindada por la Facultad, todos los estamentos se manifestaron en mayor medida con estar de acuerdo con la frase “Es acorde a los requerimientos del mercado laboral actual”, con una valoración en promedio del 2,97. Siendo la frase menos satisfactoria la de “Es la apropiada para las exigencias de la próxima década”, con una valoración en promedio de 2,44. Se vislumbra de esta manera que, si bien los contenidos curriculares teóricos, técnicos y las competencias son las pertinentes para dar respuesta al mercado laboral actual, no se consideran adecuados para afrontar los desafíos laborales de las próximas décadas.

4. CONCLUSIONES

Tanto los alumnos como los docentes y los graduados logran notar la importancia que se le da en la carrera al componente teórico. Vale decir, el docente lo tiene muy en cuenta en su planificación como componente central, el alumno es consciente en su experiencia a partir del tiempo dedicado al estudio teórico y el graduado identifica a esos componentes en la medida que son utilizados (o no) a la hora de aplicarlos al entorno laboral. Sin embargo, a la vista de los docentes la importancia dada al componente teórico del dictado de la carrera no es tan amplia como la perciben los alumnos y los graduados. Probablemente la causa de esta diferencia radique en los

criterios a la hora de categorizar estos componentes, ya que algunas actividades de enseñanza aprendizaje percibidas como teóricas para los alumnos (incluso los ya graduados) son identificadas como técnicas o actitudinales por los docentes, partiendo de presupuestos pedagógicos que el alumnado no maneja.

Con respecto al componente técnico, el docente manifiesta que en la carrera se le da un lugar de importancia mayor que aquel percibido por alumnos y graduados quienes no difieren demasiado en su valoración. Es decir, el docente profesor brinda conocimientos técnicos en su planificación del desarrollo de clases que a la vista no es apreciado en su totalidad por alumnos y graduados, en consonancia con lo planteado en el párrafo anterior.

En cuanto al componente actitudinal, según los docentes, se le da una importancia relativa dentro de la carrera, siendo esta percepción menor por parte de alumnos y graduados.

Coinciden alumnos, docentes y graduados que al factor actitudinal se le da una importancia moderada dentro del desarrollo de la carrera. No obstante, al consultar la importancia que se le debería dar, es el docente quien valora más este elemento en comparación con graduados y alumnos. Estos últimos destacan mayor preponderancia a la preparación técnica

En el componente teórico tanto alumnos como docentes y graduados tienen percepciones parecidas con respecto a la importancia que se le debería dar y aquella que realmente se le da. En el componente técnico, los alumnos y graduados evidencian una discrepancia entre la importancia que se le debería dar y la realidad de las aulas. Los docentes también la manifiestan, pero en menor medida. Evidentemente consideran que en las aulas se brindan mayores contenidos técnicos que aquellos percibidos por alumnos y graduados.

El graduado detecta en su ejercicio profesional que la comunicación efectiva es un recurso altamente valorable e importante para desarrollar. Sin embargo, al contrastarlo con el gráfico 5 donde se pregunta en qué medida se desarrollan en la carrera, manifiesta una baja valoración. Esto mismo se evidencia con alumnos y docentes. He aquí un punto importante a evaluar, dándole mayor protagonismo en el proceso de enseñanza/aprendizaje.

Por otro lado, tanto alumnos como docentes y graduados coinciden en que el pensamiento crítico es de una importancia destacable para el ejercicio de la profesión. No obstante, el docente considera que se desarrolla moderadamente en la carrera. Difiere la valoración de ese punto con alumnos y graduados ya que para estos es más alta. Evidentemente, tienen una mayor percepción del desarrollo del pensamiento crítico en la carrera que el propio docente. ¿Interpretan lo mismo por pensamiento crítico docentes, alumnos y graduados? Capaz haya aquí una discrepancia generacional en el uso de ese concepto.

Con respecto al manejo constructivo del conflicto, tanto docentes como alumnos y graduados le dan una alta valoración en torno a la importancia de esta competencia en el ejercicio de la profesión. Sin embargo, a la hora de medir este desarrollo en la carrera, los tres coinciden en darle un bajo puntaje. Es decir, hay una gran

consideración en su utilidad en el ejercicio profesional, pero no se percibe por ninguno de los tres actores el suficiente desarrollo de esta competencia en las aulas.

Se observa también una diferente percepción en las aulas entre el docente y el graduado con respecto a “Brinda suficientes oportunidades de práctica profesional” y en conectar la teoría con la realidad profesional cotidiana. Allí hay discrepancia entre la visión del docente y del graduado. Este último, si bien le da un puntaje importante, es llamativamente menor que aquel que brinda el docente.

Por último, se vislumbran dos manifestaciones interesantes en los graduados. Las dos frases menos valoradas por este grupo en torno a la formación brindada por la Facultad fueron el uso eficiente de la tecnología disponible y si es la apropiada para las exigencias de las próximas décadas.

Evidentemente, el graduado da una alta valoración en torno a contenidos, especialmente teóricos, pero considera que todavía falta lograr la adaptación institucional a los cambios constantes. Cabría preguntarse si concebimos todavía a la Facultad como una institución de encierro, o si nuestros esfuerzos por modificar esa concepción, si bien son considerados, no son suficientes para alcanzar la velocidad del cambio en el contexto laboral y sus desafíos.

5. FUENTES

Todos los gráficos son de elaboración propia en base al relevamiento realizado.

6. BIBLIOGRAFÍA

BÉJAR PUCHE, María Dolores (2012) “Clase IV. El capitalismo global. Sociedad, Cultura y Política en el siglo XX”. Flacso Virtual. Seminario Posgrado en Sociología y Ciencia Política.

DE ANSORENA CAO, Álvaro (1995) “15 pasos para la selección de personal con éxito”. Paidós Empresa. Barcelona.

OVIEDO, Raúl Ricardo; CAMANDONA, María Rosa (2018) “La formación de profesionales competentes en Ciencias Económicas: Evaluación del rol de la universidad desde las perspectivas de alumnos y docentes”. En: Instituto de Investigación y Asistencia Tecnológica en Administración. “Informes de Investigación”. Año 3. N° 3. Rosario, Octubre de 2018.

OVIEDO, Raúl Ricardo y otros (2018) “Evaluación del desarrollo de competencias profesionales en Ciencias Económicas desde la perspectiva de los graduados (UNR): Enfoque cuantitativo”. En: Vigésimoterceras Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística. Diciembre de 2018.

SOTOLONDO CODINA, Pedro Luis, DELGADO DÍAZ, Carlos Jesús. (2006) “La revolución contemporánea del saber y la complejidad social. Hacia unas ciencias sociales de nuevo tipo”. Buenos Aires: Clacso, 2006.

TALLA RAMOS, Sabino (2014) "La Globalización y la armonización contable". En: Revista Quipukamayoc, volumen 6, número 11. Disponible en: <https://doi.org/10.15381/quipu.v6i11.5939> [Agosto 2019].

ANEXO: TABLAS COMPARATIVAS DE RESULTADOS

¿En qué medida considera a la Universidad responsable en el desarrollo de competencias comportamentales, más allá de la formación teórica y técnica?			
	Alumnos	Docentes	Graduados
1	3,3%	2,5%	2,1%
2	11,9%	6,2%	7,1%
3	44,7%	19,8%	41,3%
4	32,0%	46,9%	34,7%
5	8,1%	24,7%	14,8%
Total	100,0%	100,1%	100,0%

¿Qué importancia cree usted que se le da en la carrera a cada uno de estos componentes?			
	Componente Teórico	Componente Técnico	Componente Actitudinal
Alumnos	4,35	3,38	2,59
Docentes	4,21	4,00	2,93
Graduados	4,43	3,30	2,65

¿Qué importancia considera usted que debería dársele a cada uno de estos componentes?			
	Componente Teórico	Componente Técnico	Componente Actitudinal
Alumnos	4,20	4,68	4,37
Docentes	4,58	4,64	4,58
Graduados	4,26	4,76	4,39

Pensando en el ejercicio de la profesión, ¿qué importancia otorga a cada una de las siguientes competencias?			
	Alumnos	Docentes	Graduados
Adaptación al Cambio	4,55	4,65	4,61
Autorregulación Emocional	3,65	4,04	3,98
Capacidad de Planificación	4,31	4,49	4,39
Capacidad para Aprender	4,53	4,58	4,55
Comunicación Efectiva	4,41	4,58	4,41
Iniciativa	3,69	4,00	4,24
Empatía	4,13	4,32	3,91
Liderazgo Estratégico	4,10	4,14	3,90
Manejo Constructivo del Conflicto	4,20	4,20	4,09
Orientación al Cliente	4,12	4,19	4,11
Pensamiento Creativo	3,90	4,26	3,89
Pensamiento Crítico	4,25	4,47	4,22
Responsabilidad Social	4,15	4,25	3,98
Tolerancia a la Incertidumbre	3,92	4,06	3,98
Trabajo en Equipo	4,30	4,57	4,41
Visión Sistémica	4,03	4,30	4,14

Pensando en la formación brindada/recibida, ¿en qué medida cree usted que se desarrollan en la carrera cada una de las siguientes competencias?			
	Alumnos	Docentes	Graduados
Adaptación al Cambio	2,95	2,88	2,96
Autorregulación Emocional	2,10	2,28	2,37
Capacidad de Planificación	3,30	3,04	3,18
Capacidad para Aprender	3,36	3,06	3,52
Comunicación Efectiva	2,80	2,78	2,86
Iniciativa	2,35	2,46	2,71
Empatía	2,68	2,69	2,48
Liderazgo Estratégico	2,91	2,56	2,66

Manejo Constructivo del Conflicto	2,74	2,68	2,67
Orientación al Cliente	2,89	2,84	2,65
Pensamiento Creativo	2,51	2,55	2,51
Pensamiento Crítico	3,03	2,65	3,16
Responsabilidad Social	3,05	2,84	3,15
Tolerancia a la Incertidumbre	2,82	2,54	2,81
Trabajo en Equipo	3,57	3,25	3,70
Visión Sistémica	3,32	2,98	3,30

En términos generales, ¿cómo evalúa la formación brindada por la Facultad en cuanto al desarrollo de competencias?			
	Alumnos	Docentes	Graduados
1	2,0%	1,2%	1,3%
2	11,7%	8,6%	7,7%
3	46,4%	63,0%	44,2%
4	38,1%	25,9%	42,6%
5	1,8%	1,2%	4,2%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Indique en qué medida está de acuerdo con cada una de las siguientes frases referidas a la enseñanza brindada en esta Facultad.

	Alumnos	Docentes	Graduados
Brinda suficientes oportunidades de práctica profesional.	2,76	3,05	2,48
Hace uso eficiente de las herramientas tecnológicas disponibles.	2,31	2,50	2,06
Permite la participación activa del alumno durante las clases.	3,66	3,25	3,56
Conecta la teoría con la realidad profesional cotidiana.	2,52	2,90	2,34
Favorece la integración de conocimientos de las distintas materias.	3,21	2,68	3,02

Indique en qué medida está de acuerdo con cada una de las siguientes frases referidas a la formación brindada por esta Facultad.			
	Alumnos	Docentes	Graduados
Es acorde a los requerimientos del mercado laboral actual.	2,95	3,10	2,87
Se ha ido adaptando a los cambios de las últimas décadas.	2,91	3,14	2,80
Es la apropiada para las exigencias de la próxima década.	2,42	2,54	2,35
Capacita para desenvolverse en entornos inestables.	2,83	2,74	2,77
Prepara en forma adecuada para afrontar desafíos complejos.	2,93	2,68	2,84

NEUROCIENCIAS: DE LA TEORIA A LA PRACTICA. EXPERIENCIA PILOTO EN UNA PYME ROSARINA¹

Albano, Sergio

Oviedo, Raúl

Santero, Mariel

Sassone, Mirna

Martín, Silvia

1. INTRODUCCION

La gestión del capital humano, su motivación, es una problemática axial en la gestión empresarial, que adquiere particular relevancia en el caso de las PyMEs al tratarse de empresas que normalmente cuentan con recursos limitados. Surge entonces la pregunta respecto a cómo incentivar al personal sin necesariamente pagarles más, en qué invertir los recursos limitados para obtener mejores resultados, con qué puede incentivarse adecuadamente al personal en lo cotidiano.

Es a partir de estos interrogantes que nace el proyecto de investigación “Neurociencia como herramienta de motivación y desarrollo del capital humano en las PyMEs rosarinas” – ECO 188. La idea central es indagar en los conocimientos aportados por las Neurociencias para identificar posibles aplicaciones en la gestión de recursos humanos pyme. Se busca desarrollar una metodología que permita motivar a los individuos que forman parte de una organización; generando un mejor clima laboral.

En el primer año de la investigación (2016) se analizaron diferentes propuestas bibliográficas, y se estableció el diseño y metodología de trabajo. En el segundo (2017), se comenzó a trabajar en dos PYMEs rosarinas, haciendo un primer relevamiento diagnóstico con un enfoque cuantitativo. En este tercer año, el diagnóstico se completa y complejiza al articularlo con un enfoque cualitativo, que permite una visión más acabada de la situación actual y abre la puerta para el surgimiento de propuestas de mejora propias de cada caso particular.

En este trabajo se presentan los resultados del relevamiento realizado en una de estas empresas: una pyme ubicada en zona sur de la ciudad, con dos plantas productivas.

¹ Trabajo presentado en Vigésimoterceras Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística. Universidad Nacional de Rosario. Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. Rosario, Diciembre de 2018.

2. MARCO TEORICO

La gestión del capital humano requiere, para realizarse en forma profesional, de un profundo conocimiento del comportamiento, tanto en sus procesos manifiestos como subyacentes. Es fundamental estudiar qué motiva a los trabajadores, qué los mueve a actuar de una manera o de otra, a realizar su trabajo con mayor o menor empeño. El término motivación refiere al complejo proceso interno que determina la dirección, amplitud y persistencia del comportamiento en función de múltiples condicionantes, tanto internos como externos. En particular, la motivación laboral refiere al impulso subjetivo a desempeñar su tarea. En términos vulgares, tiene que ver con "las ganas" de trabajar, qué tanto esfuerzo uno hace, cuánto empeño le pone a las tareas que realiza, cuánto realmente le interesa o la disfruta (o, por el contrario, resulta una carga pesada que realiza con desgano).

Este estudio ha tenido notables avances en las últimas décadas, con el desarrollo acelerado de las Neurociencias, particularmente a partir de la mayor comprensión del funcionamiento cerebral posibilitado por las nuevas tecnologías.

Se denomina Neurociencias, en forma genérica, al conjunto interdisciplinario de abordajes del funcionamiento cerebral con el fin de explicar el comportamiento humano y las funciones cognitivas en términos de activación de redes neuronales. No es una nueva disciplina sino una nueva forma de abordaje a partir de la articulación de disciplinas. Implica un enfoque interdisciplinario que enriquece los aportes aislados de las disciplinas individuales, generando nuevo conocimiento a partir de la sinergia entre las mismas.

"Las neurociencias cognitivas conforman un conjunto de disciplinas que investigan los procesos cerebrales de manera integrada desde el nivel molecular hasta el ambiente social y cultural" (MANES & NIRO, 2018: 27).

Las Neurociencias proveen conocimientos aplicables en diferentes situaciones y, en la última década, ha crecido enormemente la amplitud y diversidad de ámbitos de aplicación. En este trabajo, importa particularmente la aplicación de los conocimientos provenientes de las Neurociencias a las Ciencias Económicas. "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" (TETAZ, 2014: 40).

"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” (MALFITANO CAYUELA & SCÍNICA, 2016: 59).

“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” (BRAIDOT, 2014: 29).

En el marco de estas aplicaciones prácticas de los aportes de las Neurociencias, el grupo investigador propone el concepto innovador de Neuroincentivos, referido a la aplicación de los conocimientos provistos por las Neurociencias a la Gestión de Recursos Humanos para mejorar la motivación laboral. La motivación, como proceso interno, resulta del procesamiento que el sujeto hace de los estímulos que recibe. De ahí la importancia de las Neurociencias en su comprensión, en el entendimiento de cómo se procesan estos estímulos y la identificación de aquellos estímulos que pudieran resultar más motivadores. A tal fin, se propone la provisión de distintos estímulos, que buscan aprovechar al máximo el potencial humano, desarrollando habilidades y destrezas, así como mejorando el clima laboral en general, a los que se denomina justamente Neuroincentivos.

3. METODOLOGIA

Se trata de un estudio descriptivo, de corte transversal. El relevamiento se realizó durante los meses de Octubre y Noviembre de 2018.

Se trabajó con un enfoque cualitativo, a través de la implementación de entrevistas en profundidad y focus groups. Este trabajo complementa el abordaje cuantitativo expuesto en un trabajo anterior (ALBANO y otros, 2017).

Las entrevistas en profundidad fueron realizadas tanto al Gerente General de la empresa como a mandos medios. Estuvieron a cargo del propio director del proyecto y se realizaron en el lugar de trabajo de los entrevistados.

En cuanto a los focus groups, se realizaron cinco sesiones en total. Por un lado, se relevó la opinión del personal operativo a través de cuatro reuniones de doce participantes cada una. Por otro, se realizó una reunión adicional con los ocho mandos

medios de la empresa. Los distintos miembros del equipo investigador fueron alternando en los roles de moderador y observador.

Tanto en las entrevistas como en los focus groups, se tomaron como ejes centrales las cinco dimensiones que atraviesan toda la investigación:

- Condiciones de trabajo,
- Relaciones dentro de la Empresa,
- Formación y Evaluación,
- Comunicación y
- Satisfacción en el Puesto de Trabajo.

4. RESULTADOS

Exponemos en primer término el resultado del relevamiento de información obtenido en cada actividad realizada:

Entrevista en profundidad con el nivel directivo (Gerente General de la Empresa)

Condiciones de trabajo

Se advierte que considera que se le brinda todo lo necesario atendiendo el tamaño de la empresa.

Relaciones dentro de la empresa

Muestra especial interés sobre las respuestas a las preguntas que se detallan abajo.

¿Qué necesidades se le plantean a la hora de realizar su tarea?

¿Serviría trabajar en equipo? ¿Por qué si o no?

Además de lo técnico o de las herramientas ¿necesidad de comunicación con pares o superiores; de información; de colaboración?

¿Con quién es más compatible para trabajar y por qué?

¿Con quién es menos compatible para trabajar y por qué?

Formación y Evaluación

Lo considera un punto de interés y manifiesta estar dispuestos a invertir en ello.

Comunicación

Considera que conoce todo lo que pasa en la empresa, aunque reconoce que siempre se puede mejorar.

Satisfacción en el puesto de trabajo

Le interesa saber cómo hacer para que las personas que manejan sectores diferentes trabajen mancomunadamente, y no como compartimentos estancos segregados unos de otros y manejándose como enemigos. Piensa que crear las condiciones físicas para que la gente (todos en general) se sienta mejor puede ayudar, pero no cree que contribuya a generar un buen clima laboral si subyacen elementos de disidencia más profundos.

La empresa está creciendo actualmente, está muy contento y le interesa conocer los resultados de este trabajo para aplicarlos y mejorar.

Entrevistas en profundidad con los mandos medios

Condiciones de trabajo

Piensan que son buenas pero pueden mejorarse. Por ejemplo asignando un responsable por cada sector de trabajo. A la pregunta sobre qué opinan de trabajar con música consideran que hay secciones donde se puede trabajar con música y otras no. A la pregunta sobre qué necesidades se les plantean a la hora de realizar su tarea consideran que no tienen nada de que quejarse.

Relaciones dentro de la empresa

El trabajo en equipo lo ven como una buena posibilidad aunque advierten que no son buenas las relaciones entre pares.

Formación y Evaluación

Les interesaría capacitarse en cuanto a sus funciones y también resaltan la importancia de la capacitación técnica del nivel operativo, que cada persona sepa realizar tareas de 5 distintos puestos de trabajo dentro de la empresa.

Otro punto que destacan es la capacitación en cuestiones de seguridad (para evitar accidentes). Saber cómo actuar ante una emergencia.

Comunicación

Destacan problemas en la comunicación, sobre todo con los niveles operativos. Consideran que desconocen temas en general y que sería conveniente buscar una solución.

Otro tema que resaltan es que no se respetan las jerarquías en el sentido que el nivel operativo se comunica a veces con el Gerente General para resolver un problema y es atendido salteándose el nivel medio.

Satisfacción en el puesto de trabajo

En general se sienten satisfechos en su puesto de trabajo. Personalmente están motivados pero consideran que debería mejorarse los incentivos en producción. Además advierten una falta de equidad entre los incentivos del personal de producción y el de ventas.

Focus group con los mandos medios

Condiciones de trabajo

Están bastante conformes con las condiciones edilicias. Se recibieron respuestas del tipo “Falta un poquito, pero se percibe”. Consideran que los elementos de seguridad están, pero los empleados se niegan a utilizarlos. Cuando faltan, los reclaman; cuando están, los ignoran – hay que hacer que los usen. Si se necesita algo, se compra o se consigue.

Consideran importante reducir la rotación de los empleados entre los distintos puestos de trabajo.

Relaciones dentro de la empresa

Deben mejorar la calidad humana, las relaciones entre el personal no es buena. No es fluida. Grieta en las relaciones entre pares. Tanto en mandos medios como subalternos. No hay un diálogo igual para todos.

Formación y evaluación

Consideran que siempre se puede aprender. “Si te quedas en la rutina, perdiste”.

“Hay que capacitarse permanentemente”, “te mantiene competitivo” son algunas de las expresiones que tuvieron.

Comunicación

Coinciden en que falta coordinación y una comunicación clara. Aunque destacan la política de puertas abiertas que tiene el gerente y su buena predisposición para escuchar a todos.

Satisfacción en el puesto de trabajo

En general ellos se sienten motivados en el puesto de trabajo, pero perciben que falta motivación en los subordinados y creen que el incentivo adecuado es el monetario.

Análisis FODA

Los participantes del focus group realizaron el análisis FODA de la empresa, buscando descubrir con el estudio cuáles son las fortalezas internas de la organización, sea en cuanto a los recursos que posee, la calidad de los mismos, etc., así como externamente, en pos de estudiar las amenazas que puedan existir en el ámbito político o social.

Fortalezas

- Constante apuesta a mejorar y crecimiento continuo.
- Lo mejor de la empresa el compromiso de los herederos de la empresa (hijos).

Oportunidades

- Futuro promisorio.
- Tremendo avance y poder de expansión.
- Enfocándose así a los factores que tienen mayor impacto en la organización o en nuestra vida cotidiana si es el caso, a partir de allí se tomarán las acciones necesarias.

Debilidades

- No consolidar verticalismo hacia la dirección.
- Faltan reuniones.
- Islas – Mandos medios independientes.

Amenazas

- Poca consistencia en mantener patrones globales que crea diferencias conceptuales.
- No equidad.
- Devaluaciones – generan conflictos.

Focus group con personal del nivel operativo

Condiciones de trabajo

- Problemas con los baños de hombres.
- Faltan elementos de seguridad o no son los correctos.
- Falta de prevención de accidentes.

- Demoras en el mantenimiento de las máquinas y falta de escucha del operador.
- Algunos se quejan de rotación excesiva; otros no se quejan de la rotación – opinan que está bien para no generar cansancio.
- Falta agua y ventilación en verano.

Relaciones dentro de la empresa

- Problemas para trabajar en equipo, piensan que se desarman los equipos a propósito.
- En cuanto al trabajo en equipo, les es indiferente, aunque privilegian la remuneración.
- Falta de consideración de los superiores – Indiferencia.
- Trato inequitativo del supervisor y mandos medios en general.
- Muy mala relación con los encargados.

Formación y evaluación

- No hay capacitación para los empleados nuevos.
- Cuando hay gente nueva, si no tienen suerte con quien le tiene que explicar, hacen su tarea como pueden según su saber y entender.
- Solo hay capacitación en higiene y seguridad pero es insuficiente.
- No están interesados en recibir capacitación, salvo inglés.

Comunicación

- Los problemas que se plantean parecen no llegar a la Dirección, no se reciben soluciones.
- No tienen información de las decisiones de la empresa.
- Cuando se realiza mantenimiento no se consulta a la persona que está trabajando y que conoce con qué problemas se encuentra.
- No hay comunicación. No se hacen reuniones. Ni el encargado ni el dueño. Creen que haría falta un delegado, pero no creen que haya alguien capacitado en la empresa para serlo.
- Entre sectores: la gente se lleva bien en general. Hay roces entre algunos, pero se evitan y listo.
- Piden reunirse con el titular para poder hacer los planteos directamente y que haga algo al respecto.
- Les agradecería que se hagan reuniones informativas por sectores, para que, por ejemplo, les indiquen cómo trabajan, si se hacen las cosas bien

o si hay algo mal hecho. Esto conllevaría más motivación para el trabajo cotidiano.

Satisfacción en el puesto de trabajo

- No se sienten valorados.
- El trabajo solo se hace por necesidad, no les produce ninguna satisfacción.
- Algunos reconocen y agradecen el hecho de tener trabajo, aun cuando en otros momentos los ponían a pintar paredes en lugar de despedirlos.
- Están bien en el puesto de trabajo, conformes, pero no motivados. Se quejan de las categorías.

Diagnóstico y Recomendaciones

Como diagnóstico general, puede decirse que los problemas principales están concentrados en los ítems que se desarrollan a continuación, agrupados teniendo en cuenta las cinco dimensiones desarrolladas a lo largo del proyecto.

A la vez, se plantean posibles cambios a poner en práctica por la empresa que, simultáneamente con la solución de los reclamos puntuales surgidos del personal, contribuyan a un mejor clima laboral:

CONDICIONES DE TRABAJO

Elementos de seguridad y herramientas

Los operarios dicen que no los reciben a pesar de los pedidos o que son insuficientes, por ejemplo, las máscaras son comunes y por eso tienen resistencia a usarlas

Los mandos medios dicen que se entregan y que cuando los operarios los tienen no los usan

Recomendación: Los elementos de seguridad, y de trabajo cuando corresponda, deberían entregarse individualmente y hacer firmar a cada empleado que los recibió y que si no los utiliza o los daña será sancionado. Y luego sancionar realmente a quienes no lo cumplan.

Rotación

En general los operarios se quejan de la excesiva rotación. Por otro lado, no les gusta el puesto de trabajo en el que deben trabajar en equipo dado que hay gente que no se esfuerza al nivel de los demás y resiente la productividad del

grupo, además la permanente rotación hace que no puedan consolidar el equipo.

Los mandos medios también reconocen problemas originados en la rotación.

Recomendación: Fortalecer el equipo de trabajo, conformarlos tratando de compatibilizar conocimientos y actitudes hacia el trabajo que permitan una mejor coordinación de tareas.

Mantener la polivalencia y la rotación periódica pero permitir que el empleado se familiarice con un puesto, que lo haga suyo, plantee opiniones y busque mejorar su propia productividad.

En este punto sería importante la intervención del área de Recursos Humanos para dar soporte al Supervisor en los aspectos técnicos y, de paso, eliminar la impresión de preferencia que le atribuyen los empleados en la conformación de los grupos

Problemas edilicios (baños, luz, ruidos, falta de ventilación, calor, prevención de accidentes, etc.)

Es otro tema que se repite entre el personal operativo, no así entre los mandos medios, que en general tienen acceso a otras instalaciones.

Recomendación: Ver la posibilidad de efectuar mejoras simples de bajo costo pero cuyo resultado puede ser muy beneficioso no solo para el empleado en lo personal sino también para su rendimiento.

Algunas de estas condiciones impactan también sobre la mente de las personas por lo cual será parte de nuestras propuestas de Neuroincentivos.

RELACIONES DENTRO DE LA EMPRESA

Trato del nivel superior y medio - desigualdad – Indiferencia

Es uno de los puntos principales para el personal operativo, se queja fundamentalmente de la indiferencia y el destrato, desde el saludo a la escucha de las necesidades básicas para operar (como elementos de seguridad).

No hay trato personal, especialmente del Supervisor a quien acusan de parcialidad tanto en el trato como en las sanciones y premios y de generar el mal clima inclusive a propósito.

Los mandos medios, en cambio, no ven este destrato, pero sí problemas de relaciones entre los operarios.

Recomendación: Evidentemente mejorar la actitud pensando en la lectura que hace el personal.

Para esto la propuesta es un curso de capacitación sobre el rol del supervisor y la motivación para quienes tienen personal a cargo o de alguna manera están relacionados con el personal operativo.

FORMACION Y EVALUACION

El nivel operativo pide fundamentalmente capacitación en prevención de accidentes y también dice que es deficiente la capacitación de los empleados nuevos y de la utilización de las máquinas nuevas

Los mandos medios creen que es bueno capacitarse, pero no ven ningún punto débil en particular.

Recomendación: Además de las cuestiones técnicas y de prevención solicitadas por el personal, que son importantes, se considera necesaria la capacitación sobre Supervisión y manejo de Recursos Humanos mencionada anteriormente.

COMUNICACIÓN

El personal operativo dice que los planteos que realiza a través del Supervisor no llegan a la Dirección de la empresa y no logran soluciones. También que no tienen acceso a la Dirección de la empresa.

Los mandos medios no ven este problema de comunicación ascendente pero sí ven inconvenientes de comunicación en general

Recomendación: Implementar algunas acciones de comunicación por parte de la empresa que trataremos entre las propuestas de Neuroincentivos.

SATISFACCION EN EL PUESTO DE TRABAJO

Remuneración

Más allá de la situación externa y que a nadie le alcanza el sueldo, resaltan la falta de equidad y de una estructura salarial armónica dentro de la empresa en

el sentido de respetar la antigüedad, jerarquía, formación, riesgo asociado a la tarea, responsabilidad, etc.

Recomendación: Realizar una revisión de los puestos de trabajo teniendo en cuenta las características de las distintas tareas y del perfil requerido para realizarlas, a fin de determinar la categoría y por ende la remuneración correcta para después evaluar su factibilidad.

En este tema también es conveniente la intervención de Recursos Humanos por las razones ya mencionadas en el ítem de Rotación y, de ser necesario, una previa capacitación de los involucrados en el análisis

Desmotivación

El nivel operativo no ve oportunidades en el trabajo, gran desmotivación. Para ellos las felicitaciones y todos los incentivos adicionales no reemplazan las obligaciones básicas que no se cumplen.

Mientras que los niveles medios interpretan que los operarios no valoran los intentos de motivación

Hay un problema en la percepción de los mandos medios que consideran que los empleados sí están motivados. En tanto dicen estar motivados ellos mismos.

Recomendación: Sobre este tema, además de la necesidad de mejorar las condiciones de trabajo y el trato como requisito necesario para la aplicación de cualquier intento de incentivación, profundizaremos más adelante las propuestas ya que es el foco al que se dirigirán los Neuroincentivos.

Propuestas de Neuroincentivos

El siguiente paso es enunciar posibles Neuroincentivos a implementar en las intervenciones que tendrán lugar el próximo año con el objetivo de revertir la evidente falta de motivación y la consecuente repercusión en los indicadores, principalmente los relacionados con productividad y ausentismo.

Según BRAIDOT (2016), las capacidades necesarias para la tarea diaria pueden traducirse en términos de Neurociencia, y según las necesidades de la persona “deberá enfocar su entrenamiento en:

1. Resolución de problemas: donde interviene la memoria de trabajo, el pensamiento lateral y la capacidad de flexibilización.

2. Manejo de equipo: desarrollo de habilidades interpersonales, teoría de la mente, empatía, motivación, lectura mental.
3. Toma de decisiones: incluyendo determinantes intuitivos.
4. Planificación: organización de la información y diseño estratégico.
5. Autorregulación emocional: la persona incorpora técnicas y habilidades para entrenar su respuesta neurofisiológica frente a situaciones de estrés.

Cada una de estas capacidades posee su correlato neuroanatómico constituyendo los neurocircuitos responsables de cada función. De esta manera el entrenamiento focaliza la tarea en incrementar la performance de la habilidad mental que se desea mejorar”.

Las intervenciones sobre los mandos medios van a priorizar las habilidades de manejo en equipo, toma de decisiones y planificación.

Para los niveles operativos es importante la resolución de problemas frente a los desafíos de la tarea diaria que van a demandar un aprendizaje tanto de conocimientos como de aptitudes.

Para ambos es fundamental la autorregulación emocional.

El gran problema que surge de los focus group es la falta de motivación. El Dr. Mario VESTFRID (2011), profesor de la UNLP, expresa que los dispositivos básicos del aprendizaje son la motivación, la atención y la memoria. Expresa que “se entiende por motivación la razón mental por la cual cada individuo logra conseguir un objetivo determinado”. “Los mecanismos neuronales... activan y direccionan esta activación hacia una respuesta conductual específica”.

Expresa también que el aprendizaje tiene que ver también con las emociones y que “lo importante del cerebro es olvidar, si no nos olvidamos, no nos adaptamos y no podemos seguir”.

Teniendo en cuenta todo esto las intervenciones deberían enfocarse en eliminar las “emociones negativas” aprendidas que ponen freno a esa adaptación y generar situaciones percibidas como recompensas por el cerebro que mejoren la motivación y el clima organizacional.

Entre otras, se proponen las siguientes:

- a. Realizar comunicaciones formales breves desde la Dirección sobre temas institucionales que favorezcan la cercanía a los empleados

Es importante que el mensaje sea simple, no haya exceso de información porque genera confusión y rechazo. Los primeros segundos son clave.

El cerebro funciona de un modo óptimo con cierto nivel de tensión o estado de alerta relajado (desafío y motivación). Si este es muy alto, cae en desatención y desorganización; si es muy bajo, pierde su estado de alerta. El estrés limita las funciones del hipocampo, un área cerebral muy relacionada con la memoria y con el aprendizaje (MUINELO, 2015).

- b. Efectuar comunicaciones informales mediante un pizarrón o cartelera incluyendo tanto información o logros laborales como frases o situaciones sociales (cumpleaños, nacimientos, etc.) para mejorar la comunicación y las relaciones entre pares.

El cerebro apenas retiene datos y palabras, por lo que lo ideal es tratar de introducir ejemplos e imágenes. El storytelling es un recurso que, correctamente utilizado, genera confianza, hace que nos diferenciamos y que nuestro mensaje sea más fácil de contar y recordar. En el contexto empresarial puede llegar a ser un arma emocional realmente poderosa (ibid.).

Tanto en el punto a) como en el b) podría hacerse uso de las redes sociales para llegar a la gente con una herramienta que seguramente utiliza en su vida cotidiana, es importante en ese caso dejar por escrito pautas de "buena convivencia" para el uso del espacio virtual.

- c. Incorporar música al trabajo cotidiano en aquellas secciones en las que no haya demasiado ruido o en lugares comunes, seleccionando las que colaboren a relajar o activar la mente según el momento. Facundo MANES (2015) expresa que las áreas claves que se ven involucradas son las del control y la ejecución de movimientos, hay una hipótesis que dice que esto tuvo un beneficio evolutivo porque cuando la gente se mueve al unísono tiende a actuar de forma más altruista y estar más unida. La música libera dopamina que genera tranquilidad y mejora la calidad de vida, Estudios de neuroimagen muestran que tanto al escuchar como al hacer música se estimulan conexiones en una amplia franja de regiones cerebrales normalmente involucradas en la emoción, la recompensa, la cognición, la sensación y el movimiento).
- d. Taller para mandos medios sobre el rol del supervisor, la motivación del personal a cargo y la organización del trabajo; tratando de fomentar la empatía, las relaciones interpersonales y el pensamiento estratégico a través de

diferentes actividades que incluyan aplicación práctica con seguimiento, juegos de rol, etc.

Por ejemplo, será importante que los supervisores internalicen que su gente no debe sentirse amenazada con respecto a su puesto laboral ya que el estrés libera cortisol que inhibe las funciones del neocórtex, impidiendo la capacidad de pensar de forma creativa e innovadora.

SCHWARTZ y otros (citados por SUTIL MARTIN, 2013) indican que la empatía y el control de las relaciones hacen a la inteligencia social que es abordada por las neurociencias desde dos corrientes: neuronas espejo y cognición social, ambos importantes para facilitar la gestión del neuroliderazgo.

- e. Sorprender a los empleados con alguna actividad extralaboral, un desayuno de trabajo, etc. Lo importante es que no esté reglado, sino que los saque de la rutina.

BALLARINI (citado por GIANRE, 2015), Dr. en Biología de la UBA, explica que “Para consolidar un recuerdo es necesaria la síntesis de proteínas en las neuronas del cerebro que específicamente se encargan de procesar la memoria. Esos recuerdos son los que más van a perdurar...” y estudió que un evento sorpresivo puede ayudar a fijar un recuerdo: “Estudiamos cómo eventos novedosos o inesperados generan la síntesis de proteínas y ayudan a consolidar recuerdos cercanos temporalmente –previos y posteriores– que de otra manera se habrían olvidado...”.

- f. Implementar pausas durante la jornada laboral. PERTZ LAVIE (citado por SCHWARTZ y otros, 2014) encontró evidencia de la naturaleza cíclica de nuestros estados de alerta y fatiga durante el día, estableció que esos ciclos son de 90 minutos y que durante la media hora siguiente es más probable que nos quedemos dormidos o que nuestra atención disminuya, implementar estos descansos permitiría a nuestro cerebro recuperarse y ser más productivo.
- g. Realizar reuniones de discusión y resolución de problemas: no solo aportará desde el punto de vista operativo, sino que ayudarán a generar momentos de entendimiento y ampliar el campo de atención. El cerebro cuenta con propiedades de regeneración y neuroplasticidad, es decir que nuestro cerebro sigue moldeándose toda la vida. “Esto abre posibilidades nuevas para el enriquecimiento cognitivo, emocional, social y ejecutivo de la persona”. “Por otra parte, profundizar en el conocimiento del perfil de los miembros del equipo

abre la perspectiva de crear sinergias (...) y, de este modo, robustecer la inteligencia corporativa” (SUTIL MARTIN, op.cit.)

- h. Incorporar Jornadas de integración de todos los empleados con el mismo objetivo de mejorar la eficiencia organizacional a través de las relaciones.

5. CONCLUSION

El trabajo realizado durante el tercer año de investigación nos permitió establecer en forma certera, cuáles son los problemas y las disconformidades que aquejan a todos los niveles de la organización. Resumiendo, en las cinco dimensiones y en grados de opinión disímiles, pudimos observar: en cuanto a las Relaciones dentro de la Empresa, que existe una notoria distorsión entre el nivel operativo y los mandos medios; las relaciones no son buenas, pero tienen todo para mejorar; en torno a las condiciones de trabajo, si bien los mandos medios creen que son las adecuadas, no es ésta la opinión de quienes día a día, tienen que lidiar con las máquinas y herramientas de trabajo, bajo condiciones de “calor extremo en verano, sin agua suficiente y con jornadas agobiantes, sin baños en condiciones”; en cuanto a la formación, no existe más allá de los cursos de capacitación para Higiene y Seguridad establecidos formalmente para cumplir con las regulaciones y no para prevenir y crear condiciones propicias dentro de la empresa; quizás la mayor falencia tenga relación con la Comunicación desde y hacia todos los niveles, que se manejan como compartimentos estancos (al decir del propio dueño) y esto conlleva hacia la insatisfacción de los niveles operativos en el Puesto de Trabajo.

Por ello arribamos a esta propuesta de aplicación de neuroincentivos para cada una de las 5 dimensiones, en aquellos aspectos que puedan ser influenciados desde la perspectiva de las neurociencias:

Condiciones de trabajo

Problemas centrales	Recomendaciones para la empresa	Propuesta de intervención mediante Neuroincentivos
Falta de elementos de seguridad y herramientas o deficiencias en su distribución.	Entregar los elementos en forma individual, con firma de recepción y sanciones para quienes no los utilicen o no los cuiden.	Reuniones de concientización , pasando videos de accidentes y establecer sorteos mensuales, por ejemplo, de cenas para dos personas con todo incluido entre los empleados que utilizan los elementos de seguridad.
Excesiva rotación, falta de consolidación de los equipos y de responsabilidad de algunos integrantes.	Conformar equipos compatibilizando conocimientos y actitudes. Mantener la polivalencia y la rotación periódica pero no excesiva, para que los empleados sientan que la tarea les pertenece y vale la pena realizar aportes Intervención del área de Recursos Humanos en la conformación de los grupos	Realizar reuniones de discusión y resolución de problemas: ayudarán a generar momentos de entendimiento y ampliar el campo de atención. Permitirá aprovechar la neuroplasticidad para lograr el enriquecimiento cognitivo personal y robustecer la inteligencia corporativa.
Problemas edilicios (baños, luz, ruidos, falta de ventilación, calor, prevención de accidentes, etc.).	Ver la posibilidad de efectuar mejoras simples de bajo costo, pero cuyo resultado puede ser muy beneficioso no solo para el empleado en lo personal sino también para su rendimiento.	Incorporar música al trabajo cotidiano: además de las mejoras edilicias incorporar música en secciones en las que no haya demasiado ruido o en lugares comunes, seleccionando las que colaboren a relajar o activar la mente según el momento. La música libera dopamina, genera tranquilidad y mejora la calidad de vida, además de unir a las personas que la comparten.

Relaciones dentro de la empresa

Problemas centrales	Recomendaciones para la empresa	Propuesta de intervención mediante Neuroincentivos
Indiferencia y destrato por parte del nivel superior y medio. Falta de imparcialidad. Problemas personales entre operarios.	Cambiar la actitud pensando en la lectura que hace el personal.	Taller para mandos medios: tratando de fomentar la empatía, las relaciones interpersonales y el pensamiento estratégico. El neuroliderazgo mejora la inteligencia social a través de la empatía y el control de las relaciones. Por ejemplo, aprender la importancia de que el personal no se sienta amenazado ya que el estrés libera cortisol que inhibe las funciones del neocórtex, impidiendo la capacidad de pensar de forma creativa e innovadora.

Formación y evaluación

Problemas centrales	Recomendaciones para la empresa	Propuesta de intervención mediante Neuroincentivos
<p>Falta de capacitación para los empleados nuevos o nueva maquinaria.</p> <p>Insuficiente capacitación en prevención de accidentes.</p>	<p>Realizar capacitación sobre las cuestiones técnicas y de prevención solicitadas.</p> <p>Realizar cursos sobre Supervisión y manejo de Recursos Humanos.</p>	<p>Taller para mandos medios: mencionado en el punto anterior.</p> <p>Jornadas de integración para distintos niveles: apuntando a mejorar las relaciones y fortalecer el trabajo en equipo.</p>

Comunicación

Problemas centrales	Recomendaciones para la empresa	Propuesta de intervención mediante Neuroincentivos
<p>Los niveles operativos no tienen acceso a la Dirección de la empresa y los planteos que se realizan a través del nivel medio no llegan al nivel superior.</p> <p>Falta de comunicación y conocimiento de las actividades de otras áreas.</p>	<p>Mejorar de comunicación mediante las propuestas de Neurociencias.</p>	<p>Realizar comunicaciones formales breves desde la Dirección sobre temas institucionales que favorezcan la cercanía a los empleados.</p> <p>La comunicación breve ayuda al cerebro a mantener la motivación y atención facilitando la retención del mensaje.</p> <p>Efectuar comunicaciones informales mediante un pizarrón o cartelera con información o logros laborales y también situaciones sociales, para mejorar la comunicación y las relaciones entre pares.</p> <p>Para ambos introducir ejemplos e imágenes ya que el cerebro apenas retiene datos y palabras. Podría hacerse uso de las redes sociales para mejorar la llegada a la gente.</p> <p>Jornadas de integración para distintos niveles: ya mencionadas en Formación y evaluación.</p> <p>Mejores relaciones interpersonales ayudan a mejorar también la comunicación.</p>

Satisfacción en el puesto de trabajo

Problemas centrales	Recomendaciones para la empresa	Propuesta de intervención mediante Neuroincentivos
<p>Falta de equidad en la asignación de categorías (respetando antigüedad, jerarquía, formación, riesgo asociado a la tarea, responsabilidad, etc.).</p>	<p>Revisar los puestos de trabajo, características de las distintas tareas y perfil requerido a fin de determinar la categoría y por ende la remuneración correcta para después evaluar su factibilidad.</p> <p>Intervención del área de Recursos Humanos y, de ser necesario, una previa capacitación de los involucrados en el análisis.</p>	<p>Comenzar un programa de evaluación y desarrollo para la asignación de nuevas categorías y que la asignación sea informada a través de un lugar visible a todo el personal.</p> <p>Incorporación de distinciones a los empleados que cumplan 25 años de antigüedad con un almuerzo y distintas actividades, por ejemplo, torneos de truco, ajedrez, fútbol, otros a elección entre los participantes.</p>
<p>Desmotivación del nivel operativo que no ve oportunidades en el trabajo.</p> <p>Los operarios consideran que las felicitaciones y todos los incentivos adicionales no reemplazan las obligaciones básicas que no cumple la empresa.</p> <p>Los niveles medios interpretan que los operarios no valoran los intentos de motivación.</p>	<p>Mejorar las condiciones de trabajo y el trato como requisito necesario para la aplicación de cualquier intento de incentivación.</p>	<p>Incorporar música al trabajo cotidiano: además de lo planteado en Condiciones de trabajo, la música estimula regiones cerebrales involucradas en la emoción, la recompensa y la cognición aportando así a la motivación.</p> <p>Sorprender a los empleados con alguna actividad extralaboral que no esté reglada sino que los saque de la rutina.</p> <p>Los eventos sorpresivos pueden ayudar a fijar y consolidar recuerdos.</p> <p>Implementar pausas durante la jornada laboral: nuestros estados de alerta y fatiga durante el día son cíclicos, duran 90 minutos, luego nuestra atención disminuye, las pausas ayudan a nuestro cerebro recuperarse y ser más productivo.</p>

Está lanzado el desafío de encontrar la mejor combinación de Neuroincentivos, que permitan indagar en el intrincado e inescrutable cerebro humano, para llevar adelante la quimera que nos hemos propuesto desde el inicio de esta investigación: hacer un aporte a las Pymes para conseguir un clima laboral armónico que les permita avanzar como organización y al mismo tiempo desarrollar los objetivos personales del capital humano que pasa muchas horas de su vida involucrada en esas empresas. Creemos firmemente estar en el sendero adecuado. El último año de investigación, será el definitorio.

6. BIBLIOGRAFÍA

ALBANO, Sergio y otros (2017) Diagnóstico de clima organizacional para la aplicación de neuroincentivos: estudio de una pyme rosarina con dos plantas productivas. En: Vigésimosegundas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística. Noviembre de 2017.

BRAIDOT, Néstor (2014) Neuromanagement. La revolución neurocientífica en las organizaciones, del management al neuromanagement. Ed. Granica, Buenos Aires.

BRAIDOT, Nestor – Brain Gym Center (2016) Entrenamiento mental personalizado. Disponible en: www.braidot.com (Recuperado: 27/02/16)

GIANRE, Lucas (2018) Neurociencias aplicadas a la enseñanza en el aula. Disponible en: <http://www.unciencia.unc.edu.ar/2015/mayo/neurociencias-aplicadas-a-la-ensenanza-en-el-aula> (Recuperado: 16/11/18).

MALFITANO CAYUELA, Oscar – SCINICA, Elsa (2016) Neuroestrategia. Vol. 2. 1ª edición para el profesor. Alta Gerencia, CABA.

MANES, Facundo (2018) ¿Qué le hace la música a nuestro cerebro? Disponible en: https://elpais.com/elpais/2015/08/31/ciencia/1441020979_017115.html (Recuperado: 16/11/18).

MANES, Facundo – NIRO, Mateo (2018) El cerebro del futuro: ¿Cambiará la vida moderna nuestra esencia? 1ª ed. Planeta, CABA.

MUINELO, Abraham (2015) 10 aspectos claves de neurociencia aplicables a la comunicación. Disponible en: <https://www.linkedin.com/pulse/10-aspectos-claves-de-neurociencia-aplicada-la-abraham-muinelo> (Recuperado: 16/11/18).

SUTIL MARTIN, Lucía (/2013) Neurociencia, empresa y marketing. Ed. ESIC Madrid.

1° edición. Disponible en

<https://books.google.com.ar/books?id=dYUVAgAAQBAJ&pg=PA111&dq=neuroplasticidad+trabajo&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwiooOqhtPPeAhVGx5AKHXN0DN UQ6AEIKzAB#v=onepage&q=neuroplasticidad%20trabajo&f=false> (Recuperado: 26/11/18).

SCHWARTZ, Tony – GOMES, Jean – McCARTHY, Catherine (2014) La anti-

productividad: Así como estamos funcionando no está funcionando. Ed. Granica, Bs As. 1° edición. Disponible en

https://books.google.com.ar/books?id=6Z5fAAAAQBAJ&pg=PT60&dq=Peretz+Lavie+90+minutos&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwid6u2dr_PeAhVCUZAKHVFLCL0 Q6AEIRDAD#v=onepage&q=Peretz%20Lavie%2090%20minutos&f=false (Recuperado: 26/11/18).

TETAZ, Martín (2014). Neuroanatomía de la decisión. En: Revista Alta Gerencia. Año

XIV - Número 63 - 2 digital. Septiembre 2014. Disponible en:

<http://www.altagerenciainternacional.com/publicaciones/revista-alta-gerencial> (Recuperado: 28/03/2016).

VESTFRID, Mario (2011) Charla “Neurobiología de la motivación”. Video disponible en

<http://neurociencias.fullblog.com.ar/neurobiologia-de-la-motivacion.html>

(Recuperado: 16/11/18).

TRANSITANDO EL CAMBIO. UNA COOPERATIVA ABIERTA AL APRENDIZAJE¹

Kobila, María Teresa
Parolin, Marisa.
Chiaramoni, Natalia

1. INTRODUCCIÓN

Los cambios -sociales, económicos, políticos, culturales, entre otros- ocurridos durante las últimas décadas son innegables, como tampoco es indiferente que plantean retos para las personas y las organizaciones. Evidencias que instigan a reflexionar sobre qué se necesita cambiar y cómo gestionar ese cambio, desafían al campo del Management.

En Argentina, la situación económica actual muestra alta incertidumbre. El negocio de los seguros no es ajeno a las influencias del entorno, no obstante la oferta y demanda de estos servicios se acrecienta y podría seguir aumentando a futuro, según datos revelados por la Superintendencia de Seguros de la Nación (SNN)². Informes que admiten suponer que una adecuada gestión organizacional será un factor determinante para afrontar nuevos desafíos.

La evolución de los mercados impulsa a cambios en las estrategias de negocios, ya no basta con vender productos y/o servicios, es indispensable generar negocios. Esta nueva forma de ver, pensar y actuar requiere de un líder que mire hacia dentro y hacia fuera de la organización.

El modelo³ y la gestión cooperativa se sustentan en valores y principios básicos para garantizar beneficios para sus asociados. Si bien, la rentabilidad social es el primer indicador de la buena gestión de la cooperativa, no es suficiente. Además se requiere rentabilidad productiva que exige aunar esfuerzos de cooperación para operar en entornos competitivos. Razones por las cuales la cultura corporativa es un componente significativo y de fuerte impacto en la consecución de los objetivos y metas organizacionales.

¹ Ponencia presentada en el 22º Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas, San Juan, Argentina, 27 y 28 de septiembre de 2018

² <https://www.argentina.gob.ar/noticias/la-industria-aseguradora-en-datos> SUPERINTENDENCIA DE SEGUROS DE LA NACIÓN (SNN), informe del 28 de febrero de 2018. [última visita 21/06/2018]

³ <http://www.inaes.gob.ar/files/leyes/ley20337.pdf> LEY DE COOPERATIVAS Nº 20337 [última visita 21/06/2018]

Las compañías que sean capaces de introducir innovaciones y dar respuesta a los cambios, mejorando y adquiriendo experiencia a través del tiempo, son prototipos de aprendizaje organizacional. En estas empresas, el nivel político y el área de recursos humanos cumplen un papel crucial. Esta ponencia exhibe un modelo de gestión de negocio exitoso de una cooperativa que transita un proceso de cambio con ciertos aprendizajes.

2. PROBLEMÁTICA

A lo largo del tiempo, la cooperativa estudiada mantuvo un crecimiento sostenido que se vio reflejado en las ventas, el lanzamiento de nuevas líneas de productos y la conquista de nuevos mercados, con el consiguiente incremento de personal y cambios en la estructura organizativa.

Hace casi dos años, frente a las demandas internas y las oportunidades y exigencias del mercado, la cooperativa inició un proceso de cambio contando con la anuencia y compromiso del nivel político. Se pretendía encontrar nuevas formas de hacer el trabajo para lograr una mayor efectividad y sustentabilidad en un mercado cada vez más competitivo. Había mucho por hacer y la visión se estaba rediseñando.

Actualmente, el proceso de cambio sigue avanzando, definió su visión adaptando el diseño estructural a las nuevas estrategias. El área de Recursos Humanos, hoy Desarrollo Organizacional, juega un rol clave en este proceso que requiere una conducción firme que guíe a la organización en este camino. En un breve período de tiempo, quizás, la cooperativa experimentó tantos cambios como los acontecidos a lo largo de su trayectoria.

Los cambios son muchos si se piensa en los factores externos e internos que impactan en la estructura, la tecnología y las personas de la organización. Desde esta perspectiva se plantean los siguientes interrogantes:

¿Se perciben cambios a nivel cultural? Si así fuera, ¿cuáles son los más destacados?
¿Cómo impactan estos cambios en la organización y en las personas?

¿Cuál ha sido la mirada y el desempeño de los líderes a lo largo de este período?
¿Los equipos de trabajo se identificaron y comprometieron con este proceso?

El estilo de gestión aplicado, ¿se presume apropiado? ¿Qué estrategias se aplicaron?
¿Las mismas son funcionales a este proceso? ¿Qué desafíos aparecen con este modelo de gestión?

Este proceso de cambio ¿implica un verdadero aprendizaje organizacional? El cambio ¿podría garantizar el crecimiento organizacional?

Estas preguntas podrían responderse desde perspectivas diversas -económica, política, legal, entre otras- todas útiles para la comprensión y explicación del caso. No obstante, este estudio se situó desde la disciplina del Management enfatizándose en los estilos dirigentes y las pautas culturales como motores del cambio organizacional. Se argumenta la utilidad de este estudio por su aplicación práctica en el contexto local, regional y nacional. El cambio y la gestión del mismo son problemáticas de orden y alcance social, con la salvedad de que los resultados de un caso en particular no son generalizables en todas las situaciones. Se pretende acrecentar los conocimientos de la Administración y contribuir a la reflexión de la gestión del cambio en el ámbito académico y empresarial.

3. OBJETIVOS

Como objetivo general se planteó: explorar y describir la cultura y la gestión de una cooperativa aseguradora que está atravesando un proceso de cambio organizacional.

Desglosándose los siguientes objetivos específicos:

- Relatar la participación de los directivos en el proceso de cambio.
- Examinar y describir las estrategias y los cambios culturales en la organización bajo estudio.
- Describir las estrategias aplicadas por la cooperativa en correlación con el plan de acción que postula John P. Kotter.
- Reflexionar en torno a la perspectiva de cambio implementada por la organización.

4. ABORDAJE METODOLÓGICO

Los conocimientos del campo disciplinar y los referentes teóricos bibliográficos suscitaron el interés de explorar el campo empírico. Así la problemática y los objetivos planteados dieron pie al diseño metodológico de corte cualitativo⁴. La investigación se define de tipo descriptivo, que en base a supuestos teóricos permiten explorar y describir un “caso”⁵ que se presenta en la realidad de manera profunda.

⁴ Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; Baptista Lucio, P. *Metodología de la investigación*. México, Mc. Graw Hill, 2010, Pág. 7.

⁵ Yin, R. *Case study research. Design and Methods*, Sage Publications Inc. 1995

Siguiendo la sistematización que plantea la metodología, como instrumentos de recolección de datos se emplean entrevistas y observaciones no participantes complementándose con datos de fuentes secundarias de revisión de documentos y páginas Web. Los datos más significativos surgieron del relato de los miembros de la organización. No hubo limitantes para el relevamiento, destacándose la buena predisposición de los informantes que dispensaron su tiempo y esmerada atención.

Para el procesamiento de los datos, se desgravaron y transcribieron las entrevistas para un análisis de contenido más profundo. A la par, en la reproducción del sonido las formas de expresión permitieron recordar gestos y actitudes observados que hicieron vívidos los pensamientos y actitudes de los interrogados.

Siguiendo a Hernández Sampieri y otros (2010) la unidad de análisis se centró en el área de Desarrollo Organizacional de la casa central de una cooperativa situada en la zona céntrica de la ciudad de Rosario. El recorte de la unidad observada se explica como un sesgo para esta etapa de investigación dado que no se alcanzó a revelar y profundizar la participación y el impacto del proceso de cambio en otras áreas de la organización. Esta limitante se explica por falta de tiempo.

El alcance temporal se extendió desde comienzos del año 2017, juntamente con las primeras etapas del proceso de cambio iniciado por la cooperativa, hasta el primer semestre del año 2018. El mismo está en marcha, por este motivo se esbozan solo resultados y reflexiones preliminares.

5. MARCO TEÓRICO

Una clara definición de la estrategia y una sólida estructura resultan pilares fundamentales a la hora de pensar en el crecimiento y sustentabilidad de una organización. Sin embargo, hace ya varias décadas, el análisis y la adecuada gestión de la cultura constituye otro factor clave para el logro del éxito organizacional.

En el campo de la Administración, una estrategia constituye el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

“Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización con el fin de lograr una situación viable y original, así como

anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes”⁶

De este modo, las estrategias constituyen los planes sobre aquello que hay que hacer para atraer clientes y competir exitosamente a fin de lograr los objetivos organizacionales. La estrategia corporativa es aquella que define en qué negocios la empresa está o quiere estar y qué acciones realizar en cada negocio. En tanto que la estructura organizacional supone la forma de dividir y coordinar las tareas y organizar los recursos para lograr los objetivos.

Dado que los objetivos forman parte de la formulación estratégica, estructura y estrategia están íntimamente interrelacionados. Chandler (1962) ha sido pionero en investigar esta relación y en plantear que la estructura sigue a la estrategia, debiendo el diseño estructural adaptarse a las distintas estrategias organizacionales. En la década de los ochenta, se puso de moda el tercer componente de esta tríada- la cultura- que irrumpió con fuerza en el ambiente de la Administración. Peter y Waterman ⁷ dio un gran impulso a este tema.

Siendo la cultura un fenómeno complejo es importante su comprensión dada su influencia en el comportamiento de los integrantes así como en el funcionamiento de la organización en su conjunto. No obstante, no resulta admisible tratar explicar todo lo que sucede en la empresa a través de la cultura.

Uno de los autores más reconocidos en el estudio de la cultura, Schein, E.⁸ afirma:

“La cultura es un modelo de presunciones básicas –inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerada válidas y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”.

Este autor distingue varios niveles de cultura, siendo las presunciones básicas el nivel más profundo, o sea la esencia de la cultura. Un segundo nivel lo constituyen los valores como manifestaciones derivadas de la esencia cultural y finalmente, el nivel más visible está constituido por sus producciones y creaciones –espacio físico, tecnología, vestimenta, lenguaje y demás conductas observables-.

⁶ Mintzberg, H. *Diseño de organizaciones eficientes*, McGraw Hill, 1993: pág. 5.

⁷ Peter, T y Waterman, R. *En busca de la excelencia*, Editorial Atlántida: 1992.

⁸ Schein, E. *La cultura empresarial y el liderazgo*”. España: Plaza & Janes Editores S.A, 1988: pág.25.

Siguiendo esta línea de pensamiento, los factores culturales influyen en los comportamientos de una organización frente a situaciones internas o en sus respuestas ante los cambios acontecidos en un entorno cada vez más dinámico e incierto.

La importancia de influencia de la cultura en la gestión organizacional es indiscutible. La consecución del éxito empresarial dependerá entonces de la coherencia e integración de estos tres pilares – estrategia, estructura y cultura- combinados de un modo sinérgico.

Los líderes y sus estilos de gestión juegan un papel transcendental en este sentido. El liderazgo supone una forma de conducción que se compromete con el desarrollo de su gente. Las principales funciones del líder son construir una visión compartida, generar espíritu de equipo, potenciar el desarrollo de su gente y predisponer emocionalmente generando un clima de confianza y entusiasmo. Cultura y liderazgo van de la mano; existe una interinfluencia recíproca entre ambos conceptos.

*“La cultura organizacional condiciona o incide sobre los estilos de gestión reflejado en la forma en que se toman las decisiones, en el énfasis en el trabajo individual o en equipo, en las formas de comunicación adoptada y en los tipos de liderazgo asumido, entre otros temas. Sin embargo, debe admitirse que se trata de una inter influencia mutua pues en la medida en que estos estilos o formas de conducción se van modificando producen, a su vez, cambios tenues o profundos en sus organizaciones y consecuentemente, en sus valores esenciales”.*⁹

Las organizaciones sustentables son aquellas que tienen alta capacidad de adaptación a los cambios, siendo fundamental el rol del líder en este proceso. Un cambio organizacional es cualquier transformación en el diseño o funcionamiento que afecta el comportamiento organizacional.

Existen múltiples factores que impulsan el cambio: internos- nuevas estrategias, adecuaciones tecnológicas o de sistemas de información, etc.- y externos - globalización de los mercados, comunicaciones más rápidas, aparición de nuevos competidores, clientes cada vez más informados y exigentes-. En este contexto, las empresas necesitan mejorar la calidad de sus productos y/ o servicios, reducir costos, renovar su tecnología, incrementar su participación en el mercado, mejorar su imagen corporativa, etc.

⁹ Parolin, M. *Cultura organizacional y estilos de gestión en organizaciones de salud*. Tesis de Maestría. 1988, Pág. 93.

Toda vez que se requiera una transformación significativa en la organización y cualquiera sea el práctica de transformación elegida -reingeniería, rediseño estructural, replanteo estratégico, programas de calidad total, cambio cultural-, es necesario comprender que el cambio supone un proceso de sucesivas etapas y requiere de un liderazgo transformacional, no de un directivo con una mirada meramente administrativa.

Sin embargo, muchas organizaciones fracasan en sus intentos de cambios. Existen múltiples factores que dificultan o retrasan el cambio tales como la resistencia al cambio, temor a lo desconocido, políticas inflexibles, burocracia que obstaculiza, comunicación deficiente, ausencia de capacitación y fundamentalmente, carencia de un liderazgo adecuado.

Kotter, J.¹⁰ propone un método simple pero efectivo para encarar los procesos de cambio. En primer lugar, menciona los errores más comunes que suelen cometerse al atravesar el camino del cambio, para luego desarrollar ocho pasos para solucionar cada una de los errores mencionados.

El primer error es *“permitir un exceso de tolerancia”*. Esto es ser demasiado complaciente, no exigir a los integrantes de la organización -empleados y directivos) un especial esmero, no explicar la importancia y/o gravedad de la situación. El segundo es *“constituir un equipo conductor débil”*, es decir, la iniciativa y compromiso del nivel político no es suficiente. El tercero es *“subestimar la importancia de la visión”*, sin una visión clara no se sabe dónde se quiere llegar ni que se aspira alcanzar. Aun cuando la visión esté correctamente definida, *“no comunicarla claramente”*, es otro error muy frecuente. *“Permitir que obstáculos bloqueen la nueva visión”* tales como supervisores no dispuestos a aceptar los cambios, políticas inflexibles, puestos insuficientes, inadecuados sistemas de ascensos, etc. constituyen barreras que dificultan la implementación de las transformaciones propuestas. Otro error se relaciona con *“no dar lugar a triunfos a corto plazo”*, lo cual desalienta la motivación. En el otro extremo, *“cantar victoria demasiado rápido”*, puede suponer que el proceso de cambio ha terminado, cuando aún falta camino por recorrer. El último de los errores explicitados por el autor es *“olvidar consolidar los cambios en la cultura organizacional”*, podría provocar retrocesos del proceso o efectos no deseados. Además, afirma que para que el cambio sea efectivo se debe contar con un liderazgo de calidad y respetar un proceso de varias etapas, el no cumplimiento de una afecta a las demás y en definitiva, a los resultados finales.

¹⁰ Kotter, J. *El líder del cambio*. México: McGraw Hill, 1996.

Cada una de esas fases intenta corregir los errores enumerados precedentemente. La primera es *“infundir el sentido de premura”*, es decir de urgencia de iniciar el cambio estableciendo determinados objetivos. También supone informar sobre las amenazas de la competencia que afectan a la empresa o la necesidad de aprovechar oportunidades, entre otras cuestiones. *“formar una coalición orientadora”* es la segunda etapa, en la cual es importante conformar un equipo conductor fuerte constituido no sólo por quienes integran el nivel político y gerentes de primera línea, sino también por personas con experiencia y conocimientos, que resulten confiables para el resto, especialmente líderes impulsores del cambio, que no necesariamente ocupen cargos directivos. La tercera etapa es *“desarrollar una visión y una estrategia”*. En tanto que el líder debería desarrollar la visión, el administrador, la estrategia. En la cuarta fase es clave *“comunicar la visión de cambio”*. No tiene sentido definir una visión sino es adecuadamente comunicada a toda la organización. La quinta etapa es *“facultar para la acción”* que implica eliminar elementos que dificultan o impiden el cambio y empoderar a los empleados para la toma de decisiones. El sexto paso es *“generar logros a corto plazo”* que supone reforzar los logros y recompensar en la medida en que se alcanzan las metas. El séptimo *“Consolidar las ganancias y generar más cambios”*, es decir, encarar proyectos de mayor alcance aprovechando el logro de las metas. La última etapa es *“arraigar los nuevos cambios en la cultura”*, concluyendo el proceso cuando se consolidan los valores compartidos.

No se trata de un proceso lineal, generalmente hay avances, retrocesos y frustraciones. Lo importante es continuar y entender que se van produciendo pequeños cambios a lo largo del mismo. No obstante, el resultado final sólo será efectivo e impactará positivamente en los resultados si se atraviesa con éxito todos los pasos mencionados guiados por un equipo conductor confiable. El proceso de cambio propicia una cultura flexible y adaptable, propia de una organización que aprende.

*“La organización que aprende es una que resulta hábil para crear, adquirir y transferir el conocimiento e ideas”*¹¹. Estas organizaciones, inmersas en entornos altamente cambiantes, presentan varias características que las distinguen de las tradicionales:

- Estructuras planas orientadas a los procesos destinados a satisfacer las necesidades de los clientes, más que a las especializaciones funcionales.
- Trabajo en equipo y sistemas de redes para fomentar la comunicación tanto al interior de la organización como hacia el exterior.

¹¹ Garvin, D. y otros. “Is yours a learning organization? Harvard Business Review, March 2008, en Lussier, R. y Achua, C. (2013) *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*.

- Innovación y creatividad, utilizando nuevas tecnologías y creando nuevos productos y mercados para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Descentralización y equipos empoderados para crear, experimentar, aprender y resolver problemas.
- Aceptan desafíos, están preparadas para afrontar los éxitos y los fracasos.
- Cultura fuerte que alienta a sus integrantes a crear y compartir conocimientos.

Argys, C.¹² y Senge, P.¹³ fueron pioneros en hablar sobre aprendizaje organizacional. Otros autores, seguidores de esta línea del pensamiento, coinciden en que el aprendizaje organizacional implica el proceso de crear, retener, transferir e intercambiar conocimiento. El proceso de creación de conocimiento supone aprendizaje organizacional, siempre que ese conocimiento sea compartido entre los miembros del grupo y requiere de la socialización del conocimiento. En tanto, que el aprendizaje individual es fruto de la formación personal y/o de la experiencia acumulada, está en la mente del individuo y por tanto, resulta difícil de transmitir y formalizar.

Nonaka¹⁴ habla del conocimiento implícito y explícito que poseen los individuos acerca de los productos, servicios, sistemas y procesos. El conocimiento implícito o tácito es personal, subjetivo, fruto de la intuición y/o experiencia del individuo y por tanto, difícil de transmitir y comunicar. En cambio, el conocimiento explícito o formal es sistemático y objetivo, institucionalizado y puede estar formalizado bajo distintas modalidades - manuales, procesos, programas, políticas, reglas y sistemas de información-, de modo tal que pueda ser compartido, convirtiéndose en conocimiento y aprendizaje organizacional.

El aprendizaje puede darse a partir de fuentes internas, es decir de sus propios empleados con sus aportes, ideas y creatividad y/o externas, o sea de sus clientes, proveedores, competidores, cámaras empresariales, publicaciones especializadas, etc.

Parafraseando a Senge, la supervivencia de una organización depende de su capacidad para aprender y adaptarse, debiendo innovar en forma continua para mejorar sus productos y servicios. En ese sentido, los líderes juegan un papel crucial creando una visión compartida, fomentando el pensamiento sistémico, construyendo

¹² Argys, C. *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: Editorial Iberoamericana: 2001.

¹³ Senge, P. *La quinta disciplina*. Argentina, Granica: 2003

¹⁴ Nonaka, I. y Takeuchi, H. *La organización creadora de conocimiento*. México, Oxford University Press: 1999.

relaciones de confianza, ofreciendo incentivos para el aprendizaje y la innovación, permitiendo aprender de los errores, entre otras.

7. ESTUDIO DE CASO

- Las raíces de la cooperación

El cooperativismo ha tenido un fuerte protagonismo en nuestro país desde principios del siglo 19. La revisión histórica no es propósito de este trabajo pero es propicio remarcar algunos aspectos de esa génesis que favorecieron al desarrollo y fortalecimiento del modelo cooperativo, más allá del reciente cambio de las condiciones contextuales.

Desde la década de 1930, el sector asegurador acompañó el desarrollo del sector agropecuario argentino constituyéndose en un verdadero motor para la economía del país y el desarrollo de la industria aseguradora en Argentina. Durante este período y acompañando el crecimiento económico de Argentina nació la cooperativa estudiada.

En los últimos años, el negocio del seguro se incrementó considerablemente en nuestro país, algunos datos de la Superintendencia de Seguros de la Nación dan cuenta de ello.

“Durante el 2017 la producción total de seguros creció todos los meses respecto del 2016. En diciembre 2017, alcanzó los \$29.247 millones de pesos evidenciando el crecimiento de la industria aseguradora. Desde la SSN promovemos una cultura aseguradora al alcance de todos los ciudadanos”¹⁵

Otro informe de la misma entidad¹⁶ revela que del total de un total de 187 de compañías aseguradoras, 23 de ellas son cooperativas y mutuales con el 12,30 % de participación en el mercado. De allí, la importancia de estudiar una cooperativa de seguros pionera en este negocio y hoy reconocida más allá de las fronteras de nuestro país.

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) destaca el carácter voluntario y asociativo de una empresa cooperativa y la define así:

¹⁵ Superintendencia de Seguros de la Nación, <https://www.argentina.gob.ar/noticias/la-industria-aseguradora-en-datos> (última visita 15/06/2018)

¹⁶ http://www2.ssn.gob.ar/files/Archivos/C_Companias_Productores/07_info_est_y_contable/info_est_contable/memoria_anual/2017/Mercado_Asegurador_An%C3%A1lisis_Sectorial_2017.pdf (última visita 15/06/2018)

“es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente gestionada”¹⁷.

Asociación autónoma de personas como opuesta a las sociedades de capital y cuyo principal propósito es la satisfacción de necesidades y aspiraciones comunes de todos los asociados. Empresa social porque necesita de la combinación de factores de producción y tecnología y debe manejar parámetros de eficiencia, eficacia y competitividad para competir en los mercados, como entiende Yunus¹⁸. Con una filosofía de gestión representa la voluntad de hallar un modo de entender y hacer compartido, no impuesto, como comenta Etkin¹⁹.

Las cooperativas de seguros tienen relevancia para la economía local, regional y nacional. Dónde no existe otro tipo de iniciativas, asumen un fuerte protagonismo frente a sus asociados brindando cobertura y ayuda mutua, extendiendo sus servicios, además de dar empleo a muchas personas. En Argentina, se rigen por el Decreto Ley Nº 20337 del año 1973, conocida como Ley Nacional de Cooperativas, Ley de Cooperativas o Ley 20337²⁰ que es su artículo 2º expresa: *“Las cooperativas son entidades fundadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua para organizar y prestar servicios”*, aunque el funcionamiento y lógica de actuación es particular.

En este marco y considerando los cambios esbozados en el marco introductorio, estas organizaciones necesitan desarrollarse y prosperar. Se plantea, entonces, la necesidad de cambios a fin de que puedan seguir brindando servicios con eficiencia sin perder competitividad. El cambio es un proceso político que requiere de un fuerte liderazgo para convocar, conducir y articular diferentes perspectivas y lógicas de los actores, en torno a ideas y experiencias forjadas con un fuerte rasgo identitario. El caso que se expone refleja un modelo de cooperativa que para poder avanzar decidió transitar este camino.

- Origen y evolución

La cooperativa estudiada nació el 11 de julio de 1933 bajo la denominación de "LA SEGUNDA Sociedad de Seguros contra Accidentes del Trabajo S.A.", su alcance se

¹⁷ <https://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456> (última visita 15/06/2018)

¹⁸ Yunus, M. *Un mundo sin pobreza. Las empresas sociales y el futuro del capitalismo*, Barcelona, Paidós, 2008.

¹⁹ Etkin, J. *Capital Social y Valores en la organización sustentable*, Buenos Aires, Granica, 2007.

²⁰ Ley Nº 20337, Art 2º <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/18462/texact.htm>

limitaba a las provincias de Santa Fe y Córdoba. Fundada por productores agropecuarios con mentalidad progresista propia del cooperativismo, concepción imperante por esos tiempos. Su misión es satisfacer las necesidades de cobertura de riesgos asegurables a través de un servicio profesional eficiente, reafirmando nuestro compromiso con nuestros valores y con el entorno.

Aplicando los valores y principios cooperativos, esta empresa fue creciendo en el mercado asegurador a la vez que incorporaba nuevas unidades de negocios. En el 1951 nace *“La Asociación mutual de Personal de La Segunda”* para brindar soluciones de vivienda a sus empleados, constituyéndose más tarde como *“La Segunda Compañía Argentina de Seguros Generales S.A.”*. En 1979, adquiere oficinas en la ciudad de Buenos Aires, al mismo tiempo que finalizó la construcción de un emblemático edificio en la ciudad de Rosario, en el cual se agregó una nueva línea de negocios *“La Segunda Seguros de Retiro S.A.”*. En 1996 se fundó *“La Segunda Aseguradora de Riesgos del Trabajo S.A.”*, dos años más tarde se abrió en Rosario, el *“Centro de Atención Primaria de la Segunda ART”*. En 1999 nació *“La Segunda Compañía de Seguros de Personas S.A.”* En el año 2003 incorporó a SURCO, una cooperativa de seguros uruguaya con la cual mantiene estrechos vínculos. En el año 2011 abrió sus puertas el nuevo edificio del *“Grupo Asegurador La Segunda”*, hoy su casa central. En el 2015, adquiere un complejo de quince hectáreas emplazado en las afueras de la ciudad de Rosario y comenzó la construcción de Núcleo con el fin de privilegiar el uso racional de los recursos naturales, buscando mayor sustentabilidad, calidad de vida y protección del medio ambiente²¹.

Sin lugar a dudas, esta cooperativa se fue adaptando a los complejos cambios del entorno lo cual implicó adecuaciones en sus estrategias, estructura y cultura a fin de garantizar su crecimiento y desarrollo. En la actualidad emplea 1300 personas, con presencia en 3.300 localidades y más de 1200 agencias distribuidas en todo el país.

- El camino del cambio

El tratamiento de este caso se realiza a luz del proceso de cambio que plantea John Kotter, interpretándose que el camino iniciado por la empresa responde a un plan de acción propuesta por este autor. Este proceso es ilustrativo de los desencadenantes del cambio, las decisiones de los directivos y los obstáculos que dificultan el proceso. Aplicar este modelo a un caso real permite reflexionar acerca del proceso en sí y las enseñanzas y aprendizajes que conllevan. A continuación la explicación a través de los ocho pasos que postula el citado autor.

²¹<https://www.lasegunda.com.ar/#!/nuestra-historia> (última visita 25/06/18)

1. Infundir el sentido de premura

En sus inicios, la empresa optó por una fuerte estrategia de posicionamiento, logrando un reconocimiento en el mercado regional. Al tiempo inició una rápida expansión ampliando sus fronteras y unidades de negocios a nivel nacional. En los últimos años, a través de alianzas estratégicas, logró un posicionamiento a nivel internacional.

Últimamente se advierte una necesidad de cambio porque su competitividad y sostenibilidad se avizoró amenazada. La cumbre directiva decidió impulsar un proceso de cambio en aras de mejorar la eficiencia y la eficacia organizacional que estaba siendo condicionada por la estructura, los procesos y las formas tradicionales de gestión. La gestión de este proceso es mucho más compleja e impredecible que implementar cambios rutinarios.

Su configuración estructural era de tipo piramidal vertical, las unidades de negocios parecían compartimentos estancos, los procesos evidenciaban lentitud, deficiencias en las comunicaciones y los cargos gerenciales sólo eran cubiertos a través de promociones internas.

La propia historia de la cooperativa y un alto porcentaje de personal con costumbres fuertemente arraigadas también se constituyeron como otros limitantes. Se interpreta que si bien infundir el sentido de premura es importante, también se requiere cautela en la forma de desarrollar e implementar nuevos procedimientos.

La cúpula directiva comunicó la decisión del cambio y la implementación de un nuevo modelo de gestión a todo el personal convocado en un gran auditorio. En cierto modo, como portador de buenas noticias, también el tradicional slogan *La Segunda, la gran familia* comenzó a sonar de otra manera: "*Lo primero sos vos*" enfatizando en el beneficiario. También esta simple frase tácitamente conllevaba un cambio radical orientando el foco hacia el exterior de la organización.

2. Formar una coalición orientadora

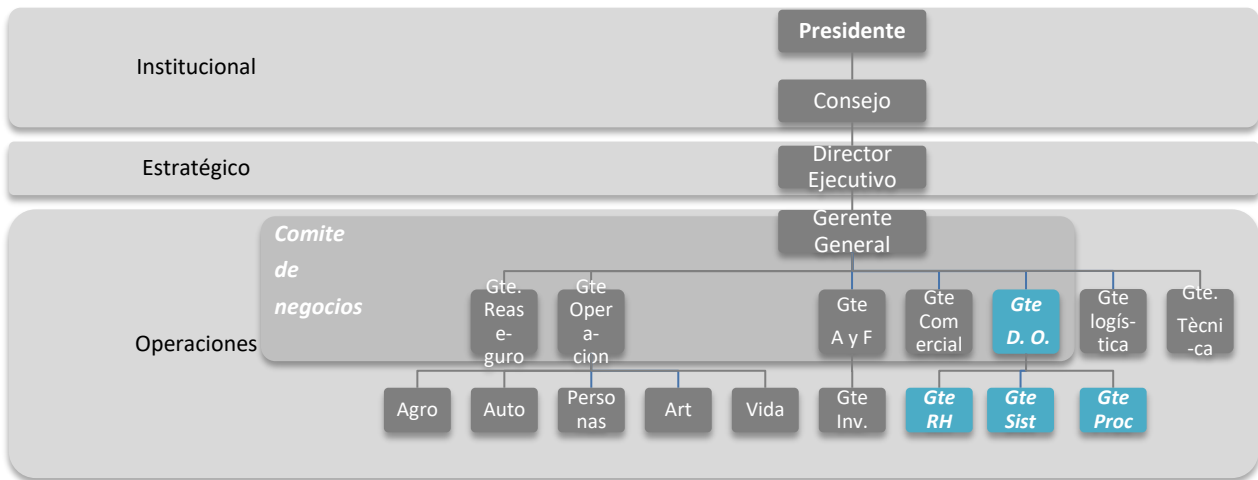
Después de esta comunicación clara y concreta, se comenzó con la difícil tarea de conformar un equipo. Se buscó el apoyo de los directivos y empleados proactivos, especialmente las nuevas generaciones que evidenciaban mayor predisposición a los cambios. Desarrollo Organizacional sería clave para dirigir este proceso así como quien lo liderara. Apartándose de las tradiciones históricas, la búsqueda se inició a través de una consultora, siendo seleccionada una mujer que se desempeñaba en una empresa comercial. Este hecho se interpreta como un innovador cambio cultural dado que la cooperativa tenía como premisa que sus funcionarios debían hacer carrera

dentro de la organización. La decisión de un líder ajeno a la organización podría impulsar la construcción de una nueva visión en la medida en que sus integrantes apoyaran y contribuyeran a cambiarla. Sin embargo, también, se tornaría en un elemento obstaculizador si las percepciones y acciones a implementarse no fueran compartidas. Se incorporó como responsable para liderar este proceso a una mujer con amplia experiencia aunque proveniente del sector industrial.

El relevamiento de la estructura organizativa actual tiene tres niveles. El Institucional representado por el Presidente y el Consejo de Administración, en el Estratégico está el Director Ejecutivo y en el nivel de Operaciones se encuentra el Gerente General del cual dependen los siete Gerentes de área y el “Comité de negocios” integrado por las gerencias que se muestran en el siguiente esquema. La nueva líder sería la encargada de coordinar e integrar este proceso en conjunto con los directivos y líderes de éstas áreas.

Figura 1: Representación gráfica de la estructura organizativa

Fuente: elaboración propia



La persona seleccionada ocupa el cargo gerencial del área de Desarrollo Organizacional, lleva adelante su función motivando a las personas a emprender las acciones adecuadas. Antes la toma de decisiones era centralizada congruente con ese tipo de estructura y los mandos medios tenían escasa participación. Al iniciarse este proceso, la tendencia se revirtió advirtiéndose un modelo más abierto y flexible, con una mayor coordinación entre las diferentes áreas.

El anterior estilo de conducción era de tipo paternalista, siendo la organización como una “*gran familia*”, como ellos asumían, sintiéndose protegidos y cuidados. Este enfoque pasó a ser disfuncional frente a un entorno cada más complejo que hizo imperiosa la necesidad de ampliar la mirada. Un entrevistado comentó que “*hubo figuras de gerentes generales muy fuertes en el sentido que posicionaron a la organización de un modo muy notorio*”. Durante muchos años, la gestión y el negocio de la cooperativa se nutrieron de este tipo de liderazgo. La nueva gerente del área de Desarrollo Organizacional comenzó a trabajar bajo un modelo de gestión por competencias enfocado en las personas, mucho más participativo.

Se advierte que el modo participativo neutraliza las resistencias a los cambios, a la vez que los ajustes a los planes emprendidos se cumplen paulatinamente lo que contribuye a acrecentar el involucramiento y la confianza de los participantes, coadyuvando a la materialización efectiva de las acciones producto de la nueva visión y estrategia de negocio.

3. Desarrollar una visión y una estrategia

Para ser consistentes con el modelo de gestión del cambio fue necesario clarificar el rumbo. Se planteó redefinir la visión tal que contribuyera a la coordinación y motivación de las personas.

Mientras que la visión anterior rezaba:

“Contribuir a la protección de las personas y sus bienes mediante una concepción integral y madura de la actividad aseguradora. Preservar nuestro patrimonio y posicionarnos dentro de los cinco primeros grupos aseguradores del país. Trabajar en un clima de recíproco respeto, ética y responsabilidad social”²².

La actual sostiene:

“Ser el líder del mercado asegurador argentino, estando dentro de los cinco primeros grupos aseguradores, a través de un vínculo equilibrado entre la tecnología y la relación personal con los clientes, con soluciones innovadoras, viviendo interna y externamente los valores cooperativos que nos fundaron”²³

²² <https://www.lasegunda.com.ar/#/nuestra-empresa>. Visitada 21/03/2017

²³ *Ídem*, Visitada 30/06/2018

Esta nueva visión evidencia un cambio en la concepción del negocio que se ve reflejado en la inclusión de otra terminología tales como: líder del mercado, tecnología, soluciones innovadores y relación personal con los clientes, aspectos que antes, en mercados más estables y menos competitivos, no eran prioritarios. Este proceso de transformación organizacional implica un cambio cultural, de replanteamiento estratégico y un trabajo de reingeniería.

La gerenta de Desarrollo Organizacional, avalada por el Comité de negocios, comenzó a diseñar las nuevas estrategias y desde su perspectiva, manifestó *“es un momento de la organización interesante para pensar, para ser creativo, para desarrollar ideas, es un escenario nuevo y hay que ver cada uno como se posiciona ante esto”*. Con una visión compartida pueden trabajar con cierto grado de autonomía sin estorbarse unos a otros.

Bajo un modelo de gestión por competencias, se prevé aplicar la evaluación de desempeño como una estrategia adecuada para evaluar el rendimiento de las personas, así como fomentar el trabajo en equipo para facilitar la participación y colaboración. Los empleados asisten a cursos de capacitación. También se implementó un “laboratorio de ideas”, experiencia que procuró movilizar la capacidad de creatividad de cada uno, animándolos a pensar y proponer sugerencias. De a poco, se espera que la gente modifique ciertos hábitos arraigados durante años.

4. Comunicar la visión del cambio

Definidos los cambios en el contenido de la estrategia, fue preciso transmitir esa nueva visión a toda la organización. Se está trabajando en la comunicación interna y externa. Respecto de la primera, el liderazgo de los mandos medios fue clave, utilizando un lenguaje claro y directo para que el personal se involucre y se sienta parte del proceso. Para infundir ese propósito compartido, se proveyó remeras al personal con algunas frases pintadas que decían: *“Tu voz hace la diferencia”*, *“Aprovecha la oportunidad de expresar lo que querés”*, en la parte delantera y todas ellas en la espalda expresan: *“Estoy para ayudarte”*. El uso y la informalidad de estas remeras ayudan a crear un clima laboral distendido, a la vez que esos símbolos denotan otros significados. Se conjetura que actúan como motivadores para el personal, poniendo en juego otras actitudes y comportamientos para concretar el cambio deseado. Parafraseando a Schein, pequeños cambios en los artefactos para lograr cambios en los niveles más profundos de la cultura, y no menos importante, la imagen que se transmite hacia el exterior de la organización.

Otra estrategia para fortalecer la imagen corporativa fue la organización de un hackatón que se ideó para promover emprendimientos que planteen soluciones tecnológicas innovadoras y de alto impacto, que lideren la transformación en la industria del seguro y del agro. Si bien todos estos instrumentos son importantes, el ejemplo que brindan los líderes resulta la forma de comunicación más trascendente, ya que produce un efecto cascada y constituye un fuerte motivador para la gente.

Asimismo, la actualización de la página Web y la inversión en publicidad en distintos eventos, son efectos culturales de gran importancia para reforzar el cambio organizacional y posicionar a la empresa. La red de comunicaciones también funciona como fuente de cohesión, de estabilidad y continuidad para la organización. Además, esta imagen brinda mayor seguridad a las personas que en ella se desempeñan.

5. Facultar para la acción

Los valores básicos - *Libertad, Respeto, Integridad, Justicia, Profesionalidad y Solidaridad*²⁴ en los cuales se sustenta la identidad organizacional se han preservado a través del tiempo, no obstante ciertas pautas culturales comenzaron a cuestionarse.

Esta organización que nació como una empresa familiar, con el tiempo se convirtió en una gran cooperativa que necesita adaptarse tanto a nuevas modalidades de trabajo, los diferentes intereses, motivaciones y necesidades de su personal, así como a las cambiantes y complejas condiciones del contexto. Para atravesar este proceso de cambio es preciso derribar ciertas barreras, tales como la dificultad de adaptación de algunos empleados, la falta de motivación o interés en participar de la toma de decisiones que tiene ahora un ritmo más vertiginoso, amén del temor a lo desconocido y hasta la probable pérdida de empleo. Por ello, la firme convicción y actitud proactiva de los directivos frente al cambio y el acompañamiento de gran parte del personal, especialmente los más jóvenes, son los principales impulsores de este proceso. Del mismo modo, se intentan eliminar barreras estructurales, fomentando el trabajo en equipo y alineando la gestión de los recursos humanos con la nueva visión. Estas apreciaciones seguramente se verán reflejadas en la encuesta de clima que, desde la propia organización, están llevando a cabo. El ambiente de trabajo se observa activo y tranquilo a la vez, pareciera que las personas se sienten cómodas en sus puestos, preservándose un clima de cordialidad que favorece la cohesión entre los miembros, a la vez que inspira un fuerte sentido de responsabilidad. Facultar al personal para realizar sugerencias también se convierte en un motivador y forjador para el cambio.

²⁴ [Ídem](#), Visitada 30/06/2018

6. Generar logros a corto plazo

La cooperativa ha iniciado un desafiante proceso de transformación en aras de un crecimiento sustentable. Se trata de un camino largo, no obstante se van vislumbrando ciertos logros que se trasuntan en un mejor clima laboral, mayor participación en la toma de decisiones, aportes y sugerencias de los empleados referidos a la estandarización de procedimientos y mejoras en los sistemas de información, por ejemplo. Una entrevistada comenta *“hay grupos que están muy orientados e involucrados y quieren participar y participar y hay otros grupos más escépticos, pero no hay nadie que este neutral”*. Desde Recursos Humanos se trabaja en la gestión y retención de talentos, capacitación y el desarrollo de nuevas tecnologías.

En este marco, se induce que el rol desempeñado por los líderes alentando y reconociendo los logros favorece al involucramiento y entusiasmo de sus colaboradores. Asimismo, estos avances contribuyen a afianzar la visión y las estrategias.

7. Consolidar las ganancias y generar más cambios

Tal como se mencionó, a lo largo del proceso se van cumpliendo algunas metas y alcanzando ciertos logros, lo cual impulsa a emprender nuevos proyectos vinculados a modificar los sistemas, las estructuras y las políticas. Comentan: *“En el área de Desarrollo Organizacional estamos muy cerca de la cocina del cambio así que nos sentimos muy contentos por el cambio en los funcionarios y por los avances en nuevos proyectos”*. Un programa importante tiene que ver con la digitalización de la información. Es un proyecto que atraviesa a toda la organización, comprende desde el archivo central y la gestión documental hasta la manera de llegar al cliente.

Actualmente veintisiete proyectos están en proceso de análisis y priorización, referidos a la incorporación de nuevas tecnologías, cambios en la estructura y la apertura de un nuevo centro de atención.

8. Arraigar los nuevos enfoques en la cultura

Un cambio organizacional profundo demanda mucho tiempo, en tanto que esta cooperativa hace apenas algo más de un año que se inició este proceso.

“Los cambios necesitan su tiempo, no menos de cinco años. Algunas modificaciones estarán en marcha pero la implantación y consolidación llevan más tiempo. Estamos en la etapa inicial de muchas definiciones, aunque se vea a veces algo negro el panorama

depende del día a día, pero soy optimista. No es fácil el cambio porque es una organización de 85 años y hay que tomar lo bueno de esa cultura de tantos años, sus valores, conductas, familiaridad...

(Entrevistada, mayo 2018)

A lo largo de este camino, es frecuente la resistencia al cambio dificultando la agilidad en toma de decisiones y en la implementación de nuevas acciones. Para sortearla, se apalancan en los aspectos funcionales de la vieja cultura- colaboración, solidaridad, compromiso, confianza, etc., a la vez que se promueven nuevos valores- trabajo en equipo, participación, comunicación, responsabilidad social-. Durante este proceso el rol de los directivos es definir, comunicar e implementar nuevos planes, políticas y procesos garantizando una administración eficiente, mientras que través de un liderazgo transformacional sostienen y alientan a los equipos con entusiasmo y energía. En este sentido, el área de Desarrollo Organizacional custodia este proceso, aun cuando es consciente que falta un largo camino para lograr arraigar los nuevos enfoques en la cultura tal que permitan la consolidación del cambio.

En esta cooperativa el proceso está en marcha y pareciera ir por buen rumbo, incorporando nuevas prácticas que conllevan cierto nivel de aprendizaje. Una cultura abierta y adaptable es característica de una organización que aprende, no obstante, tal vez sea presuroso calificarlo como aprendizaje organizacional porque su sistematización, socialización e institucionalización no se ha completado. Cuando la nueva cultura se haya arraigado, al completarse las etapas de este proceso, será factible hablar de un verdadero aprendizaje organizacional que favorecerá al crecimiento y la sustentabilidad de la organización.

8. REFLEXIONES FINALES

Los cambios del entorno son dinámicos y complejos por lo tanto exigen capacidad de adaptación por parte de las organizaciones. El gran desafío es la *gestión del cambio* instaurando estrategias y creando las condiciones necesarias para que las personas puedan adaptarse y desarrollar sus capacidades acordes a las nuevas circunstancias. Los *líderes* son los gestores del cambio, pero necesitan de sus colaboradores para llevar adelante el proceso y estar en condiciones de enfrentarse eficazmente a las exigencias del medio externo.

En el caso estudiado, si bien la decisión del cambio provino y fue forjada por el nivel político y luego, apoyado por buena parte de sus integrantes, *la gestión* del mismo recayó en una persona adecuada y con experiencia para coordinar y llevar adelante la

coalición como parte primordial del proceso de cambio. Se identifica a una líder con conocimientos para planificar y llevar adelante la estrategia. A partir de la transformación iniciada será preciso hacer una revisión de la gestión de recursos humanos.

Bajo la lupa de la *cultura organizacional*, se evidencia un cuerpo de valores y creencias que se mantienen cristalizadas, no obstante hay un cambio radical en el perfil del empleado tradicional que da paso a un nuevo perfil de mayor exigencia y complejidad, con una mentalidad más abierta y predisposición para trabajar en equipo. Desde esta perspectiva se insinúa un *cambio microcultural* que se produce a través del trabajo en equipo. Se procura contagiar esta forma de trabajar a otras áreas, evitando pensar a la organización como compartimentos estancos, en pos de mayor satisfacción de los beneficiarios internos y externos de la cooperativa.

Es un ejemplo de *empresa social* que se aventuró al cambio organizacional y sin olvidar los principios y valores subyacentes de su cultura está instaurando las transformaciones necesarias para ayudar a consolidar los valores compartidos y fortificar sus lazos. A través del trabajo en equipo junto a nueva tecnología procuran brindar más y mejores servicios tendientes a satisfacer las necesidades sociales, admitiendo una mirada más amplia de sus unidades de negocios.

En los tiempos actuales, el nuevo modo de producción demanda que se trabaje en equipo y que los miembros sean capaces de resolver problemas y tomar decisiones, convirtiéndose en un *aprendizaje continuo*. No obstante, no es factible aún calificarlo como un verdadero *aprendizaje organizacional*, si bien los retos para sostener este impulso serán determinantes en el futuro de la organización.

Cambio y aprendizaje son constantes y están interrelacionados. Todo proceso de cambio supone un aprendizaje en la organización y todo aprendizaje favorece el crecimiento y la sustentabilidad. Esta cooperativa deberá apoyar la libre expresión y creatividad de sus miembros para afrontar nuevos desafíos.

La realización de este estudio empírico permite una primera comprobación del modelo de cambio propuesto. Esta cooperativa se encuentra en pleno esfuerzo para llevar adelante este proceso y el modelo de Kotter se considera útil para explicar esta experiencia. No obstante, sólo se trata de reflexiones preliminares ya que no es factible arribar a conclusiones por tratarse de un proceso en marcha.

9. BIBLIOGRAFÍA

- ARGYRIS, Chris; (2009). "Conocimiento para la acción". Argentina, Buenos Aires: Granica.
- DAVIS, Keith y NEWSTROM, John (1999) "Comportamiento humano en el trabajo.(6° Edición) México: McGraw Hill
- ETKIN, J. (2007). "Capital Social y Valores en la organización sustentable". Buenos Aires, Argentina: Granica.
- ETKIN, Jorge (2013). "Gestión de la complejidad en las organizaciones". (4° Edición). Buenos Aires, Argentina: Granica
- FRANKLIN, E. y KRIEGER, Mario (2011). "Comportamiento organizacional" México: Pearson.
- KOTTER, JOHN (1995) "El líder del cambio" México: Mc Graw Hill.
- LA SEGUNDA COOPERATIVA DE SEGUROS LTDA. Pág. WEB <https://www.lasegunda.com.ar/#!/nuestra-historia>
- LEY DE COOPERATIVAS de la República Argentina N° 20337. Disponible en <http://www.inaes.gob.ar/files/leyes/ley20337.pdf>
- LUSSIER, Robert y ACHUA, Christopher (2013) "Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades". México: Cengage Learning
- MINTZBERG, H. (1997). "Diseño de organizaciones eficientes". (1da ed., 6ª reimp.). Buenos Aires: El Ateneo.
- MINTZBERG, HENRY (1991)." El proceso estratégico" (2° Edición). México: Prentice Hall.
- MORCILLO, P. (2007). "Cultura empresarial e innovación. La conexión perfecta". Madrid: Thomson
- NONAKA, Ikujiro y TAKEUCHI, Hirotaka (1999). "La organización creadora de conocimiento". México, Oxford University Press.
- PETER, Thomas y WATERMAN, Robert. (1992). "En busca de la excelencia". Argentina: Atlántica.
- PAROLIN, Marisa (2008). "Cultura organizacional y estilos de gestión en organizaciones de salud". Rosario, Santa Fe, Argentina: Tesis de Maestría.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ COLLADO, C.; BAPTISTA LUCIO, P. (2010) "Metodología de la investigación". México, Mc. Graw Hill.
- SCHEIN, Edgar. (1988). "La cultura empresarial y el liderazgo". Barcelona, España: Plaza & Janes Editores S.A.
- SENGE, Peter (2003)." La quinta disciplina". Buenos Aires: Granica.

SUPERINTENDENCIA DE SEGUROS DE LA NACIÓN (SNN), informe del 28 de febrero de 2018, disponible en <https://www.argentina.gob.ar/noticias/la-industria-aseguradora-en-datos>

TAYLOR, Carolyn (2006). “*La cultura del ejemplo. Una nueva manera de hacer negocios*”. Argentina, Buenos Aires: Alfaguara.

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

YUNUS, M. (2008). “*Un mundo sin pobreza. Las empresas sociales y el futuro del capitalismo*”. Barcelona, Paidós.

LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS EN LAS PYMES, FUENTE DE SU COMPETITIVIDAD INTERNA. Aplicación: Matriz REDES (Recursos – Estrategias)

**Amigo, Adriana
Arcieri, Hernán
Ortíz, Gisela
Páez, Guillermo
Paolantonio, Luciano**

1. INTRODUCCIÓN

El proyecto profundiza en la gestión y apalancamiento, de los recursos de las pequeñas y medianas empresas, analizando el conocimiento sobre la categorización, la conceptualización de cada una de ellas, la evaluación interna y externa y el impacto transversal, por categoría de recursos y por categoría de PyMEs, según la actividad económica que desarrolla, que motiva o dificulta la competitividad de la misma. Experimentando en los últimos diez años, cambios estructurales en las variables que determinan el estado de desarrollo y crecimiento de los distintos sectores industriales, tanto en Argentina, como en Latinoamérica, los que tienen que ver con una percepción distinta del negocio, los que afectaron los índices de liquidez de las empresas, su posibilidad de crecimiento, su capacidad de endeudamiento, su posibilidad de reconversión, el proyecto se compromete con el estudio exploratorio y concluyente de las variables que sostienen la competitividad interna y que más luego respaldarán su competitividad externa. Las culturas empresariales se ven afectadas, pues está cambiando la cultura del mercado, dado que las variables incontrolables para la decisión empresarial aumentan su nivel de amenaza, por un mercado cada vez más informado, menos comunicado, más racional, con menor poder de influencia en las decisiones de compra, afectando los niveles de facturación y su consecuente Impacto en la tasa de retorno.

No pudiendo entonces sostener la competitividad en el frente externo por medio de las ventas, se torna imprescindible el análisis del frente interno, para optimizar las variables determinantes de los costos y que por ende mejorarán u optimizarán la rentabilidad de la empresa, asegurando su camino hacia el futuro.

En un muestreo dirigido, de PyMEs, de la ciudad de Rosario, se analiza la conceptualización interna que las mismas tienen de sus fuentes fundamentales de

competitividad: Tecnología, Recursos Humanos, Instalaciones, Recursos Financieros, Imagen Corporativa, estableciendo sus indicadores y midiendo su valor de mercado, para poder predecir su propensión a la competitividad.

En la última década, las transformaciones estructurales en las variables que determinan el estado de desarrollo y crecimiento de los distintos sectores industriales, tanto en Argentina, como en Latinoamérica, los que tienen que ver con una percepción distinta del negocio, los que afectaron los índices de liquidez de las empresas, su posibilidad de crecimiento, su capacidad de endeudamiento, su posibilidad de reconversión, y como expresáramos, la vulnerabilidad de sostener la competitividad en el frente externo por medio de las ventas, nos proponemos el análisis del frente interno, el proyecto se compromete con el estudio exploratorio y concluyente de las variables que sostienen la competitividad interna y que más luego respaldarán su competitividad externa e indaga en los siguientes interrogantes:

- Nivel de conocimiento de las PyMEs en Argentina, y en especial en la ciudad de Rosario, sobre la gestión de recursos.
- Nivel de conocimiento del valor de sus recursos
- Importancia estratégica de cada categoría de recursos en la propuesta de valor de la empresa
- Nivel de fundamentación, de la competitividad interna en categorías genuinas de lo que se considera una capacidad distintiva
- Nivel de inversión máximo contra el índice de inversión mínimo digerible
- Implicancia alta, mediana, baja de esas categorías de recursos en el proceso de gestación de valor
- Mecanismos de transformación interna, a la luz de los resultados parciales y totales
- Desarrollo y profesionalización del Área Gestión de Recursos, como área soporte en la cadena de valor de la empresa.

El mismo, está trabajando sobre una muestra dirigida de PyMEs en la ciudad de Rosario, analizando la conceptualización interna que las mismas tienen de sus fuentes fundamentales de competitividad: Tecnología, Recursos Humanos, Instalaciones, Recursos Financieros, Imagen Corporativa y Capacidad Empresarial, estableciendo sus indicadores y midiendo su valor de mercado para poder predecir la propensión a la competitividad.

2. MARCO CONCEPTUAL

Dice Tandall Tobías¹ “Cuando oigo a los líderes corporativos referirse a los valores y culturas como cuestiones blandas, me pregunto qué es lo que consideran duro. En mi experiencia, las creencias culturales son el corazón y el alma de todos los temas empresariales. Las creencias, los valores compartidos, pueden ser la clave que desate los talentos de todas las personas que trabajan en una organización, más que las horas de trabajo heroicas, más que los incentivos económicos y desde luego, más que la sola estrategia. Los valores, pueden ser el auténtico fundamento del éxito”

Actualmente, la mayoría de los directivos de grandes, medianas y pequeñas empresas, han comenzado a tomar conciencia de que en la mayoría de los casos, lo más difícil es hacer realidad la estrategia que se quiere seguir. Sincronizar y alinear una organización ante el cambio estratégico es especialmente complejo.²

La empresa es un 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.

Las mejores empresas no son las que diseñan sus mejores estrategias sino son aquellas que, además son capaces de implementarlas eficientemente.

Normalmente, los empresarios pymes, suelen estar muy preocupados y ocupados en las denominadas “S” duras: estrategias, estructura y sistemas, pero no suelen tener en cuenta a las “S” blandas: estilos de liderazgo, personas, capacidades de las personas y valores compartidos (cultura). Las “S” blandas, posiblemente son las que más dificultades ofrecen.

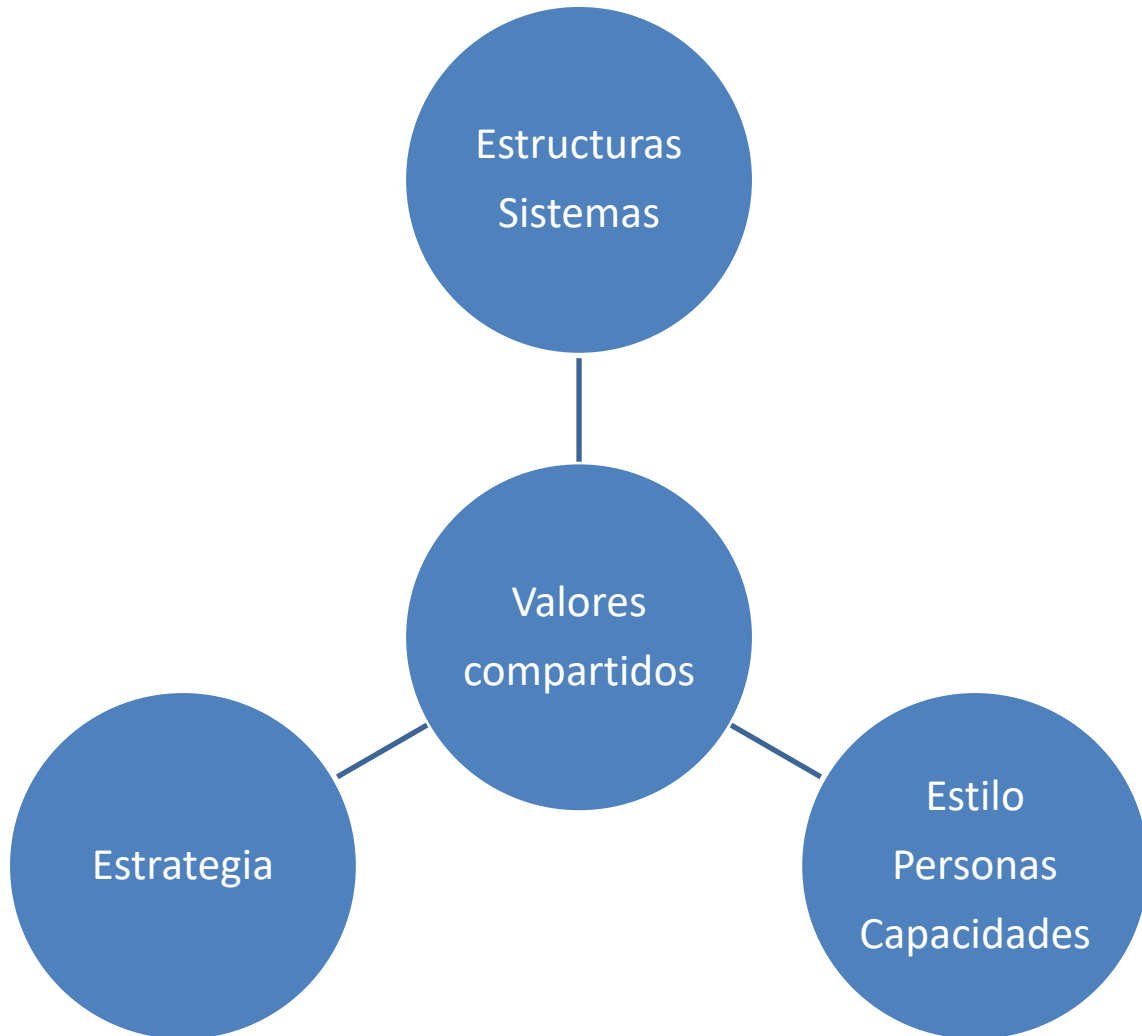
La formulación e implementación de la estrategia depende mucho de este modelo.³

¹ CARRIÓN MAROTO, JUAN. *Estrategia de la visión a la acción*. ESIC. Madrid.2007.Pág.295

² Ibidem, Pág. 295.

³ Ibidem. pág. 296.

FIGURA 1. El modelo de la 7-S de McKinsey



Según Munuera Alemán y Rodríguez Escudero,⁴ 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 características⁵:

- Recursos valorables
- Recursos escasos
- Recursos difíciles de imitar

⁴ MUNUERA ALEMÁN, JOSÉ LUIS; RODRIGUEZ ESCUDERO, ANA ISABEL. *Estrategia de marketing. Un enfoque basado en la dirección*. ESIC. Madrid. 2007. Pág. 36

⁵ AMIGO, ADRIANA. *Negocios con valor*. Fundación Ross. 2009. Pág. 58.

- 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 Prahalad⁶, 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.
6. La sorpresa de la aparición de competidores que vislumbraron la ausencia de valor, sostenida en esas competencias no desarrolladas por la empresa.

Luego el proceso de desarrollo de las competencias esenciales, se basa en la identificación, la adquisición, la utilización y la protección de la diferenciación lograda por dichas competencias.⁷

La empresa debe tener muy en claro si esas competencias se desarrollarán para satisfacer las necesidades de un mercado actual o nuevo. También deberá definir si

⁶ HAMEL, GARY; PRAHALAD, C.K. *Compitiendo por el futuro*. ARIEL. Barcelona, España. 1999. Pág. 291.

⁷ Ibidem, pág. 294.

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

Principios de la socialización

En los primeros casos analizados en este primer año, detectamos claramente, que el proceso de socialización en la empresa comienza con el aprendizaje.

De las observaciones realizadas podemos enumerar y fundamentar los siguientes principios:

- El aprendizaje comienza con la actitud y la necesidad de cambiar y mejorar.
- El aprendizaje no está sujeto a roles ni a niveles, está sujeto a actitudes, esto implica que un operario puede enseñar a un directivo desde su experiencia en el proceso productivo y generar el comienzo en un proceso de mejora.
- El aprendizaje puede ser consciente e inconsciente.
- La socialización es el proceso que permite compartir, potenciar y desarrollar los valores compartidos.
- Las creencias compartidas, los valores, los recuerdos, las esperanzas y las formas de pensar y actuar, difuminan y unifican las diferencias entre las personas al proporcionar una experiencia común.⁸

La socialización no es un proceso fácil y en las empresas entrevistadas pudimos observar la imposibilidad de los directivos para dicho proceso por varias razones:

- La importancia a la rutina
- La falta de planificación
- La incomunicación por niveles
- La falta de sensibilidad
- La ausencia de empatía

están capacitados para interpretar los sentimientos, dolores, frustraciones, miedos y objetivos encontrados de los actores 7S.

⁸ MAROTO, JUAN CARRIÓN. *Estrategia de la visión a la acción*. ESIC. Madrid.2007.Pag.299

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

El desarrollo de una competencia actual, requiere de:

- Disponibilidad de dicha competencia.
- Que la empresa tenga total dominio de su potencial, para no invertir inútilmente en un recurso que no garantiza el agregado de valor.
- Identificación de las competencias obsoletas, cuya amortización genera un costo hundido sin reconversión.

El desarrollo de una competencia nueva, requiere de:

- Accesibilidad a dicha competencia sin afectar el índice digerible de endeudamiento de la empresa.
- Conocimiento de los requerimientos del mercado para invertir en la competencia justa para agregar la oferta justa al mercado correcto.
- El perfil competitivo y el nivel de crecimiento del mercado, determinará la capacidad de reconversión de dicha competencia, en tanto la inversión represente una apuesta al futuro, basado en la posibilidad de inversión y generación de tasa de retorno sustentable.

La empresa debe acompañar este proceso de apalancamiento con la estructura organizativa que sostenga un sistema de información, tal que permita el proceso de control de gestión para la sustentabilidad de la estrategia de crecimiento.

Ahora bien, en este proceso de apalancamiento de competencias, ¿qué pasa con la cultura empresarial actual? Pues el proceso de desarrollo de una competencia actual ó una nueva competencia, representa un proceso de erogación que impacta en la visión económica, financiera y patrimonial de la empresa; por lo que la asignación de recurso que dicho proceso significa, implica que a veces determinadas áreas o gerencias se

vean perjudicadas a favor de otras, con su correspondiente consecuencia cultural y política.

Entonces, en nuestro proyecto, se está investigando si las pequeñas y medianas empresas seleccionadas en la muestra:

1. Tienen un programa de competencias esenciales.
2. Lo están aplicando a políticas de crecimiento.
3. Ese proceso se basa en un apalancamiento genuino.

En consecuencia, si el éxito de la estrategia de la empresa, depende del logro de la ventaja competitiva sostenible, se deberán examinar sus recursos y habilidades, los que se tornan cada vez, más importantes, cuanto más difíciles de conocer, son para la competencia.⁹

¿La rentabilidad de la empresa, depende de su Cultura empresarial? ¹⁰

Carrión Maroto, habla de culturas fuertes y débiles. Lo que diferencia a una de la otra es la cohesión interna. Lo que significa una aceptación incondicional y compartida de los valores, normas y creencias (mismos modelos mentales) una alta homogeneidad en los comportamientos y en el uso de símbolos (estilos de vida, indumentaria, autos, deportes, etc) y un alto nivel de compromiso por los objetivos estratégicos.

La pregunta es si las culturas fuertes son las mejores para conducir a la estrategia hacia la rentabilidad.

Después de muchas observaciones hemos detectado que no siempre son las mejores, pues el aglutinamiento es tan fuerte que genera la mayor barrera y resistencia al cambio, obstaculizando uno de los principales valores para el crecimiento, la flexibilidad.

Nos cabe preguntar entonces, cuál sería la mejor cultura proclive al crecimiento, existen diferentes enfoques para explicar dicha interrelación, pero la que mejor se adapta es la que llamamos cultura con “proactividad adaptativa” (cultura flexible que ayuda a las organizaciones y a sus personas a anticiparse y a adaptarse a los cambios del entorno)

⁹ MUNUERA ALEMÁN, JOSÉ LUIS; RODRIGUEZ ESCUDERO, ANA ISABEL. *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC. Madrid.2007. Pág. 37.

¹⁰ CARRION MAROTO, JUAN. *Estrategia. De la Visión a la acción*. 2° Ed. ESIC. Madrid. 2007. Pág. 299

Estas culturas se desarrollan con una alta capacidad de aprendizaje y cambio gradual.¹¹

3. EL CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD

G.K. Prahalad sostiene que la competitividad sobreviene en el tiempo de su habilidad para dar a luz productos inesperados. “El punto de partida es referenciar a la competencia, como la ven los competidores y como la ven las personas que trabajan en ella. Debemos mirar a la organización como una cartera de habilidades, de fortalezas fundamentales y no sólo como una cartera de unidades de negocios. Las unidades de negocios están concentradas en los productos y mercados, mientras que las habilidades básicas están concentradas en los beneficios del cliente, como la amistad del usuario de Apple o la pocketability de Sony. Debemos identificar las habilidades básicas que van a permitirnos crear nuevos productos, lo mismo que tener éxito en los negocios ya existentes. Debemos preguntarnos qué debemos apalancar cuando nos adentremos en el futuro, y qué podemos hacer que otras compañías podrían encontrar difícil de llevar a cabo.”¹²

Esto implica que la competitividad, implica un compromiso por la trascendencia que la empresa debe asumir con carácter permanente, aunque muchas veces lo asume sin conciencia de dicho compromiso.

Muchas veces, la competitividad se sostiene en la sola persistencia de recursos escasos, sin tener claro si esos recursos se invierten en la gestación de valor.

Otras veces, la competitividad se sostiene en los costos internos de la compañía.

Las rentas sostenidas, generan una competitividad que en algunos casos, no llegan a compensarse con los costos.

La verdadera competitividad debe basar la heterogeneidad en el compromiso de identificar los requerimientos del mercado para abastecerlos con requerimientos genuinos de recursos, en culturas proclives a la innovación, el conocimiento, la flexibilidad, la diferenciación, el reconocimiento, el trabajo en equipo y el respeto por el sector industrial en donde dicha competitividad se pone en juego.¹³

¹¹ Ibidem. Pág. 300.

¹² PRAHALAD, C.K. *Estrategias para el crecimiento*, en Gibson, Rowan y otros. *Repensando el futuro*, Editorial Norma. Colombia, Bogotá. 1997. Pág. 86-87.

¹³ AMIGO, ADRIANA. *Negocios con valor*. Fundación Ross, Rosario. 2009. Pág. 30.

Será entonces importante considerar, el nivel de trascendencia que las pequeñas y medianas empresas asumen como desafío, con y a pesar de:

- Su perfil competitivo.
- Su posición competitiva.
- Sus ventajas competitivas.
- Las fuerzas de la competencia.

4. EL FRENTE INTERNO DE LA EMPRESA

En el frente interno de la empresa, se gestan y desarrollan los recursos, para poder construir la cadena de valor y generar el perfil competitivo de la empresa

En necesario profundizar sobre sus características, medios, habilidades y capacidades para enfrentar el frente externo y solidificar la estrategia corporativa.

Tener recursos solamente no es suficiente.

El recurso debe estar correctamente conceptualizado, esto significa que la empresa debe comprender la dimensión de cada uno.

Sin embargo, esta condición tampoco alcanza, pues esa conceptualización a nivel interno, debe estar acompañada por la conceptualización a nivel externo, para que el valor que el mismo genera, tenga un impacto positivo en la tasa de retorno, dado que su compromiso, está en la diferenciación y desarrollo de la demanda selectiva, tal que permita la lealtad de los clientes.

A su vez, la empresa debe controlar la gestión del recurso a través de indicadores que permitan medir si el nivel de manifestación del recurso es alto, mediano o bajo, para potencializar la fortaleza o neutralizar la debilidad.

Este proceso de clasificación y evaluación de los recursos de la empresa, es un proceso en donde es tan importante la capacidad del reconocimiento del recurso como del conocimiento de la categoría y desarrollo posterior.

La importancia del análisis de recursos y capacidades¹⁴

¿Es importante el sector industrial en los resultados de la empresa? En el año 1997 Michael Porter y Anita McGaham, hicieron un estudio empírico en donde demostraron que el sector industrial representaba el 19 % de la variación en beneficios y el 36 % de

¹⁴ CARRION MAROTO, JUAN. *Estrategia de la visión a la acción*. ESIC 2° Ed. Madrid. 2007.Pag.119

la variación en rentabilidad. Sin embargo, en los últimos años la gestión de recursos afecta mucho más el resultado que el sector al que pertenece la empresa y se desarrolla.

A pesar de que Porter expresa que el sector en el que actúa la empresa es determinante en su resultado, las empresas pueden tener distintas rentabilidades dentro de un mismo sector, ¿Por qué?

La gestión de recursos y capacidades es lo que lo explica.

El enfoque de los recursos se basa en tres ideas básicas:

- 1- Las empresas se diferencian entre si por la heterogeneidad de su oferta y por la heterogeneidad que plantea la diferente gestión de recursos que tiene cada una. A su vez dichos recursos no están disponibles de igual medida en todas las empresas, lo que llamamos movilidad imperfecta.
- 2- Los recursos y las capacidades son fundamentales para definir la identidad de las empresas. Hoy las empresas plantean sus negocios intentando contestar a la pregunta: ¿Qué necesidad pueden satisfacer? más que ¿Qué necesidad quieren satisfacer? Eso plantea una estrategia adaptativa y flexible que incluye una inversión en tiempo apriorístico en la definición del negocio, fijando el piso y el techo del mismo y en el que la gestión de recursos es determinante.
- 3- El beneficio de la empresa es consecuencia tanto de las características competitivas del entorno como de la combinación de los recursos que posee.

Podríamos inferir que sin gestión de recursos no hay estrategia. La manera como la empresa articula la provisión de valor a partir del apalancamiento de sus recursos determina:

- El carácter de la estrategia
- La perdurabilidad de la estrategia
- La continuidad de la estrategia
- La rentabilidad de la estrategia

En estudios anteriores habíamos ya comenzado a analizar la clasificación y conceptualización de los recursos e incorporarnos a la capacidad empresarial como una capacidad distintiva de las PyMEs.

Cuadro: Clasificación y evaluación de los recursos de la empresa¹⁵

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 inversión • 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.
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

¹⁵ AMIGO, ADRIANA. *Negocios con valor*. Fundación Ross. Rosario. 2009. Pág. 59.

Imagen Corporativa	Reputación con los clientes, mediante la propiedad de marcas, relaciones establecidas con clientes, asociación entre los productos de la empresa y calidad, fiabilidad, etc.	<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	Potencialidad para gestar el crecimiento de la empresa, conforme a sus recursos y objetivos.	<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

Será un requisito, realizar estas mediciones, contrastando resultados por sectores industriales, tamaño de empresa, perfil competitivo y estrategias genéricas formuladas e implementadas.

Hoy presentamos una matriz de medición que llamamos: REDES (Recursos de Estrategias) que intenta medir el nivel de relación entre la gestión de los recursos y el carácter de estrategia que genera, combinando clasificación del recurso con su impacto en la estrategia.

Figura 2. MATRIZ REDES¹⁶

RECURSO	Carácter de la estrategia	Perdurabilidad de la estrategia	Continuidad de la estrategia	Rentabilidad de la estrategia
Financiero				
Instalaciones				
RRHH				
Tecnología				
Imagen Corporativa				
Capacidad empresarial				

¹⁶ AMIGO, ADRIANA. *Negocios con valor*. Editorial Académica Española. 3° Ed. Madrid. 2017

La matriz redes, permite investigar la relación entre la categoría de recursos y su impacto en la estrategia, lo que a su vez desarrolla la justificación de la inversión en algunas categorías de recursos más en que en otras, dependiendo del perfil competitivo de la empresa.

Así también podemos identificar recursos más segmentados que otros y los recursos transversales, es decir los que atraviesan todas las características de la estrategia y serán en donde las empresas y en especial las PyMEs deberán invertir su mayor potencial en formulación, implementación y control.

5. LA CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES

Según Amigo y equipo ¹⁷ en su estudio Bases Internas de la Competitividad de las Pymes, y según Farinelli, ¹⁸ caracterizan a las PyMEs analizadas, en la mayoría de los casos como

- Son empresas familiares, tanto en lo que hace a la propiedad de la misma, como a lo que se refiere al tipo de gestión, este modelo de gestión representa un 60 % del total, del cual el 65 % son empresas pequeñas y el 35 % son empresas medianas. Esta característica es similar a la organización preponderante en países industrializados como Japón, Estados Unidos e Italia.
- En esta estructura organizativa, la conducción casi siempre recae en la generación fundadora (60 %) y en un 40 % se puede comprobar una gestión empresarial compartida entre la primera y la segunda generación de propietarios.
- El estilo familiar de la organización impacta directamente en el proceso de toma de decisiones: decisiones centralizadas, proceso poco participativo, baja propensión a la innovación y a la expansión, control personalizado, muy baja experiencia personal y de formación en el área comercial, la que es subestimada en requerimientos metodológicos y de excelencia.
- Estas empresas tienen también una importante antigüedad en el mercado en el que se desarrollan, y asignan como patrón de conocimiento y decisión, los años invertidos con carácter experimental.

¹⁷ AMIGO, ADRIANA. Bases internas de Competitividad. UNR. 2013.

¹⁸ FARINELLI, S (2008) *Sistemas locales de innovación: las empresas pymes metalmeccánicas de Tandil (1995 – 2005)*, < riqueza, la de producción práctico>Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2008b/397

- Las firmas “tradicionales” fueron desarrollando un considerable stock de conocimientos empresariales, técnicos e ingenieriles en función de una situación macroeconómica incierta, limitados incentivos de innovación y un mercado nacional cerrado, relativamente pequeño.¹⁹
- Las empresas “nuevas” son, por lo general, más pequeñas en inversión y en ocupación. Estas firmas tienden a ubicarse en niveles de productividad medios bajos, comparables con los últimos estratos de cada rama; es decir, que penetraron en los distintos mercados “desde abajo”, donde obviamente la presión competitiva es menor o, por lo menos, es superable a bajos costos. Las empresas PyMEs “nuevas” no son exclusivamente consecuencia de dificultades en el mercado laboral formal, si bien muchas han sido fundadas por ex trabajadores. Seguramente, la influencia de la situación del mercado laboral es mucho mayor en las pequeñas firmas y micro emprendimientos. Tampoco las nuevas empresas parecen ser fruto de programas de descentralización y fragmentación productiva de las firmas más grandes, como fue la situación en algunos casos internacionales. En síntesis, las empresas PyMEs no constituyen un sector “nuevo” ni están dirigidas por empresarios recién llegados a la actividad.²⁰
- El nivel de conocimientos y aprendizaje, se incorpora en estas empresas de una manera natural y dinámica pero no respondiendo a un proceso formal de formación gerencial, tanto para el nivel decisorio, como para el nivel intermedio u operativo.
- El nivel de formación en los socios fundadores, en la mayoría de los casos, alcanza el nivel de instrucción correspondiente a secundaria completa.
- El nivel de aprendizaje sobre el tipo de actividad, se realiza casi siempre de manera informal, desde el momento que muchos dueños afirman haber trabajado, en el sector, en el nivel operativo como empleados de otras pymes familiares.
- El proceso de mejora, se perfecciona a partir de la solución de problemas concretos que se presentan en el corto plazo, priorizando este horizonte de tiempo al mediano y largo plazo.

¹⁹ Ibidem

²⁰ FARINELLI, S (2008) *Sistemas locales de innovación: las empresas pymes metalmeccánicas de tandil (1995 – 2005)*, < riqueza, la de producción práctico>Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2008b/397

- Por lo general en las firmas PyMEs este conocimiento no se “almacena” de manera formal, ni es fácilmente transferible entre los miembros de la organización; básicamente un conocimiento táctico, un activo intangible.
- El nivel de ocupación es en la mayoría de los casos, medio-bajo.
- El proceso de inversión tecnológica es un proceso semi-continuo, guiado por la oportunidad favorable más que por la oportunidad competitiva sustentable.
- Las PyMEs están intentando ampliar su mix de productos con una integración vertical, con bajo nivel de especialización.
- La orientación al mercado interno es prioritario al mercado externo.
- La complementación de activos es una práctica inexistente.
- La inflexibilidad para la acción, predomina el estilo directivo, pero en los últimos cinco años ha experimentado una modificación positiva.

A la luz de estas características indagadas en nuestra investigación exploratoria bibliográfica preliminar, se nos plantean algunos nuevos interrogantes a contestar en nuestro trabajo de investigación, con respecto a nuestros estudios anteriores:

- ¿Cuáles son los nuevos niveles de inversión en los últimos cinco años?
- ¿Qué nivel de inversión se ha realizado por categoría de recurso o de capacidad?
- ¿Cómo evaluamos la curva de experiencia-aprendizaje en las PyMEs investigadas?
- ¿Qué porcentaje representa el monto destinado a mantenimiento de activos fijos, con respecto a la inversión destinada a la innovación?
- ¿Qué relación existe entre el nivel de centralización en las decisiones y el tamaño de la empresa?
- ¿Cómo es la mezcla de productos de las PyMEs bajo estudio?
- Análisis de la Matriz REDES en las PyMEs bajo análisis
- ¿En qué sectores industriales, se han detectado los mayores niveles de diferenciación y segmentación de clientes?
- ¿Cuál es el horizonte de tiempo de sus estrategias genéricas?
- ¿Existe relación entre la gestión de los recursos, el perfil competitivo de las PyMEs, su participación de mercado y sus estrategias de crecimiento?

En todas las entrevistas realizadas, denotamos una importante limitación en el nivel de dirección para definir el negocio de la empresa, desde el lado del cliente, considerando sus requerimientos y contrastándolos con la posibilidad de la empresa de ofrecer valor para esos requerimientos.²¹

Esta carencia de orientación al mercado, profundiza la importancia de la gestión de recursos, en el sostenimiento y generación de fuentes internas de competitividad, sobre todo en lo que se refiere al proceso de gestación de la Imagen Corporativa, y su respectivo posicionamiento.

Creemos que la gestión de recursos, es un nicho de oportunidad como una fuente de amenaza, según como se visualice tal falencia.

Es una oportunidad a desarrollar y moldear desde el momento que un consultor externo, gerente o dueño, tiene casi todo por hacer al respecto.

Es una amenaza en el sostenimiento de su ventaja competitiva, si la empresa no cambia su manera de conducir sus negocios al crecimiento, ó si no entiende que el crecimiento no depende de las incorporaciones accidentales en términos de management, sino de profundos cambios estructurales.

La relación entre los recursos, las capacidades, la estrategia y la ventaja competitiva es cada vez más profunda.

El punto de partida para la formulación, implementación y control de la estrategia, debe ser una declaración de la identidad y propósito de la empresa.²²

Es decir, como dice Porter: ¿Qué valor? Le vamos a brindar a ¿quién?²³, para determinar los negocios de la empresa, la categoría de clientes, las estrategias de segmentación, la amplitud, profundidad y consistencia de la mezcla de productos, en definitiva el grado de relación que habrá entre la gestión de los recursos y el tipo de ventaja competitiva lograda:

- Paridad
- Desventaja competitiva
- Ventaja competitiva sostenible

²¹ AMIGO, ADRIANA. *Negocios con Valor*. Fundación Ross. Rosario. 2009. Pág.88.

²² CARRION MAROTO, JUAN. *Estrategia. de la Visión a la Acción*. ESIC 2° Ed. Madrid. Pág. 125.

²³ AMIGO, ADRIANA. *Negocios con Valor*. EAE. Madrid. 2017.

ANEXO

CASO ROSARIO

Período de ejecución: 2018.

En esta primera etapa del estudio, comenzamos con una experiencia exploratoria de medir con variables blandas la propensión a la gestión de recursos de las empresas bajo análisis, midiendo en una primera entrevista abierta:

¿Qué me duele de mi empresa?

<p>Caso 1</p>	<p>Hola buenas tardes Adriana. Mi nombre es..... Asisto al curso de certificación en gestión pyme. Tengo 27 años soy técnico universitario en Mecatronica especializado en la mecánica de fluidos y automatización de procesos. Actualmente estoy al frente de mi propia empresa del rubro ingeniería donde se brindan soluciones tanto en la parte de producción como en el área de mantenimiento, debo decirle que amo lo que hago me encantan los desafíos nuevos que se me plantean sinceramente nunca un día mío es rutinario ni repetitivo siempre estoy agudizando el ingenio para poder resolverlas diferentes situaciones planteadas. Cuento con una pequeña fábrica-taller donde llevo a cabo mi actividad de poco voy incorporando tecnología, maquinarias y mejorando la situación edilicia vale decir que todo lo que tengo lo invierto ahí. Dicho eso paso a contestar que es lo que me duele de mi empresa. Yo creo que no hay algo que me duela como tal pero si me causa inquietud y a veces me quita el sueño y creo sobre todo que es la falta de continuidad del trabajo en si ya que al tratarse de bienes de capital siempre está atado a la situación de los empresarios. No me quejo porque es un negocio muy rentable, lo que quiero decir con todo esto es que siento que me falta capacidad para generar nuevos negocios y conectarlos. El resto lo voy mejorando poco a poco. Tengo el apoyo de mi padre que con sus 76 años aún sigue firme por que ama lo que hace me da muchas libertades realmente tenemos una excelente relación laboral como familiar, estamos comprometidos con el objetivo de hacer crecer la empresa para que deje de ser una unipersonal y sea realmente una pyme; me estoy concentrando en mis clientes más regulares ofreciéndoles un mejor servicio averiguando cuáles son sus problemas más urgentes y frecuentes para elaborar una estrategia en base a eso.</p>
<p>Caso 2</p>	<p>Habiendo dicho eso voy a mencionarte las cosas que me duelen de mi empresa. Te cuento que yo trabajo con mi hermano, fabricamos Estamos en el mercado del envase, creo. La verdad me has hecho pensar mucho y cuestionar bastante, lo cual, me gusta pero me hace dudar todo el tiempo de lo que digo.</p> <p>Me duele mucho no poder satisfacer en tiempo a mis clientes. Noto que siempre están justo con los pedidos que me hacen. Es decir, siempre que hacen el pedido están apurándome y no les alcanza nunca el tiempo en que les entrego la mercadería. Les he explicado muchas veces el por qué pero me hace ruido que siga pasando. No encuentro aún la forma de resolverlo.</p> <p>Me duele no encontrar la forma de regularizar la situación con mi proveedor más grande. Estoy atrasada en la cuenta y cada vez se me hace más difícil pedirle mercadería y sin eso no podría trabajar. Lloro muchas veces en el trabajo cuando no llego a poder pagar a término, no me gusta.</p>

<p>Me duele el trato con mis empleados. Mis dos tíos trabajan con nosotros pero tienen arreglos heredados de mi padre. Son arreglos difíciles de regularizar y dejar en claro, de hecho me duele mucho. Le he ido a charlar de trabajo para ir poniendo en orden algunas cosas y se ha enojado</p> <p>Me duele que mis empleados nunca puedan estar conformes con lo que pueda ofrecerles. Me duele que a veces haya tareas que no quieran cumplir. Por ejemplo, no se ponen los zapatos con punta de acero. Por qué les da calor y demás.</p> <p>Me duele cuando mis clientes me quieren correr con el precio de la competencia (ya que tienen mejor calidad). Y, si bien entiendo que a la competencia no la tengo que mirar me pone mal no poder llegar a tener buenas máquinas para ingresar mejor al mercado y satisfacer mucho más a mis clientes con la calidad y velocidad.</p> <p>Me duele mi hermano, porque con la cuestión de que hace 10 años más que yo que está en la empresa, siento que no me da el lugar que quizás hoy merezco. O quizás no lo merezco para él, no lo sé. Pero noto que cuando habla de la fábrica habla sólo de él. Ya hemos discutido, pero con él no planeo dejar de hablarme ni aceptaría jamás que el dejara de hablarme. Como mucho me dedicaría a la docencia. (Soy Profesora de matemática je)</p> <p>No quiero extenderme, te mencione lo que más me duele, pero la verdad tengo para contar mucho je.</p> <p>He pensado sobre mi misión en esta empresa. Quiero generar un mercado estable, sostenible en el tiempo y no contaminante. Quiero crecer constantemente y dejar mi marca en este mercado. Quiero generar fuentes de trabajo dignas y estables. Quisiera traer a la Argentina los envases biodegradables. Pero cuando vinieron unos hombres de Buenos Aires era muy reciente mi participación en la empresa y no me animé a indagar porque, aparte, estamos hablando de una materia prima extremadamente cara para la cual ninguno de mis clientes está preparado. Quizás me equivoco. Pero soy muy nueva y la verdad no tengo noción de nada y no me animo tampoco a meterme o arriesgarme. Por esto quiero aprender y mucho. Me falta y quiero que siempre me falte algo.</p> <p>Te cuento que con mi hermano hemos estado armando una encuesta (no sabemos hacer encuesta pero por algo se empieza no?) para mandar por whatsapp a nuestros clientes así estudiamos como están nuestros servicios y productos. Queremos saber si están satisfechos. Decidimos que será por whatsapp porque todos se comunican con nosotros por ese medio. Te la paso para que, si tenés un ratito puedas leerla y decirme qué te parece. Si le damos marcha o no.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ¿está conforme con el servicio y la atención que le brindamos?. ¿Por qué? 2) ¿considera que somos eficientes? 3) Para Usted, ¿somos flexibles? 4) ¿qué podría decir sobre la calidad de nuestro producto? 5) ¿piensa que los precios que manejamos son razonables ? 6) A modo de conclusión, ¿está conforme con nosotros?. ¿seguiría confiando? 7) ¿qué recomendación nos darías? <p>Bueno con esto me despido, es una primera idea de una encuesta. El objetivo es saber si están satisfechos, qué cambiarían, qué pedirían, qué sacarían. La idea es saber cómo nos ven los clientes.</p>
--

<p>Caso 3</p>	<p>Te lo puedo resumir en una palabra... todo</p> <p>Soy del que 12 personas (empleados) dependen de mis decisiones, de mis errores. Me duele no poder llevar a cabo lo que mentalmente proyecto.</p> <p>Sé que tengo una parte del mercado que me es fiel</p> <p><u>Porque soy uno de dos proveedores a nivel país de una línea de productos para ventilaciones de gases.</u></p> <p>Fabrico piezas pre moldeadas en hormigón armado.</p> <p>Tengo aproximadamente 95 productos en catalogo divididos en sector privado; público y Gas.</p> <p>El producto para instalaciones de gas es la estrella y el más rentable y de demanda sostenida</p> <p>Tengo propuestas de trabajos a gran escala (para nosotros) que son los que me seducen pensando poder avanzar y crecer... nunca pude ver el fruto de esos trabajos .los tiempos de fabricación la falta de liquidez para hacerme de los materiales para encararlos y además la cantidad de trabajos empezados y sin terminar me incrementan los costos y cada peso que entra se diluye en jornales y pago de deudas.</p> <p>Después de estas dos reuniones en la facultad reconozco que el árbol me tapo el bosque .El descartar, renunciar a mantener una idea de fábrica y cambiar a lo solo rentable (parece una decisión simple pero no lo es) me hizo repensar muchas cosas. Analizando todo desde un punto de vista objetivo creo que la primera falla soy yo. Dicen que nunca es tarde pero debo reconocer que soy el típico dueño de fábrica que por años se llevó por su instinto y suerte dándole para adelante sin pensar ni siquiera en una idea de organización .Las consecuencias están a la orden del día.</p> <p>Falta de infraestructura, procesos obsoletos, falta total de capital de trabajo, deudas fiscales y de las otras.</p> <p>La excelente rentabilidad de los productos para gas se diluye en cubrir los costos de la fabricación de los demás que por desorganización se prolongan en el tiempo haciendo muy difícil cumplir con los clientes en tiempo y forma.</p> <p>Mis clientes son fieles porque no tienen otro proveedor de estos productos pero no sé hasta cuando lo serán. Sino cambio y salgo a cumplirles en un tiempo desaparecerán.</p> <p>El trazado de un plan de organización como una empresa era para mí hasta ahora una utopía. Este curso lo encare por las ganas que tengo de salir adelante y lograr una calidad de vida mejor para mis empleados y para mí.</p> <p>Las decisiones que tome en estos pocos días de aprendizaje...</p> <p>1° Cambie de contador por uno más activo y con más herramientas teóricas y con muchas ganas.</p> <p>2° Comencé los trámites para formar una nueva sociedad (SAS) limpia y ordenada fiscalmente.</p> <p>3° Busco un lugar nuevo y económico (si es posible prestado) para trasladar la fabricación de los productos más rentables y despegar de los vicios de comportamiento del personal en cuanto a la baja producción y empezar de cero con una nueva organización de fabricación... (Personal nuevo sin conexión con los viejos)</p> <p>4°...</p>
----------------------	---

<p>Caso 4</p>	<p>En 1995 ingrese a la reparación de..... de larga distancia tras haber quebrado la empresa en la cual trabajaba y fabricaba carrocerías. Luego de hacer cimientos en servicios, en 2009 empecé un proyecto que había soñado, construir mi propio producto , a fines del 2010 sale al mercado, con mucha ilusión y garra lo fabricamos hasta el 2013, por una pugna entre la secretaria de comercio (GM) y Mercedes Benz Argentina cerraron temporalmente la importación de chasis de origen brasilero a los cuales nosotros montábamos nuestro producto</p> <p>Esta situación me llevo a tener q tomar decisiones dolorosas, desafectar el proyecto, y volver a lo q originalmente hacía, la reparación.</p> <p>Como doler me dolió mucho, despotriqué contra el gobierno y cuanto se me cruzara, tuve q desprenderme de muchas cosas: ilusión, cosas afectivas, materiales, y humanas, pero seguí adelante y me reconvertí hoy la estoy peleando y buscando una nueva oportunidad.</p>
<p>Caso 5</p>	<p>El motivo del presente es contarle ¿Qué me duele de mi empresa?</p> <p>Nuestra empresa ha crecido con el lema del servicio, llegando a ser líder en el mercado agrícola, abasteciendo al 90% de los fabricantes de maquinarias, e imponiendo la marca en el país y en Sudamérica</p> <p>Hoy entiendo que el crecimiento, también nos ha golpeado, hemos incrementado los recursos humanos al doble en el término de año y medio, hemos inaugurado una planta industrial de 5600 mts², nos cuesta mucho organizar la nueva estructura, hemos incrementado nuestra producción y también los problemas, hoy las fabricas nos reemplazan fácilmente en algunos rubros solo por precio, las quejas de calidad y servicio ahora son notables. Los clientes que son grandes empresas exigen descuento y largo plazo de pago</p> <p>Las personas al frente de la empresa seguimos siendo las mismas, con el mismo empuje y compromiso, pero sin duda algo hemos perdido de nuestra esencia que se trasladó directamente a los clientes y también al personal en relación de dependencia.</p> <p>Lo que me duele de mi empresa, entre otra cosas, es perder el liderazgo en el mercado y la fidelidad de los empleados</p>

Estos 5 casos testigos fueron seguidos durante todo el año y en dicho proceso se detecta:

1. Baja gestión de recursos
2. Prioridad en los temas económicos financieros de corto plazo
3. Ausencia de planificación
4. Están dispuestas a capacitarse y mejorar
5. Los sectores intermedios son los más proclives al cambio
6. La inversión más relevante a sus niveles de capacidad de endeudamiento es la tecnológica pero sin medir el impacto en su endeudamiento y en su apalancamiento comercial y estratégico.

6. BIBLIOGRAFÍA

- ALBURQUERQUE, Francisco, *La importancia de la producción local y la pequeña empresa para el desarrollo de América Latina*. Revista de la CEPAL / NU. CEPAL. n. 63, pp. 147-160, Diciembre 1997.
- AMIGO, Adriana. *Negocios con Valor*, Fundación Ross, Rosario, Argentina, 2009. 2012. EAE Madrid. 2017.
- 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.
- BUCKLEY, John V., *Cómo crecer con ventaja competitiva. El valor real de la Tecnología*, Mc Graw Hill, Colombia, 1999.
- CARRIÓN MAROTO, Juan. *Estrategia. De la Visión a la Acción*. ESIC. Madrid. 2º ed. 2017.
- CLACHEO, N., *Oportunidad y Negocios para las Pymes exportadoras*. Fundación ConExport; Documento de Trabajo, Buenos Aires, 2003.
- FARINELLI, S. (2008) *Sistemas locales de innovación: las empresas pymes metalmecánicas de tandil (1995 – 2005)*, < riqueza, la de producción práctico>Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2008b/397/
- GIBSON, Rowan y otros, *Repensando el futuro*, Grupo Editorial Norma, Bogotá. Colombia, 1997.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, G.K. *Compitiendo por el futuro*, Editorial Ariel, Sociedad Económica, 2º reimpresión, Barcelona, 1999.
- HITT, Michael A; IRELAND, R. DUANE; HOSKISSON, Robert E., *Administración Estratégica. Competitividad y conceptos de globalización*, Thomson, 5º Edición, México, 2003.

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.

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

EAE BUSINESS SCHOOL (<https://retos-directivos.eae.es/eae-business-school/>)

El Economista (<https://www.eleconomista.es/>)

Grupo Valía (<http://www.grupovalia.com>)

Astillero Ayuntamiento (<http://www.astillero.es/>)

Universidad de Valencia (<https://www.uv.es/~bellochc/pdf/pwtic1.pdf>)

OBS Business School (<https://www.obs-edu.com/int>)

Academia (<https://www.academia.edu/>)

Escuela Europea de Management (<http://www.escuelamanagement.eu>)

EL MÉTODO DEL CASO¹

Desarrollo y aplicación

Amigo, Adriana

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende explicar desde lo metodológico y lo testimonial, el aporte del Método del Caso, a la enseñanza-aprendizaje en el Área de Negocios.

Esta metodología, no es llana, no es lineal, no es fácil ni siquiera agradable, pero brinda en el minuto final la satisfacción al alumno de haber aprendido casi para siempre.

Tiene por objeto, desde una metodología deductiva, recorrer una dirección decisional, desde el aporte de la información, la interrelación de la teoría con la práctica y el desafío de aprender a decidir, enfocándose en planteos estrictamente gerenciales.

2. ¿POR QUÉ EL MÉTODO DEL CASO SIGUE SIENDO UNA METODOLOGÍA VÁLIDA DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE?

- Este caso lo deben presentar la semana que viene
- ¿La semana que viene?
- Efectivamente
- ¡Este caso tiene más de 20 hojas! ¿Cómo lo vamos a resolver? ¡No nos alcanza el tiempo!
- Y además todavía no hemos visto todos los temas teóricos. ¿Entonces?

.....

Este diálogo es un diálogo en una historia real, que tiene 35 años, y data del primer día en que nuestro profesor de Marketing nos asignó como actividad un caso sobre Marketing Industrial cuando todavía en el cronograma de la materia estábamos estudiando tan sólo el tema "Contexto".

El mismo representa claramente los temores, inquietudes y desconfianzas que el Método del Caso plantea al alumno, antes de resolverlo.

¹ AMIGO, ADRIANA CELIDE. "Negocios con Valor". 2009; 2012. Fundación Ross. Argentina. 2017. EAE. España.

Publicado en ISSN 2525-0132.

Link: https://www.fcecon.unr.edu.ar/web-nueva/sites/default/files/u32/Boletines/revista_diciembre_12-3.pdf

Lo que puedo sí describir es la sensación de “conocimiento adquirido” a nivel horizontal y vertical, que sentí cuando el Profesor de Marketing, resolvió, junto con nosotros, el caso asignado en el aula. (De pronto mi mente se abrió, entendí, comprendí y finalmente APRENDÍ).

Desde ese día, siento por esta metodología, de la que la Universidad de Harvard es la gran pionera, un profundo respeto y de hecho la aplico como metodología de enseñanza-aprendizaje en los Cursos de Grado y de Post Grado y como instrumento de evaluación también en los Cursos de Post Grado.

¿POR QUÉ?

- 1- Porque el Método del Caso plantea el desafío de resolver situaciones problemáticas, que no tienen que ver con la rutina del alumno y, entonces, tiene la maravillosa virtud de “desestructurarlo” y, por lo tanto, le genera resistencias, resistencias que sin lugar a dudas son las suficientemente movilizadoras para el aprendizaje.
- 2- Porque desarrolla el pensamiento bilateral, dado que el Método del Caso necesita imprescindiblemente ser resuelto en equipo y, entonces, aparece la teoría del equipo en acción, en primer lugar los alumnos deben conformar grupos, que quizás a la finalización del curso, ya será un equipo y actuar en calidad de tal. (Coordinación, reuniones, presentación de informe).
- 3- Porque permite desarrollar, formular e implementar la metodología deductiva que además es la metodología para formular un plan de negocios y por supuesto un plan comercial.
- 4- Porque permite, en un tiempo lo suficientemente corto (recurso natural que los docentes universitarios, contamos para desarrollar currículas), poder interrelacionar los conceptos teóricos con los prácticos, un obstáculo muy difícil de superar en las realidades en las que se plantean los programas de formación, con las limitaciones presupuestarias, de recursos humanos, áulicos, técnicos y horarios. Es una manera de transmitirles a los alumnos que la teoría y la práctica están muy unidas, están muy próximas y es casi muy difícil establecer la división. Siempre les digo a mis alumnos: “Entre la teoría y la práctica, hay centímetros de distancia, sólo deben animarse a transitarlos, y el Método del Caso es el primer camino a recorrer”.
- 5- Porque el Método del Caso es un “calidoscopio de infinitos colores”, plantea muchas opciones, diferentes miradas y visiones y se da la situación de que

un solo caso puede ser objeto de análisis de distintas problemáticas relacionadas.

- 6- Lo considero un medio muy válido de evaluación para los Cursos de Post Grado, pues el conocimiento en el post grado, sobre todo en Carreras de Especialización y en Maestrías, tienen un contenido altamente generalista, a pesar de la especialidad y también se dictan bajo limitadas circunstancias de recursos, fundamentalmente horarios. Me he planteado algunas cuantas veces: ¿Cómo hacemos posible que un alumno que cursa en una maestría, por primera vez, un Seminario de Marketing, aprenda Marketing en una asignación horaria de 40 horas? Y entonces, si es difícil que aprenda, ¿cómo lo evaluamos? Creo entonces, que el Método del Caso, puede en este nivel de aprendizaje terminar de cerrar el ciclo de un Seminario de 40 horas, haciendo que el alumno interrelacione la teoría con la práctica, al tiempo que es evaluado, siempre con el Compromiso, motivado por el Profesor, de seguir investigando la problemática analizada.

3. RECOMENDACIONES PARA QUE EL MÉTODO DEL CASO SEA UNA METODOLOGÍA VÁLIDA DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE

A pesar de sus bondades, el Método del Caso plantea algunas dificultades, como por ejemplo, que no todos los alumnos tienen las mismas aptitudes y actitudes para el trabajo en equipo, el pensamiento reflexivo y la aplicación de la teoría de las decisiones o que en la necesidad de que los alumnos conformen grupos de estudio con lo que ello implica (reuniones, coordinación, presentación de informes), no todos participen con el mismo nivel de compromiso, responsabilidad y adhesión.

Entonces, le cabe al docente el verdadero rol de motivador. El éxito del método depende de cuán aceitado esté en la piel del docente. El docente debe haber aplicado, este método y haberlo probado y experimentado lo suficiente, como para decirle al alumno lo que le va a pasar y recomendarle en consecuencia.

¿Qué le debemos recomendar a nuestros alumnos a la hora de resolver un caso, real o no, de simulación o no, conocido o no?

- 1- La lectura del caso es fundamental, y la lectura es individual. Recomiendo que cada alumno lea tres veces, por lo menos, el caso antes de ir a la reunión grupal, y que marque los datos de interés, esos datos significativos

que llaman la atención, aún antes de comenzar a analizar bajo la metodología asignada.

- 2- Es fundamental cumplir con la metodología de análisis, dado que esta metodología tiene la virtud de ordenar el pensamiento reflexivo, interrelacionando los datos del caso con los conceptos teóricos.
- 3- Tener en cuenta que esta metodología de análisis, deductiva por naturaleza, en su primer ítem “Análisis de situación”, intenta permitirle al alumno el ordenamiento de los datos del caso para que claramente se identifique el frente externo y el interno del caso bajo análisis, y generalmente esta primera parte, le insume al alumno la mayor cantidad de tiempo, y este tiempo quizás no es el más importante para el objetivo de enseñanza-aprendizaje.
- 4- El tiempo y la actividad más importante serán los que el alumno y su equipo inviertan en el proceso de toma de decisión, es decir, aquel en el que el alumno “se juega” por una decisión, y es aquí en donde realmente se hace la interrelación entre la teoría y la práctica, puesto que será fundamental que el alumno se atreva a sugerir cursos de acción alternativos con enumeración de sus ventajas y desventajas (el costo de la decisión) y elija la mejor decisión justificando su elección.
- 5- Es importante que el alumno analice el caso, desde un rol empresarial, y sugerimos que ese rol sea el de un consultor externo que tiene el compromiso de mejorar la gestión de la compañía bajo análisis.
- 6- Es de suma utilidad la devolución del profesor a los alumnos, con los errores detectados, en términos de definición de problemas y justificación de las soluciones planteadas, recordándoles antes, durante y después del informe que no se debe confundir “debilidad” con “el problema del caso”. La “debilidad” es una vulnerabilidad en el área de las competencias centrales de la compañía y “el problema del caso” básicamente es área de toma de decisión en cada una de las políticas empresariales.
- 7- Por último, plantear que si bien hay una metodología deductiva, que el profesor puede sugerir para la resolución del caso, el caso también es útil resolverlo con interrogantes planteados, pero fundamentalmente, la experiencia más enriquecedora para el alumno, será el día en que su informe se interrelacione en el aula con el informe de otros equipos y la coordinación del docente.

Sugerimos a continuación una metodología para la resolución de casos, específica para el área de negocios y marketing, la que permite aplicar la Estrategia Comercial Integrada.

En esta metodología, en los puntos 1 y 2, el alumno podrá ordenar y clasificar los datos del caso para el pensamiento reflexivo. Su participación como “consultor que diagnostica y se juega en su decisión” se logra en el punto 3.

4. METODOLOGÍA PARA LA RESOLUCIÓN DE CASOS

1. Análisis de Situación

Negocios de la empresa:

Necesidades detectadas y satisfechas por la empresa, teniendo en cuenta el concepto restringido y ampliado de producto. Análisis de las insatisfacciones potenciales que puede generar el negocio de la satisfacción de la empresa, para el concepto restringido y ampliado de producto.

Oportunidades y Riesgos:

Inadecuaciones percibidas o creadas, en términos de Producto, Comunicación, Distribución, Precio.

Fuerzas y Debilidades:

Análisis y evaluación de los recursos de la empresa, actuales y tendenciales y su valor de mercado: humanos, financieros, económicos, comerciales, imagen corporativa, tecnología, estilo directivo.

Mercado:

Análisis del comportamiento de la demanda y de la oferta. Dinamismo. Fuerzas de la Competencia. Indicadores.

2. Formulación de la Estrategia Comercial

Objetivos de la Empresa:

Explícitos, implícitos, de largo, mediano y corto plazo.

Metas de la Empresa:

explícitas, implícitas.

Objetivos cuantificados.

Estrategia Integrada de Comercialización:

Análisis del Blanco de Mercado de la empresa y de las Políticas de Producto, Comunicación, Distribución y Precio, actuales.

3. Implementación de la Estrategia Comercial

Problema central del caso:

Blanco de Mercado, Producto, Comunicación, Distribución, Precio, Mezcla Comercial, Estrategia Comercial Integrada*.

Decisiones:

Enumeración, justificación y resultados esperados de la acción propuesta.

5. CONCLUSIONES

- Desarrollar el pensamiento reflexivo, es el desafío de enseñar y aprender acerca de negocios.
- El pensamiento reflexivo, no se basa en darle respuestas al alumno, sino en plantearle la mayor cantidad de interrogantes.
- Pero aún en tierra de zonas muy grises, el docente debe promover al alumno a encontrar la mejor solución.
- Pues el método del caso, es por excelencia un método reflexivo para enseñar y aprender a tomar decisiones.
- Se requiere la interrelación de tres variables, la información, la metodología deductiva y el trabajo en equipo.
- Será fundamental el rol del docente coordinar, guiando el debate y haciendo que los alumnos encuentren la solución a partir de su motivación a interrogantes que quizás nunca hayan de resolver en el aula pero si en su posterior vida profesional y aquí está la majestuosa virtud del método.

6. BIBLIOGRAFÍA

AAKER, David: *Gestión del Valor de la Marca*, Díaz de Santos, 1991.

ABURDENE, Patricia: *Megatendencias 2010*. Editorial Norma, 2006.

* Es fundamental transmitir al alumno la importancia de definir el problema correctamente en términos de encontrar la solución a ese problema. Y en la estrategia comercial integrada el problema de la empresa puede radicar en la incorrecta definición del blanco de mercado, puede estar en algunas de las variables de la mezcla comercial, en toda la mezcla comercial o en el Blanco + la mezcla con lo cual el problema es de Estrategia Comercial Integrada, entonces es fundamental utilizar el vocabulario técnico para el correcto diagnóstico y la solución consecuente.

- ALLEN, David. *Desarrollo con éxito de nuevos productos*, Financial Times, Folio, 1994.
- AMIGO, ADRIANA. *Negocios con Valor*, 2009, 2012. Fundación Ross; Argentina. 2017. Editorial Académica Española. España.
- BORDEN, Neil: *La esencia del marketing. Vol. II: El concepto de la mezcla de marketing*, Harvard Business School Press, 1991.
- COSTA, Joan: *Identidad Corporativa*, Editorial Trillas, 1993.
- DYER, Davis; DALZELL, Frederick; OLEGARIO, Rowena: *Procter & Gamble. (Rising Tide). 165 años construyendo una marca*, Grupo Editorial Norma, Harvard Business Scholl Press, 2005.
- GABOR, A. Pricing: *Concepts and methods for effective marketing*, Gowe, England, 1988.
- GIST, Ronald R.: *Mercadotecnia. Introducción y principios*, Interamericana, México, 1973.
- GORE, Ernesto: *La Educación en la Empresa*, Granica, S.A., Buenos Aires, 1996.
- HEWITT, Sandy: *Business excellence: Does it work for small companies?*, The TQM Magazine, Vol. 9, Nº 1; MCB University Press, 1997.
- HUNTER, James C.: *La Paradoja*, Empresa Activa, 16º Edición, 2006.
- KOTLER, Philip: *Dirección de marketing. La edición del Milenio*. México, Prentice Hall, 2001.
- KOTLER, Philip: *Dirección de Mercadotecnia*, Diana, 10º Edición, 1992.
- KOTLER, Philipp; DIPAK, Jain; SUVIT, Maesincee: *El Marketing se mueve*, Paidós, 2002.
- LEVITT, Theodore: *Miopía de Mercadeo*, Harvard Business Review, 1960.
- LLANO, Felipe; CALVO, Joaquín: *Hoy es Marketing: Nuevos Mercados, Nuevos Clientes, Nuevas Soluciones*. Esic. 2007.
- PEREZ LÓPEZ, Juan Antonio: *Liderazgo y Ética en la Dirección de Empresas*, Editorial Deusto, 1998.
- PORTER, Michael; HAMEL, Gary; PRAHALAD, G.K.: *Compitiendo por el futuro*, Editorial Ariel, Sociedad Económica, 1º edición, 1995.
- RAPP, Stan; COLLINS, Thomas: *El nuevo rumbo del Marketing*, McGraw Hill, 1991.
- RAPP, Stan; COLLINS, Thomas: *Maximarketing*, McGraw Hill, 1º edición, 1988.
- SAINZ DE VICUÑA ANCIN, José María: *El Plan de Marketing en la práctica*, 10º Edición, ESIC, 2006.
- SANTESMASSES MESTRE, Miguel: *Marketing, conceptos y estrategias*, Pirámide, 2000.
- SCHEUING, Eberhard E.: *Administración y Estrategia de productos*, Interamericana, 1978.
- WHITELEY, Richard: *La empresa consagrada al cliente*, Editorial Vergara, 1º Edición, 1992.

ANEXO

GUÍA SISTÉMICA PARA LA RESOLUCIÓN DE CASOS

GUÍA DE ANÁLISIS DE CASO	CONCEPTO RESTRINGIDO	CONCEPTO AMPLIADO
I. Análisis Situacional	SE ESTÁ EN EL NEGOCIO	SE DIFERENCIA Y COMPITE
Negocios de la empresa		
piso	necesidades detectadas	necesidades detectadas
techo	insatisfacciones generadas	insatisfacciones generadas
Oportunidades y riesgos	insatisfacciones detectadas	insatisfacciones detectadas
	producto	producto
	comunicación	comunicación
	distribución	distribución
	precio	precio
Fortalezas y debilidades	Manifestación A M B	Manifestación A M B
Analizar el impacto de las categorías en la generación de valor	RRHH	RRHH
Comparar dicho impacto con el stock de recursos	Recursos Financieros	Recursos Financieros
Determinar si la manifestación es alta media y baja	Instalaciones	Instalaciones
Categorizar	Tecnología	Tecnología
	Imagen Corporativa	Imagen Corporativa
Mercado	Comportamiento de OyD	Comportamiento de O y D
II. FECI		
Objetivos	Declaraciones de principios o de intenciones	Declaraciones de principios o de intenc
Metas	Cuantificación de Objetivos	Cuantificación de objetivo
Análisis crítico de las políticas en	Producto	Producto

	Comunicación	Comunicación
	Distribución	Distribución
	Precio	Precio
Para el	Target	Target
III: IECI		
Definir el problema	Target	Target
	Variables de la Mezcla	Variables de la Mezcla
	Mezcla	Mezcla
	ECI	ECI
Cursos de acción a seguir para el problema definido	solución 1	V+D
	solución 2	V+D
	solución 3	V+D
Fundamentación de la decisión		

LOS EMPRESARIOS PYMES NO DECIDEN POR RECURSOS

Amigo, Adriana

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por objeto investigar desde una metodología exploratoria y cualitativa la propensión a la decisión cuando las pequeñas y medianas empresas se plantean cuestiones relativas a su frente interno:

¿Qué tan trascendente es la gestión de sus recursos?

Los mismos ¿son fuente de competitividad?

¿Se apalancan?

Su efecto sinérgico, ¿forma parte de un plan específico?

En las entrevistas realizadas en la muestra seleccionada, se detecta mayor propensión a la preocupación por los recursos de tratamiento obligado como son los recursos financieros, los recursos humanos en aspectos formales, la tecnología cuando implica posibilidad de contrastar a los competidores, en baja proporción la imagen corporativa y la capacidad empresarial no es tomada como una aptitud a desarrollar, sino que a veces forma parte de la cultura instalada desde los orígenes.

2. METODOLOGÍA SOPORTE

Estudio cualitativo, para grupos de empresarios PyMEs.

Entrevista centrada de grupo.

Se plantea como objetivo detectar relaciones entre textos y experiencia.

Análisis:

1. Percepción
2. Diferencia con su empresa
3. Valores positivos
4. Observable
5. Identificación

Análisis de textos claves	Detectar relaciones entre textos y experiencia
1. DYER, Davis; DALZELL, Frederic; OLEGARIO, Rowen, <i>P & G. 165 años construyendo una marca</i>	Percepción
2. GIBSON, Rowan y otros, <i>Repensando el futuro.</i>	Diferencia con su empresa
3. MUNUERA ALEMAN, José; RODRIGUEZ ESCUDERO, Ana. <i>Estrategias de Marketing, Un enfoque basado en el proceso de dirección,</i>	Valores positivos
4. AMIGO, Adriana. <i>Negocios con Valor</i>	Observable
5. <i>Caso Real: «El Pastuso en quien GHL, confió su Hotel Four Points, en Colombia</i>	Identificación
6. HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. <i>Compitiendo por el futuro.</i>	

3. TEXTOS DISPARADORES P&G (Dyer-Datzell-Olegario)

P&G (Dyer-Datzell-Olegario) Texto 1	<i>Para financiamiento de capital, los socios recurrían a fuentes locales de la ciudad. «Siempre parecía posible conseguir de los bancos todo lo que la compañía necesitaba. Por necesidad, los socios de Procter & Gamble tuvieron que financiar su empresa con financiamiento modesto a corto plazo. El negocio se apoyaba principalmente en sus ganancias</i>
P&G (Dyer-Datzell-Olegario) Texto 2	<i>El Resultado de la reacción de P&G frente a la crisis de la estrategia de crecimiento de la década de 1870 fue el jabón Ivory. Este producto representó el primer esfuerzo sostenido de la compañía por comercializar en masa por medio de publicidad continua dirigida a los consumidores. Con Ivory y las lecciones fundamentales y formativas que dejó, Procter & Gamble comenzó su esfuerzo a largo plazo por aprender y llegar a dominar el arte de construir marcas</i>

3.1. Texto 1: Dyer-Datzell-Olegario.

. Percepción:

Se pregunta a los empresarios, sobre qué perciben de esta lectura, y en promedio se perciben las siguientes situaciones reales:

1. Problemas financieros
2. Endeudamiento
3. Ir detrás de los problemas
4. Igual a mi empresa

. Diferencias con su empresa:

Se pregunta a los empresarios qué diferencias encuentran entre el texto y la propia empresa:

1. Ganancia como objetivo
2. Financiamiento continuo como política

. Valores positivos:

Los valores positivos detectados en la lectura:

1. Espíritu emprendedor
2. La accesibilidad del recurso
3. La utilidad por encima del recurso. ($O > R$)

. Observable:

Observan de la comprensión de los textos planteos claves:

1. Endeudamiento
2. Corto plazo
3. Buscar el recurso por necesidad

. Identificación:

Los empresarios entrevistados se sienten identificados con los siguientes principios:

1. Endeudamiento
2. Corto plazo
3. Buscar el recurso por necesidad
4. Financiamiento como política
5. Espíritu emprendedor
6. La accesibilidad del recurso

3.2. Texto 2: Dyer-Datzell-Olegario.

. Percepción:

1. El crecimiento genera crisis.
2. Construcción de marca.
3. Paso del corto plazo al largo plazo
4. Continuidad

. Diferencias con su empresa:

1. No pensar que el crecimiento puede genera crisis.
2. No se piensa en la continuidad
3. El largo plazo es menos importante que el corto plazo

. Valores positivos:

1. Construcción
2. Marca
3. Pensar en los consumidores
4. Hay una estrategia de producto
5. Esfuerzo sostenido
6. Aprendizaje
7. Continuidad

. Observable:

1. Largo plazo
2. Continuidad de la publicidad

. Identificación:

1. El crecimiento moviliza
2. Esfuerzo sostenido
3. Estrategia de producto
4. Marca

Amigo, Adriana. Negocios con valor.

<p>AMIGO, Adriana. Negocios con Valor Texto 1</p>	<p><i>«La gran crisis que hoy vive la humanidad ¿no se ha trasladado también a los modelos ideales de trabajo como consecuencia de haberse alterado en las empresas su capacidad de desarrollar los genuinos motivos para asegurar la adhesión de las personas y entre las personas, sobre la base de la unidad más que sobre la eficacia?»</i></p>
<p>AMIGO, Adriana. Negocios con Valor Texto 2</p>	<p><i>El trascender y perdurar en un negocio de alto cambio y fuerte impacto en los retornos de los negocios, determina que las decisiones deben pensarse por lo menos de a dos, pues la incertidumbre afecta cada vez más a los resultados</i></p>

Amigo, Adriana. Texto 1.

Percepción:

1. Crisis
2. Dificultad
3. Cambio
4. Inestabilidad

Diferencias con su empresa:

1. La eficacia importa más que la unicidad
2. Adhesión entre las personas y de las personas (cuesta lograrlo)

Valores positivos:

1. Unicidad
2. Desarrollar genuinos motivos
3. Lograr adhesión

Observable:

1. ¿Hay un modelo ideal?
2. Dificultad para lograr genuinos motivos

Identificación:

1. La importancia de la persona
2. Adhesión
3. Unidad por encima de la eficacia

Amigo, Adriana. Texto 2.

. Percepción:

1. Trascender
2. Perdurar
3. Cambio
4. Recursos

. Diferencias con su empresa:

1. No tomamos decisiones de a dos sino por separado
2. No tomamos decisiones
3. No sabemos decidir
4. Para tomar decisiones de a dos hay que tener tiempo y nunca lo hacemos

. Valores Positivos:

1. Trascender
2. Perdurar

3. Pensar
4. Negocio

. Observable:

1. Pensar para decidir
2. No relaciona el resultado con las decisiones

. Identificación:

1. La incertidumbre afecta cada vez más los resultados
2. Perdurar en un contexto de alto cambio

Caso Real: Por Kyenike

<p>El pasturso en quien GHL, confió su Hotel Four Points en Colombia. Texto 1.</p>	<p><i>Su afición por la hotelería es un asunto familiar. «Trabajé por varios años en el negocio de mis padres en Pasto. Ese hotel lo tuvieron por 64 años hasta que fallecieron»</i></p>
<p>El pasturso en quien GHL, confió su Hotel Four Points en Colombia. Texto 2.</p>	<p><i>«Nuestro patrimonio más grande son los huéspedes, que quieren una respuesta inmediata y precisa»</i></p>

Texto 1

Percepción:

1. Positiva
2. Experiencia
3. Eligieron el mejor
4. No importó el dato duro de su alta edad
5. Empresa familiar de mucha historia

Diferencias con su empresa:

1. La edad es un filtro
2. La importancia de la historia

Valores Positivos:

1. La importancia de la historia, la experiencia y la excelencia.
2. Elegir a las personas por variables cualitativas más que cuantitativas.
3. La importancia del cliente
4. La afición por el negocio lo recibe de su familia.
5. Respuestas inmediatas al cliente.

Observable:

1. Es curioso el tema de que no se fijan en la edad.
2. No siempre la familia puede trasladar la afición por el negocio

Identificación:

1. Experiencia
2. Excelencia
3. Variables blandas por encima de las duras
4. La importancia del cliente
5. Respuestas inmediatas al cliente
6. La historia

4. CONCLUSIONES

PERCEPCIONES	Sensibilidad. Proactividad a la gestión	Problemas financieros. Endeudamiento. Ir detrás de los problemas. El crecimiento genera crisis. Construcción de marca. Paso del corto plazo al largo plazo. Continuidad. Trascender. Perdurar. Cambio. Recursos. Experiencia. Elegieron el mejor. Empresa familiar de mucha historia
DIFERENCIAS	Políticas actuales y las políticas no formuladas. Barreras a la gestión	Ganancia como objetivo. Financiamiento continuo como política. No pensar que el crecimiento puede genera crisis. No se piensa en la continuidad. El largo plazo es menos importante que el corto plazo. La eficacia importa más que la unicidad. Adhesión entre las personas y de las personas (cuesta lograrlo). No tomamos decisiones de a dos sino por separado. No tomamos decisiones. No sabemos decidir. La edad es un filtro. La importancia de la historia
VALORES POSITIVOS	Lo deseable. Objetivos Políticas. Modelo a seguir. Capacidad de aprendizaje.	Espíritu emprendedor. La accesibilidad del recurso. La utilidad por encima del recurso. (O > R). Construcción. Marca. Pensar en los consumidores. Hay una estrategia de producto. Esfuerzo sostenido. Aprendizaje. Continuidad. Unicidad. Desarrollar genuinos motivos. Lograr adhesión. Trascender. Perdurar. Pensar. Negocio. La importancia de la historia, la experiencia y la excelencia. Elegir a las personas por variables cualitativas

		<p>más que cuantitativas. La importancia del cliente. La afición por el negocio lo recibe de su familia. Respuestas inmediatas al cliente.</p>
OBSERVABLE	Dificultad de cambio y adaptación	<p>Endeudamiento. Corto plazo. Buscar el recurso por necesidad. Largo plazo. Continuidad de la publicidad. Unicidad. Desarrollar genuinos motivos. Lograr adhesión. ¿Hay un modelo ideal?.</p> <p>Dificultad para lograr genuinos motivos. Es curioso el tema de que no se fijan en la edad. No siempre la familia puede trasladar la afición por el negocio</p>
IDENTIFICACIÓN	Cambio en la cultura. Capacidad de aprendizaje	<p>Endeudamiento .Corto plazo. Buscar el recurso por necesidad. Financiamiento como política. Espíritu emprendedor. La accesibilidad del recurso. El crecimiento moviliza. Esfuerzo sostenido. Estrategia de producto. Marca. La importancia de la persona. Adhesión. Unidad por encima de la eficacia. La incertidumbre afecta cada vez más los resultados. Perdurar en un contexto de alto cambio. Experiencia. Excelencia. Variables blandas por encima de las duras. La importancia del cliente. Respuestas inmediatas al cliente. La historia</p>

- La realidad de la PyMe, supera la vocación por la planificación de las decisiones.
- La cultura adaptativa, sólo es una realidad emergente.
- El proceso de aprendizaje es experimental
- La gestión de los recursos no aparece, en el campo de las decisiones estratégicas.

5. BIBLIOGRAFÍA

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

DYER, DAVIS; DALZELL, FREDERIC; OLEGARIO, ROWEN, P & G. *(Rising Tide)n 165 años construyendo una marca*. Grupo Editorial Norma, Harvard Business School Press. Bogotá, Colombia, 2005.

GIBSON, Rowan y otros, *Repensando el futuro*. Grupo Editorial Norma, Bogotá, Colombia, 1997.

MUNUERA ALEMAN, José; RODRIGUEZ ESCUDERO, Ana. *Estrategias de Marketing, Un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC. España. 2007.

Caso Real: «El Pastuso en quien GHL, confió su Hotel Four Points, en Colombia. 2015.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. *Compitiendo por el futuro*. Editorial Ariel, Sociedad Económica, 2° Reimpresión, Barcelona, 1999.

REVISTAS CIENTÍFICAS: ESTÁNDARES EN REVISTAS CIENTÍFICAS EN LÍNEA

Authier Carlos Norberto

1. INTRODUCCION

Las revistas científicas en el siglo XXI deben cumplir con ciertos estándares para lograr la visibilidad de sus contenidos. En la actualidad las revistas científicas, en su gran mayoría, están en línea para que sus contenidos puedan ser visualizados y descargados en cualquier parte del mundo. Aparte de estar en línea deben tener ciertas características pedidas por las bases de datos de indización para poder ingresar a ellas.

2. BASES DE DATOS DE INDIZACIÓN

Facilitan la búsqueda de la revistas, de las investigaciones científicas y la diseminación de la producción científica.

3. TIPOS

Cada base de datos de indización tiene su propio criterio para incluir revistas y también ofrece información restringida de acuerdo al contenido de la información que procesa y al tipo de usuarios al que está orientada. Actualmente la información de los requisitos de cada base de datos está explicitada en su página web y puede cambiar rápidamente por lo que se recomienda leer y estudiar los requisitos de ingreso al momento de presentarse a una base de datos para ser incluida en la misma. Es de destacar que las bases cambian a lo largo del tiempo, algunas crecen, otras pierden financiación y dejan de funcionar, otras hacen acuerdos con otras bases y finalmente surgen nuevas con mayor velocidad de cosecha de datos (utilizan procesos automatizados para levantar la información de las revistas incluidas).

4. DIRECTORIO DE LATINDEX

Puede encontrarse en este link: <https://www.latindex.org/latindex/inicio>

El ingreso a Latindex Directorio es muy sencillo, se debe ingresar un formulario por cada soporte que tiene la revista (comúnmente impreso y electrónico). En caso de tener un formulario para la revista impresa se debe ingresar uno nuevo aquí para la revista electrónica:

<https://www.latindex.org/latindex/formReg>

Al enviarlo se despliega un formulario que debe ser completado lo más detallado posible.

5. CATÁLOGO DE LATINDEX

Puede encontrarse en este link: <https://www.latindex.org/latindex/inicio>

Con respecto a Latindex Catálogo se requiere previamente haber ingresado la revista a Latindex Directorio.

Luego se recomienda leer el nuevo procedimiento de calificación:

<https://www.latindex.org/latindex/meto2>

En caso de considerar que la revista cumple más de 30 características de las 38 posibles, se puede solicitar un formulario de autoevaluación a la Coordinación de Latindex Argentina:

<https://www.latindex.org/latindex/coordinadores>

Este formulario es revisado y luego la revista es dada de alta en Latindex Catálogo 2.0.

En caso de cumplir una nueva característica faltante vuelven a comunicarse para que la página de Latindex sea modificada por el Coordinación de Latindex Argentina.

6. NÚCLEO BÁSICO DE REVISTAS CIENTÍFICAS ARGENTINAS

En este link se actualiza la información:

<http://www.caicyt-conicet.gov.ar/sitio/comunicacion-cientifica/nucleo-basico/>

A diferencia de Latindex Catálogo: “El Núcleo Básico de Revistas Científicas Argentinas determina un conjunto de publicaciones científicas y tecnológicas argentinas de excelencia, en los distintos campos del conocimiento. Dichas publicaciones científicas son sometidas a una evaluación exhaustiva con criterios únicos definidos de calidad y trascendencia, acorde con criterios internacionales, establecido por la Resolución 1640/05 de CONICET.”

Además de una evaluación técnica como la de Latindex Catálogo las revistas son evaluadas por los miembros del Comité Científico Asesor por especialistas en las distintas disciplinas.

7. OTRAS BASES

Existen varios cientos de bases de datos que indexan las revistas científicas. Las mismas pueden ser consultadas en el CAICYT (Centro Argentino de Información Científica y Tecnológica) con el Área Comunicación Institucional o el Área Comunicación Científica:

<http://www.caicyt-conicet.gov.ar/sitio/>

8. BIBLIOGRAFÍA

ABEJÓN PEÑA, Teresa; ALONSO GAMBOA, José Octavio; CÓRDOBA GONZÁLEZ, Saray y POLANCO CORTÉS, Jorge. (2019). Latindex. México: *Latindex Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*. Recuperado de <https://www.latindex.org/latindex/meto2>. Consultado el 19/09/2019.

Licencia: Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0)

EMPRENDER. LA CUESTIÓN DE GÉNERO EN EL EMPRENDEDORISMO

Zubeldía, María Lourdes
Viadana, Claudia Alejandra
Tomarelli, Jimena

1. OBJETIVOS

En el presente trabajo nos proponemos establecer las características particulares de las mujeres emprendedoras. La gestión en mano de mujeres tiene particularidades comunes que es posible identificar con una cuestión de género propiamente dicho.

Asimismo, nos planteamos identificar las dificultades y barreras a las que se enfrentan las mujeres al momento de emprender.

Nos hemos formulado dos metas: 1-Identificar al menos cinco barreras a las que se enfrentan las mujeres al momento de emprender, y cinco diferencias que tienen las mujeres en la gestión de los emprendimientos, en contraste con los varones. 2-Identificar los rubros más comunes en los emprendimientos llevados a cabo por mujeres.

En la literatura se han desarrollado muchas definiciones de “emprendedorismo”, resumiendo las distintas ideas se entiende por “emprendedor” a aquella persona que inicia una actividad empresarial, pequeña pero con un concepto de profesionalidad aplicada a la gestión.

Teniendo en cuenta las diferencias en cuestiones de género, es posible abordar la problemática de las mujeres tanto en cuanto a sus posibilidades de empleabilidad en relación de dependencia o cuando generan un emprendimiento en forma independiente.

La mujer ha llevado adelante como mandato cultural el rol de llevar adelante todas las funciones que giran alrededor del hogar. Dentro de esas funciones se encuentran la de cuidar los hijos, todo lo referente a la educación de los mismos, ser la mediadora de los conflictos familiares entre otros tantos. Estas prácticas cotidianas son las que las llevaron a pensar que podrían asumir el desafío de ingresar en el emprendedurismo. Otros motivos que influyen en esta decisión es que las políticas gubernamentales no generan medidas que mejoren las condiciones laborales cuando se desempeñan en relación de dependencia.

El paradigma de división de roles en el seno de la familia se fue modificando a medida que la mujer se fue incorporando al mercado laboral. Esta situación llevó a un cambio en esos roles tradicionales y también abrió una cantidad de oportunidades de desarrollo laboral a las mujeres.

En este cambio de paradigma, las mujeres decidieron llevar adelante sus ideas y así generar sus propios emprendimientos. Estos cuando son gestionados por mujeres tienen particularidades que están relacionados con las causas que motivan a las mujeres a emprender además de su realización personal. Uno de esos motivos es la búsqueda de independencia en contraposición al trabajo en relación de dependencia. La razón fundamental para desarrollar su propio emprendimiento es la posibilidad de balancear la vida personal y la laboral. A diferencia de los hombres el dinero no es para la mujer uno de los elementos más relevantes, estos lo ubican entre uno de los principales motivos para elegir emprender.

“Este fenómeno es de tal magnitud que ya se ha acuñado un término nuevo a nuestro léxico emprendedor: “mumpreneur”. Este vocablo ha surgido en Francia para definir a las jóvenes madres que están montando sus propios negocios. Engloba a un perfil de emprendedoras donde se sitúan mujeres de entre 25 y 45 años, madres, con educación superior y la mayoría con experiencia previa en puestos intermedios.La acción de estas “mumpreneur” o empresarias si así se prefiere denominarlas realza valores como la dignidad personal, la libertad, individual y económica, o la conciliación. Sin duda principios básicos en la construcción de una sociedad más respetuosa, equilibrada y justa. Sin discriminaciones injustificadas, por una lado, pero también sin abusos de posición, por el otro” (Bermejo M, Cuestiones de Género en la Empresas Familiar.)

Un punto relevante es que los emprendimientos gestionados por mujeres deberían analizarse a partir del entorno económico y social en el que se desarrollan. Fundamentalmente teniendo en cuenta ciertos valores sociales que aún pesan tales como la falta de valoración de la mujer en los puestos de gestión, los estereotipos que diferencian las funciones según los sexos, dificultades en el acceso a formación profesional dentro de algunas disciplinas. Estos son factores que influyen en las etapas de creación, desarrollo, supervivencia y crecimiento de los emprendimientos dirigidos por mujeres.

2. CUESTIONES DE GÉNERO RELACIONADAS CON LA GESTIÓN DE EMPRENDIMIENTOS

Es interesante identificar algunas cuestiones relacionadas al género en el caso de la gestión de los emprendimientos, ya se los analice en su etapa inicial, en su desenvolvimiento, crecimiento y escalabilidad. Existen una serie de factores que actúan como barreras o restricciones en las mujeres al momento de emprender.

Restricciones y barreras

- Barreras relacionadas a la estima: la poca confianza en el manejo de las finanzas y una imagen negativa de ellas mismas.
- Barreras relacionadas con su función: dificultades para cumplir con los tiempos requeridos.
- Barreras sociales y culturales: falta de confianza en realizar negocios con una mujer, preconceptos sobre las funciones de la mujer relacionadas con el hogar.
- Barreras educativas: estas están siendo superadas ya que hoy las mujeres tienen mayor acceso a formaciones profesionales relacionadas a los negocios.

En el siglo XXI estas barreras han ido corriéndose gracias al cambio cultural que se ve reflejado en la participación de las mujeres en los distintos ámbitos de la sociedad. Esto se fue dando a partir del reclamo por parte de la mujeres de los derechos de igualdad con el hombre tanto en lo social, laboral y político.

3- METODOLOGÍA APLICADA: ESTUDIO DE CASO

El estudio que se llevó a cabo es de tipo exploratorio, ya que se trata de un fenómeno relativamente nuevo y está siendo reconocido como tal, por lo que consideramos conveniente profundizar en el mismo a partir de un Caso de Estudio.

La recolección de información se realizó a través de fuentes primarias y secundarias. Dentro de las primeras se utilizaron una serie de entrevistas semiestructuradas a las fundadoras de la Comunidad Criar. Se realizó una encuesta on line dirigida a las emprendedoras de la Comunidad Criar para relevar algunos aspectos sobre las diferentes maneras de comercialización que utilizan y la posibilidad de desarrollar algún tipo de venta on line. Dentro de las fuentes secundarias se tomaron encuestas realizadas por la comunidad entre las emprendedoras que forman parte de la misma, en relación a los programas de capacitación y las necesidades de formación en temas específicos.

4- RESULTADOS

4.1-CASO BAJO ANALISIS: COMUNIDAD CRIAR

CRIAR Comunidad de Mujeres Emprendedoras lleva adelante su objetivo brindando herramientas de formación y desarrollo destinadas a mujeres emprendedoras en la ciudad de Rosario, tales como: cursos de capacitación presenciales, espacios de encuentro y sostén mutuo, redes de vinculación con otras organizaciones, actividades de monitoreo con empresarias y consultoras, además de un conjunto de recursos que posibilitan la visibilización de los proyectos (ferias comerciales, show-rooms, prensa, eventos).

Se trabaja con un equipo de formadoras. Se trata de docentes y profesionales, que brindan las actividades de capacitación dentro del PROGRAMA DE FORMACIÓN DE MUJERES EMPRENDEDORAS. Estas actividades son gratuitas para las emprendedoras y el espacio es financiado por un ente público, la Municipalidad de Rosario, a partir de una alianza estratégica lograda en el año 2014.

Actualmente la organización cuenta con tres áreas:

- Coordinación y dirección: Entre las tareas se puede mencionar: organización y vinculación con otras organizaciones, reuniones de planificación, seguimiento de calendario anual, coordinación de docentes, convocatoria a emprendedoras para eventos específicos.
- Gestión y comunicación: lleva a cabo el diseño y gestión de publicaciones en línea, armado de notas de prensa, convocatoria a las emprendedoras para las actividades.
- Participación en eventos: CRIAR participa en diferentes eventos a lo largo del año (ferias, encuentros, actividades). Para la realización de estas actividades las mismas emprendedoras se organizan y dividen el trabajo.

Con el objetivo de llevar adelante un conjunto de proyectos para el año 2016, se ha conformado la nueva Comisión Directiva y se han reorganizado las tareas y funciones en áreas. Estas áreas están a cargo de un equipo de emprendedoras que trabajan en forma voluntaria y proponen la mejor manera de llevar a cabo las tareas. En las reuniones mensuales se definen los puntos y se avanza en cada tema; • Comisión de Comunicación • Comisión de Contenidos • Comisión de Capacitación • Comisión de Eventos • Comisión de Voluntariado • Comisión de coordinación y vinculación con otras organizaciones

En cuanto a la organización de la comunidad y el uso de internet: la mayor parte de las emprendedoras que participan de la comunidad difunde o comercializa sus productos a través de una página de Facebook. Según el equipo organizador, la principal fortaleza de CRIAR son los encuentros presenciales, y el contacto mes a mes que permite un seguimiento del proyecto y el vínculo sostenido entre las mujeres. Sin embargo, actualmente son los medios digitales los que posibilitan el vínculo constante con las emprendedoras participantes: las convocatorias se realizan 100% por medio de Facebook e email marketing, el envío de materiales y el contacto con las emprendedoras que hacen sus consultas es a través de Facebook.

La comunidad enfrenta el desafío es generar una oferta de servicios y capacitación en línea a un costo conveniente, accesible para la emprendedora. Aprovechar las ventajas de democratización de contenidos que genera internet para llevar a cabo una formación de calidad a un costo bajo. Se plantea además la necesidad de generar un espacio en el sitio destinado a la difusión de los productos en línea (Market place), compartido para las emprendedoras que deseen participar. Este tipo de espacios permiten reducir el tiempo de puesta en marcha de los proyectos emprendedores, al compartir un recurso tecnológico y posibilitar un canal de venta para que las mujeres comiencen a generar ingresos con sus proyectos. De esta manera la organización acompaña a la mujer no sólo en el momento de capacitarse sino también en todo el proceso emprendedor. Todo este desarrollo se trata de un proyecto colectivo de la organización CRIAR que le permitirá generar una nueva fuente de ingresos a la Asociación Civil Comunidad de Mujeres Emprendedoras CRIAR, para asegurar el autosostenimiento del proyecto mismo y su replicabilidad a otras localidades llegando una mayor cantidad mujeres sin límites de días y horarios. Los servicios que brindaría CRIAR estarían nucleados en una única plataforma digital, y se podrían separar en dos:

- Capacitación y formación online a través de e-learning
- Canal de difusión y e-commerce colectivo para las emprendedoras

5- CONCLUSIONES

Los desafíos a que la mujer emprendedora se tiene que enfrentar cuando decide concretar su idea: El ser mujer les hace más difícil el inicio del emprendimiento, aunque las emprendedoras que han superado los tres años de actividad y que han podido crecer en ese período debieron enfrentar situaciones donde notaron la

existencia de una predisposición general a la presencia de hombres a la hora de cerrar negocios, pero no creen que esto haya sido una dificultad.

Las emprendedoras que han perdurado en el tiempo resaltan que es valioso no ver problemas sino desafíos a resolver. Las cuestiones referidas al financiamiento, búsqueda de proveedores y canales de comercialización son los principales obstáculos con los que se encuentra una mujer al momento del desarrollo de su emprendimiento.

En los últimos años se puede ver un crecimiento importante en la participación de la mujer en la vida económica a través de emprendimientos personales. Esta nueva situación incorporó nuevos modelos de gestión en los emprendimientos con lo que es posible establecer que las mujeres le incorporan características propias de su género.

Asimismo es posible encontrar diferencia en los elementos motivadores para llevar adelante un emprendimiento, en el que las mujeres privilegian las posibilidades de independencia y la valoración de los logros alcanzados, en tanto los hombres son motivados por la posibilidad de generar ingresos económicos.

Otra características que podría diferenciarse es en cuanto al liderazgo, en el que el hombre utiliza más la estructura jerárquica, mientras que las mujeres se muestran más afectas a desarrollar redes, equipos de trabajo, compuestos éstos en su mayoría por mujeres.

Al analizar qué mueve a las mujeres a iniciar su propio negocio, se encuentran las siguientes causales:

- Poder generar un equilibrio entre la vida personal y la laboral.
- Control de su futuro.
- Afianzamiento de su autoestima.

Profundizando en los principales objetivos a corto y mediano plazo, se encontraron:

- Expandir su público objetivo.
- Desarrollar un Plan de Negocios.
- Aplicar para nuevas fuentes de financiamiento.

Y en cuanto a los principales rubros abordados por las emprendedoras, son:

Ropa y Accesorios

- Belleza y Salud

- Diseño y Decoración
- Productos orgánicos y Naturales

El porcentaje de Mujeres emprendedoras sobre el total de emprendedores (2006-2011) en Argentina es del 42% , siendo el más alto el de Costa Rica con un 51% y el más bajo el de Pakistán con un 14% . En cuanto al financiamiento, es importante en los nuevos emprendimientos y es fuerte la presencia de las familias y amigos en los fondos obtenidos. La financiación bancaria sólo se encuentra en emprendimientos de Alto Impacto y con cierta trayectoria en el mercado.

(Fuente <http://es.slideshare.net/NXTPLabs/estudio-sobre-mujeres-emprendedoras-argentina-iwf-1>)

5.1 ESTILO DE GESTIÓN DE LA MUJER EMPRENDEDORA.

- Mayor comunicación abierta
- Estilo de gestión interactivo
- Adaptación al cambio
- Trabajo en equipo
- Poca Planificación a largo plazo a causa de los rubros
- Alta calidad de la escucha de su equipo

5.2 DIFICULTADES AL MOMENTO DE EMPRENDER.

- Finanzas: dificultades de obtener financiamiento externo
- Recursos humanos: No es fácil incorporar profesionales al equipo en la primera etapa del emprendimiento, dados los altos costos que deben asumirse.
- Planificación: en las primeras etapas la incertidumbre en las variables externas hace compleja la planificación.
- Manejo del tiempo: La experiencia de llevar múltiples tareas para una emprendedora hace que reporte problemas al momento de organizar sus tiempos.

Fuente (Mariela Vivot. 2009. El perfil de la mujer emprendedora. ¿Son realmente diferentes a sus pares masculinos? Un trabajo exploratorio sobre casos argentino. <http://live.v1.udea.edu.ar/files/UAAAdministracion/Trabajos%20Graduaci%C3%B3n%202009/Vivot.pdf>)

6- BIBLIOGRAFÍA

ALCARAZ RODRÍGUEZ, Rafael. El Emprendedor de éxito. 2da Edición 1997. Mc Graw Hill.

CASACUBERTA SEVILLA, David, "Creación colectiva", España, Editorial Gedisa, 2002.

COQUE MARTÍNEZ, Jorge. Manual de Creación y gestión de empresas de inserción social. Universidad de Oviedo. 2000

FORMICHELA, Maria Marta. "El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local". INTA. 2004 Genescá, Enric. Creación de Empresas. Entrepreneurship. Universitat Autònoma de Barcelona. Servei de Publicacions. 2003

NONAKA, Ikujiro y TAKEUCHI, Hirotaka. "La organización creadora de conocimiento". Oxford. 1999

SCHUMPETER, Joseph. *Capitalismo, socialismo y democracia*. Ediciones Folio Barcelona. 1996

EL CENTRO DE INFORMACIÓN ECONÓMICA DE ROSARIO. UNA EXPERIENCIA DE INNOVACIÓN: DE INFORMACIÓN TRIBUTARIA A INFORMACION PRODUCTIVA

Scagliotti, Eleonora
Quiñones, Marcela

1. INTRODUCCION

En el marco de los cambios que ha producido en el mundo el fenómeno denominado globalización¹, se enmarcan tanto, las políticas públicas de los Estados nacionales y locales, como las estrategias explícitas o implícitas de la dirigencia empresarial, las que han impactado profundamente en el desarrollo productivo del país y la región. De acuerdo a un informe de la Cepal (2003) los avances tecnológicos han modificado la estructura de largo plazo de la actividad industrial y productiva. En este contexto se requiere que las ciudades y regiones puedan construir colectivamente un conocimiento adecuado de su realidad².

La información es un insumo estratégico para la formulación de política pública y para la toma de decisiones del sector productivo. En particular, la información debe estar orientada a conocer la estructura productiva, su evolución en el tiempo, la vinculación con la estructura de empleo y la georreferenciación de las unidades económicas. También se hace necesario indagar acerca de un conjunto de variables e indicadores que puedan dar cuenta de los fenómenos sociales, y de los aspectos ambientales del desarrollo para futuras investigaciones y proyectos.

Con perspectiva latinoamericana, regional y local la *Innovación y competitividad* implica considerar todas las transformaciones que se han registrado en las últimas décadas e identificar los factores de competitividad del sector productivo, que permitan pensar en una transformación en el mediano y largo plazo de las matrices productivas hacia productos de mayor valor agregado regional y local.

Rosario ha sido pionera produciendo información productiva a partir de Bases de Datos tributarias, concretamente, en base a lo suministrado por los propios contribuyentes en el

¹La globalización, fundamentalmente, “es la integración más estrecha de los países y los pueblos del mundo, producida por la enorme reducción de los costos de transporte y comunicación, y el desmantelamiento de las barreras artificiales de los flujos de bienes, servicios, capitales, conocimientos (en menor grado) y personas a través de las fronteras. Ha sido acompañada por la creación de nuevas instituciones en el campo de la sociedad civil internacional y hay nuevos grupos que piden reducción de la deuda para los países más pobres, entre otras cosas. Está impulsada enérgicamente por las corporaciones internacionales que no sólo mueven capital y bienes sino también tecnología”. (Stiglitz; 2002)

²*Diseño, Estructura, Metodología para la creación de un Centro de Información Regional* Informe Final 3era Convocatoria de Proyectos SVTyDP - UNR - 2016

Derecho de Registro e Inspección. Esto fue posible gracias al diseño, desarrollo e implementación del Sistema Integral de Administración Tributaria (SIAT), plataforma desarrollada por el Municipio de Rosario –a partir de un arduo proceso de revisión de procesos- para la gestión de recursos locales. Es un sistema que concibe al contribuyente como figura central a la cual asocia cada uno de los tributos y que, en el caso de tributos autodeclarativos, permitió reemplazar las declaraciones juradas en papel por procesos on line. De esta manera, el Municipio cuenta con información valiosa, relativa a la facturación de cada contribuyente en cada uno de los rubros en que declara, así como la correspondiente a su localización territorial, cantidad de empleados, etc.

En base al Sistema implementado surge la experiencia innovadora de transformar a través de un proceso de análisis esa información tributaria (Base de datos de la Secretaría de Hacienda)³ en indicadores que permitieron conocer el perfil productivo de la ciudad

2. ¿CÓMO NACE EL CENTRO DE INFORMACIÓN ECONÓMICA?

El Centro de información Económica (CIE) se crea, en el ámbito de la Secretaría de Producción y Desarrollo Local de la Municipalidad de Rosario a través del decreto del Departamento Ejecutivo Nro. 1310 de julio de 2013, con el propósito de recopilar, sistematizar y analizar información socioeconómica de la ciudad en aras de abordar su perfil productivo a partir de datos reales. Se trató de un proyecto estratégico en el marco de un plan de gestión de la administración municipal que en materia productiva enunciaba como ejes prioritarios la promoción de inversión productiva, el fortalecimiento del empleo, el apoyo a la actividad comercial y el desarrollo científico tecnológico.

Para alcanzar estos objetivos, llevó adelante un programa creado para sistematizar y difundir información sobre la estructura productiva local. El Centro pretendía constituirse en una herramienta para: a) la formulación de políticas públicas y b) la promoción de inversiones, en tanto los datos sobre los cuales se construye -fundamentalmente vinculados a la facturación declarada por los contribuyentes locales- son por su exactitud, detalle y actualización un insumo objetivo para estos fines, tanto a nivel de actividad total como de cada sector⁴.

Como se señala en la *Publicación Rosario Productiva 2011-2013* con el desarrollo de este análisis y, fundamentalmente, con el conocimiento de sus potencialidades por parte del sector productivo local, surgen otros alcances, como el vinculado al desarrollo de estudios sectoriales específicos. En efecto, sectores como el de la construcción y el hotelero gastronómico solicitaron la elaboración de informes especiales de gran importancia para el

³ Vale destacar que el Secreto fiscal se respeta en todo momento. La información que procesa y revela el Centro de Información Económica es agregada por rubro y sector, no refiriendo ni reproduciendo en ningún caso la correspondiente a contribuyentes particulares

⁴ Rosario Productiva 2011-2013- Secretaría de Producción y Desarrollo Local. Municipalidad de Rosario

sector (que cuenta con un estudio pormenorizado, actualizado y gratuito). Para la administración local, permite un conocimiento mucho más preciso de las ramas productivas, Con la conformación del CIE, se cumplió con uno de los proyectos centrales del *Plan Estratégico Rosario Metropolitana, PERM 2018*, que entendía que un sistema de información sobre la estructura productiva local era una herramienta indispensable para captar nuevas inversiones y fortalecer las existentes.

3. METODOLOGÍA

Con un convenio con la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario se elaboró la metodología y *los indicadores de Facturación y cantidad de locales* que permiten analizar y evaluar la evolución de la actividad económica de la ciudad. La información publicada correspondiente a facturación surge de las declaraciones juradas presentadas mensualmente por los contribuyentes del Régimen General del Derecho de Registro e Inspección que representan el 98% de la recaudación. No se considera la facturación de los contribuyentes de Régimen Simplificado, ya que éstos pagan un monto fijo por mes y por lo tanto no declaran lo facturado. En el momento de su creación la clasificación de actividades se basaba en la CIU (Clasificación Internacional Industrial Uniforme) Revisión 3 de Naciones Unidas a uno y dos dígitos. No obstante, a los efectos del análisis de algunos sectores la información se presenta agrupando categorías a uno y/o dos dígitos o con un mayor grado de desagregación

Se trata de información que no reemplaza a la tradicional de PBI sino que viene a suplir una necesidad de los que toman decisiones tanto en el sector productivo, que encuentran en la actualización de información local –no elaborada por ningún organismo oficial ni nacional o provincial - un pilar fundamental para desarrollar sus estrategias; como en el Estado local para la elaboración de políticas públicas que fortalezcan la producción y el empleo.

Empresas por tamaño

En el año 2013 se comenzó también a realizar la categorización de las empresas en micro, pequeñas, mediana y grande en base a la Resolución N° 50/2013 SEPyme considerando la segmentación de la anterior Resolución 21/2010. Se utilizó la facturación declarada por los contribuyentes del Régimen General del Derecho de Registro e Inspección, de la ciudad obtenida de los reportes mensuales (que emitía el Sistema Informático de Administración Tributaria, dependiente de la Dirección General de Gestión de Recursos –Secretaría de Hacienda-).

Guía productiva

Enmarcada en el proyecto de Rosario Ciudad Digital, que utiliza los recursos de las nuevas tecnologías para ofrecer a los ciudadanos un conjunto de servicios inteligentes que aportan al desarrollo local, económico y cultural de la ciudad, se desarrolló el proyecto de Infraestructura de Datos Especiales IDE Rosario. La Guía Productiva fue un Proyecto innovador pensado desde el CIE que se constituyó en un servicio web de acceso público y gratuito brindando información georeferenciada sobre la actividad productiva de la ciudad.

Alcance e información actual

Actualmente el Centro depende de la Secretaría de Producción y Desarrollo Local, y brinda la siguiente información⁵:

- a. Facturación anual / trimestral por sectores económicos: participación sectorial, evolución sectorial y por rama de actividad.
- b. Empresas rosarinas por tamaño
- c. Indicadores de empleo en el Aglomerado Gran Rosario (AGR)
- d. Georreferenciación unidad económica de la ciudad

Se ha elaborado recientemente un Indicador mensual de facturación y el indicador desestacionalizado. La clasificación de actividades se basa en la CIIU (Clasificación Internacional Industrial Uniforme) Revisión 4 de Naciones Unidas. El ajuste estacional del indicador de facturación se aplica sobre los valores corrientes utilizando como método de ajuste el modelo X13-ARIMA. La facturación a valores constantes surge de deflactar los agregados económicos (ya desestacionalizado) por el índice de precios proveniente del IPC que elabora el IPEC Santa Fe, con base en el año 2014⁶.

4. CONCLUSIÓN

La creación del Centro de Información Económica, ha sido una política pública de innovación, constituyéndose en un activo estratégico para la ciudad. Y esto fue entendido como política de Estado sancionándose en el año 2014 la Ordenanza Nro. 9371 por la cual se encomienda al Departamento Ejecutivo recopilar, sistematizar y analizar la información proveniente de las declaraciones mensuales de DREI de los contribuyentes del Régimen General. Este trabajo realizado podrá ser enriquecido por el aporte e inquietudes de aquellos actores que lo consideren, ampliando el horizonte de conocimiento en una construcción colectiva,

⁵ <https://www.rosario.gob.ar/web/servicios/empresas-y-emprendedores/invertir-en-rosario/centro-de-informacion-economica-cie>

⁶ Indicador Mensual de Facturación Julio/2019- Centro de Información Económica. MR. Consideraciones Metodológicas

5. BIBLIOGRAFÍA

INDICADOR MENSUAL DE FACTURACIÓN *Julio/2019* Consideraciones Metodológicas.
Centro de Información Económica. Secretaría de Producción y Desarrollo Local.
Municipalidad de Rosario.

ROSARIO PRODUCTIVA 2011-2013- Secretaría de Producción y Desarrollo Local.
Municipalidad de Rosario

DECRETO NRO. 1310/2013. Departamento Ejecutivo. Municipalidad de Rosario.

ORDENANZA NRO. 9371/2014. Concejo Municipal. Municipalidad de Rosario.

<https://www.rosario.gob.ar/web/servicios/empresas-y-emprendedores/invertir-en-rosario/centro-de-informacion-economica-cie>