

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

Director de la Escuela de Administración: Mag. Christian Gentili

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

OCTUBRE 2016

En el inicio de una etapa, no podemos dejar de reflexionar sobre cómo se llegó y hacia dónde se camina.

El recorrido del IIATA, es un recorrido que se ha nutrido de etapas, exploración, metodología, grandes equipos, grandes personas, sueños y objetivos.

Recordando la letra de su misión, rescato objetivos claves:

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

¿Los hemos alcanzado?

Estamos caminando juntos, en pro de dichos sueños, pues los objetivos también tienen parte de sueños.

Adriana Rubistein en un artículo publicado en el Dossier "Investigar en Psicoanálisis", en el Caldero de la Escuela N° 50, publicación mensual de la Escuela de la Orientación Lacaniana, Buenos Aires, Marzo-Abril de 1997, expresa: *"La investigación tiene que ser útil a los demás", es decir que su contribución será tenida en cuenta en trabajos posteriores sobre el tema.*

Entonces, tratando de fomentar y cumplir con la formación de las personas, estimular el desarrollo científico y tratar de aportar valor a la sociedad, hoy queremos ofrecer nuestro primer informe de Investigación, el que tendrá un carácter de divulgación y de participación.

Mi agradecimiento al apoyo institucional recibido, por parte de las autoridades de nuestra querida Facultad, para alcanzar este primer escalón, que seguramente nos permitirá subir otro, y a todo el equipo de investigadores que componen el IIATA, muy especialmente a los Docentes Investigadores que hoy están presentes en este primer informe, con su aporte metodológico y científico.

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

SUMARIO

COMO GENERAR UNA IMAGEN DE MARCA POSITIVA DESDE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO.	9
<i>Amigo, Adriana; Blanqué, Silvina; Latorre, Gabriela; Yanda, Mabel.</i>	
LA INVERSIÓN TECNOLÓGICA Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD.	17
<i>Amigo, Adriana; Bondar, Carlos; Arcieri, Hernán.</i>	
EL IMPACTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA EN LOS RECURSOS HUMANOS.	33
<i>Amigo, Adriana; Millán, Antonio.</i>	
BASES INTERNAS DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES. IMPACTO DEL ÁREA COMERCIAL EN DICHAS BASES, EN PYMES DE LAS CIUDADES DE ROSARIO, RESISTENCIA Y CORRIENTES.	45
<i>Amigo, Adriana; Odriozola, Guillermo; Arcieri, Hernán; Latorre, María Gabriela.</i>	
IMAGEN DE MARCA: SU IMPACTO EN LOS SIMBOLISMOS DEL FETICHE.	69
<i>Amigo, Adriana.</i>	
ANALISIS, DESDE LOS DISTINTOS ACTORES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA, DEL ROL DE LA UNIVERSIDAD EN LA FORMACIÓN DE PROFESIONALES SOCIALMENTE RESPONSABLES.	91
<i>Arriaga, María Cristina; Oviedo, Raúl; Racca, Adriana; Camandona, María Rosa; Labastí, Carla.</i>	
AJUSTE ENTRE CULTURA Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL. EL CASO DE UNA MUTUAL EXITOSA.	105
<i>Kobila, María Teresa; Morbelli, Claudia; Parolín, Marisa; Chiaramoni, Natalia.</i>	
GÉNESIS E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL. EL CASO KRETZ S.A.	127
<i>Ledesma, Alicia; Cavallo, Marcela.</i>	
ANTECEDENTES Y PROPUESTA DE ANÁLISIS INTELIGENTE DE INFORMES FINANCIEROS.	151
<i>Marchese, Alicia; Díaz, Daniel; Campanaro, Rosa; Díaz Toledo, Selva; Rivero, Juliana; Carrizo, Facundo; Ferraro, Ariel.</i>	

CAMBIO CULTURAL Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN
EMPRESAS RECUPERADAS ROSARINAS. 155

*Rodríguez Garay, Rubén; Kobila, María Teresa; Morbelli, Claudia; Parolín, Marisa;
Chiarmoni, Natalia.*

LA FUERZA DEL LIDERAZGO EN UNA EMPRESA RECUPERADA. 181

*Rodríguez Garay, Rubén; Parolín, Marisa; Kobila, María Teresa; Morbelli, Claudia;
Chiarmoni, Natalia; Ruiz, Florencia; Zavanella, Gino*

COMO GENERAR UNA IMAGEN DE MARCA POSITIVA DESDE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Amigo, Adriana C.
Blanque, Silvina María
Latorre, María Gabriela
Yanda, Mabel G.

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones compiten a través de las personas. El capital humano es una expresión genérica que se utiliza para describir el valor del conocimiento, habilidades y capacidades de las personas que poseen un impacto tremendo en el desempeño de la empresa¹.

Las pequeñas y medianas empresas de la región presentan limitaciones para poder acceder a personal calificado debido a los bajos niveles retributivos existentes en el mercado, ello dificulta la atracción y retención de personas calificadas para el puesto.

Las políticas que las organizaciones utilizan para atraer, desarrollar y retener a sus empleados para cubrir posiciones constituyen un conjunto de prácticas denominadas “gestión de talento”².

Existen varios factores que potencian la escasez del talento, relacionados a diferencias entre remuneraciones ofrecidas y requeridas, imagen de la empresa, falta de experiencia necesaria, entorno económico no favorable para el cambio laboral y sobre calificación de postulantes a puestos clave.

Entre los efectos más comunes de la escasez podemos mencionar la imposibilidad de cubrir posiciones fundamentales, la dificultad en el alineamiento de los colaboradores a la estrategia empresarial, la limitación de crecimiento de la organización, el impacto negativo en públicos interesados y la incapacidad para desarrollar una ventaja competitiva mediante el Capital humano³.

Esta problemática, debe ser encausada mediante programas y acciones correctamente planificadas y coordinadas, para esto es necesario que desde la organización, más particularmente desde el área de Recursos Humanos se diseñen estrategias que permitan manejar de la mejor manera la dificultad para cubrir estas posiciones que requieren competencias distintivas.

¹ GARZA TAMES, HORACIO., J.L.ABREY Y E. GARZA. *Impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico*. Daena; International Journal of Good Conscience 4 (1): 194-249. ISSN 1870-557X. Marzo 2009.

² MOYA, LILIANA. <http://materiabiz.com/como-medir-el-impacto-de-la-politica-de-gestion-de-talento/> 7/01/2011.

³ IRIGOITIA, ALVARO. *Como contrarrestar la escasez de talentos*. 15 de julio de 2013 en <http://materiabiz.com/como-contrarrestar-los-efectos-de-la-escasez-de-talentos/>

Existen distintas estrategias a considerar, acciones como brindar atención los planes de atracción y retención del talento, promocionar personas con potencial, formar y capacitar al personal, entre otras.

En este marco la capacitación se transforma en una herramienta necesaria para alinear personas, generando valor que contribuya a posicionar la imagen de la empresa.

2. IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS DE LAS PERSONAS

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas⁴, define el término de *competencias básicas distintivas* como sinónimo de competencia nuclear o central y las categoriza en cuatro clases; estratégicas, tecnológicas, personales y organizativas, siendo su interacción el creador de una ventaja competitiva en la empresa.

Antes de analizar los caminos concretos que tienen las empresas, para apalancar sus recursos, debemos tener en cuenta las siguientes características⁵:

- Las empresas pueden concebirse como una cartera de recursos.
- Las empresas pueden concebirse como una cartera de unidades de negocios alrededor del mercado.
- La imitación de los recursos no constituye una traba para la diferenciación de la empresa respecto de sus competidores
- Sin embargo, en la medida en que la empresa desarrolle la gestión de los recursos como gestión de competencias centrales, habrá iniciado el camino de la diferenciación de toda vez que dichas capacidades sean de carácter: único, valorables por el mercado, sin substitutos y de difícil venta.
- Los recursos humanos se diferencian de todos los otros recursos y pueden simultáneamente compatibilizar dichas características.
- Existen grandes diferencias entre recursos y los distintos efectos competitivos que pueden generar con esos recursos.

⁴ AAECA, 1999 AECA *La Dirección y Gestión por Competencias. Principios de Organización y Sistemas*, Documento n° 1. 1999.

⁵ HAMEL, GARY; PRAHALAD C.K. *Compitiendo por el futuro*. Ariel Sociedad Económica. Barcelona 2° Reimpresión. 1999. Pág. 209.

- El aumento de eficiencia basado en el apalancamiento se consigue; aumentando los ingresos y beneficios netos (a través del valor de marca que dicho apalancamiento produce), más que reduciendo la inversión.
- La tarea más importante del gerente será la de la correcta asignación del recurso que se corresponderá con el conocimiento de su potencial y de su mejor aplicación.
- Sáez de Viteri Arranz, D.⁶ define a las competencias personales como el Etos de la organización, el conjunto de capacidades de las personas, conocidas o no y utilizadas o no.

Entre sus componentes incluye: aptitudes o conocimientos (lo que sabe hacer), el oficio o habilidades (lo que hacer) y las actitudes o comportamientos (lo que quiere hacer).

Para generar una posición competitiva en el mercado, en el caso de las competencias personales mencionadas: aptitudes y formación, habilidades del personal, actitud y comportamiento del personal, formación del capital humano, y posición en la curva de experiencia, deberemos fortalecer el uso y apalancamiento en las premisas anteriores.

3. LA RELACIÓN ENTRE EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS Y EL DESARROLLO DE MARCAS

La capacitación es en esencia un proceso de aprendizaje. Puede ser definida como toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas.

Potencialmente, es un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades⁷.

Las competencias que el personal necesita y hoy no posee constituyen la “brecha de aprendizaje”, es decir, lo que necesitan aprender para mejorar su desempeño.

En la literatura, uno de los modelos para medir los resultados que se obtienen con la capacitación propone analizar:

⁶SÁEZ DE VÍTTERRI, ARRANZ. *El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* Vol. 6, N° 3, pp. 71-86 .2011.

⁷GORE, E. y VASQUEZ MASSINI, M. *Desarrollo de competencias y aprendizaje organizacional. XI Congreso Nacional de Desarrollo y Capacitación*, organizado por la Asociación de Desarrollo y Capacitación de la Argentina. Mar del Plata, 26 al 28 de octubre de 1998.

- la reacción (grado de satisfacción del participante respecto del curso),
- aprendizaje (grado en que se incrementó un conocimiento o habilidad),
- conducta (alcance de la aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo, permitiendo constatar si se ha reducido la brecha entre las competencias del participante antes y después) y
- resultados (cómo el cambio producido en el participante a partir de la capacitación impacta en los resultados del negocio)⁸.

La capacitación bien programada habilita a las personas a ser más positivas, a tener mayor autoconfianza, ser miembros eficientes en sus equipos, ser más comunicativos y mejorar su capacidad para resolver problemas⁹.

Una investigación realizada por Mepimed¹⁰ relevó que los empresarios de toda Europa continúan destacando el factor formación y capacitación del personal como el principal motor de la innovación, catalizador de ese proceso.

Las personas son esenciales para las organizaciones y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en aumento. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores.

Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobretodo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas¹¹.

Entonces, el desafío consiste en desarrollar una mirada profunda y alineada con la estrategia de la empresa. Para lograr esa visión integral es recomendable considerar dos variables:

- 1) Que la capacitación tenga una relación estrecha con la gestión del talento.
- 2) Que el proceso de capacitación sea implementado de principio a fin, con todos los pasos correspondientes y un seguimiento minucioso¹².

⁸ GUTMAN, NESTOR. *Cómo medir los resultados de una capacitación*, 07 agosto 2011 en <http://materiabiz.com/como-medir-los-resultados-de-una-capacitacion/>

⁹ GARZA TAMES, HORAIO., J. L. ABREU y E. GARZA. *Impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico*. Daena: International Journal of Good Conscience. 4(1): 194-249. ISSN 1870-557X. Marzo 2009.

¹⁰ MEPIMED *Factores clave de la competitividad interna de la pequeña y mediana empresa de España*. 2004.

¹¹ *Ibidem* 10.

¹² SALINAS ALEJANDRA. *Capacitación: del gasto a la inversión* 2.9 marzo 2012 en <http://materiabiz.com/capacitacion-del-gasto-a-la-inversion/>

4. GENERACIÓN DE IMAGEN DE MARCA

Según la Ley Española de Marcas de 2001, se entiende por marca “Todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de la de otros”¹³.

Según Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, el proceso de generación de una marca permitirá recorrer el camino de los commodities al camino de los diferenciados, en donde la sensibilidad al precio será muy inferior a la sensibilidad a la propuesta de valor.

El camino de transitar la no diferenciación (camino de elección de una demanda primaria muy sensible al precio) a la diferenciación (camino de elección de una demanda selectiva muy sensible a los atributos diferenciadores, entre los que la calidad de atención de las personas, influye altamente en la gestación de una imagen positiva, es el camino de agregado de valor que propone la marca para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles

	Diferenciación Alta	Diferenciación Baja
Precio Alto	Demanda Selectiva de Producto Diferenciado	
Precio Bajo		Demanda Primaria de Producto Genérico

Desde el punto de vista empresarial una marca es un concepto, que tiene relación con muchos ámbitos de la gestión empresarial.

Desde una visión, la marca permanece y crece, esto es consecuencia de que sobre la marca es donde se almacenan todos los valores de una organización.

En este sentido, la marca es, a largo plazo, el activo más valioso que puede tener una empresa, independientemente de su tamaño, ya que constituye una pieza clave para fidelizar clientes y atraer a potenciales consumidores.

Asimismo, la marca se irá enriqueciendo con el tiempo mediante todos los demás factores que acompaña a la empresa, desde su estrategia comercial, la calidad y precio de sus productos o servicios y la formación y capacitación de las personas que trabajan en la empresa.

¹³MUNUERA ALEMÁN, JOSE LUIS; RODRIGUEZ ESCUDERO, ANA ISABEL. *Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de la dirección*. ESIC. Madrid. 2007.

García Cabello¹⁴ advierte que en la “nueva era del conocimiento las empresas son competitivas en base a la gestión de su capital humano. Las personas son la ventaja competitiva sostenible en un entorno cada vez más complejo”.

En este contexto, la Marca como vínculo emocional capitaliza el conocimiento, genera mayor coherencia y entusiasmo de la organización, hace una empresa más creíble, mejora la productividad de los empleados y su satisfacción laboral¹⁵.

Dicho de otro modo, las relaciones humanas influyen decisivamente en la productividad laboral. Entonces, es vital crear entornos agradables y estimulantes: colaboradores felices, generan empresas competitivas.

Existen gran cantidad de antecedentes teóricos y empíricos en el mundo empresarial que demuestran que aquellas empresas que apuestan a potenciar sus generadores de valor, también denominados activos estratégicos, entendiendo por estos los recursos, capacidades y rutinas, que sustentan las competencias nucleares alcanzarán ventajas competitivas sostenibles, claves del autofinanciamiento empresarial.

5. CONCLUSIONES

- La generación de imagen de marca es un proceso continuo proveniente de la interrelación de las variables del frente interno y del frente externo de la empresa¹⁶.
- De esa interrelación la empresa deberá tener claro que en su frente interno su propuesta de valor deberá ser superadora, de manera tal que la percepción que los clientes tengan sobre misma supere la zona de los costos para transitar el camino de la rentabilidad en donde la demanda selectiva de largo plazo le generará a la compañía ventajas competitivas sostenibles.
- En ese proceso, el desarrollo de talentos por medio de la motivación y reconocimiento de sus capacidades centrales convertirá al proceso de gestación de marca, en un proceso continuo de gestación de marca positiva.

¹⁴ GARCIA CABELLO, "Las diferencias las marcan las personas" Extraído el 7/10/13 de <http://toptenbusinessexperts.com/blog/la-diferencia-la-marcas-las-personas-por-francisco-garcia-cabello/>

¹⁵ GALAN, *Vectorial de la Imagen Corporativa*. Revista Razón y Palabra, vol. 13, núm. 65, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey México. Extraído el 25/10/13 de <http://www.redalyc.org/pdf/1995/199520724022.pdf>

¹⁶ AMIGO, ADRIANA, *Negocios con Valor*. Fundación Ross. Argentina. 1° y 2° Edición. 2009. 2012.

BIBLIOGRAFÍA

- AECA *La Dirección y Gestión por Competencias*. Principios de Organización y Sistemas, Documento n° 1. 1999.
- AMIGO, ADRIANA CELIDE. *Negocios con Valor*. Fundación Ross. Argentina. 1° Ed. 2009. 2° Ed. 2012.
- AMIGO, ADRIANA, *Negocios con Valor*. Fundación Ross. Argentina. 1° y 2° Edición. 2009. 2012. Decimoterceras Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística. Noviembre de 2013.
- DIEZ. J.M. *La imagen de marca de recursos humanos*. Centro de recursos Tatum. Extraído el 10/10/13 de http://www.tatum.es/publicaciones_consultapublicacion.asp?pmid=97 .2005.
- GALAN J. *Gestión Vectorial de la Imagen Corporativa*. Revista Razón y Palabra, vol. 13, núm. 65, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey México. Extraído el 25/10/13 de <http://www.redalyc.org/pdf/1995/199520724022.pdf>
- GARCIA CABELLO F. "La diferencia la marcan las personas" Extraído el 7/10/13 de <http://toptenbusinessexperts.com/blog/la-diferencia-la-marcan-laspersonas-por-francisco-garcia-cabello/>
- GARZA TAMES, HORAIO., J. L. ABREU y E. GARZA. *Impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico*. Daena: International Journal of Good Conscience. 4(1): 194-249. ISSN 1870-557X. Marzo 2009.
- GORE, E. y VASQUEZ MASSINI, M. *Desarrollo de competencias y aprendizaje organizacional*. XI Congreso Nacional de Desarrollo y Capacitación, organizado por la Asociación de Desarrollo y Capacitación de la Argentina. Mar del Plata, 26 al 28 de octubre de 1998.
- GUTMAN, NESTOR. *Cómo medir los resultados de una capacitación*, 07 ago 2011 en <http://materiabiz.com/como-medir-los-resultados-de-una-capacitacion/> 17
- HAMEL, GARY; PRAHALAD, C.K, *Compitiendo por el futuro*. Ariel Sociedad Económica. Barcelona. 1999.
- IRIGOITIA, ALVARO. *Como contrarrestar la escasez de talentos*. 15 de julio de 2013 en <http://materiabiz.com/como-contrarrestar-los-efectos-de-la-escasez-detalentos/>

MEPIMED. Factores clave de la competitividad interna de la pequeña y mediana empresa de España. 2004

MOYA, LILIANA, <http://materiabiz.com/como-medir-el-impacto-de-la-politicade-gestion-de-talento/> 7/01/2011.

MUNUERA ALEMAN, JOSE LUIS; RODRIGUEZ ESCUDERO, ANA ISABEL. *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC. Madrid. 2006.

SÁEZ DE VÍTTERI, ARRANZ. *El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 6, N° 3, pp. 71-86 .2011.

SALINAS ALEJANDRA. *Capacitación: del gasto a la inversión*. Marzo 2011.

LA INVERSIÓN TECNOLÓGICA Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD

Amigo, Adriana C.
Bondar, Carlos E.
Arcieri, Hernán

1. INTRODUCCIÓN

Cuando transitábamos el fin de siglo e ingresábamos al siglo XXI, John Buckley, afirmaba que los líderes tecnológicos serían aquellas empresas que estuvieran en condiciones y en ventajas para manejar en forma efectiva y eficiente, los procesos de desarrollo e innovación para la empresa¹.

Una apreciación que impulsaba el sentido de cambio en un ciclo que nos planteaba el concepto de cambio como alternativa indiscutida de crecimiento.

Hoy a más de diez años de ese concepto, la innovación, se instala en las organizaciones públicas y privadas, como un valor a desarrollar y aprender en la cultura empresarial, pues la adaptabilidad de la estrategia es y seguirá siendo una condición sine quanom para la permanencia y trascendencia.

Si bien la Innovación es un concepto muy difundido rara vez es interpretado, puesto que contrario a la creencia común, no siempre es de dominio exclusivo de los tecnólogos².

Pero la innovación es mucho más que el uso de una herramienta en poder de unos pocos, que además tendrían capacidad financiera de inversión.

Es el resultado de un proceso de desarrollo de ideas, productos y servicios, que se inicia en el profundo conocimiento de los mercados de las empresas, teniendo en cuenta que los mercados están conformados por los destinatarios del valor de la empresa.

En muchos casos, la mejora a los procesos comenzó con el buzón de sugerencias y a veces siguió con las estrategias de los seguidores que copiaban la iniciativa de los precursores, pero en gran medida hoy, 2013, plantea el compromiso por la innovación como sustento de una posibilidad de interpretación de los requerimientos del mercado para el sustento de las ventajas competitivas.

¹BUCKLEY, JOHN. *Cómo crecer con ventaja competitiva. El valor real de la tecnología*. Mc. Graw Hill. Colombia, 1999. Página 11.

²Ibidem, Página 11.

2. EL VALOR DE LA INNOVACIÓN

La palabra innovación proviene del latín “novus” e implica la materialización de nuevas ideas y conocimientos en productos, procesos y servicios³.

Podríamos decir que la innovación está hoy aportando la posibilidad de la adaptación de los modelos de negocios a las nuevas realidades, creando nuevos modelos de negocios que incluyen gracias a su aporte las siguientes variables:

- a. Adaptabilidad
- b. Flexibilidad
- c. Cambio
- d. Crecimiento

Si innovar es replantear o modificar un status quo, la innovación le plantea a la empresa la posibilidad de hacer, deshacer, rehacer vínculos, servicios, productos, relaciones, metodologías y por ende impactar positivamente en la tasa de retorno desde este replanteo⁴.

El punto de partida es comprender que la empresa formulará una estrategia en pos del crecimiento, replanteando los obstaculizadores del proceso de valor, a la luz de la influencia de los actores que reformulan sus deseos e insatisfacciones generando nuevas oportunidades y tomando conciencia que los desafíos están al alcance de aprovechamiento siempre que no se vislumbren a tiempo las propias amenazas que la empresa es capaz de generar si no interpreta estas nuevas condiciones⁵.

Arie De Geus⁶ expresa que la única ventaja competitiva sostenible será la capacidad de aprender más rápido que los competidores, por lo que el aprendizaje irá de la mano de la innovación, pero para crear el futuro de la empresa y no inventarlo, será necesario llevar a la práctica lo aprendido.

Por lo que el valor de la innovación, irá de la mano del fuerte deseo de cambio en la empresa, en su compromiso por crear su futuro, pero mucho más por su compromiso por aplicarlo en tiempo, ya que un proceso a destiempo no se reconvierte y entonces su impacto en la rentabilidad, será destructivo y negativo.

John Buckley⁷, en “Cómo crecer con ventaja competitiva”, dice que los retornos comienzan a disminuir, cuando los productos y servicios no se regeneran, porque en la

³ CARRION MAROTO, JUAN. *Estrategia. De la visión a la acción*. Alfaomega. Esic. Madrid. 2º Edición. 2007. Página 251.

⁴ AMIGO, ADRIANA. *Negocios con valor*. Fundación Ross. Argentina. 1º Edición. 2009. 2º Edición 2012. Página 23.

⁵ Ibidem, Página 23.

⁶ GEUS, A.P. DE. *Planning as Learning*. Harvard Business Review. March-April. 70-74. 1998.

⁷ BUCKLEY, JOHN. *Cómo crecer con ventaja competitiva. El valor real de la tecnología*. Mc. Graw Hill. Colombia, 1999. Página 67.

detención del horizonte creativo, los mercados terminarán por olvidar qué valor ofrecían determinadas marcas: si hoy le preguntáramos a nuevos jóvenes consumidores como Singer, por ejemplo, no podrían contestar absolutamente nada⁸.

3. RELACIÓN ENTRE LA TECNOLOGÍA Y LA INNOVACIÓN

Cuando analizamos la relación entre la tecnología y la innovación, encontramos dos etapas⁹:

Etapa 1: aparece una nueva tecnología se encuentra en fases de desarrollo y mejora, por lo que no ofrece competencia directa a la anterior. Su aplicación será muy limitada en el futuro y su éxito es incierto. Esta fase se puede prolongar en un largo período de tiempo, en donde la tecnología es perfeccionada.

Etapa 2: finalmente, el uso de la nueva tecnología se implementa a una profunda velocidad, ofreciendo ventajas y oportunidades, superando a la etapa anterior en casi todas las maneras del rendimiento. Las empresas que utilizan la tecnología antigua reaccionan y se defienden intentando mejorar su producto/proceso, por lo que pueden formularse nuevas tecnologías incrementales, que no permiten superar en el largo plazo a la nueva tecnología.

De este análisis concluimos que los defensores, deben tomar decisiones difíciles, pues abandonar una tecnología y elegir implica enfrentar tres opciones frente a la innovación:

- Abandonar una actividad conocida
- Seguir con su estrategia actual con un gran esfuerzo por conquistar nuevos clientes (desarrollo de mercado).
- Crear el futuro sobre la base de la innovación y la inversión en la nueva tecnología.

Los líderes de una generación tecnológica, rara vez son los de la siguiente, pues no quieren ver la utilidad de la siguiente y entonces pierden su posición estratégica.

Los seguidores que formulan e implementan estrategias de ataque, gozan de ventajas importantes, como focalización y habilidad de desarrollar talentos, no se sienten prisioneras de sus clientes más importantes, tienen poca burocracia y no necesitan proteger las inversiones anteriores en activos y capacidades. Esta es la condición de la innovación para las PyMEs unidad de estudio en nuestro Proyecto central.

⁸ AMIGO, ADRIANA. *Negocios con valor*. Fundación Ross. Argentina. 1° Edición. 2009. 2° Edición 2012. Página 23.
⁹ CARRIÓN MAROTO, JUAN. *Estrategia. De la visión a la acción*. Alfaomega. Esic. Madrid. 2° Edición. 2007. Página 260.

4. LA TECNOLOGÍA AL SERVICIO DEL VALOR

Kim y Mauborgne¹⁰ afirman que la única forma de vencer a la competencia es dejar de tratar de vencer a la competencia y crear lo que denominan “océanos azules”.

Ellos identifican dos tipos de océanos: los rojos y los azules: los rojos representan el espacio conocido del mercado y los azules los desconocidos.

Siempre el desarrollo es una oportunidad en el mercado de lo desconocido, pues no están predeterminadas las reglas del juego y la oportunidad de aprendizaje es maleable y en crecimiento.

Amigo¹¹, plantea en su obra “Negocios con valor”, que no necesariamente una empresa habrá de hipotecar su futuro en inversión tecnológica y analiza en la matriz TECNO-INFO que el futuro de la innovación tecnológica al servicio del valor, depende de dos variables:

- El nivel de información del mercado sobre la nueva tecnología
- El nivel de posesión tecnológica en el sector

Así veremos que las mayores oportunidades se dan cuando el mercado desconoce los usos y aplicaciones de la nueva tecnología y el poder de la innovación le otorga al dueño de la idea, la discrecionalidad de oferta necesaria y suficiente para el desarrollo de su ventaja competitiva sostenible.

Matriz Tecno-Info

		Información en poder del mercado				
		Conoci- miento del concepto, marcas y profundi- dad de marcas (tipología)	Conoci- miento del concepto y marca	Conoci- miento del concepto	Desconoci- miento del concepto y marca	Desconoci- miento del concepto genérico
Tecnología en poder de competidores	Todos los competido- res	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Varios competido- res	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
	Uno solo	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)

¹⁰ KIM, W.C; MAUBORGNE, R. *La estrategia del Océano Azul, Cómo crear en el mercado, espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante*. Granica, Barcelona. 2005.

¹¹ AMIGO, ADRIANA. *Negocios con valor*. Fundación Ross. Argentina. 1° Edición. 2009. 2° Edición 2012. Página 96.

LA EMPRESA Y EL SECTOR

Teniendo en cuenta que la empresa es un sistema que integra a otros sistemas de nivel superior, uno de los interrogantes iniciales es si el éxito empresarial depende más de la misma organización o de las condiciones de su contexto. En ese orden, la teoría de recursos y capacidades señala que existe un dominio del efecto empresa sobre cualquier otro efecto, es decir, la rentabilidad de una determinada compañía depende ante todo de ella misma (de su capital humano, tecnológico, comercial y organizativo), más que de la pertenencia a un determinado sector industrial (Claver Cortés, Llopis Taverner y Molina Azorín, 2002).

Al efectuarse una revisión de la literatura es común identificar determinados factores internos de la organización (posición tecnológica, innovación y capacitación de los empleados) como factores explicativos del éxito competitivo.

Estudios empíricos en pequeñas y medianas empresas como los de Rubio Bañón y Aragón Sánchez¹², confirman esta relación al establecer que la posición tecnológica, la calidad del producto, el número de áreas de innovación y la formación de sus gerentes y del personal operativo resultan significativos para la generación de rentabilidad económica de este tipo de organizaciones.

Es importante destacar que la posición tecnológica y la innovación son conceptos vinculados, ya que el grado de tecnificación de la empresa permitirá avanzar con mayor facilidad en cambios a nivel productivo, comercial y administrativo de manera tal de obtener una reducción en los costos por un mayor aprovechamiento de los recursos económicos de la organización (mediante innovación de procesos por ejemplo), y la posibilidad de ajustar el diseño y la producción de los bienes o la prestación de servicios, generando innovación de productos o al menos, una mejora en algunas de sus características que permitan satisfacer mejor al consumidor. Al mismo tiempo, las tecnologías facilitarían la atención al cliente brindando desde mayor información hasta el seguimiento de los mismos.

Sin embargo, debe tenerse en cuenta que la incorporación de tecnología requiere de inversiones, las cuales deberán recuperarse mediante un ingreso neto de fondos mayor a las erogaciones producidas por la compra o arrendamiento de equipamiento, maquinarias, software, licencias y otras tecnologías tanto blandas como duras, para repercutir de manera beneficiosa a la organización.

¹²RUBIO BAÑÓN, ALICIA Y ARAGÓN SÁNCHEZ, ANTONIO. Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la PYME. En *Cuadernos de Gestión*. Vol. 2 N°1. pp 49-63. Universidad del País Vasco: Instituto de Economía Aplicada a la Empresa. España. 2002.

Es entonces donde las características del mercado pueden resultar claves para que la inversión tecnológica dé un retorno positivo o negativo. En ese sentido, pueden indicarse a las políticas vigentes en los últimos años del MINCyT¹³ como un factor coadyuvante al desarrollo tecnológico del sector empresarial, mediante el financiamiento de proyectos de investigación aplicada, transferencia, desarrollos tecnológicos y fortalecimiento de empresas de base tecnológica. Como dificultad, se observa la concentración espacial a nivel país en la región central (provincias de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe) de los proyectos financiados por las líneas FONCyT, FONSOFT, FONTAR Y FONARSEC de la ANPCyT¹⁴.

Este dato es importante para contextualizar los datos de estudios comparativos que se realicen en las distintas regiones de la Argentina. Por ejemplo, en la Región Nordeste se observan escasos proyectos tecnológicos e intervenciones de instituciones académicas o de investigación para alcanzar mejoras o nuevos desarrollos tecnológicos para las empresas locales, como se aprecia en la figura 1.

Figura 1: Distribución jurisdiccional en de las inversiones del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología



Fuente: Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva – Argentina – 2011

¹³Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación.

¹⁴Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica: <http://www.agencia.mincyt.gob.ar/>

5. EFECTOS DE LA TECNOLOGÍA Y DE LA INNOVACIÓN SOBRE LA RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS

Otro factor a tener en cuenta para que la posición tecnológica contribuya a generar una mayor rentabilidad en la empresa es su orientación al mercado, ya que los productos y servicios que ofrece si no son aceptados o no son retribuidos monetariamente conforme al valor económico de su producción y comercialización, las ventas resultarán insuficientes para cubrir las erogaciones realizadas con el consecuente impacto negativo en los indicadores financieros.

En contraposición, Lugones, Suárez y Gregorini¹⁵, indican que la innovación ofrece ventajas a la empresa y mejora la situación de los trabajadores.

Aún en los denominados sectores tradicionales Argentina cuenta con casos decreciente incorporación de conocimiento apostando a la innovación tecnológica y organizacional y, en consecuencia, con niveles superiores de salario y productividad en la medida que aumenta la intensidad del gasto.

Las conductas reveladas como “virtuosas”, corresponden a las innovadoras, a las que diferencian productos y a las balanceadas.

La principal limitación a enfrentar, es el reducido número de firmas que adoptan estrategias de este tipo en la Argentina.

El reto actual para la política productiva en la Argentina es, entonces, incrementar el número de empresas que apuesten a un cambio en la estructura productiva a favor de actividades que incorporen más innovación y que contribuyan al desarrollo de un tejido productivo más denso.

6. PROTECCIÓN DE LA TENOLOGÍA COMO FACILITADOR DE LA RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS

Incorporar determinadas tecnologías e innovaciones de proceso o de productos, demanda esfuerzos financieros y humanos de parte de las organizaciones que deben ser protegidos mediante patentes u otros derechos de propiedad intelectual.

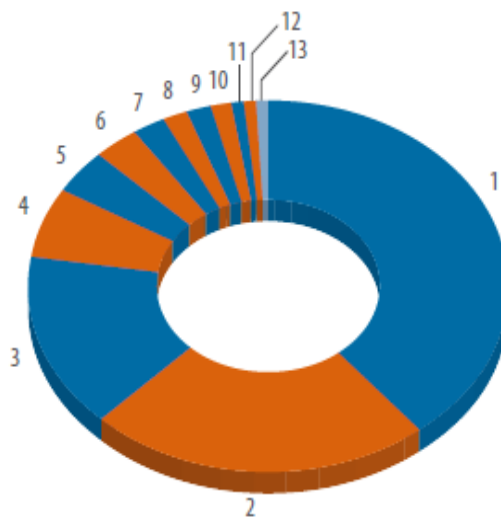
La protección intelectual permite transformar en ventajas competitivas a los bienes y servicios derivados de estas inversiones tecnológicas evitando ocasionales pérdidas o ganancias insuficientes por el aprovechamiento por parte de la competencia de las

¹⁵LUGONES, GUSTAVO, SUÁREZ, DIANA Y GREGORINI, SOFIA. La innovación como fórmula para Mejores competitivas compatibles con incrementos salariales. Evidencias en el caso argentino. Documento de Trabajo N°: 36. REDES: Centro de Estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Educación Superior. Argentina. 2007. Recuperado de http://www.centroredes.org.ar/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=8&Itemid=44 del 15/11/2013

innovaciones alcanzadas por aquellas organizaciones que invierten en actividades de investigación y desarrollo.

En Argentina puede observarse que la estructura productiva concentra las protecciones intelectuales en las actividades químicas, petroquímicas y carboquímicas.

Figura 2: Proporción de solicitudes de patentes y modelos de utilidad según los campos de aplicación del año 2010.



Referencias

- | | |
|--|--|
| 1. Química, petroquímica y carboquímica 39,2% | 8. Desarrollo socioeconómico, educación y servicios 1,8% |
| 2. Desarrollo industrial y tecnológico 23,2% | 9. Energía, recursos naturales y minería 1,5% |
| 3. Salud humana 15,1% | 10. Textiles, vestidos y cuero 1,4% |
| 4. Desarrollo del transporte 6,3% | 11. Celulosa, papel, impresión y encuadernación 1,0% |
| 5. Alimentos, bebidas y tabaco 3,9% | 12. Ordenamiento territorial 0,8% |
| 6. Agricultura, ganadería y pesca 3,1% | 13. Control y protección del medio ambiente 0,6% |
| 7. Mobiliario, metalurgia, productos metálicos y equipo 2,1% | |

Fuente: Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva

Por otra parte, si se analiza la proporción que representa la investigación y desarrollo (I+D) en las empresas argentinas, puede observarse que representa un esfuerzo mayor para las denominadas pequeñas, como lo describe el Cuadro 1.

Razón adicional para considerar la necesaria protección de las innovaciones alcanzadas.

Cuadro 1: Gasto en Actividades de Innovación por tipo de actividad, según tamaño de la empresa – Argentina – 2007

Actividades	2007*			
	Gasto en Actividades de Innovación (en %)			
	Total	Tamaño de la empresa ⁽¹⁾		
Pequeña		Mediana	Grande	
Total	100	100	100	100
I+D Interna	11,9	16,7	14,3	9,1
I+D Externa	2,4	1,3	2,7	2,8
Maquinaria y equipo	67,1	68,0	65,2	67,4
Hardware	5,0	2,4	5,5	5,9
Software	2,2	1,9	3,1	2,0
Contratación de tecnología	2,2	1,6	3,0	2,2
Capacitación	1,2	1,8	1,7	0,8
Diseño industrial	6,2	4,3	3,4	7,9
Consultoría	1,8	2,0	1,1	1,9

⁽¹⁾ Grandes: facturación mayor a 280 millones de pesos. Medianas: facturación menor a 280 millones de pesos y mayor a 70 millones. Pequeñas: facturación menor a 70 millones de pesos.

Fuente: INDEC – innovación tecnológica – 2001-2007

7. CONSIDERACIONES PARA ESTUDIOS DE INVERSIÓN TECNOLÓGICA Y RENTABILIDAD EN REGIONES ARGENTINAS

Lo expuesto hasta aquí, permite dimensionar la relevancia de la región geográfica con sus indicadores económicos y tecnológicos al momento de emprender estudios que relacionen a la posición tecnológica o al grado de innovación desarrollada por las empresas con la rentabilidad alcanzada por las mismas.

En Argentina, es de esperarse que los desequilibrios regionales planteados en materia de políticas de inversión pública y de acciones institucionales que fomenten el desarrollo tecnológico generen desigualdades en los resultados que caractericen la competitividad empresarial, los factores promotores de la rentabilidad y los valores en los indicadores económicos y financieros.

En ese sentido, la región Centro es la que tiene mayores posibilidades de desarrollar una posición tecnológica favorable o con ventaja respecto de las otras del país.

8. LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS

Por TIC, entendemos el conjunto de tecnologías y recursos asociados a los sistemas de información y comunicación. Esto es, el conjunto de tecnologías que nos aseguran la gestión eficiente de la información que se genera en una empresa.

Un sistema de información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí, con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio. Un sistema de información

abarca el hardware necesario para dar soporte al sistema, el software que permite la creación, tratamiento, almacenamiento y entrega de información, y el personal que lo emplea.

La adopción de Nuevas Tecnologías ha pasado de ser una ventaja competitiva para las grandes empresas, a convertirse en una necesidad para cualquier empresa. En el mundo empresarial, para seguir siendo eficientes y mantener las ventajas competitivas adquiridas, hay que mejorar constantemente los productos, a lo que contribuye la adopción de TIC. Las empresas que son capaces a adoptar tecnologías avanzadas, e incorporar innovaciones con regularidad, son más estables que aquellas que se limitan al empleo de tecnologías tradicionales, o que aquellas con poca o nula capacidad para innovar¹⁶.

- Las TIC y las PyMEs:

En los últimos años, las Pymes han incrementado de forma significativa el grado de acceso a las nuevas tecnologías: la disponibilidad de ordenador, el acceso a Internet y el uso de herramientas de comunicación como el móvil han ido incorporándose de manera significativa y decisiva como recurso habitual para el desarrollo de su actividad.

Las diferencias que nos encontramos entre los distintos sectores empresariales y entre las empresas por su tamaño residen en el uso que hacen de dichas tecnologías.

Las barreras o limitaciones para alcanzar un mayor uso de tecnologías, son por un lado, la existencia de un gran desconocimiento, y, por otro, en algunos casos, una gran desconfianza sobre lo que las tecnologías pueden hacer por y para su negocio.

El empresario PyME está o quiere estar mejor informado, se ha terminado la situación de cierto deslumbramiento por parte del empresario hacia las tecnologías y el acercamiento a éstas por moda o influido por campañas publicitarias, ahora busca aplicaciones tecnológicas adecuada a su negocio, rentables y a un precio razonable.

Las inversiones en TIC pueden llegar a ser lo suficientemente importantes dentro del presupuesto que hacen que en la toma de decisión sobre invertir en tecnologías, busque, compra y elija siguiendo, de manera principal los parámetros anteriormente citados, por ello, el sector tecnológico tiene que proveer al empresario de herramientas que , en primer lugar asesoren y ayuden a esa elección, y segundo, analizado cada

¹⁶ Un informe de la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos) indica que, en los Estados Unidos, el 85% de las empresas con una fuerte implementación tecnológica sigue existiendo a los diez años de su creación, por el contrario el 80% de las empresas que adoptan soluciones convencionales cierran en los dos primeros años de su vida.

caso ofrezcan aquellas soluciones que mejor se adapten a las verdaderas necesidades de cada PyME.

Gerardo Onega Pagador, Director de Marketing del segmento de Pymes, Negocios y Profesionales de Telefónica, expresa que en Marketing de Pymes, Negocios y Profesionales se tiene muy claro que el uso de las TIC son una palanca para la evolución de la PyME en un mercado cada vez más competitivo y es por ello que el principal objetivo es facilitarles dicho uso.

- Cuestiones a las que se enfrenta el directivo:

Independientemente del grado de conocimiento sobre la materia y de la relativa importancia que ésta tenga para la empresa, el directivo ha de responder a tres cuestiones genéricas a la hora de abordar el análisis de la incorporación de tecnología.

- ¿Qué aplicaciones de negocio son más apropiadas para aumentar el rendimiento de los procesos de negocio?
- ¿Qué tecnología de infraestructura y qué aplicaciones básicas son más apropiadas para optimizar la contribución de las mismas al negocio, menor costo y mayor efectividad?
- ¿Qué modelo de gestión de la tecnología es más adecuado para mi empresa?

A la hora de responder cada una de estas cuestiones el directivo ha de evaluar el modo en que la tecnología puede aumentar el rendimiento empresarial. En esta cuestión se puede decir que la tecnología aporta valor de modo genérico en dos sentidos:

Mejora de la eficacia: La tecnología permite focalizar el trabajo de los recursos de empresa mediante un suministro preciso de la información adecuada a la persona adecuada en el momento adecuado y la realización de cálculos de optimización, incrementando de este modo la efectividad del trabajo realizado.

Mejora de la eficiencia: La tecnología permite aumentar la velocidad de comunicación de la información, el procesamiento de la misma y la reducción significativa de errores, permitiendo reducir los recursos necesarios para ello.

Una vez que el directivo ha comprendido la naturaleza de la tecnología y el potencial de aportar valor a su empresa, el siguiente paso es analizar las opciones posibles para su empresa y determinar la opción más conveniente con base a criterios económicos (costo e impacto) y criterios de viabilidad (complejidad y encaje en la organización).

MODELO DE VALORACIÓN DE LA TECNOLOGÍA. EL ROI.

Las opciones estratégicas, necesitan valorar sus opciones tecnológicas. Si bien existen aspectos concretos de cada tipo de tecnología que proponen alternativas concretas de valoración, es importante resaltar que la valoración de la tecnología es siempre relativa y raramente se puede abordar de modo genérico, pues siempre estará sujeta a las particularidades de cada empresa. En este sentido, el planteamiento metodológico expuesto a continuación puede resultar de utilidad a la hora de valorar las opciones tecnológicas específicas.

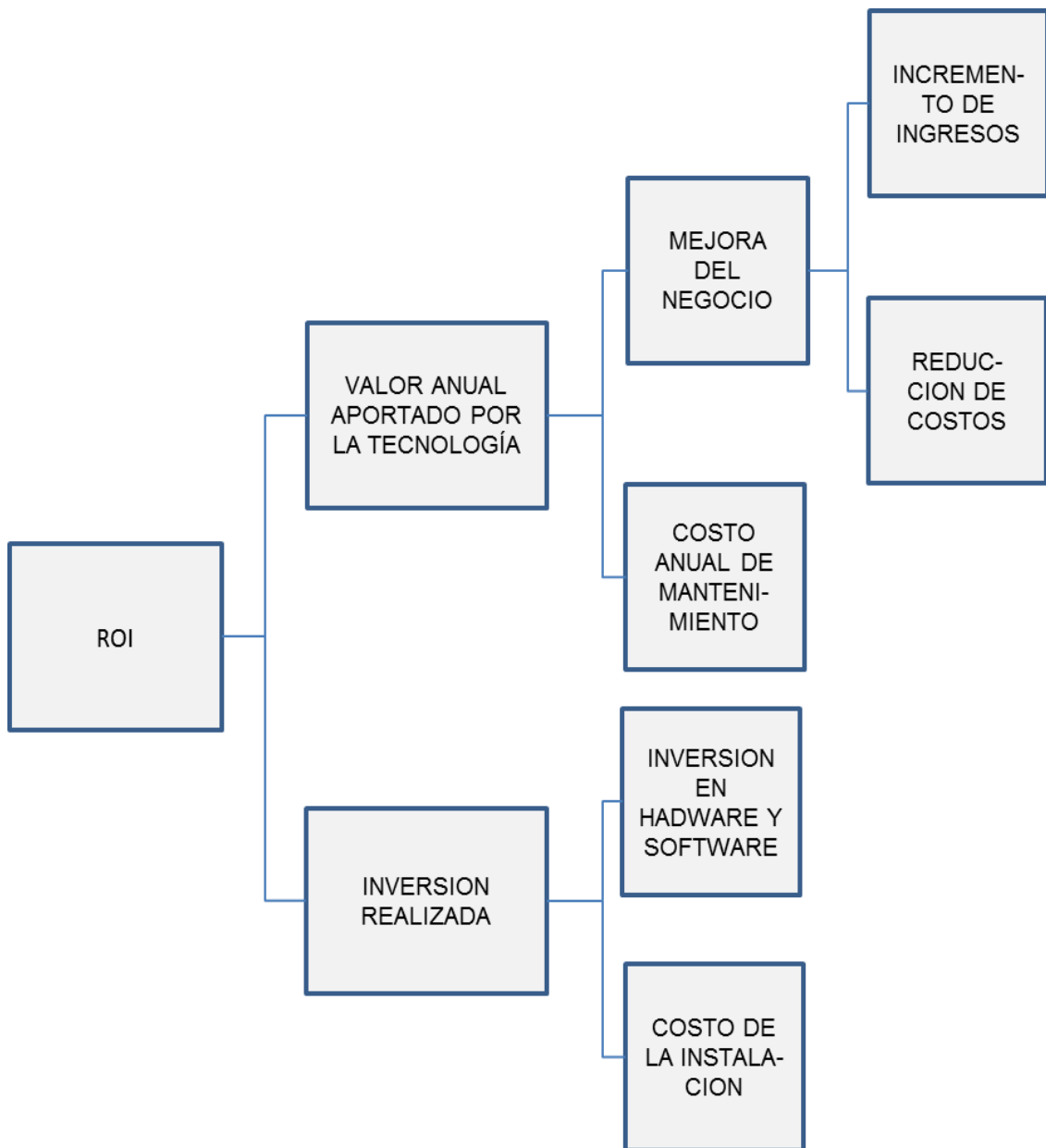
A la hora de valorar opciones tecnológicas hay que considerar dos aspectos de la tecnología: por un lado el beneficio que reportan, es decir, su impacto positivo en la cuenta de resultados. Por otro lado, la viabilidad de su implementación en el contexto de la empresa en cuestión.

Obviamente, el primer aspecto es el que más peso tiene en la toma de decisiones y al que más atención suele dedicar los directivos en el proceso de toma de decisión. Sin embargo, el segundo aspecto no debe ser ignorado.

En cuanto a la valoración del beneficio que reporta una opción tecnológica, la metodología más extendida es el cálculo del Retorno sobre la inversión [*ReturnOnInvestment, ROI*].

El valor anual aportado por la tecnología representa en términos de rendimiento, lo que mejora la cuenta de resultados anual del negocio tras la instalación de la tecnología, es decir, los beneficios adicionales obtenidos del negocio tras la implementación de la tecnología menos los costes de mantenimiento de ésta.

Mediante este ratio financiero se pretende obtener una métrica universal con la que poder comparar inversiones de distintas magnitud y naturaleza. En esencia se trata de una métrica que permite evaluar la rentabilidad de la inversión dividiendo el beneficio neto anual que proporciona al empresa entre la inversión necesaria, expresado en porcentaje.



A su vez, dichos beneficios adicionales del negocio, pueden ser debidos a un incremento de los ingresos o a una reducción de los costos operativos. Por otro lado, los costos de mantenimiento de la tecnología son los nuevos costes por la tecnología que es necesario soportar de modo recurrente, debido principalmente a los servicios de comunicaciones contratados, las revisiones que es necesario realizar, las reposiciones y la resoluciones de incidencias.

En la siguiente tabla de aplicación, que analiza:

- 1) Tecnología,
- 2) Inversión en programas y soportes informáticos,
- 3) Costos de instalación,
- 4) Aumento esperado de ingresos,
- 5) Reducción esperada de costos,
- 6) Costos de mantenimiento y
- 7) ROI

Se ilustra el cálculo del ROI con tres ejemplos representativos en el análisis de tecnologías alternativas.

La tecnología A, es una tecnología que aparentemente cuesta menos que la tecnología B, y además genera un beneficio añadido parecido en el negocio. Sin embargo, sus costos de mantenimiento son los más caros y esto reduce significativamente su rentabilidad.

La tecnología C es la más cara y a primera vista podría desanimar la inversión en cualquier directivo de una PyME. Pero, los beneficios que reporta la convierten en la tecnología más atractiva de las tres.

En definitiva, a la hora de valorar cualquier tecnología es muy importante considerar todos los aspectos posibles y analizarlos en detalle:

- 1) Tipo de tecnología a implementar
- 2) Inversión en programas y soportes informáticos
- 3) Costos de instalación
- 4) Aumento esperado de ingresos
- 5) Reducción esperada de costos
- 6) Costos de mantenimiento
- 7) ROI

Ejemplo práctico: *Tabla de Aplicación*

	Inversión en programas y soportes informáticos	Costos de instalación	Aumento esperado de ingresos	Reducción esperada de costos	Costos de mantenimiento	ROI
A	\$ 6.000	\$ 20.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	38%
B	\$ 20.000	\$ 10.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 2.000	33%
C	\$ 30.000	\$ 15.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 2.000	44%

9. CONCLUSIONES

Como expresan Kim y Mauborgne, para conseguir altos rendimientos, ya no es suficiente competir en océanos rojos, es necesario navegar hacia los azules, en el camino de la posibilidad del desarrollo donde las fronteras no están delimitadas sino simplemente abiertas. Ellos, realizaron un estudio sobre innovación en el que descubrieron que en nuevos lanzamientos, un 86 % correspondían a extensiones de líneas (océanos rojos) que representaban un 62 % de los ingresos totales y un 39 % de los beneficios. El 14 % restante (océanos azules), representaban un 38 % de los ingresos actuales y un 61 % de beneficios¹⁷.

Las empresas que alcanzan el éxito en primer lugar están comprometidas con los objetivos y más luego con los recursos. Luego se diferencian de las que no lo alcanzan por su forma de enfocar su estrategia y crear los espacios necesarios y suficientes para convertir a la innovación en un espacio de creación de valor y a la tecnología en un recurso adaptable a los requerimientos del mercado y a las posibilidades de generar una estrategia diferenciadora.

La innovación sin valor se basa exclusivamente en la tecnología, copiando, endeudando o a lo mejor también llegando primero.

El desafío no es llegar primero una sola vez. El futuro no se inventa: se crea. Entonces se debe llegar en el momento justo, al mercado justo y con la correcta estrategia, para que la tasa de retorno sea simplemente la consecuencia de una política discrecional basada, en el método, los procesos y las personas.

¹⁷CARRION MAROTO, JUAN. *Estrategia. De la visión a la acción*. Alfaomega. Esic. Madrid. 2º Edición. 2007. Página 271.

BIBLIOGRAFIA

- AMIGO, ADRIANA. *Negocios con Valor*. Fundación Ross. 1° y 2° Edición. Argentina. 2009. 2012.
- 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*. Alafaomega. ESIC. 2° Edición Madrid. 2007
- GEUS, A.P. DE. *Planning as Learning*. Harvard Bussiness Review. March-April. 70-74. 1998.
- KATZ, RAÚL. *El papel de las TIC en el desarrollo*. Colección Fundación Telefónica. España. 2009.
- KIM, W.C; MAUBORGNE, R. *La estrategia del Océano Azul, Cómo crear en el mercado, espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante*. Granica, Barcelona. 2005.
- LUGONES, GUSTAVO, SUÁREZ, DIANA Y GREGORINI, SOFIA. La innovación como fórmula para mejoras competitivas compatibles con incrementos salariales. Evidencias en el caso argentino. Documento de Trabajo Nº: 36. REDES: Centro de Estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Educación Superior. Argentina. 2007. http://www.centroredes.org.ar/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=8&Itemid=44 Recuperado de la web citada el 15/11/2013.
- MONGES GONZALES, RICARDO; ALFARO AZOFEIFA, CINDY; CHAMBERLAIN, ALFARO. *TIC en las Pymes de Centroamérica. Impacto de la adopción de las tecnologías de la información y la comunicación en el desempeño de las empresas*. Costa Rica. 2005.
- RUBIO BAÑÓN, ALICIA Y ARAGÓN SÁNCHEZ, ANTONIO. Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la PYME. En Cuadernos de Gestión. Vol. 2 Nº1. Universidad del País Vasco: Instituto de Economía Aplicada a la Empresa. España. 2002
- SEONE BALADO, ELOY. *Estrategia para la implementación de nuevas tecnologías en Pymes*. Ideaspropias Editorial S.L. España. 2005.
- COLECCIÓN DE ACCIÓN EMPRESARIAL. *TIC PARA PYMES*. LID Editorial.com. España. 2007.
- HARVARD BUSINESS ESSENTIAL. *Desarrollar la Gestión de la Creatividad y de la innovación*. Ediciones Deusto. Barcelona. 2004.
- <http://www.agencia.mincyt.gob.ar/>

EL IMPACTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA EN LOS RECURSOS HUMANOS

**Amigo, Adriana C.
Millán, Antonio**

1. INTRODUCCIÓN

Se habla mucho y desde hace tiempo sobre RSE: Responsabilidad Social Empresaria, y a medida que interpretamos nuevas cuestiones sobre el tema, se hace necesario, reconsiderar cuestiones, que se plantean en la formulación de la Estrategia de las Empresas y en particular, en el caso específico de las PyMEs.

Se piensa en este concepto desde un lugar del deber de la empresa hacia los otros: “el límite que la propia empresa se impone a su estrategia, como respuesta a la sociedad, de la que formaba parte”.

Desde la dimensión ético política, nos permitimos cuestionar a la formulación de estrategias competitivas, pues no siempre los principios del Management pueden estar en equilibrio y en concordancia con los desafíos que nos plantea la dimensión ético política en busca de la dignidad y la libertad.

¿Cómo puede un Gerente de empresa optimizar simultáneamente dos objetivos como la factibilidad del plan de la estrategia y el posicionamiento corporativo basado en la calidad, si por una táctica contra un competidor, se ve obligado a bajar sus precios, desarrollando promociones que atentan contra la posibilidad del sector industrial y desarrollan conductas especulativas de la demanda que sólo generan más alza de precios, acrecentando las desigualdades?

La lucha por la trascendencia, coloca a las organizaciones en un camino despiadado por posicionar imágenes corporativas, que son sólo eso: “Imágenes”.

Motivan a sus Gerentes y a sus empleados por el compromiso, les hablan de nuevos roles: el cliente interno y el cliente externo, les dicen que todos son proveedores de, como formando parte de un proceso ininterrumpido, pero la lucha por la competitividad como fin en sí mismo, hace que el valor que ellos mismos prodigan, quede encapsulado en compartimentos estancos y ya no fluya y lo que es peor no llegue a quien debe llegar.

Entonces: ¿Qué hacer? ¿Cómo formular valor como misión en el desvalor?

¿No será que estamos considerando a la RSE casi como un proceso de certificación de normas de calidad en donde el logo de la certificadora, es el único peaje que estamos dispuestos a pagar, para seguir incrementando nuestro poder en esa parte?

Entonces, desde la concepción de una estrategia que debe sostener su sustentabilidad en su relación con el medio, la responsabilidad social empresarial, deberá tener en cuenta la relación de la empresa con su entorno y con su frente interno en donde desarrollará sus capacidades centrales.

2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA EXTERNA E INTERNA Y SU RELACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS (STAKEHOLDERS)

El "Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social, Brasil", define a la Responsabilidad social empresarial como una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con los accionistas, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la responsabilidad social de la empresa es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario.

Para el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), la Responsabilidad Social Empresarial es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa tanto en lo interno, como en lo externo, considerando las expectativas de todos sus participantes en lo económico, social o humano y ambiental, demostrando el respeto por los valores éticos, la gente, las comunidades y el medio ambiente y para la construcción del bien común.

La gestión responsable de la empresa implica que ésta actúe conciliando (punto de equilibrio) entre los intereses del negocio y las expectativas que de ella tiene la comunidad (particularmente sus grupos de interés –stakeholders).

El principal grupo de interés de una empresa está representado por sus directivos, posiblemente para algunos, el único importante. Pero un grupo de interés es un

individuo o un conjunto de individuos (perteneciente o no a la empresa) que tiene un interés en la empresa y puede influir en el desempeño de la organización¹.

No siempre es fácil identificar los grupos de interés de una empresa ya que es normal y mucho más sencillo y hasta obligatorio centrarse en los grupos de interés formales, pero no menor importancia representan los grupos de interés informales.

Cuando se hace necesario analizar los grupos de interés y sus expectativas, se recomienda utilizar el “Mapa de stakeholders” mediante el uso de la matriz interés/poder².

Figura 1. El mapa de stakeholders: la matriz de interés/ poder

	Nivel de interés bajo	Nivel de interés alto
Poder alto	Esfuerzo mínimo	Mantener informados
Poder bajo	Mantener satisfechos	Jugador clave

El jugador clave, es ese grupo que mantiene alto su nivel de interés independientemente de su nivel de poder, pues mantiene alto su compromiso y participación tanto por la iniciativa del líder como por sus propias motivaciones.

El análisis científico de algunas de las organizaciones con mejores resultados actuales, indica que los estilos gerenciales que han adoptado, se hallan totalmente alejados del paradigma tradicional.

Estudios pioneros como los de Kotler en Harvard (1989) y Mintzberg (1996) en la Universidad de McGill en Canadá, coinciden en identificar que el alcanzar el éxito en la formulación e implementación de las estrategias empresariales, se asocia con factores como capacidades para el análisis sistemático del contexto y sus tendencias, detección de problemas estratégicos, comunicaciones activas, horizontalidad, participación, potenciación de las capacidades de la organización, construcción de redes de contactos y otros semejantes. Se ha descrito la transición paradigmática en desarrollo como el “paso de la administración a la gerencia”³.

Pero entre estas consideraciones, es bueno plantear ¿cuál es la posición ética de una empresa”, toda vez que como ya expresamos, la RSE es el grado en el que una

¹ DESS, G.G; LUMPKIN, G.T. *Strategic Management. Creating competitive advantages*. Mc-Graw-Hill. Madrid. 2003.

² CARRION MAROTO, JUAN. *Estrategia. De la visión a la acción*. Alafaomega. ESIC. Madrid. 2007. Página 50.

³ AMIGO, ADRIANA. *Negocios con valor*. Fundación Ross. Argentina. 2º Edición. 2012. Página 159.

empresa puede cumplir satisfactoriamente con sus obligaciones mínimas con sus grupos de interés.

Así encontramos que una empresa puede llegar a tener cuatro posiciones de interés:

1. RSEA- CP: maximizar beneficios, sólo para los accionistas en el corto plazo.
2. RSEA-LP: maximizar beneficios, sólo para los accionistas en el largo plazo.
3. RSESH: incluir explícitamente los intereses de los grupos de interés en armonía con los objetivos y estrategias empresariales.
4. RSES: armonizar sus políticas de RSE con los intereses de la Sociedad en la que se desarrolla.

Y este enfoque parcial o global que plantea el nivel de compromiso de la gestión por la provisión de valor, en forma equitativa y equilibrada, nos lleva a analizar el impacto que tendrán las políticas de RSE, sobre los Recursos Humanos de la empresa. La competitividad de las empresas se debe, en gran medida, a la calidad de sus recursos humanos, de forma que las competencias de los empleados y su continuo desarrollo, en el que la formación ocupa un puesto primordial, se convierten en un factor permanente de ventajas competitivas. Por eso, dedicar tiempo y recursos a adquirir, mantener y desarrollar las competencias de los recursos humanos de la empresa, pasa a ser un objetivo estratégico fundamental⁴.

Lógicamente estos factores no afectan por igual a todas las empresas. Hay sectores de actividad en los que las turbulencias e incertidumbres del entorno son menores que en otros, y organizaciones que abordan modificaciones estratégicas con mayor frecuencia que otras. Sin embargo, en la actualidad sí parece estar generalizándose la idea de que la vida útil de conocimientos y habilidades de los trabajadores es cada vez menor y, en consecuencia, es necesario realizar hoy más que nunca, políticas de recursos humanos que permitan asegurar la durabilidad del capital humano. Así, partiendo de la idea de que para asegurar dicha durabilidad no basta con captar a los mejores, los esfuerzos realizados durante la contratación deben complementarse y reforzarse mediante una adecuada política de formación. De esta manera, la política de formación pasa a considerarse como una inversión, a diferencia del enfoque tradicional en el que la misma se entendía exclusivamente como un gasto⁵.

En los últimos años, la planificación de la inversión en formación se ha convertido en una de las principales preocupaciones de los directores de recursos humanos, ya que

⁴ GÓMEZ MEJÍA, L.; BALKIN, D. y CARDY, R. *Dirección y gestión de recursos humanos*. Prentice Hall. Madrid: 3^o Edición 2001.

⁵ FERNÁNDEZ ORTIZ, RUBÉN; CASTRESANA RUIZ-CARRILLO, JOSÉ IGNACIO; FERNÁNDEZ LOSA, NICOLÁS. *Los Recursos Humanos en las Pymes: Análisis empírico de la formación, rotación y estructura de propiedad*. Cuadernos de Gestión Vol. 6. N.º 1 (Año 2006), pp. 63-80.

la formación de los trabajadores ha pasado a considerarse como una herramienta fundamental a la hora de abordar enfoques centrados en la calidad y la flexibilidad, así como frente a situaciones, cada vez más frecuentes, de cambio tecnológico y organizativo.

Puede así afirmarse, que debido a la rapidez con que cambian las tecnologías y las habilidades requeridas, la consideración de los empleados como recurso competitivo requiere de organizaciones que cada vez más inviertan en la formación y el desarrollo de sus empleados⁶.

Así, la formación de las personas adquiere un doble significado: el de ser instrumento para la transmisión y puesta al día de conocimientos técnicos, y el de ser un medio para conformar nuevos valores y atribuir significados a los eventos que acontecen en nuestro entorno.

La formación de las personas, perjudica la relación con los directivos de las empresas? Y esta relación ¿también se ve influenciada por el tamaño de sus operaciones?

En las pequeñas y medianas empresas la flexibilidad y la cercanía entre dirección y empleados también favorecen la aparición de fuertes vínculos de pertenencia a la empresa.

Por otra parte, el tamaño de la empresa, es determinante de los flujos de información dentro de la organización y la ausencia y/o aparición de barreras jerárquicas fomenta o perjudica la participación, respectivamente. El mayor compromiso y la mejor comunicación dentro de la organización pueden contribuir a que las personas adquieran conocimientos tácitos específicos de cada tipo de empresa⁷.

Teniendo en cuenta que la Teoría de los Recursos y Capacidades acepta que la eficiencia se alcanza mediante *lo qué se hace y el cómo se hace*, la gestión debe incidir en el conocimiento y control de las actividades de la empresa y su proyección en los procesos.

Una buena gestión no se puede quedar en una simple superposición de actividades correctamente administradas aisladamente⁸.

Se requiere conceptualizar para dicha gestión a un proceso como la secuencia determinada y ordenada de cómo se implementan las actividades en la empresa, para alcanzar un objetivo de valor añadido.

⁶ Ibidem, Página 64.

⁷ FERNÁNDEZ; ZULIMA; REVILLA, ANTONIO. *Hacer de la necesidad virtud. Los recursos de las PyMES*. Universidad Carlos III. Madrid. 2008.

⁸ SÁEZ DE VITERI ARRANZ, DE. *El potencial competitivo de la empresa: Recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido*. Investigaciones Europeas, Vol. 6, N° 3, 2000, pp. 71-86.

De esta forma la mayor parte de todo lo que se hace en la empresa es un proceso, existiendo dentro de la organización muchos procesos que se realizan diariamente y de forma repetitiva, algunos de los cuales pertenecen a fases de diseño y producción, otros a la de comercialización y otros al área administrativa:

Nace, por tanto, el concepto de proceso proveedor y proceso cliente dentro de la empresa, siendo el output del primero el input del segundo, existiendo entre ambos una relación íntima que exige de una competencia comunicativa para lograr el éxito de la misma, asesorándose mutuamente respecto a los métodos o rutinas, recursos y requerimientos necesarios para el buen engrane entre procesos.

Así, en la gestión clásica de la empresa estructurada de forma funcional y vertical, el objetivo de las diferentes funciones era satisfacer los objetivos de la jerarquía inmediatamente superior y no el cliente externo. El cambio surge cuando, aun conviviendo con una estructura funcional, se desarrolla una nueva organización que gira alrededor de los procesos que son importantes para generar valor añadido.

Todas las actividades se preocupan de satisfacer a su cliente interno o externo. Su similitud con la fabricación pull es evidente. "La interdependencia entre las actividades son una función esencial a desempeñar.

La puesta en evidencia de los procesos más significativos en función de una determinada estrategia permite tener en cuenta las interacciones entre las actividades"⁹.

3. ALGUNOS PROBLEMAS DE LA ORIENTACIÓN HACIA LA RSE EN LAS ORGANIZACIONES

- **La RSE y la temporalidad:**

- ***Rentabilidad a corto plazo versus posicionamiento a largo plazo.***

Desde el punto de vista neoclásico, el foco de una empresa debería estar puesto en lograr la mayor rentabilidad posible al capital invertido por los accionistas. Aunque esta visión economicista, o más precisamente orientada hacia las finanzas, tiene sus aperturas, no deja por ello de ser una visión que complica la introducción de conceptos novedosos al campo empresarial. La tensión estará planteada claramente entre los objetivos de corto y largo plazo.

Al incorporar sobre las espaldas de los gerentes y trabajadores la problemática social ampliada (que incluye la medioambiental), se estará, necesariamente, complejizando

⁹ Ibidem, Página 82.

la gestión de la empresa en varias dimensiones, como las que se exponen sucintamente a continuación.

En lo que respecta a la Dirección, la herramienta disponible para aliviar la tensión generada por las decisiones a corto y largo plazo no es novedosa, consiste en retomar o -posiblemente para la mayoría de los casos- iniciar, un sistema de Administración Estratégica Integral que genere una mirada a largo plazo, pero posibilitando, al mismo tiempo, la formulación de Planes operativos. Dichos Planes deberán incluir los mayores costos por *externalidades* ya que, más allá de la esfera discursiva, el “hacerse responsable” tiene sus costos adicionales, y la Dirección deberá notificarse de ellos. Resaltamos por otra parte la connotación de “Integral” porque requerirá, para el fin específico que le asignamos, de la más amplia participación de todos los sectores y niveles de la organización.

Respecto a los cuadros gerenciales, entre los problemas que una cultura orientada hacia la Responsabilidad Social genera, no es menor la alta tasa de rotación del personal. La aceleración del tiempo en la modernidad avanzada¹⁰, donde a los nuevos tiempos productivos (especialmente en el sector servicios), se les suman los sistemas industriales de alta innovación y cambios tecnológicos¹¹, genera dificultades para que se desarrollen¹², en el ámbito del trabajo, lazos sociales perdurables¹³. Como se dijo, las políticas de ajuste que cada nueva crisis acarrea, sumadas a los cambios en las estructuras organizacionales (la “flexibilización” laboral), ponderan justamente la “adaptabilidad” de los gerentes para encuadrarse a distintas situaciones. Sin embargo, esta mutación laboral sumada a los cada vez más rápidos procesos de “socialización” en cada trabajo nuevo, tiene un importante costo personal y social para el nuevo empleado: dificultan la generación de vínculos estrechos y de lazos de reciprocidad en el trabajo, justamente uno de los ingredientes necesarios para “generar” cultura.

Los vínculos informales creados durante muchas interacciones personales, a lo largo de un tiempo prolongado, que permitían solucionar las deficiencias en los procesos burocráticos formales, no se logran en plazos cortos ya que requieren entre otras condiciones, del factor “confianza”. Por el contrario, los cada vez más cortos períodos laborales tienden a la superficialidad en las relaciones en el trabajo¹⁴.

¹⁰ HARVEY, DAVID. *La condición de la posmodernidad. Investigación sobre los orígenes del cambio cultural*. Amorrortu. Buenos Aires, Argentina. 1998.

¹¹ SENNETT, RICHARD. *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Anagrama, 8ª Edición. Barcelona. 2005.

¹² SENNETT, RICHARD. *La cultura del nuevo capitalismo*. Anagrama, 2ª Edición. Barcelona. 2007.

¹³ BOLSTANSKI, LUC; CHIAPELLO, EVE. *El nuevo espíritu del capitalismo*. Akal. España. 2002.

¹⁴ SENNETT, RICHARD. *Juntos. Rituales, placeres y política de cooperación*. Anagrama, 2ª Edición. Barcelona. 2012.

Una cultura empresarial que fortalezca la Responsabilidad hacia su comunidad de pertenencia, requiere de la construcción de una identidad que la asimile, perpetúe y fortalezca, y esto no se logra en el corto plazo ni con campañas motivacionales o cursos *ad hoc*.

Respecto a los procesos internos en las tareas, la llamada flexibilización de los puestos -o enriquecimiento de las tareas¹⁵-, la tercerización de actividades no consideradas centrales (“core-competences”), así como la conciencia de las nuevas generaciones de técnicos y empleados que conocen los antecedentes de rotaciones laborales previas de la empresa, dificultan la asimilación (podemos utilizar el término “socialización”), a una cultura de Responsabilidad Social y de la calidad en el trabajo.

La misma tendencia al *profesional por proyectos* apunta a la insustancialidad del relacionamiento a largo plazo, a cambio de ganar multiplicidad en las relaciones y administración de la “red de relaciones” y al “estar disponible” para los nuevos proyectos¹⁶.

Las situaciones anteriores, como lo han mostrado investigaciones serias, dificultades en la construcción de la identidad en las organizaciones¹⁷. Como se dijo, la identidad - el “sentido de pertenencia”-, se constituye en un elemento psicosocial imprescindible en el mantenimiento de una cultura organizacional. Todo lo que conspira contra este elemento, (como los registros de una alta rotación de personal), serán obstáculos para la creación de una cultura de calidad en el trabajo y responsabilidad compartida (menos todavía si esta última es “social”). Estas exigencias requieren un compromiso que va siempre más allá de la necesidad de remuneración y que más se relaciona con el sentido de pertenencia y trascendencia a través del trabajo¹⁸. Y, por estar referido a seres sociales relacionados en el trabajo, esto último requiere de la construcción de lazos de reciprocidad.

La reciprocidad es una característica del ser humano como ser social, intrínseca a cualquier sociedad. Su constante a lo largo de la historia de las sociedades ha sido bien estudiada. En términos simplificados llamamos interacción recíproca a la obligación de devolver en el futuro los bienes materiales o simbólicos recibidos, de una manera que puede no tener una equivalencia medible.

Es sabido que los intercambios basados en la reciprocidad tienden a relacionar a los sujetos en el largo plazo. A diferencia de estos, los intercambios orientados exclusivamente por el mercado (empresa-cliente), o las normas burocráticas (servicio

¹⁵ BOLSTANSKI, LUC; CHIAPELLO, EVE *El nuevo espíritu del capitalismo*. Akal. España. 2002.

¹⁶ *Ibidem*

¹⁷ SENNET, RICHARD. *Juntos. Rituales, placeres y política de cooperación*. Anagrama, 2º Edición. Barcelona. 2012.

¹⁸ SENNETT, RICHARD. *El Artesano*. Anagrama, 2º Edición. Barcelona. 2009.

público-ciudadano), no necesariamente obligan a las partes a mantener relaciones futuras. Los intercambios de este último tipo tienen un período de tiempo determinado y concluyen en el mismo. Por otra parte, la reciprocidad involucra actores sociales que suelen quedar vinculados en plazos largos y -muchas veces- reproduciendo las estructuras de relaciones sociales en las cuales están inmersos, una de cuyas principales se dará, justamente, en el ámbito de la empresa.

- ***La incorporación de nuevos gerentes y los rituales de incorporación: la identidad de la empresa.***

En este punto, la dificultad que planteamos debería entenderse principalmente desde el punto de vista del empleado o cuadro gerencial recién incorporado a la empresa, y nos lleva a la necesidad de perfeccionar sus competencias personales para “socializar” en períodos breves.

Por otro lado, desde la esfera administrativa y organizacional, debemos plantear los problemas que generan ciertas formas organizativas que presumen de aportar mayor eficiencia a las operaciones. Como ejemplo, las reformulaciones estratégicas que promueven la reingeniería¹⁹, la concentración en las *core-competences* y la tercerización (o ‘externalización’), de las demás.

La RSE implica al mismo tiempo, una cultura responsable. La cultura genera formas de hacer, de pensar y de decir. Para que el sujeto se “sumerja” en una cultura organizacional con esas características debe ser “iniciado” (o, más secularmente, socializado), por lo tanto, un primer problema estará planteado por la debida atención a los “rituales” de incorporación de los nuevos individuos (gerentes, cuadros técnicos y empleados).

Por otro lado, la cultura “maneja” sus tiempos. Y estos son distintos de los tecnológicos-administrativos. Son los tiempos incorporados (*in-corpore*), en nuestras primeras instituciones sociales (familia, escuela, clubes) y -por supuesto- el trabajo. Son los tiempos de una sociedad determinada, sus ritmos vitales. Llevado al ámbito de las empresas y si en ellas no se da un proceso de adaptación social del nuevo integrante al entorno laboral, será difícil para los sujetos que trabajan allí su adaptación²⁰. En definitiva, en cualquier lugar de trabajo en donde el ser humano deba adaptar su ritmo vital cultural para reemplazarlo por el laboral, los efectos del cambio en la temporalidad no serán menores.

¹⁹ BIASCA, RODOLFO. *Resizing. Restructurando, recreando y replanteando la empresa para lograr competitividad*. Ediciones Machhi, 4ª Edic. Buenos Aires. Argentina. 1998

²⁰ RITZER, GEORGE. *Teoría sociológica contemporánea*. Mc-Graw Hill, 3ª Edición. México. 1997.

Si pensamos en los elementos culturales señalados arriba, a la problemática de la incorporación de patrones conductuales orientados hacia la Responsabilidad Social al ámbito integral de una empresa, es decir, a la totalidad de sus niveles, nos daremos una idea de las dificultades y los desafíos que dicho cambio representa.

4. UN MODELO DE VALORACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

Si la responsabilidad significa el cumplimiento de deberes, la formulación de una política con la responsabilidad, significa el compromiso por el control de esa política. Proponemos en el siguiente modelo la implementación de indicadores internos y externos, por los que la empresa pueda establecer su propia medición e implementar sus medidas correctivas para una gestión ética y responsable.

FIGURA 2. Cuadro integral de Medición de RSE

Las organizaciones no tiene sólo obligaciones, también están para generar y disfrutar de sus resultados, tanto en la reconversión como en la devolución a sus accionistas, directivos y empleados, por lo que podemos plantear un escenario de valor en donde el mosaico de derechos y obligaciones, deberá ser un equilibrio entre lo que la empresa brinda y lo que la empresa cobra a la sociedad por su propuesta de valor, para genera una oferta discrecional en donde el todo sea mayor que la suma de las partes²¹.



²¹ AMIGO, Adriana. *Negocios con Valor*. Fundación Ross. Argentina. 1º Edición 2009. 2º Edición. 2012.

5. CONCLUSIONES

- La gestión responsable de la empresa implica que ésta actúe conciliando (punto de equilibrio) entre los intereses del negocio y las expectativas que de ella tiene la comunidad (particularmente sus grupos de interés –stakeholders).
- El éxito en la formulación e implementación de las estrategias empresariales, se asocia con factores como capacidades para el análisis sistemático del contexto y sus tendencias, detección de problemas estratégicos, comunicaciones activas, horizontalidad, participación, potenciación de las capacidades de la organización, construcción de redes de contactos y otros semejantes. Se ha descrito la transición paradigmática en desarrollo como el “paso de la administración a la gerencia”.
- Respecto a los cuadros gerenciales, entre los problemas que una cultura orientada hacia la Responsabilidad Social genera, no es menor la alta tasa de rotación del personal. La aceleración del tiempo en la modernidad avanzada, donde a los nuevos tiempos productivos (especialmente en el sector servicios), se les suman los sistemas industriales de alta innovación y cambios tecnológicos genera dificultades para que se desarrollen²², en el ámbito del trabajo, lazos sociales perdurables. Los ajustes que cada nueva crisis acarrea, sumadas a los cambios en las estructuras organizacionales, ponderan justamente la “adaptabilidad” de los gerentes para encuadrarse a distintas situaciones. Sin embargo, esta mutación laboral sumada a los cada vez más rápidos procesos de “socialización” en cada trabajo nuevo, tiene un importante costo personal y social para el nuevo empleado: dificultan la generación de vínculos estrechos y de lazos de reciprocidad en el trabajo, justamente uno de los ingredientes necesarios para “generar” cultura. Será un desafío de las políticas de RSE, establecer el equilibrio entre los vínculos laborales, los resultados estipulados y el compromiso por la rentabilidad, la continuidad y la generación de ventajas competitivas sostenibles.
- Si la responsabilidad significa el cumplimiento de deberes y la formulación de una política con la responsabilidad, significa el compromiso por el control de esa política, recomendamos un modelo que utilice indicadores internos y externos, por los que la empresa pueda establecer su propia medición e implementar sus medidas correctivas para una gestión ética y responsable.

²² SENNETT, RICHARD. *La cultura del nuevo capitalismo*. Anagrama, 2ª Edición. Barcelona. 2007.

BIBLIOGRAFÍA

- AMIGO, ADRIANA. *Negocios con valor*. Fundación Ross. Argentina. 1º Edición 2009. 2º Edición. 2012.
- BIASCA, RODOLFO. *Resizing. Restructurando, recreando y replanteando la empresa para lograr competitividad*. Ediciones Macchi, 4ª Edic. Buenos Aires. Argentina. 1998.
- BOLSTANSKI, LUC; CHIAPELLO, EVE *El nuevo espíritu del capitalismo*. Akal. España. 2002.
- CARRION MAROTO, JUAN. *Estrategia. De la visión a la acción*. Alfaomega. ESIC. Madrid. 2007.
- DESS, G.G; LUMPKIN, G.T. *Strategic Management. Creating competitive advantages*. Mc-Graw-Hill. Madrid. 2003.
- FERNÁNDEZ; ZULIMA; REVILLA, ANTONIO. *Hacer de la necesidad virtud. Los recursos de las PyMES*. Universidad Carlos III. Madrid. 2008.
- FERNÁNDEZ ORTIZ, RUBÉN; CASTRESANA RUIZ-CARRILLO, JOSÉ IGNACIO; FERNÁNDEZ LOSA, NICOLÁS. *Los Recursos Humanos en las Pymes: Análisis empírico de la formación, rotación y estructura de propiedad*. Cuadernos de Gestión Vol. 6. Nº 1. 2006.
- GÓMEZ MEJÍA, L.; BALKIN, D. and CARDY, R. *Dirección y gestión de recursos humanos*. Prentice Hall Madrid. 3º Edición. 2001.
- HARVEY, DAVID. *La condición de la posmodernidad. Investigación sobre los orígenes del cambio cultural*. Amorrortu. Buenos Aires, Argentina. 1998.
- RITZER, GEORGE. *Teoría sociológica contemporánea*. Mc-Graw Hill, 3º Edición. México. 1997.
- SÀEZ DE VITERI ARRANZ, DE. *El potencial competitivo de la empresa: Recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido*. Investigaciones Europeas, Vol. 6, Nº 3, 2000.
- SENNETT, RICHARD. *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Anagrama, 8º Edición. Barcelona. 2005.
- SENNETT, RICHARD. *La cultura del nuevo capitalismo*. Anagrama, 2º Edición. Barcelona. 2007.
- SENNETT, RICHARD. *El Artesano*. Anagrama, 2º Edición. Barcelona. 2009.
- SENNETT, RICHARD. *Juntos. Rituales, placeres y política de cooperación*. Anagrama, 2º Edición. Barcelona. 2012.

BASES INTERNAS DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES. IMPACTO DEL ÁREA COMERCIAL EN DICHAS BASES, EN PYMES DE LAS CIUDADES DE ROSARIO, RESISTENCIA Y CORRIENTES¹

**Amigo, Adriana
Odriozola, Guillermo
Arcieri, Hernán
Latorre, María Gabriela**

1. INTRODUCCIÓN

Asistiendo en los últimos diez años a 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.

El mismo, está trabajando sobre una muestra de PyMEs en tres ciudades de Argentina: Resistencia, Corrientes y 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. LAS COMPETENCIAS CENTRALES

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.

Según Munuera Alemán y Rodríguez Escudero², cualquier recurso o capacidad no es fuente de ventaja, su verdadero valor estriba en su sustentabilidad.

¹ Trabajo publicado en las Decimoctavas Jornadas "Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística" de la Universidad Nacional de Rosario. Noviembre 2013.

La sustentabilidad se logra sobre la base de cuatro características³:

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

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

Según Hamel y Prahalad⁴, 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.

² MUNUERA ALEMÁN, JOSÉ LUIS; RODRIGUEZ ESCUDERO, ANA ISABEL. *Estrategia de marketing. Un enfoque basado en la dirección*. ESIC. Madrid. 2007. Pág. 36

³ AMIGO, ADRIANA. *Negocios con valor*. Fundación Ross. 2009. Pág. 58.

⁴ HAMEL, GARY; PRAHALAD, C.K. *Compitiendo por el futuro*. ARIEL. Barcelona, España. 1999. Pág. 291.

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 competencias⁵.

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

Este proceso puede generar cuatro estrategias de competencias/mercado:

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

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.

⁵ Idem, pág. 294.

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? 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 competencia⁶.

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

⁶ MUNUERA ALEMÁN, JOSÉ LUIS; RODRIGUEZ ESCUDERO, ANA ISABEL. *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC. Madrid.2007. Pág. 37.

cuando nos adentremos en el futuro, y qué podemos hacer que otras compañías podrían encontrar difícil de llevar a cabo”⁷.

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 juego⁸.

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.

EL FRENTE INTERNO DE LA EMPRESA

En el frente interno de la empresa, se gestan y desarrollan los recursos, pero tener recursos 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.

⁷ PRAHALAD, C.K. *Estrategias para el crecimiento*, en Gibson, Rowan y otros. *Repensando el futuro*, Editorial Norma. Colombia, Bogotá. 1997. Pág. 86-87.

⁸ AMIGO, ADRIANA. *Negocios con valor*. Fundación Ross, Rosario. 2009. Pág. 30.

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.

Cuadro: Clasificación y evaluación de los recursos de la empresa⁹

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	El entrenamiento y experiencia de los empleados, determinan las habilidades disponibles para la empresa. La adaptabilidad de los empleados, determina la flexibilidad estratégica de la empresa. El compromiso y la lealtad de los empleados, determinan la habilidad de la empresa para mantener su ventaja competitiva.	<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	Stock de tecnología protegida (por patentes, copyrights y secretos industriales) y la experiencia en su aplicación del know how. Recursos para la innovación: facilidades para la investigación, empleados científicos y técnicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Número e importancia de las patentes. • Ingresos por licencias de patentes • Proporción de personal de I+D, sobre el total
Imagen Corporativa	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

⁹ AMIGO, ADRIANA. *Negocios con valor*. Fundación Ross. Rosario. 2009. Pág. 59.

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

LA CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES

Según Farinelli¹⁰, en un estudio realizado por Gabriel Yoguel, en 1996, para la Cepal¹¹ las PYMES, en general y en nuestro país, reúnen algunas características comunes:

- 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 70% del total, del cual el 85% son empresas pequeñas y el 50% 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 (45%) y en un 33% 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.
- 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 pequeño¹².
- 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

¹⁰ 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/

¹¹ YOGUEL, GABRIEL. Investigación sobre PyMES. Cepal. 1999.

¹² 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/

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 actividad¹³.

- 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 realizó de una 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.
- 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.

¹³ 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/

- La complementación de activos es una práctica inexistente.
- La inflexibilidad para la acción, predomina el estilo directivo.

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

- ¿Cuáles son los niveles de inversión en los últimos cinco años?
- ¿En tales casos cuál ha sido el nivel en precios comparativos?
- ¿Existen parámetros de comparación internacional?
- ¿Qué nivel de inversión se ha realizado en activos fijos, en investigación y desarrollo, en formación de recursos humanos, en gestión de la calidad, en gestación de valor para la imagen corporativa?
- ¿Cuál es la antigüedad promedio del stock de activos fijos?
- ¿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 ha conformado la empresa su mix de producción?
- ¿Desarrollan las PYMEs prácticas de subcontratación?
- ¿En qué sectores industriales, se han detectado los mayores niveles de diferenciación y segmentación de clientes?
- ¿Qué tipo de comercialización de productos están realizando las PYMEs, están llevando sus productos al mercado final, o a otros mercados industriales?
- ¿Cuál es el horizonte de tiempo de sus estrategias genéricas?

EL IMPACTO DEL ÁREA COMERCIAL EN LAS BASES INTERNAS DE COMPETITIVIDAD

A la luz de las observaciones previamente expresadas, queda a las claras, que las PyMEs, tradicionales, han tenido a lo largo de su historia una cultura fabril, que le impedía mirar hacia el mercado.

Al ser empresas fundadas y dirigidas por familiares, las decisiones fundamentales se dividían en:

- 1) Compras y suministro
- 2) Producción
- 3) Ventas y Cobranzas

Esta estructura, tenía además un agravante, que la gestión de las Ventas y Cobranzas, se depositaban plenamente en la fuerza de ventas, la que no revestía un carácter profesional, sino que se vinculaba con la dirección por confianza, intuición y amistad.

En nuestras experiencias profesionales, 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 requerimientos¹⁴.

Esta carencia de orientación al mercado, profundiza la importancia del área Comercial 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 el área Comercial, 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.

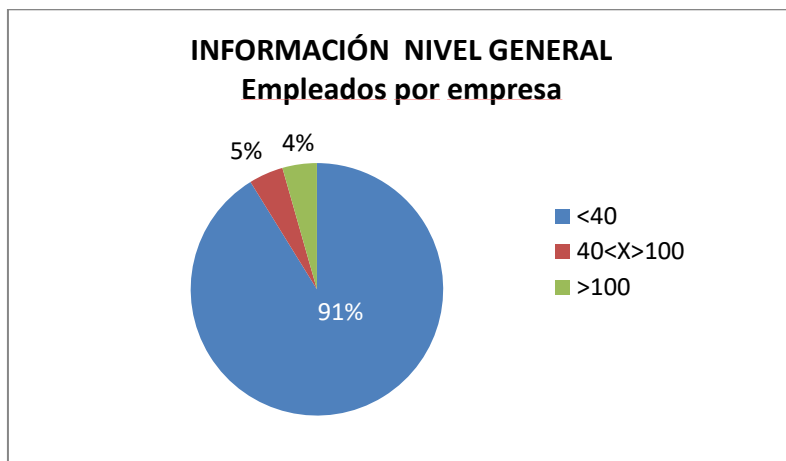
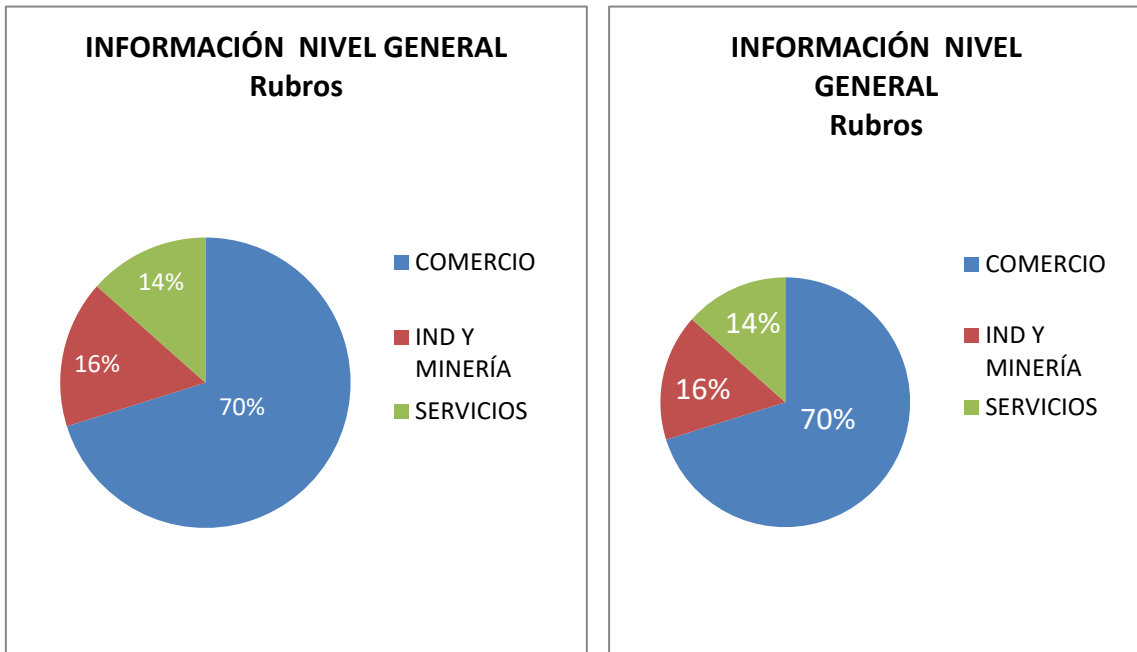
En consecuencia, el impacto del área Comercial sobre:

- La correcta definición del negocio
- La investigación cuali-cuantitativa de la cartera de clientes
- El proceso de posicionamiento
- La construcción de la imagen corporativa
- El proceso de gestación de valor
- Las estrategias de diferenciación

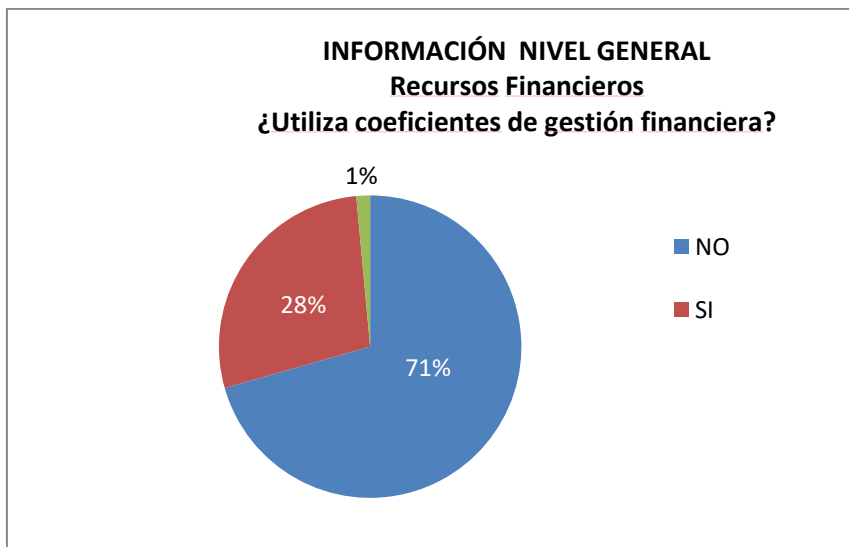
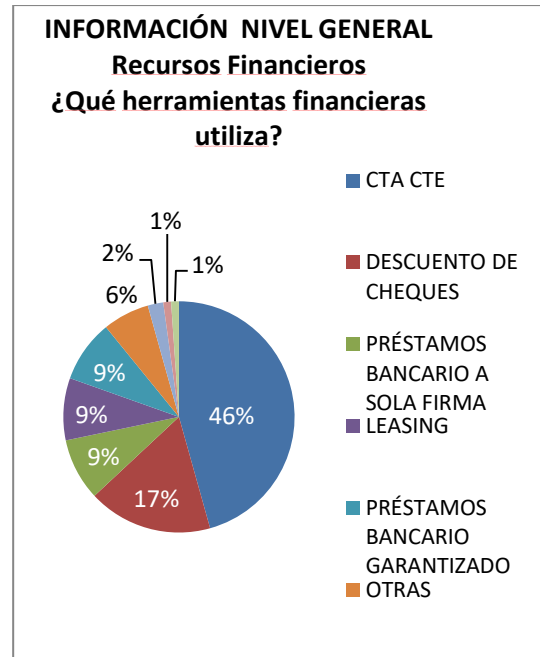
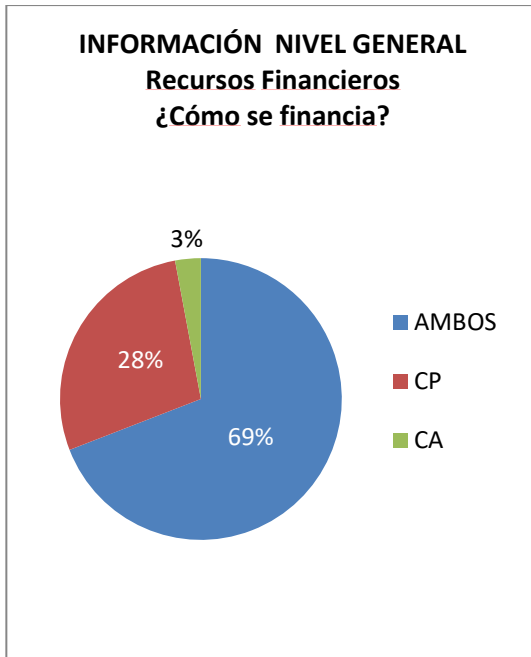
¹⁴ AMIGO, Adriana. *Negocios con Valor*. Fundación Ross. Rosario. 2009. Pág.88.

- El proceso de segmentación y detección de un blanco de mercado; representa una problemática que termina diferenciando e impactando la competitividad de las PyMES.

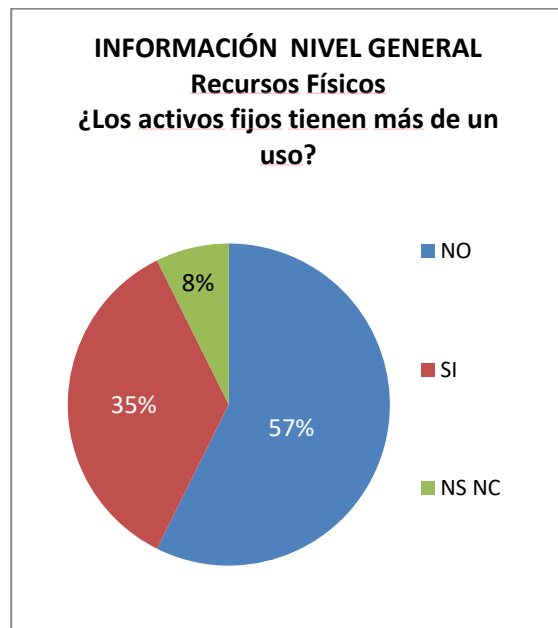
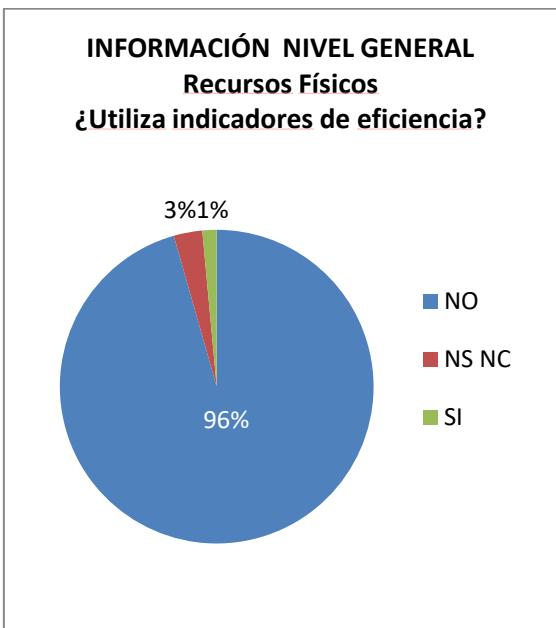
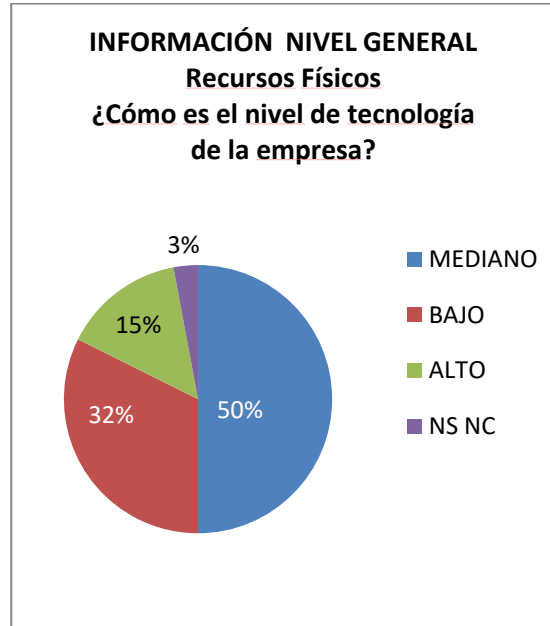
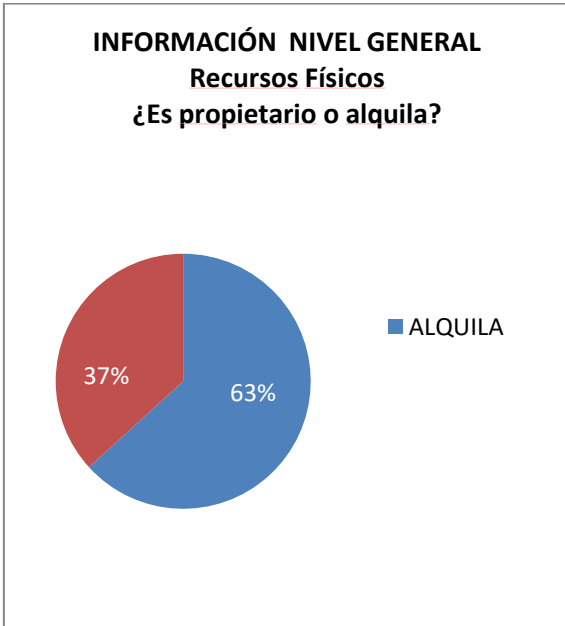
ANEXO: PRE-INFORME. CASO ROSARIO. 150 CASOS.

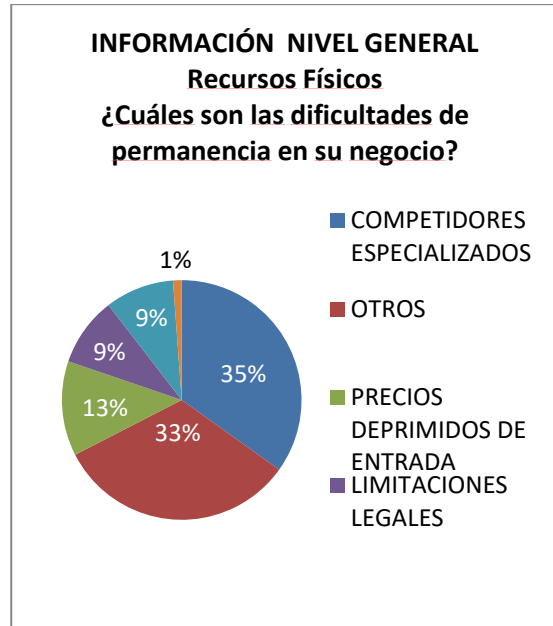
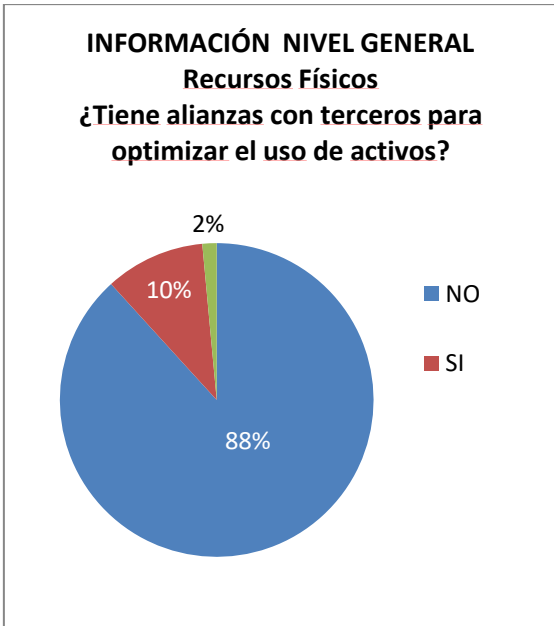


RECURSOS FINANCIEROS

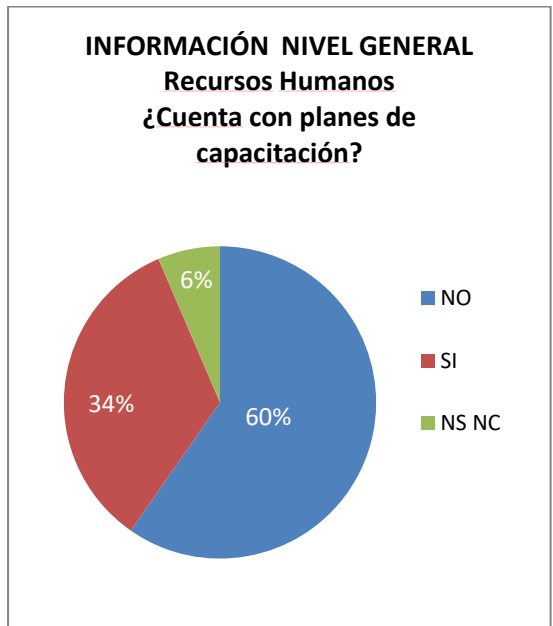


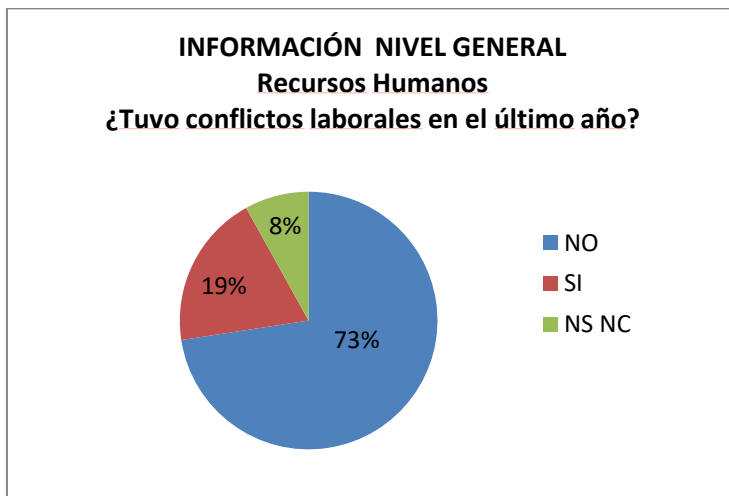
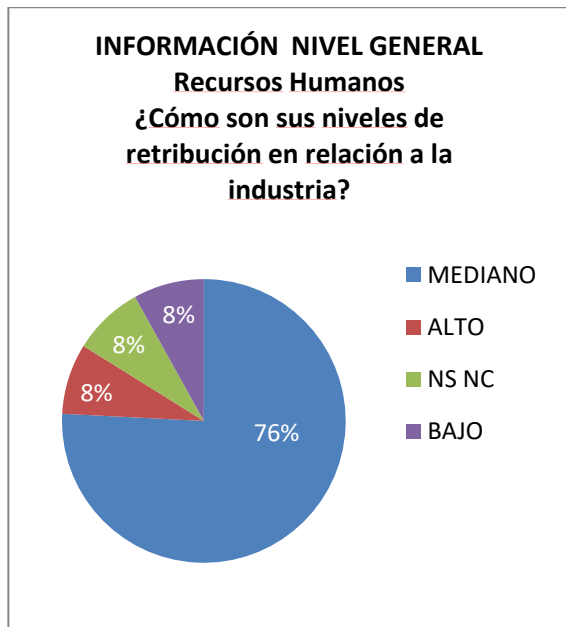
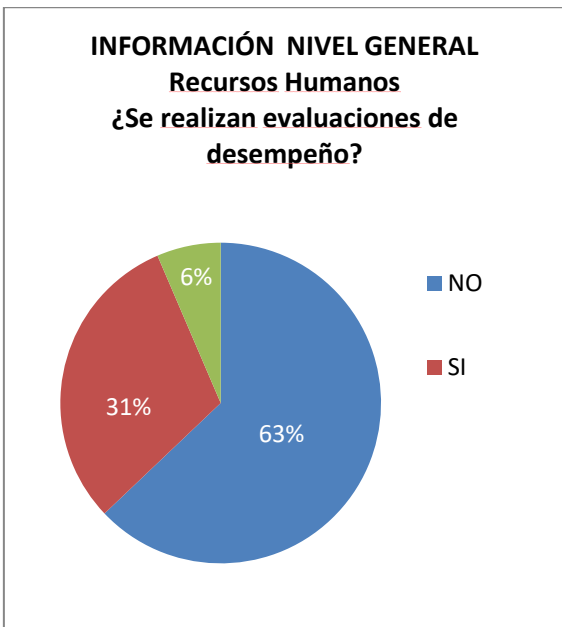
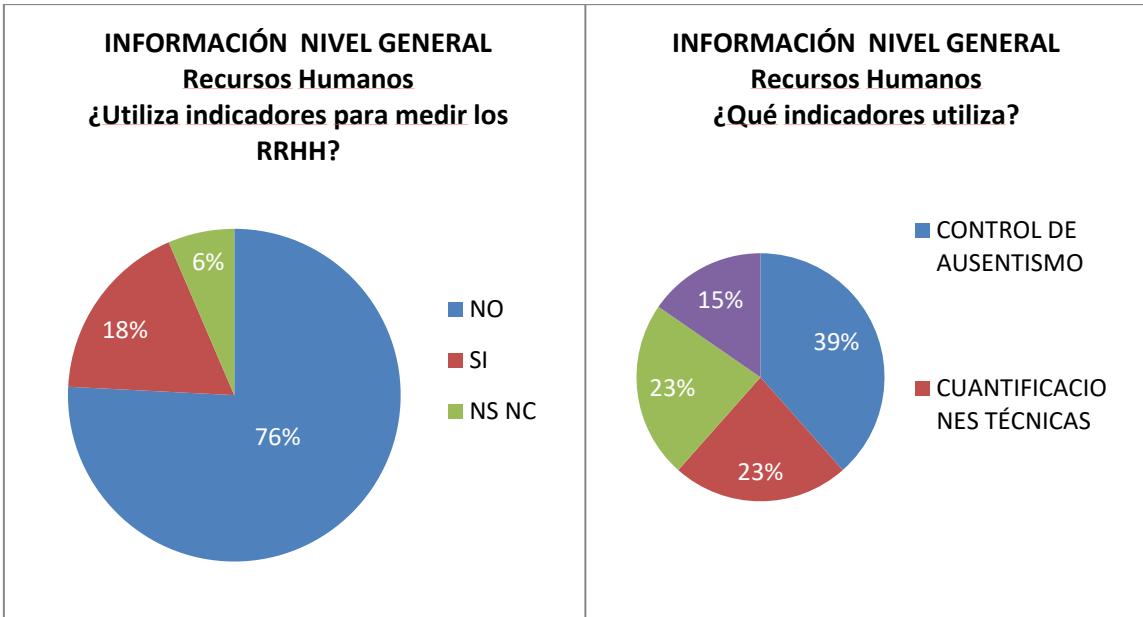
RECURSOS FÍSICOS





RECURSOS HUMANOS





RECURSOS TECNOLÓGICOS

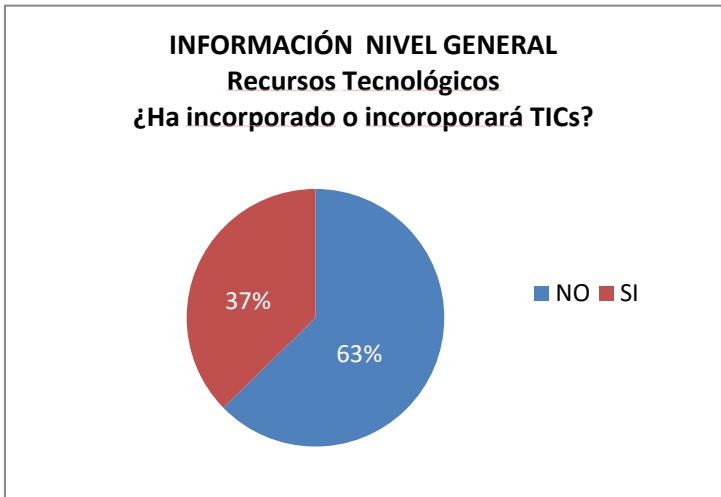
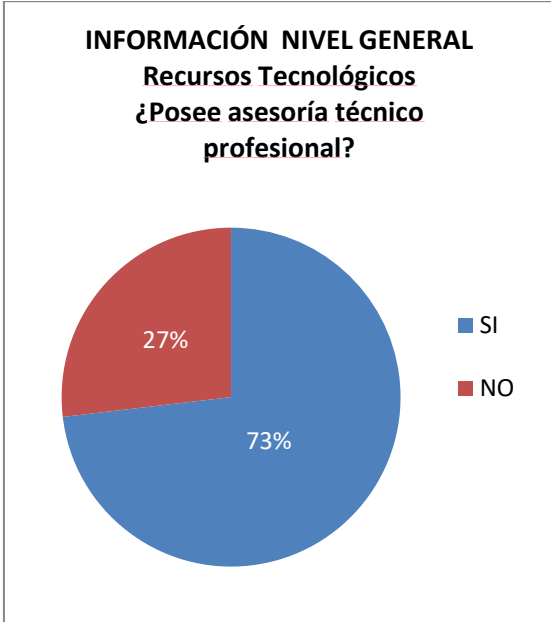
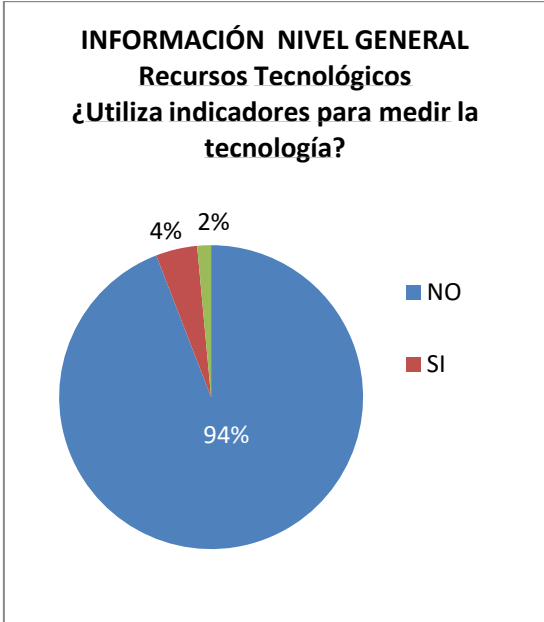
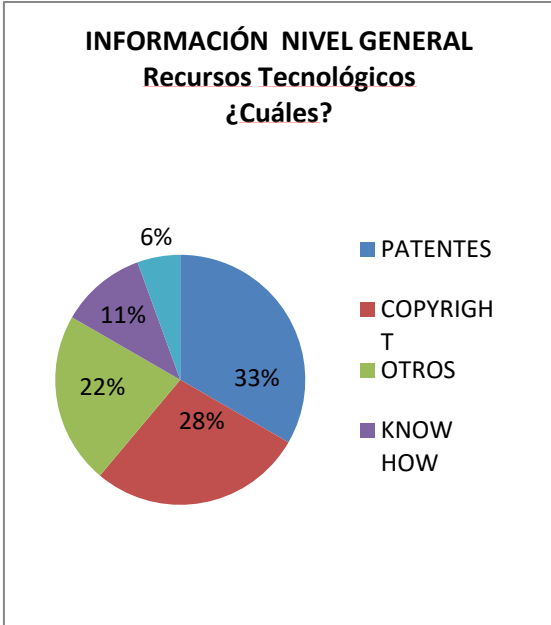
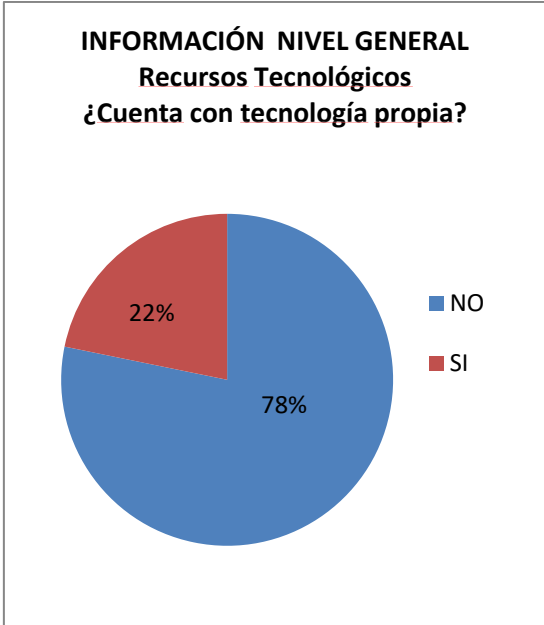
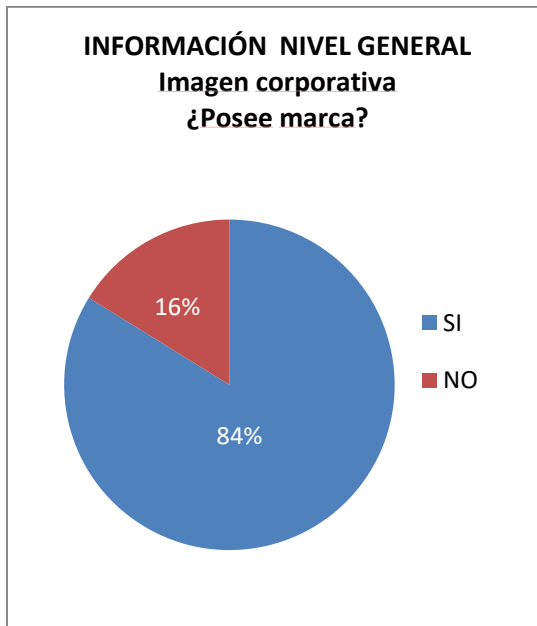
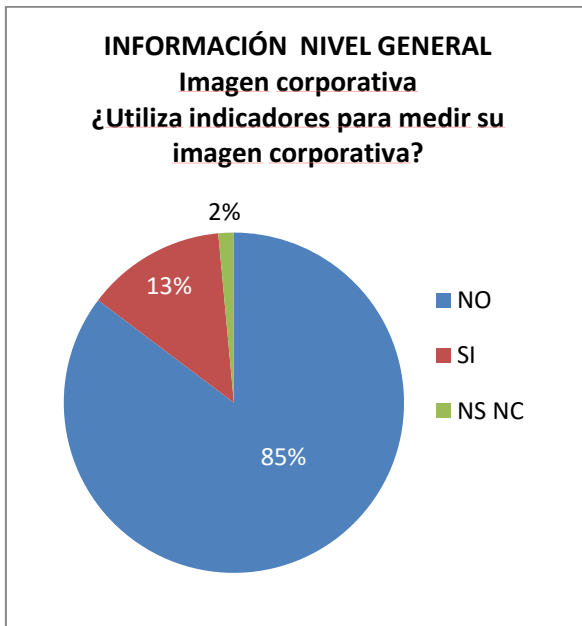
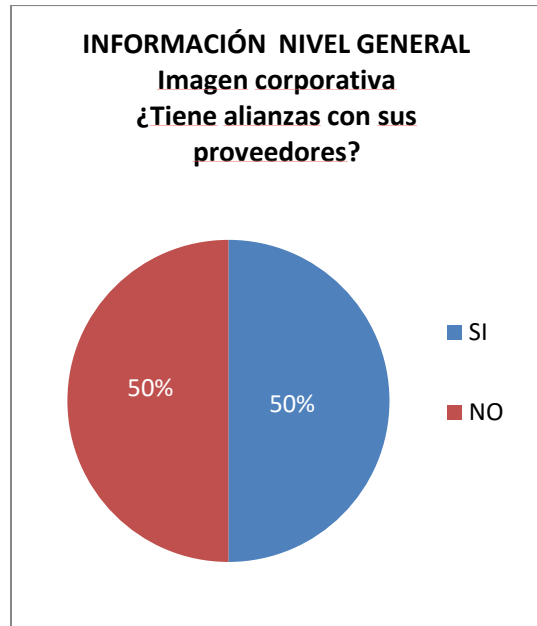
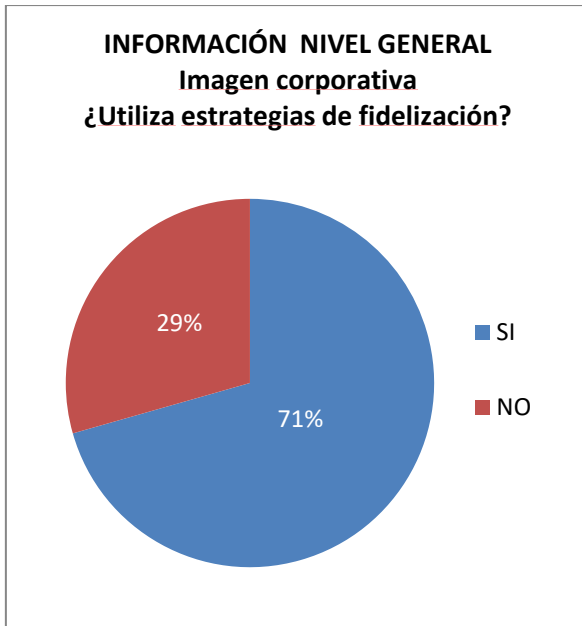
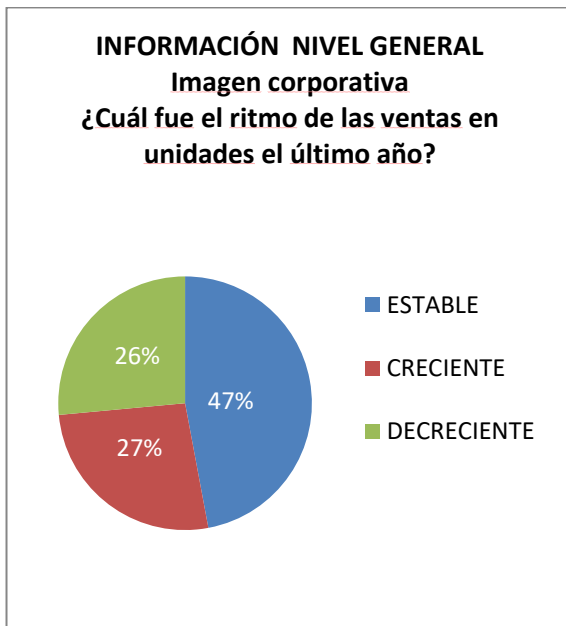
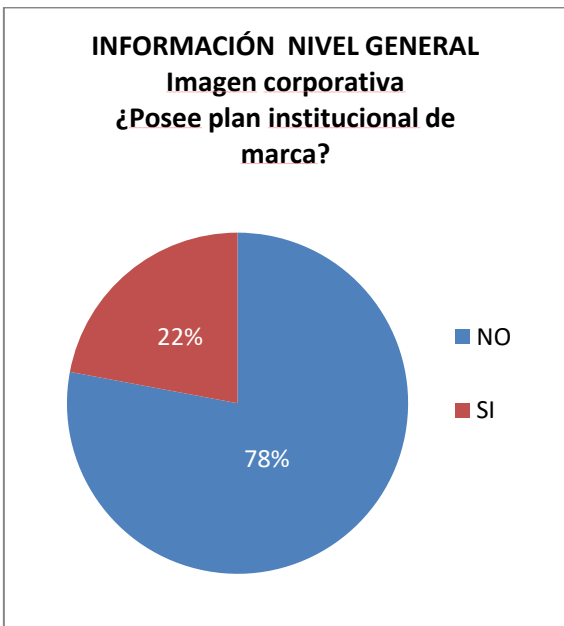
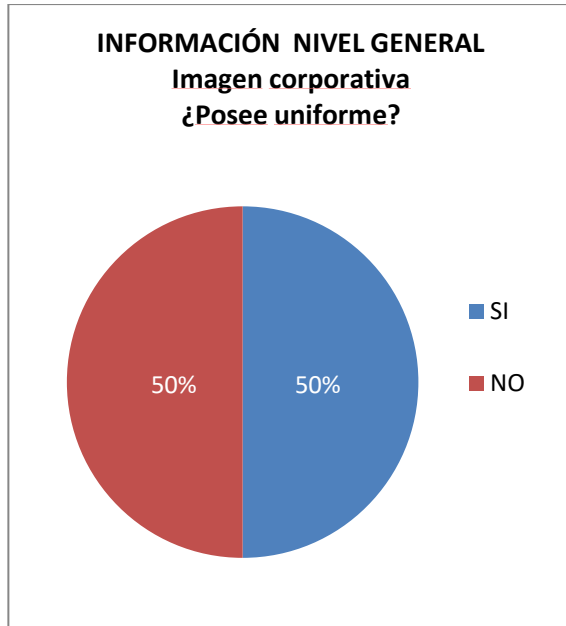
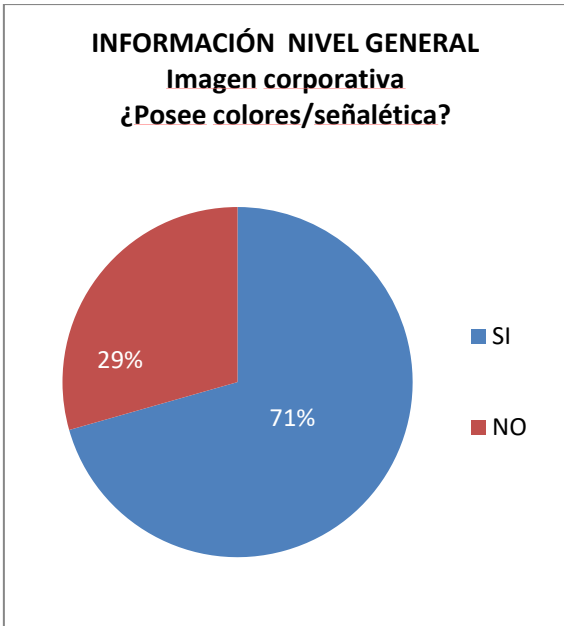
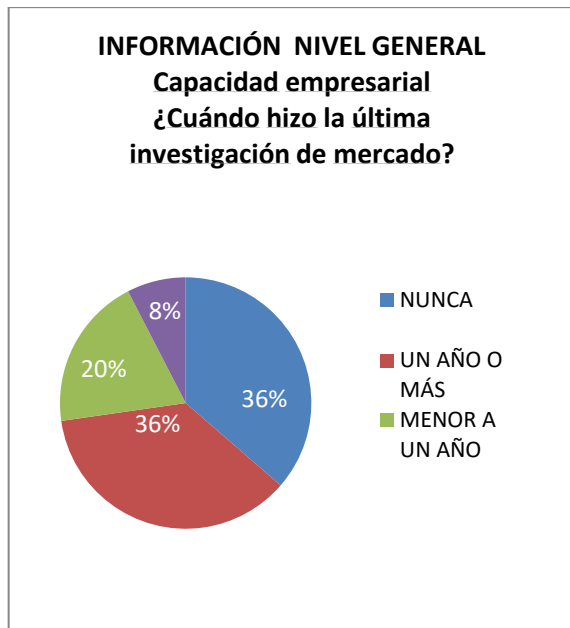
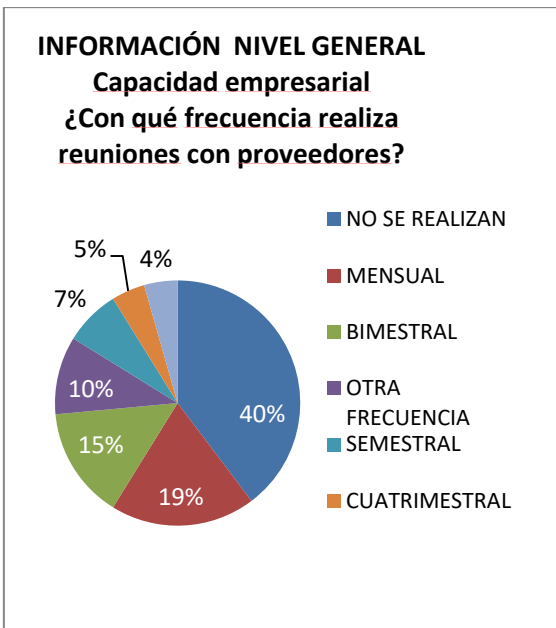
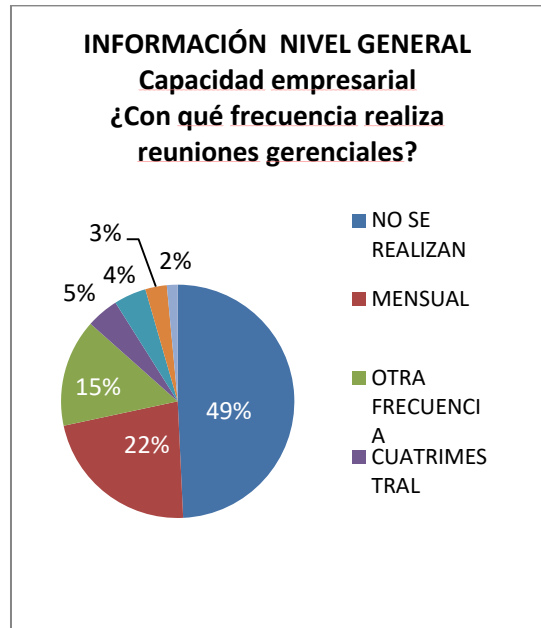
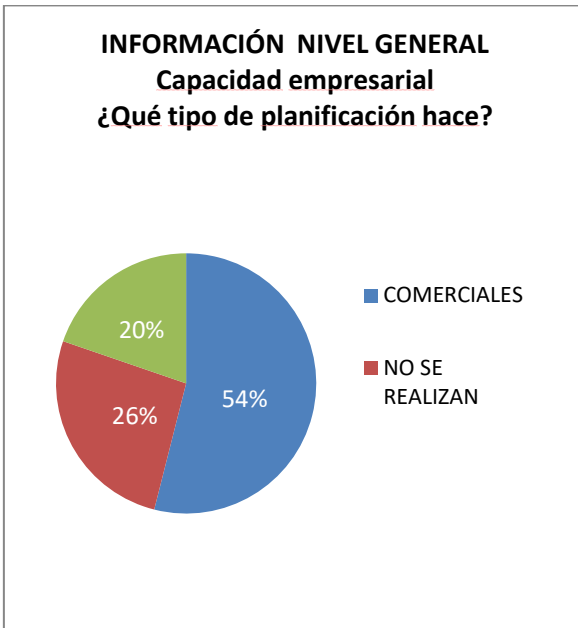


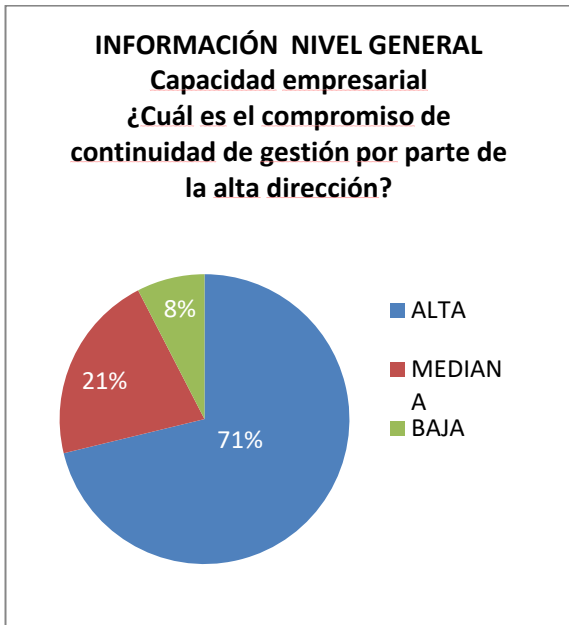
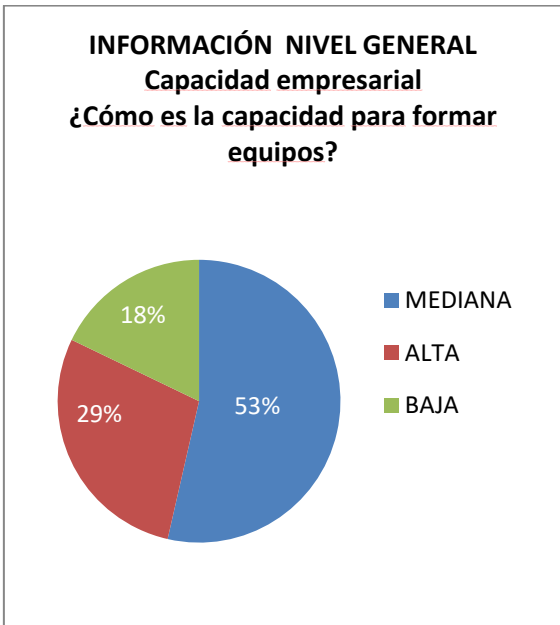
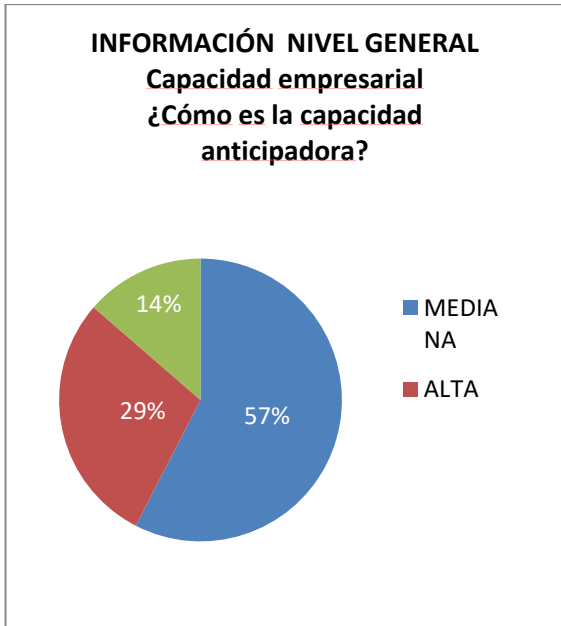
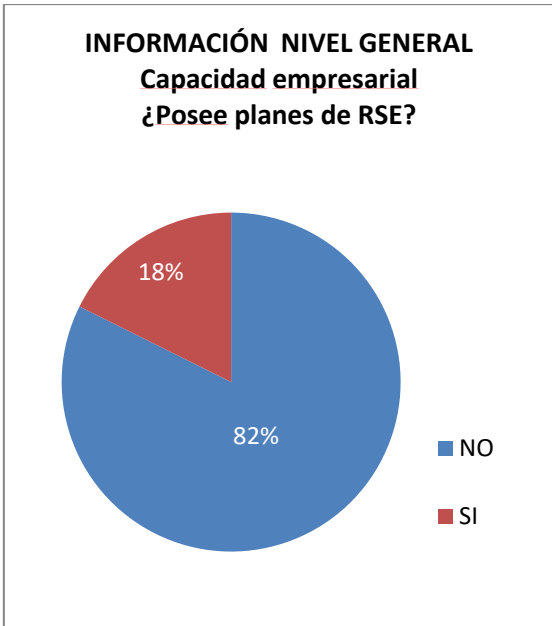
IMAGEN CORPORATIVA



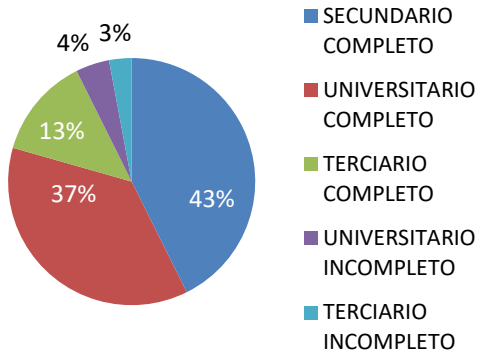


CAPACIDAD EMPRESARIAL

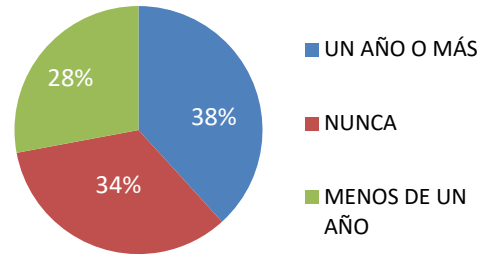




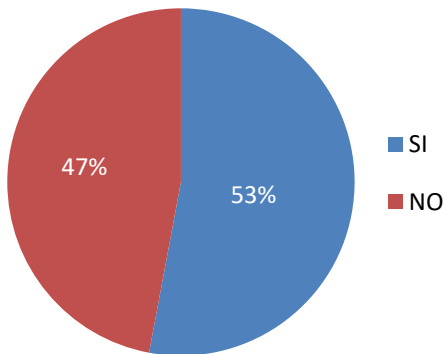
INFORMACIÓN NIVEL GENERAL
Capacidad empresarial
¿Cuál es el nivel de formación del personal gerarquico?



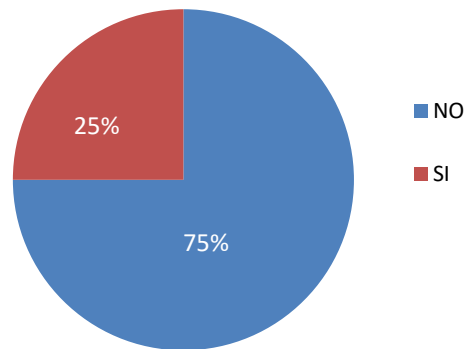
INFORMACIÓN NIVEL GENERAL
Capacidad empresarial
¿Cuándo asistió por última vez a un curso de capacitación?



INFORMACIÓN NIVEL GENERAL
Capacidad empresarial
¿Participa en reuniones del sector?



INFORMACIÓN NIVEL GENERAL
Capacidad empresarial
¿Pertenece a alguna entidad intermedia?



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, 2009.
- 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., PIRE, 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.
- 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 metalmeccánicas 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.

IMAGEN DE MARCA: SU IMPACTO EN LOS SÍMBOLOS DEL FETICHE

Amigo, Adriana

1. INTRODUCCIÓN

El trabajo propone analizar los fundamentos del proceso de formulación de la imagen de marca y los efectos en la estructuración del “yo” comparándolo con las teorías expuestas sobre el “**fetichismo de la mercancía**”

Dicho concepto fue analizado en sus obras, tanto por Karl Marx como por Sigmund Freud.

Éste último toma el concepto de *fetichismo*, como la devoción hacia los objetos materiales, lo usa para describir una forma de parafilia donde el sujeto de afecto, es, o es representado por un objeto. En cambio Marx entiende por Fetichismo como aquel fenómeno en el que “la forma de mercancía y la relación de valor de los productos del trabajo en que aquella es representada, no tienen absolutamente nada que ver con su naturaleza física [...] Aquí los productos del cerebro humano parecen figuras independientes, dotadas de vida propia y relacionadas entre ellas y con los hombres” (El Capital, Vol. 1).

Otros antecedentes sobre el fetichismo:

- En el siglo XIX, filósofos como Herbert Spencer contradijeron la teoría de Brosses, de que el fetichismo era la religión original.
- En el mismo siglo, antropólogos y eruditos de la religión comparativa como Edward Burnett Tylor y John Ferguson McLennan formularon las teorías del animismo y el totemismo para clarificar el fetichismo. Ellos sostienen en sus investigaciones que el concepto del fetichismo permite a los historiadores separar las relaciones entre las personas y Dios de las relaciones entre las personas y los objetos.

2. LA FORMULACIÓN DE LA IMAGEN DE MARCA.

CONCEPTO SOBRE MARCA. Según la Ley Española de Marcas de 2001, se entiende por marca “todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado, los productos o servicios de una empresa de la de otras”¹.

¹ MUNUERA ALEMAN, JOSE LUIS; RODRÍGUEZ ESCUDERO, ANA ISABEL. *Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC. ALFAOMEGA. Madrid. 2007. Pág. 339.

Pero la marca, es mucho más que un atributo para verbalizar un producto, ya que gran parte de los consumidores utilizan a la marca como fuente de elección cuando la misma implica atributos como prestigio y calidad, brindándoles garantía en su elección. Asumiendo que los productos tienen un lenguaje basado en símbolos, la marca asume el rol de generar una semántica que representará un equilibrio entre la diferenciación del concepto de valor que el producto/servicio propone y la diferenciación en el precio².

Gráfico 1. La zona diferenciable

	Diferenciación de producto/ Imagen Alta	Diferenciación de producto/imagen Baja
Diferenciación en el precio Alta	Mercado de productos de marca o diferenciados	
Diferenciación en el precio Baja		Mercado de productos genéricos

Las marcas representan una de los principales activos de una empresa, y en ese capital un conjunto de activos y pasivos vinculados con ella aumentan o disminuyen el valor aportado por el producto o servicio ofrecido a los clientes de la empresa³. Y este valor será mayor cuanto más alto sea el reconocimiento por parte de los consumidores, asociada a elementos únicos y favorables.

EL PROCESO CONTINUO DE GESTACIÓN DE VALOR

Este proceso que es por naturaleza continuo y enmarcado en el largo plazo, implica el compromiso corporativo de generar valor de una manera continua, a una categoría de clientes.

Davis Dyer, Frederick Dalzell y Rowena Olegario en “Procter & Gamble (RISING TIME) 165 años construyendo una marca P&G”, cuentan que P&G nace como una empresa desconocida en medio de iniciativas y fracasos, en la que Procter inglés, tendero y fabricante de velas y Gamble, irlandés, fabricante de jabón, aprendices de generar valor en productos genéricos, se unen a partir de casarse con dos hermanas. Y durante varios decenios P&G, construyó un negocio floreciente, basado en el despacho “permanente” de velas y jabón en los barcos de vapor hasta Nueva

² Ibidem, Pág. 338.

³ Ibidem. . Pág. 342.

Orleáns, donde hacían el trasbordo a las embarcaciones marítimas que recorrían la costa del Atlántico⁴.

El hecho de que la empresa desarrollara sus negocios en el mercado del producto y no de la marca, o sea que apuntara a una demanda primaria más que selectiva, no significaba que la empresa no tuviera iniciativa estratégica⁵.

Cuando el mercado del producto comienza a crecer drásticamente, la segunda generación opta por la innovación y esta filosofía la conduce a la diferenciación, clave de su reconocimiento⁶.

Desde 1837, hasta el presente P&G, recorrió el camino sustentado por Munuera Alemán y Rodríguez Escudero: del producto genérico al producto diferenciado., habiendo explorado y experimentado diez principios claves⁷:

- Hacer lo correcto.
- Cultivar la pasión por el triunfo.
- Sostener las marcas es una labor que no termina nunca.
- El consumidor manda.
- Las personas hacen la diferencia.
- La disciplina cuenta.
- Innovar constantemente en todas partes.
- Liderar el cambio.
- Las alianzas son fuentes de ventaja.
- Los clientes como aliados.

En este proceso continuo, la gestación de valor se ha de sustentar en una metodología basada en⁸:

- 1) El requerimiento del mercado de un beneficio o concepto esencial y/o ampliado.
- 2) La oferta genuina por parte de la empresa de ese beneficio.

⁴ DYER, DAVID; DLAZELL, FREDERICK; OLEGARIO, ROWENA. *Procter & Gamble (RISING TIDE) 165 años construyendo una marca.* P&G. Grupo Editorial Norma. Harvard Business Scholl Press, Bogotá, Colombia, 2005. Págs. 3-7.

⁵ Ibidem, Pág. 10.

⁶ Ibidem, Pág. 11.

⁷ Ibidem, Pág. 640-650

⁸ AMIGO, ADRIANA. *Negocios con Valor.* Fundación Ross. Argentina. 1º Edición 2009 Pág. 88. 2º Edición 2012. Pág. 80.

- 3) Demanda sensible al beneficio o concepto.
- 4) Voluntad de pagar por el valor.
- 5) Precio equitativo para ambas partes.
- 6) Continuidad de la gestión del valor.

El entender que el valor, debe tener un destinatario, el que puede ser interno o externo, posibilita administrar la estrategia corporativa alrededor de la lealtad⁹.

La Misión primordial en una empresa, administrando una estrategia corporativa alrededor de la lealtad, es proporcionarles a los clientes un valor superior, el que impactará positivamente en la estrategia corporativa, como consecuencia de apalancar la lealtad de los clientes, de tres maneras¹⁰:

- 1) Los ingresos de la empresa aumentan, como consecuencia de las compras repetidas y las referencias.
- 2) Los costos de la empresa disminuyen, como resultado de menores gastos de adquisición y de las eficiencias alcanzadas como consecuencia de atender clientes experimentados.
- 3) La retención de los empleados se incrementa, debido a que aumenta el orgullo y la satisfacción en el trabajo desempeñado, lo que a su vez, crea un círculo que refuerza la lealtad del cliente y reduce los costos de contratación y capacitación, aumentando consecuentemente la productividad.

ESTRATEGIAS PARA LA OBTENCIÓN DE UNA VENTAJA COMPETITIVA

En el proceso de generación de una ventaja competitiva sostenible¹¹, el mercado percibe un beneficio de una unidad estratégica de satisfacción que lo hace elegirla de una manera continua y que le permite a la empresa obtener una tasa de retorno superior a la tasa promedio de la industria¹².

En este proceso, se pasa por las siguientes etapas:

- 1) Requerimiento.
- 2) Percepción.

⁹ Ibidem, Pág. 89. Pág. 81, respectivamente.

¹⁰ Ibidem, Pág. 91. Pág. 83, respectivamente.

¹¹ MUNUERA ALEMÁN, JOSE LUIS, RODRIGUEZ ESCUDERO; ANA ISABEL. Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección. ESIC. Alfaomega. Madrid, 2007. Pág. 335.

¹² AMIGO, ADRIANA. *Negocios con Valor*. Fundación Ross. Argentina. 2012. Pág. 106.

- 3) Beneficio.
- 4) Beneficio superior al que ofrecen otras marcas.
- 5) Elección.
- 6) Satisfacción.
- 7) Lealtad.
- 8) Ventajas competitivas sostenibles.

Es entonces, cuando la notoriedad de la marca, asume el valor de Identidad, como uno de los principales activos de la empresa, dado que le brinda al individuo la capacidad para identificar, reconocer o recordar una marca como integrante de una categoría de productos¹³.

La empresa puede gestar esta notoriedad, gestando el valor desde la diferenciación por calidad, por bajo costo por el mejor costo del mercado, pero teniendo en cuenta que ese atributo de diferenciación debe desarrollarse en la zona de la sustentabilidad de la ventaja, para que la misma no sea una ventaja temporal para luego pasar a ser una desventaja competitiva, teniendo en cuenta que el camino de construcción de la estrategia se desarrollará entre la interrelación entre el frente externo y el frente interno de la empresa¹⁴.

En el frente interno, la empresa desarrollará:

- 1) Propuesta de valor.
- 2) Estrategia de Marketing.
- 3) Perfil competitivo.

En el frente externo, la empresa deberá interpretar y enfrentar:

- 1) Percepción de los clientes.
- 2) Acciones competidoras.
- 3) Ventajas competitivas sostenibles.

¹³ MUNUERA ALEMÁN, JOSE LUIS; RODRÍGUEZ ESCUDERO, ANA ISABEL. Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección. ESIC. Alfaomega. Madrid, 2007. Pág. 343.

¹⁴ AMIGO, ADRIANA. *Negocios con Valor*. Fundación Ross. Argentina. 2012. Pág. 107.

Gráfico 2. Matriz Frente Externo-Frente Interno de Imagen Corporativa¹⁵

Frente Externo	Frente Interno		
	1. Propuesta de valor	2. Estrategia de MKT	3. Perfil competitivo
1. Percepción de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Alta • Mediana • Baja 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciada • Indiferenciada • Concentrada 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Costos
2. Acciones Competidoras	<ul style="list-style-type: none"> • Alta • Mediana • Baja 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciada • Indiferenciada • Concentrada 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Costos
3. Ventajas Competitivas Sostenibles	<ul style="list-style-type: none"> • Paridad • Desventaja • VC Temporal • VC Sostenible 	<ul style="list-style-type: none"> • Paridad • Desventaja • VC Temporal • VC Sostenible 	<ul style="list-style-type: none"> • VCS superior a Perfil competitivo

IDENTIDAD E IMAGEN DE MARCA

La marca tiene un componente no verbal, basado en la identidad de marca y en la imagen de marca.

La identidad, que se basa en la interrelación entre la estrategia de valor de la empresa y la interpretación que de ese valor realiza el individuo, termina gestando una imagen que traslada al mercado un sentimiento de existencia del producto como un ente-objeto coherente y específico.

En esta construcción, el equilibrio entre la propuesta de valor y la percepción que los clientes tienen de esa propuesta, es trascendente a la hora de gestar una ventaja competitiva¹⁶.

¹⁵ AMIGO, ADRIANA. *Negocios con Valor*. Fundación Ross. Argentina. 2012. Pág. 107.

¹⁶ *Ibidem*. Pág. 108

Gráfico 3. Matriz Propuesta de Valor de la Empresa- Percepción de los clientes

	PV A	PV M	PV B
PCA	Equidad- Sostenimiento de IM	Satisfacción- Lealtad-VCS	Satisfacción- Lealtad-VCS
PCM	Insatisfacción- Deslealtad- DC	Equidad- Sostenimiento de IM	Satisfacción- Lealtad-VCS
PCB	Insatisfacción- Deslealtad- DC	Insatisfacción- Deslealtad- DC	Equidad- Sostenimiento de IM

Referencias: PV: Propuesta de Valor Alta-Media- Baja

PC: Percepción de los clientes Alta- Media- Baja

En esta interrelación, entre la propuesta de valor de la empresa (frente interno) y la percepción que los clientes tienen de esa propuesta de valor por diversos estímulos: la estrategia de comunicación, publicidad, fuerza de ventas, comunicación en el envase, exhibición, presencia en puntos de venta, boca a boca, y la propia experiencia de satisfacción o insatisfacción experimentada en el comportamiento en el uso (frente externo), notamos que las zonas en donde la imagen de marca reportará a la empresa sus genuinas ventajas competitivas, se ubicarán a la derecha de la diagonal anterior, en donde la percepción del valor supera a la propuesta de valor en sí misma.

Mientras que a la izquierda de la diagonal, en donde la percepción, no se equipara con la propuesta de valor por diversas razones (inexistencia del producto en el punto de venta, ruido en el proceso de comunicación, boca a boca negativo, etc.), la marca deberá enfrentar la insatisfacción de su demanda con su correspondiente impacto: la desventaja competitiva.

Así también, Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, definen la imagen de marca como un concepto relacionado con la recepción del consumidor, al tener en cuenta las formas en que el prospecto interpreta y recibe esa serie de señales procedentes de las comunicaciones de la empresa¹⁷.

Cuando se analiza la fuente de volumen de la estrategia comercial, (Demanda primaria, demanda selectiva, acciones de la competencia) también se tiene en cuenta las acciones de los competidores, por lo que la imagen de la marca, también estará correctamente valuada, sobrevaluada o subvaluada en función de la percepción que los clientes tengan de la propuesta de valor de los competidores.

¹⁷ MUNUERA ALEMÁN, JOSE LUIS; RODRÍGUEZ ESCUDERO, ANA ISABEL. Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección. ESIC. Alfaomega. Madrid, 2007. Pág. 345.

**Cuadro 4. Matriz Acciones Competidoras -
Percepción de los clientes respecto de la marca**

	Acciones competidoras percepción alta	Acciones competidoras percepción media	Acciones competidoras percepción baja
Acciones de la empresa: percepción alta	Paridad competitiva	VCS	VCS
Acciones de la empresa: percepción media	DC	Paridad competitiva	VCS
Acciones de la empresa: percepción baja	DC	DC	Paridad competitiva

Entonces, la empresa estará en zona de ventajas competitivas o desventajas competitivas si la evaluación que el mercado hace de la propuesta de valor de la empresa supera a la propuesta de valor de la competencia¹⁸.

BENEFICIOS DEL CAPITAL DE MARCA.

El tener una marca reconocida y con imagen positiva le implica a la empresa importantes beneficios que redundarán en la formulación de sus ventajas competitivas sostenibles¹⁹.

- Mayor lealtad con su impacto en la demanda selectiva por encima de la demanda efectiva.
- Menor vulnerabilidad a las acciones de la competencia con su impacto positivo en el fuente de volumen del negocio.
- Incremento de la tasa de retorno.
- Inelasticidad de la demanda al precio y sensibilidad de la demanda a la estrategia de marketing.
- Mayor cooperación y apoyo comercial.
- Mayor facilidad para el marketing de redes, alianzas y acciones corporativas.
- Mayor impacto en la comunicación de la empresa.
- Aumentan las posibilidades de desarrollar mercados a través de las franquicias y licencias.
- Oportunidades para la extensión de la marca.

¹⁸ AMIGO, ADRIANA. *Negocios con Valor*. Fundación Ross. Argentina. 2012. Pág. 109.

¹⁹ MUNUERA ALEMAN, JOSE LUIS; RODRIGUEZ ESCUDERO, ANA ISABEL. *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en la dirección*. ESIC. Alfaomega. ESIC. Madrid. 2007. Pág. 346.

Por otro lado, el reconocer una marca, y elegir en virtud de ese reconocimiento le otorgará a quien elige y compra:

- Confiabilidad.
- Disminución de costos operativos en la compra.
- Incorporación de patrones de consumo que se toman como propios.
- Sensación de disminución de riesgo involucrado en la decisión de compra.
- Sensación de equidad entre lo que se paga y se compra.
- Equidad entre el valor de uso y el valor de cambio del producto.

3. EL FETICHISMO DE LA MERCANCÍA. LA MARCA COMO FETICHE

El concepto sobre “el fetichismo de la mercancía” es analizado por Carlos Marx en su obra “El capital”²⁰ y dicho análisis, adquiere una gran importancia social y política, en tanto la lógica de capital se opone a la lógica social.

Es decir la lógica del capital pone lo social a su servicio, cuyos efectos podemos observar en una subjetividad construida en la disolución del tejido social y ecológico. De allí la necesidad de las diferentes lecturas que se han realizado y se siguen realizando sobre el trabajo de Marx.

En la obra de Marx, el apartado sobre Fetichismo contiene un análisis muy profundo, y destacado entre las formas ideológicas.

En el primer capítulo de El Capital, (La Mercancía) cuando sienta las bases para desarrollar su análisis sobre la producción y la dinámica socioeconómica del sistema, Marx introduce el tema de la recepción, de la decodificación, de cómo la gente se ve representada en su subjetividad por medio del sistema productivo protagonizado por el intercambio de mercancías. Plantea la contradicción entre *cómo funciona* y *cómo se representa* en la mente de los individuos un sistema social basado en la generalización del intercambio mercantil.

El tema del fetichismo en Marx pone de manifiesto la vigencia de formas de *decodificación engañosa* y, también, la importancia de tales espejismos para el desarrollo y reproducción del sistema capitalista.

²⁰ MARX. CARLOS. *El Capital*.1867.

Hace un análisis del papel que cumple esa decodificación social engañosa de los fenómenos económicos centrales y un reconocimiento práctico de la importancia del plano de la significación (todavía poco estudiado y desarrollado en la época de Marx).

Lo que Marx describe en el apartado sobre el Fetichismo configura el fenómeno ideológico central del sistema capitalista, algo que está en el fondo de su dinámica y que permite su autoreproducción y su autolegitimación.

Sustituye, como principal sostén de la legitimidad, al papel que desempeñaba la religión, que actuaba como sustento de la gobernabilidad y traslada a las propias prácticas mercantiles, la dinámica de la mercancía, la base de una *ilusión de equidad*, de igualdad, de transparencia, que convalidan cotidianamente al sistema mediante su simple funcionalidad. Marx alude a la figura del "fetichismo" como un hechizo, algo emparentado con la superstición y la magia y que remite a la idea de un dios oculto en la intimidad de la mercancía²¹.

Carlos Armando Saragoza González, en su escrito "El fetichismo de la mercancía en Marx y su relación con la Moral", plantea al fenómeno como fenómeno paradójico característico de la vida y habla de que en el mudo habitan seres que se comportan de manera ajena e independiente respecto de la voluntad humana y que por lo mismo resultan inteligentes a su eternidad. Refiere a que Marx habla de que los seres humanos, son seres sociales y se comportan hacia sus congéneres de manera mística, es decir que para relacionarse entre sí, hace falta invocar el auxilio de seres u objetos mágicos o milagrosos que funcionan como condición de la vida social humana, ya no cabe en la época moderna a la que Marx se refiere, una actitud fetichista, porque en el mundo moderno, que se piensa a sí mismo como el reino de la luz que ha venido al mundo de las tinieblas, el fetichismo significa un fenómeno del pasado de la época en la que el hombre estaba aún a oscuras en medio de la Naturaleza, dominándola.

Y además ser fetichista significa para la consecución de un determinado efecto u objetivo, la intervención o tenencia de un objeto milagroso, es decir de un instrumento mágico cuya efectividad no puede ser explicada por el entendimiento racional ni puede ser producida por la actividad guiada por éste.

Entonces, resulta completamente contradictorio que sea justamente en el mundo moderno, donde los seres humanos no pueden cumplir de manera adecuada dicha condición esencial suya (ser un ser social) y en consecuencia no logren relacionarse entre ellos mismos sino a condición de que intervenga en este proceso socializador la

²¹ MARGULIS, MARIO. *Idelología, fetichismo de la mercancía y reificación*. UBA. Pág. 1

incomprensible actuación de un fetiche moderno, en forma de una acción, una cosa o una palabra, como instrumento socializador²².

La particularidad de la sociedad capitalista -en relación a las anteriores formas de producción- es la fetichización de las relaciones de trabajo para la producción de mercancías. Sus consecuencias fueron develadas por Marx cuando sostiene que, con la aparición del capital “El producto es fabricado como valor, como valor de cambio, como equivalente; ya no es fabricado según su relación inmediata, personal con el productor”. Este viene a ser esclavo de su necesidad tanto como de las necesidades del prójimo. Todo el poder ejercido por cada individuo sobre la actividad de los demás proviene de su posesión de los valores de cambio, del dinero, mediador de poder social.

Cualquiera que sea la manifestación y naturaleza particular de su actividad, toda ella se convierte en valor de cambio, abstracción en la que se niega y se borra toda subjetividad. Ante los sujetos indiferentes, el carácter social de las actividades y de los productos aparece proyectado en las cosas que adquieren un aspecto mágico de relaciones entre las cosas. Este carácter fetichista de las cosas y las relaciones humanas lleva a que detrás de la relación social abstracta de los productos transformados en valores, se esconde la realidad concreta de las relaciones de los sujetos en la sociedad.

En este sentido afirma Marx: *“El trabajo creador del valor de cambio se caracteriza por el hecho de que la relación social entre las personas se presenta en cierto modo invertida, es decir, como una relación entre las cosas”*. Y continúa *“El comportamiento atomista de los hombres en el proceso social de su producción y, por lo tanto, la reificación que asumen las relaciones productivas al escapar al control y a la acción del individuo consciente, se manifiesta en primer término en que los productos de su trabajo revisten generalmente la forma de mercancías. Por ello es que el enigma del fetiche-dinero no es otra cosa que el enigma del fetiche-mercancía, su clave definitiva”*²³.

De esta manera, el grado de integración del sujeto a la sociedad, varía según la estructura económica. Es en función de las condiciones objetivas en las que se ejerce la actividad material, de la clase o sector social al que se pertenece y de su modo de apropiación de esas condiciones de existencia. Es decir las relaciones sociales se transforman en relaciones entre las cosas.

²² ZARAGOZA GONZALEZ, CARLOS ARMANDO. *El fetichismo de la Mercancía en Marx y su relación con la Moral*. En Revista Contaduría y Administración. Nº 200. 2001. Págs. 31-32

²³ MARX, KARL. *El Capital*. 1867.

Las mercancías no se consumen por su valor de uso (utilidad), tratado por primera vez por Aristóteles y retomado por Marx, en el Capítulo 1 de “El Capital”, sino por las características fetichistas que adquieren como valor de cambio ya que determinan quien es el sujeto: uno vale por lo que tiene no por lo que es o lo que hace; lo cual lleva a que el sujeto se exprese por medio de sus posesiones.

Este carácter fetichista de las cosas y de las relaciones humanas, lleva a que detrás de la relación social abstracta de los productos transformados en valores, se esconde la realidad concreta de los sujetos en la sociedad. Así afirma Marx: *“El trabajo creador del valor de cambio, se caracteriza por el hecho de que la relación social entre las personas se presenta en cierto modo invertida, es decir, como una relación entre las cosas”*²⁴.

Es Zygmunt Bauman²⁵ quien describe este proceso: *“para que la fluidez pudiera erigirse en la mayor solidez, la condición más estable que pudiera concebirse y, justamente, de eso se trata la sociedad de consumo, poner `el principio de placer` al servicio del `principio de realidad`, enganchar el deseo, indómito y volátil, al curso del orden social, utilizando la espontaneidad, con toda su fragilidad e inconsistencia, como material para construir un orden sólido y duradero, a prueba de conmociones. La sociedad de consumo ha logrado algo que anteriormente había sido inimaginable: reconciliar el principio de placer con el de realidad, poniendo, por así decirlo, al ladrón a cargo de la caja de caudales”*.

Así, la racionalidad de la sociedad consumista se construye sobre la base de una subjetivación, en la que se ofrecen mercancías cuyo valor de cambio genera la ilusión de una certidumbre tranquilizadora ante la angustia de desamparo producto, de las mociones desligantes y destructivas de la pulsión de muerte.

Ante el destino fatal del hombre, el mercado de consumo promete una supuesta seguridad que se puede comprar en cómodas cuotas mensuales. Caso contrario están aquellos que tienen trabajos precarizados y los excluidos del sistema que muestran un futuro posible. Su costo es el sometimiento de un poder que se sostiene en la ruptura del lazo social. De un poder que necesita de un sujeto solo y aislado de su clase social.

²⁴ MARX, KARL. *El Capital*. 1867.

²⁵ ZYGMUNT, BAUMAN. *Modernidad Líquida*. 2000.

LA RELACIÓN DEL YO CON EL OBJETO: EL BRANDING DEL YO

Si en las sociedades arcaicas, los fetiches eran utilizados para conjurar el temor ante un agente externo, misterioso y desconocido, en la incipiente sociedad industrial Marx detecta que los objetos comerciales adquieren la cualidad de fetiches ya que tienen un poder que supera su dimensión física para alcanzar una dimensión simbólica. Cuando el individuo, se relaciona con el objeto como medio de satisfacción de un deseo, encontramos una interacción entre la tiranía íntima (psicologización de la realidad) con la tiranía económica (el beneficio como último ratio).

Así, la cultura del yo y la cultura del consumo se interrelacionan por medio de formas expresivas del lenguajes de la mercancía, siempre sujeta a la lógica superior del beneficio económico. Si en las sociedades arcaicas los fetiches servían para conjurar el temor ante un exterior misterioso y desconocido, en la incipiente sociedad industrial Marx detecta, que los objetos comerciales adquieren la cualidad de fetiches ya que tienen un poder que sobrepasa de largo su mera condición física.

Es así que la mercancía, se antropomorfiza, pues a igual que las personas asume una personalidad.

El producto es expuesto a las miradas de la sociedad, pero además adopta una dimensión de uso personal, entrelazando los deseos colectivos con los individuales.

Así entonces aparecerá *la marca interrelacionando la privacidad con la personalidad y la mercancía* de la misma manera que la persona adoptará una personalidad, es decir que algo que es por esencia público, expuesto a la mirada social, adquiere también una dimensión de uso personal. La marca implica entonces, lo público y lo privado, lo íntimo y lo social, lo externo y lo interno, ambas miradas entrecruzadas, dentro de una relación dialéctica en permanente evolución²⁶.

Así entonces se designará al mundo con diferentes etiquetas, que según Berger y Luckmann²⁷ tienen en común la importancia asignada a la cultura de masas y a los medios de comunicación en la construcción social de la realidad. En su obra, que aparece por primera vez en 1966, explican de la existencia simultánea de la realidad objetiva y subjetiva, la que se compone como proceso dialéctico de dos etapas:

- 1) la internalización: como la incorporación de un acontecimiento objetivo en cuanto expresa significado; como manifestación de los procesos subjetivos de otro que se vuelven significativos para la persona.

²⁶ PERIS, SALVADOR. *El trayecto de la mercancía: del objeto fetiche al Yo marca*. Universidad Pompeu Fabra. En *Pensar la Publicidad*. Volumen III. 2009. Pág. 143.

²⁷ BERGER, PETER L. ; LUCKMAN, THOMAS. *La construcción social de la realidad*. 1988.

2) la comprensión de los semejantes y a aprehensión del mundo en cuanto realidad significativa y social

Si al principio de la modernidad, se plantea el concepto: «Eres lo que tienes», en el momento en que se masifica el acceso a toda clase de bienes de consumo, la construcción de la identidad se desplaza hacia otros ámbitos de la experiencia humana.

La contracultura de los 60, propagaba el grito exhortativo «Sé tú mismo», eslogan asimilado por la cultura del consumo donde al sujeto con tal de diferenciarse de la multitud se le ofrecen las posibilidades de construirse una vida a su medida para buscar originalidad y autenticidad programada.

Se trata, entonces, de la «sociedad IKEA» donde amplias capas de la población pueden gozar a bajo coste de una serie de ofertas de consumo, de vuelos baratos a muebles desmontables, de teléfonos móviles a reproductores DVD.

“Tu patria es tu casa. Diseña la casa a tu gusto de manera que la personalices y te identifiques con lo que te rodea”, a pesar que el producto base (la casa) es compartido por millones de personas.

El mensaje profundo afirma que se debe renunciar a cambiar el mundo para cambiarnos a nosotros mismos. O que el único cambio posible es el cambio dirigido del entorno más inmediato, esto representa un cambio de la forma de vivir dentro de la sociedad, no de la manera de vivir en sociedad.

El relato utópico parece empezar y acabar en uno mismo. Sin embargo, a pesar de este mensaje de inacción, lo cierto es que el mundo cambia. Es posible que el principio de realidad pocas veces haya estado tan sometido como ahora a la lógica del deseo, y por tanto, al principio del placer, pero aún estamos lejos de dar salida al anhelo definitivo de inmortalidad.

La socióloga Renata Salecl habla del YO S.A.²⁸, haciendo alusión a que la persona tiene una serie de objetivos en la vida a los que quiere cumplir, desde personales, hasta profesionales, afectivos y económicos. Analiza que los hechos sociales son formas de pensar y patrones de conducta externos al individuo, que se encuentran en el imaginario, creado por la sociedad en la que el hombre se encuentra inmerso (valores, creencias, normas) que le son transmitidas por las instituciones y también por mecanismos grupales.

²⁸ SALECI, RENATA. Yo. S.A. La Vanguardia. 2007

Estas pautas son internalizadas por la persona a través de la socialización por los mecanismos de control social. (Coerción, coacción, manipulación).

Luego a través de un proceso dinámico, las instituciones contribuyen al proceso de construcción de la propia identidad. Esto significa que a través del imaginario social, el hombre subjetiva las realidades objetivas. Según Saleci, es en este marco en que el individuo es invitado a ser flexible, se arriesgue y en definitiva se convierta en lo que quiere ser.

Entonces se torna importante trabajar en el propio yo, para quien quiera alcanzar sus objetivos y no se sienta excluido de las redes sociales y seguir creciendo en sus logros personales.

Por su parte, Vicente Verdú²⁹ en su obra *Yo y tú, objetos de lujo*, comenta cómo la consultora Future Brand realizó una investigación en gran parte de Europa y concluyó que muchos jóvenes pensaban en sí mismos como marcas y, paralelamente, una de las sesiones de Davos en el 2004 se tituló «Yo, S.A.», asociando la buena realización personal a una gestión eficiente para producir un «yo» que gozara de la consideración, el atractivo y el amor de una buena marca³⁰.

Hoy el hombre que tiene necesidades, las que generan requerimientos y motivan sus deseos, ya no sólo quiere alcanzar productos sino conceptos con ciertas características simbólicas, físicas y económicas. Los componentes internos del producto y las condiciones de elaboración llegan a ser secundarias, aunque existe una mayor sensibilización exigida por algunos segmentos de la población para conocer el origen de lo que es adquirido.

Lo que se sigue priorizando es la cuestión del consumidor, y la teoría de Saleci del Yo Marca, se aproxima mucho a la teoría del fetichismo en el sentido de que la construcción de Yo a partir de la interrelación del frente externo con los intereses genuinos de la persona, pareciera que le permite discriminar al individuo a aquellos objetos y/o productos que como fetiches simbólicos lo aproximan a la obtención de sus deseos y autorrealización.

²⁹ VERDÚ, VICENTE. *Yo y Tú. Objetos de Lujo*. Editorial Debate. 2005

³⁰ PERIS, SALVADOR. *El trayecto de la mercancía: del objeto fetiche al Yo marca*. Universidad Pompeu Fabra. En *Pensar la Publicidad*. Volumen III. 2009. Pág. 144.

El Valor de Uso y el Valor de Cambio.

Karl Marx, en el citado primer volumen de *El Capital*³¹, establece la distinción en valor de uso y valor de intercambio, del que por primera vez, se había expresado Aristóteles.

La zona de la que habla Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, que es la zona de la masificación y no diferenciación, genera una necesidad de diferenciar la propuesta de valor.

Según Salvador Peris, la publicidad se desarrolla con rapidez para dar salida a esta necesidad de discriminación entre iguales y a la lógica del uso, propia de las primeras etapas de la industrialización, se le contrapone una lógica estética dominada por unos objetos que toman su sentido máximo no sólo cuando son usados, sino también cuando son mirados para ser posteriormente deseados. Esto significará que cuando posteriormente sean deseados, como consecuencia de la satisfacción en el uso, serán vueltos a elegir, comportándose ese consumidor como un consumidor leal a esa propuesta de satisfacción.

En la era moderna, las acciones de comunicación de las empresas, puntualmente a través de la publicidad, tratarán de desarrollar públicamente la extensión del deseo como un lenguaje retórico hegemónico de la era moderna³².

Por otra parte, algunos críticos culturales entre finales del XIX y principios del XX, con Walter Benjamin a la cabeza, fueron un paso más allá de Marx y hablaron de la estetización de la mercancía, al referirse a una estetización utilitaria, para darle un valor final a la compra. Así pues, esta mercancía que aparecía en cadena por la revolución industrial, necesitaba de un lugar de trascendencia para mejorar su observación, tanto con la mirada como con el tacto.

Es así como a finales del siglo XIX, aparecen las primeras galerías europeas comerciales, en donde lo fundamental que era la utilidad que representaba el bien, pasaba a ser opcional. Y lo que era poco común (la referencia cultural) pasaba a ser necesario, llegando un producto que aun teniendo calidad, fracasaba porque no captaba las miradas de los consumidores y no activaba la lógica del deseo, acentuando entonces en la percepción del valor, uno de los requisitos fundamentales para la construcción de la imagen de la marca.

³¹ MARX, KARL. *El Capital*. 1867.

³² PERIS, SALVADOR. *El trayecto de la mercancía: del objeto fetiche al Yo marca*. Universidad Pompeu Fabra. En *Pensar la Publicidad*. Volumen III. 2009. Pág. 144.

³² *Ibidem* Pág. 146

La evolución de la mercancía desde mediados del XIX hasta hoy, la acerca a la concepción de obra de arte en el sentido de que alrededor de ésta, se elabora una especie de mundo cultural, contribuyendo a una especie de sacralización del acto de consumo.

Cuando la persona abandona la compra de un objeto, no lo vive como una pérdida sino como una decisión de una búsqueda continua, un acto exploratorio, en donde se considera válida la justificación de que *“el consumidor se consume”*.

En esta selva de objetos, la auténtica libertad de la persona, pasará por su pulsión narcisista.

La pasión ya no late en el objeto, sino dentro de cada uno de los consumidores, creando un mapa semiótico de la subjetividad humana. La pasión, se autoconsume.³³

Ante la sobreabundancia de estímulos externos, el individuo concibe el consumo como una emoción, como una forma de aproximarse a sus capas inexploradas, a su «yo auténtico» en terminología romántica.

El objeto es un medio para enriquecer la vida con diversas experiencias. El consumidor siempre se encuentra en la búsqueda de nuevos e incesantes estímulos en un movimiento constante que se justifica por sí mismo.

El sociólogo Richard Sennett, en *La cultura del nuevo capitalismo*³⁴, explica que el consumidor se asemeja a un turista que va de una ciudad clónica a otra y que en todas visita las mismas tiendas y compra los mismos productos. Pero ha viajado.

Para el consumidor, la estimulación reside en el proceso mismo de ir de un lugar al otro, a la búsqueda de sí mismo.

La noción de «sujeto en tránsito» no tiene referentes más sólidos que el propio movimiento y la propia imaginación que crean la ilusión de estar viviendo la vida, y compensan horas de trabajo y obligaciones.

En cierto sentido, se puede decir que la auto exploración es el camino de la auto explotación.

El poder del mercado se enfrenta con la gloria de uno mismo y la circulación de las mercancías con la circulación de uno mismo.

La noción de acumulación ha sido superada por la historia del consumo, donde todo objeto es intercambiable por uno más nuevo y atractivo (Valor de cambio y valor de uso).

³³ SENNET, RICHARD. *La cultura del nuevo capitalismo*.2006

Como explica Vicente Verdú³⁵, en su obra “Yo y tú, objetos de lujo” ser un consumidor conduce probablemente a convertirse en un consumidor de sí transmutando el yo en el máximo objeto, el artículo supremo. El nuevo ensayo de Verdú, se refiere a una sociedad, occidental y urbana, cuyos modelos se están extrapolando al mundo por medio de la globalización. Se refiere a la cultura de “otra naturaleza”, donde describe un cambio de modo de vida, una mutación en marcha, en la vida cotidiana, a través del consumo y de la ciencia.

Si para los portavoces del 68 la liberación era dejarse llevar por el principio del placer, en el capitalismo de consumo, obedecer las leyes del deseo nos identifica con las leyes regulares de la producción.

El principio de placer y el principio de realidad adquieren importantes puntos de coincidencia a través del ritual del consumo, espacio que ha sustituido al trabajo, capital máximo de la era industrial, como lugar apto para la personalización y el ejercicio de la identidad. Así pues, el capitalismo impone colectivamente a través del yo-marca su subjetividad fragmentada por medio de la cultura comunicacional, a través de que el hombre en su ser finito se construye una ilusión de complejidad y totalidad³⁶.

4. DIVERGENCIAS Y CONVERGENCIAS.

DIVERGENCIAS.

- El fetichismo de los productos consiste en primer lugar en vaciarlos de significado, ocultando la realidad de sus relaciones sociales objetivadas en ellos por medio del trabajo humano, para así inyectar relaciones imaginarias y simbólicas, para construir significado a un nivel más secundario.

Primera divergencia: La producción vacía. La publicidad llena. Lo real es ocultado por lo imaginario.

- Mientras el fetiche, construye sobre los objetos un significado imaginario, la superposición del valor de uso sobre el valor de cambio, le permite al individuo confrontar ese significado.

Segunda divergencia: la teoría de la gestación del valor continua como base de la diferenciación, independiza al individuo del fetiche como salvador y lo llevará a una decisión basada en sus requerimientos y experiencias positivas con la marca.

³⁵ VERDÚ, VICENTE. *Yo y tú objetos de lujo*. Editorial Debate. 2005

³⁶ PERIS, SALVADOR. *El trayecto de la mercancía: del objeto fetiche al Yo marca*. Universidad Pompeu Fabra. En *Pensar la Publicidad*. Volumen III. 2009. Pág. 146.

- Si ser fetichista significa para la consecución de un determinado efecto u objetivo, la intervención o tenencia de un objeto milagroso, es decir de un instrumento mágico cuya efectividad no puede ser explicada por el entendimiento racional ni puede ser producida por la actividad guiada por éste, entonces, se plantea la:

Tercera divergencia: resulta completamente contradictorio que sea justamente en el mundo moderno, donde los seres humanos no pueden cumplir de manera adecuada dicha condición esencial suya (ser un ser social) y en consecuencia no logren relacionarse entre ellos mismos sino a condición de que intervenga en este proceso socializador la incomprensible actuación de un fetiche moderno, en forma de una acción, una cosa o una palabra, como instrumento socializador.

CONVERGENCIAS

- Ser fetichista significa para la consecución de un determinado efecto u objetivo, la intervención o tenencia de un objeto milagroso, es decir de un instrumento mágico cuya efectividad no puede ser explicada por el entendimiento racional ni puede ser producida por la actividad guiada por éste.

- *Primera convergencia: El proceso de generación de imagen corporativa también implica en partes desarrollar sobre lo simbólico la idea de un concepto que va más allá de lo real, es decir que desde lo mágico plantea una efectividad que conducirá a la compra.*

- En la era moderna, las acciones de comunicación de las empresas, desarrollaron públicamente la extensión del deseo como un lenguaje retórico hegemónico. Las mercancías que aparecían en cadena por la revolución industrial, necesitaban de un lugar de trascendencia para mejorar su observación, tanto con la mirada como con el tacto.

Segunda convergencia: La construcción de la marca, también necesita de un lenguaje que transmita la trascendencia para mejorar también su observación, tanto con la mirada como con el tacto.

- La mercancía, se antropomorfiza, pues a igual que las personas asume una personalidad.

Tercera Convergencia: La construcción de la marca, tenderá a personalizar a los objetos a través de los sujetos, cuando apriorísticamente define un destinatario de su mensaje y a los sujetos a través de los objetos cuando intenta influenciar la opinión positiva del mercado identificando sus reales necesidades con las de un imaginario y soñado grupo de referencia.

- El principio de placer y el principio de realidad adquieren importantes puntos de coincidencia a través del ritual del consumo.

Cuarta convergencia: la confianza en el fetiche libera a igual que la confiabilidad en la marca.

5. CONCLUSIONES

- El fetiche que el hombre descubre en una mercancía, es según Marx y más tarde interpretado por Freud, un objeto de deseo que el sujeto encuentra para sustentar a veces hasta su destino finito, encontrando en lo simbólico, quizás hasta la fuente de alcance de sus deseos y sueños.
- La construcción de una marca, como proceso, se sostiene y se solidifica en la gestación continua del valor como proceso ético y equitativo.
- Entre un fetiche y la identificación de una marca, encontramos la coincidencia de la necesidad de credibilidad del hombre en lo simbólico, más allá de una construcción de contenido.
- Si el tema del fetichismo en Marx, pone de manifiesto la vigencia de formas *de decodificación engañosa* como la presencia de espejismos, encontramos en común entre la marca como fetiche y la imagen de marca, la decodificación engañosa con la que muchas marcas intentan seducir a su prospecto, al no coincidir su propuesta de valor con los requerimientos genuinos de valor de mercado.
- Para que esta coincidencia no supedite lo subjetivo a lo objetivo, suponiendo que el hombre cambia por sí mismo y por influencia del cambio en el medio, las empresas deberán aceptar y asumir el desafío de desarrollar el concepto de la diferenciación, para la generación de ventajas competitivas sostenibles, en las zonas en donde la elección del consumidor pase por la sensibilidad al valor independientemente de la sensibilidad al precio.
- Es entonces, cuando el fetiche a elegir podrá coincidir con un símbolo que no profundice la insatisfacción y la frustración sino que más luego interprete las necesidades y requerimientos del segmento elegido, en el antes, en el durante y en el después, de manera tal que el conocimiento por parte de la empresa de la interrelación entre: su estrategia, su imagen corporativa y el segmento elegido, le posibilite la administración de una estrategia basada en la lealtad, generando relaciones con clientes que por su continuidad y rentabilidad convertirán a sus

clientes en Grupos Aglutinadores de Valor, que son los grupos que simultáneamente:

- Percibe los beneficios de la marca.
- Requiere los beneficios de la marca.
- Elige los beneficios de la marca de una manera continua.

BIBLIOGRAFÍA

AMIGO, ADRIANA. *Negocios con Valor*. Fundación Ross. Argentina. 1º Edición 2009. 2º Edición 2012.

BERGER, PETER L.; LUCKMAN, THOMAS. *La construcción social de la realidad*. 1988.

CARPINTEROS, ENRIQUE; RIEZNIK, PABLO; SOTOLANO, OSCAR; KOHAN, NESTOR; MARX, KARL; GRUNER, EDUARDO; SUSKSDORF, CRISTIAN. *Actualidad de El fetichismo de la mercancía*. Serie Futuro Imperfecto. Colección Fichas para el siglo XXI.

DYER, DAVID; DLAZELL, FREDERICK; OLEGARIO, ROWENA. *Procter & Gamble (RISING TIDE) 165 años construyendo una marca*. P&G. Grupo Editorial Norma. Harvard Business Scholl Press, Bogotá, Colombia, 2005. MUNUERA ALEMAN, JOSE LUIS; RODRÍGUEZ ESCUDERO, ANA ISABEL. *Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC. ALFAOMEGA. Madrid. 2007.

MARX. CARLOS. *El Capital*.1867.

MARGULIS, MARIO. *Idelología, fetichismo de la mercancía y reificación*. UBA.

PERIS, SALVADOR. *El trayecto de la mercancía: del objeto fetiche al Yo marca*. Universidad Pompeu Fabra. En *Pensar la Publicidad*. Volumen III. 2009.

SALECI, RENATA. *Yo*. S.A. La Vanguardia. 2007.

SENNET, RICHARD. *La cultura del nuevo capitalismo*.2006.

VERDÚ, VICENTE. *Yo y tú objetos de lujo*. Editorial Debate. 2005.

ZARAGOZA GONZALEZ, CARLOS ARMANDO. *El fetichismo de la Mercancía en Marx y su relación con la Moral*. En *Revista Contaduría y Administración*. N° 200. 2001.

ZYGMUNT, BAUMAN. *Modernidad Líquida*. 2000.

ANALISIS, DESDE LOS DISTINTOS ACTORES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA, DEL ROL DE LA UNIVERSIDAD EN LA FORMACIÓN DE PROFESIONALES SOCIALMENTE RESPONSABLES

Arriaga, María Cristina
Oviedo, Raúl Ricardo
Racca, Adriana
Camandona, María Rosa
Labastíe, Carla

1. INTRODUCCIÓN.

Este trabajo se encuadra en un proyecto de investigación acerca del rol de la Universidad en la formación de profesionales socialmente responsables.

Partimos de la definición de Torres Pernalte y Trápaga Ortega (2010)¹, para quienes la responsabilidad social de la universidad (RSU) pasa por entregar a la sociedad ciudadanos con capacidades para resolver eficaz y eficientemente los problemas de la misma, dentro del total respeto por los derechos y los valores humanos.

Se considera que los profesionales en Ciencias Económicas son los más íntimamente ligados a la problemática de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Desde su posición en distintos niveles gerenciales, como asesores externos en todo tipo de organizaciones y aún desde cargos sin jerarquía podrán sembrar la semilla de la acción socialmente responsable.

La problemática de la RSE se aborda desde dos enfoques articulados:

- Los valores a incorporar en la formación para lograr profesionales socialmente responsables
- La Responsabilidad Social de la Universidad (RSU) en la transmisión de esos valores.

En este trabajo, el análisis se hace desde los diferentes actores: alumnos, profesores y jóvenes graduados.

¹ TORRES PERNALETE, Mariela y TRÁPAGA ORTEGA, Miriam (2010) *Responsabilidad Social de la Universidad. Retos y Perspectivas*. Editorial Paidós. Buenos Aires.

2. MARCO TEÓRICO

Con la globalización, se incrementaron las diferencias entre países y entre personas. También crecieron la pobreza, la miseria, la violencia y la exclusión.

Para Chiara Lubich “No es una novedad afirmar que toda concepción de la gestión económica es el resultado de una determinada cultura y de una cierta visión del mundo”².

Para conciliar la Ética con la Economía es necesario salir de la racionalidad absoluta. Pero la racionalidad de las relaciones humanas tampoco es suficiente.

“Es preciso que las empresas no solo consideren su capital financiero y humano, sino el “capital social”, que se traduce a través del conjunto de normas, reglas y valores éticos, sociales (incluso los políticos) y de conducta, para poder relacionarse con los otros sujetos, y entre grupos de sujetos, una vez que la responsabilidad social organizacional alcanza a todos los actores sociales, internos y externos”³.

Para Torres Pernalette y Trápaga Ortega a fines del siglo pasado, las organizaciones empiezan a insistir en la necesidad de promover prácticas adecuadas, orientadas a los diversos ámbitos (social, laboral, medioambiental) y consideran también los impactos que la actividad genera en la propia organización y sus miembros, los grupos de interés y la ciudadanía en su conjunto⁴.

2.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

Van Morlegan y Ayala⁵ presentan una serie de definiciones de RSE dadas por distintas organizaciones:

- “La responsabilidad social empresarial constituye el compromiso de la empresa de contribuir al desarrollo sostenible, con la participación de sus grupos de interés, a fin de mejorar la calidad de vida de la sociedad en su conjunto”. Grupo RSE Ceads (Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible)
- “Se refiere a la forma de conducir los negocios de la empresa y a la relación con sus grupos de interés. Es la capacidad de acrecentar relaciones de calidad

² Discurso de Clara Lubich pronunciado el 31 de mayo de 1999 en el Congreso realizado en Estrasburgo por el Consejo de Europa a raíz del 50º Aniversario de su fundación con el título: “Sociedad de mercado, democracia, ciudadanía y solidaridad ¿un espacio para el debate?”

³ “El papel de la Responsabilidad Social Empresarial en el acercamiento entre la Ética y Economía” <http://web.econ.uba.ar/WAppFCE01/SendImageJPA01?Function=getFilexPOID&filePOID=3727>

⁴ Op.. Cit 1 Pág. 77

⁵ PÉREZ VAN MORLEGAN, L. – AYALA, J. C. – “*El Comportamiento de las Personas en las Organizaciones*”. Ed. Prentice Hall – Pearson Education, Buenos Aires, 2011. Pág. 68

con todos los públicos de interés que posee la empresa como organización social". IARSE (Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria).

- “Es la forma de gestión definida por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales”. ETHOS.

Schvarstein dice que: “Una organización es socialmente responsable cuando instituye un conjunto de prácticas obligatorias y voluntarias orientadas a promover la satisfacción de las necesidades sociales de sus integrantes y las de los miembros de su comunidad. (...) Una organización de estas características cumple con la normativa vigente porque está convencida de su valor y legitimidad y es precisamente en virtud de tal convencimiento que opera más allá de la norma⁶.

Para Hans Burchart “Solo todos juntos podemos “administrar” nuestra sociedad y conducirla hacia un futuro sostenible, hacia una cultura de paz, de equilibrio y de felicidad”⁷.

2.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

En cuanto a la Universidad, Torres Pernalet y Trápaga Ortega plantean que no solamente debe formar un profesional de alto nivel, sino que debe formar un ciudadano éticamente responsable. Para ello es necesaria la inclusión de políticas educativas que posibiliten el desarrollo de las capacidades humanas de todos los sujetos involucrados en el acto de construcción del conocimiento con pertinencia social. Se necesita una pedagogía crítica que dé prioridad al compromiso de la institución con la comunidad y al disfrute en la formación de cualquier ser humano, que fomente una ética del género humano tal como la plantea Morin, quien considera al individuo, a la sociedad y a la especie⁸.

⁶ SCHVARSTEIN, L. – “*La Inteligencia Social de las Organizaciones.*” 1ª edición. Ed. Paidós, Buenos Aires, 2006. Pág. 51

⁷ BURCHART H. “Desarrollo sostenible y management: elementos para un nuevo paradigma de gestión”. En “Humanizar la Economía” Comp. L. Bruni. Ed. Ciudad Nueva. Buenos Aires 2006. Pág.94

⁸ Op. Cit. 1

2.3 VALORES

Las acciones humanas se basan en valoraciones.

Para De Bono los valores son muy importantes, están en todas las áreas del pensamiento y de la conducta, percepciones, lógica y emociones, pero no les prestamos la suficiente atención. “Cuando todo se convierte en un producto de consumo lo que importa es la habilidad para diseñar y proporcionar un valor. Para eso se requiere pensamiento y diseño creativo”⁹.

Para Bernardo Kliksberg, “se asigna a los valores de una cultura un peso decisivo en el desarrollo. Se ha trabajado largamente al respecto en años recientes, sobre el tipo de valores que han ayudado a países que han obtenido crecimiento sostenido y logros sociales significativos”¹⁰.

3. OBJETIVOS

- 1) Comparar el nivel de responsabilidad atribuido por los distintos actores a la Universidad en la formación de profesionales socialmente responsables y la evaluación que hacen del desempeño actual de la misma.
- 2) Identificar y jerarquizar los valores presentes en los distintos actores reconociendo coincidencias y diferencias.

4. METODOLOGÍA

Es un estudio confirmatorio y comparativo entre los distintos actores. La información se obtuvo a través de encuestas realizadas a los distintos actores. Los cuestionarios utilizados fueron autoadministrados y estaban compuestos principalmente por preguntas cerradas de opción múltiple, con predominio de escalas de valoración. También se realizaron entrevistas en profundidad a profesores. Se aplicaron test de diferencia de medias para las variables medidas en una escala numérica, a fin de determinar si había diferencia estadísticamente significativa entre las respuestas de alumnos, profesores y jóvenes graduados.

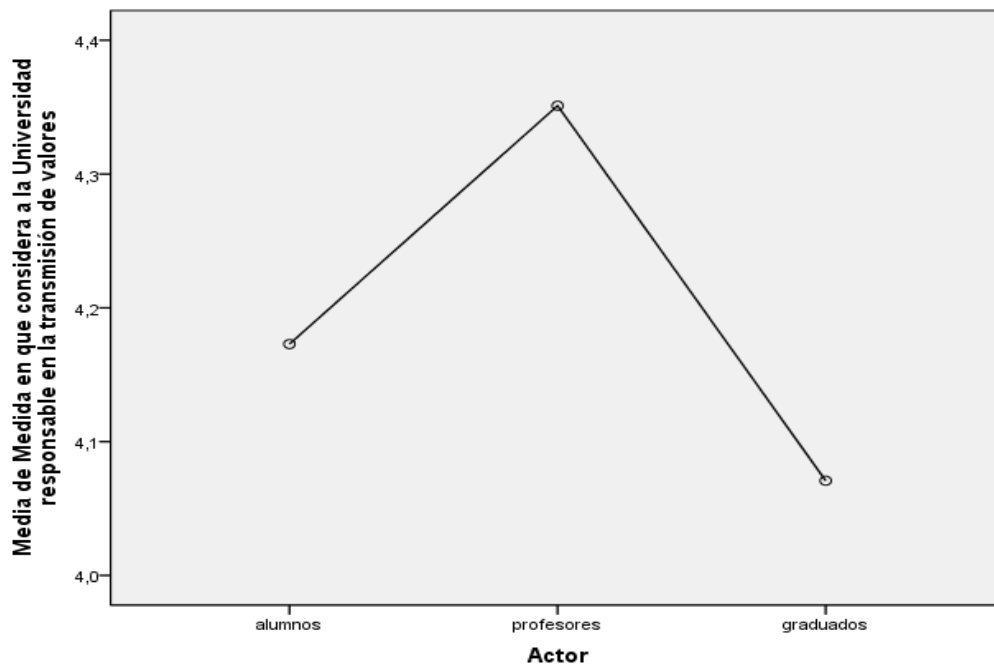
⁹ DE BONO, E. “Las seis medallas del valor. Ed. Empresa Activa. Barcelona. 2004 Pág. 17

¹⁰ KLIKSBERG, B. “Más Ética, más desarrollo”. Ed. Temas Buenos Aires 2004. Pág. 60

5. RESULTADOS

Los distintos actores coinciden en cuanto a que consideran a la Universidad responsable en la transmisión de valores. En una escala de 1 a 5, el promedio de todos está por encima de 4. Sin embargo hay diferencias significativas entre algunos de ellos.

Gráfico1: Promedio de la medida en que los actores consideran a la Universidad responsable en la transmisión de valores



Se aplica el estadístico de Levene y se ve que hay homogeneidad de variancias.

Cuadro 1. Prueba de homogeneidad de varianzas

Medida en que considera a la Universidad responsable en la transmisión de valores

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
2,068	2	867	,127

El cuadro ANOVA muestra que hay diferencias significativas al nivel de 0,05 en las respuestas.

Cuadro 2. ANOVA

Medida en que considera a la Universidad responsable en la transmisión de valores

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	6,064	2	3,032	3,987	,019
Intra-grupos	659,297	867	,760		
Total	665,361	869			

Al aplicar Tukey se ve que solamente difieren significativamente al nivel de 0,05 los profesores y los graduados. Los alumnos, al estar en una posición intermedia, no muestran diferencias significativas respecto de los graduados ni de los profesores.

Cuadro 3. Comparaciones múltiples

Medida en que considera a la Universidad responsable en la transmisión de valores.

HSD de Tukey

(I) Actor	(J) Actor	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
Alumnos	profesores	-,178	,099	,170	-,41	,05
	graduados	,102	,063	,242	-,05	,25
Profesores	Alumnos	,178	,099	,170	-,05	,41
	graduados	,280*	,102	,017	,04	,52
Graduados	Alumnos	-,102	,063	,242	-,25	,05
	profesores	-,280*	,102	,017	-,52	-,04

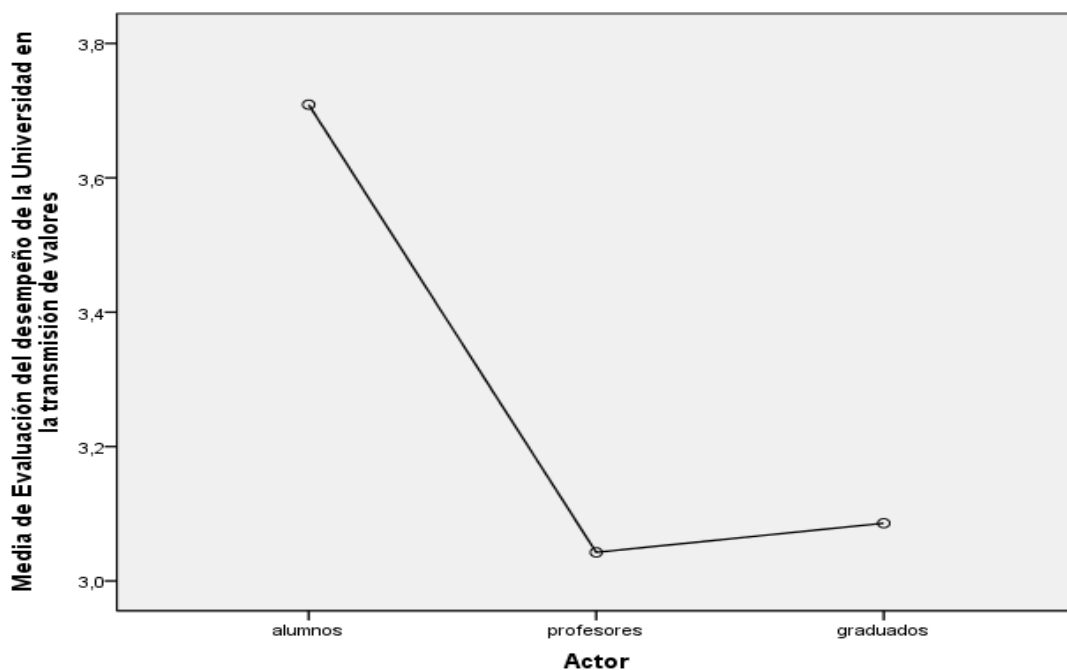
*. La diferencia de medias es significativa al nivel 0.05.

Hay una brecha considerable con respecto al desempeño real de la Universidad, fundamentalmente desde la perspectiva de profesores y graduados.

En el trabajo realizado se vio que a medida que avanzaban en la carrera bajaban su puntuación respecto al desempeño de la Universidad en la transmisión de valores.

El puntaje otorgado por todos está por debajo de 4, y en el caso de los profesores y graduados está levemente por encima de 3.

Gráfico2: Promedio de la evaluación que hacen los actores acerca del desempeño de la Universidad en la transmisión de valores



El estadístico de Levene nos muestra que hay homogeneidad de variancias. Por eso se aplica test de Tukey.

Cuadro 4. Comparaciones múltiples

Evaluación del desempeño de la Universidad en la transmisión de valores. HSD de Tukey

(I) Actor	(J) Actor	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
Alumnos	profesores	,666*	,101	,000	,43	,90
	graduados	,623*	,065	,000	,47	,77
Profesores	alumnos	-,666*	,101	,000	-,90	-,43
	graduados	-,043	,104	,909	-,29	,20
Graduados	alumnos	-,623*	,065	,000	-,77	-,47
	profesores	,043	,104	,909	-,20	,29

*. La diferencia de medias es significativa al nivel 0.05.

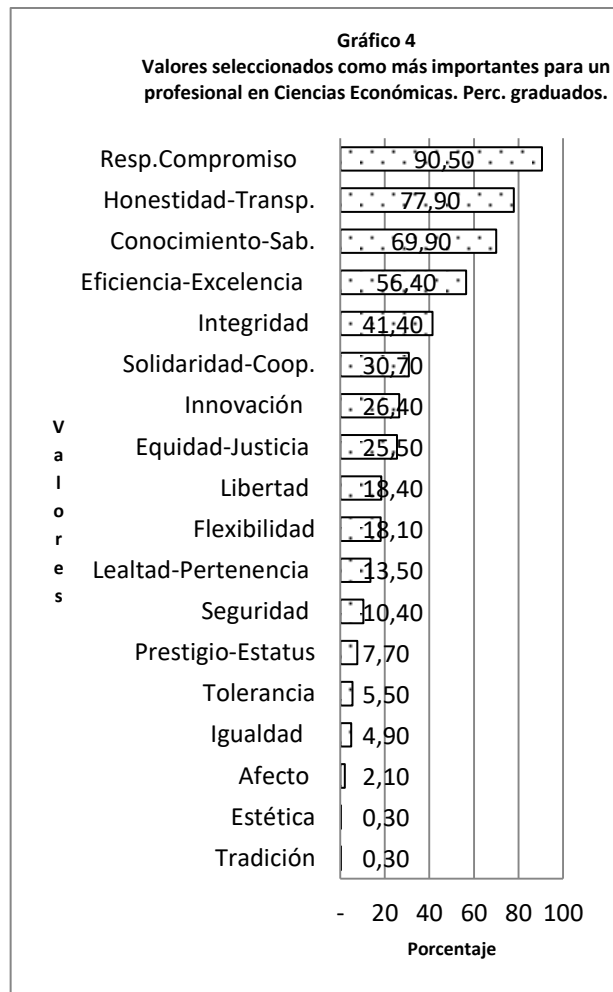
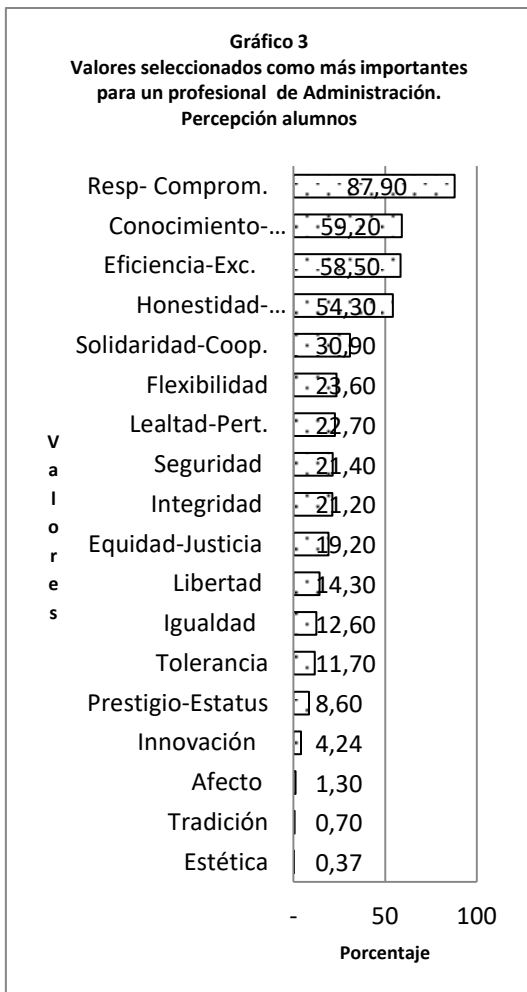
Se aprecia que la percepción de los alumnos difiere significativamente al nivel 0,05 de la percepción de los graduados y profesores, Entre estos últimos no hay diferencias significativas.

De las entrevistas en profundidad realizadas a los profesores se desprende que la RSE es algo que llegó para quedarse y es necesario que el tema se instale a lo largo de toda la currícula y no a través de cátedras aisladas o que el tema quede librado a la voluntad e iniciativa de algunos profesores. Lo graduados se mostraron muy interesados en el tema y consideraron importante que el mismo se estuviese investigando en la facultad.

Con respecto a los valores se hicieron diferentes preguntas. Por un lado se pidió a los alumnos que definiesen el valor que para ellos era el más importante. Luego de Responsabilidad-Compromiso, seleccionado por el 24,6% y de Honestidad-Transparencia seleccionada por un 16,7%, siguen Libertad con un 16,5% e Igualdad con un 8,7%. Hubo un 4,2% de los alumnos que eligieron Afecto. Los menos elegidos son: Innovación (0,9%), Flexibilidad (0,9%), Prestigio-Estatus (0,7%), Tradición (0,4%) y Estética (sin mención alguna).

La Responsabilidad-Compromiso la definen como el cumplimiento de sus deberes y obligaciones de la mejor manera posible. Algunos aclaran que dicho cumplimiento los

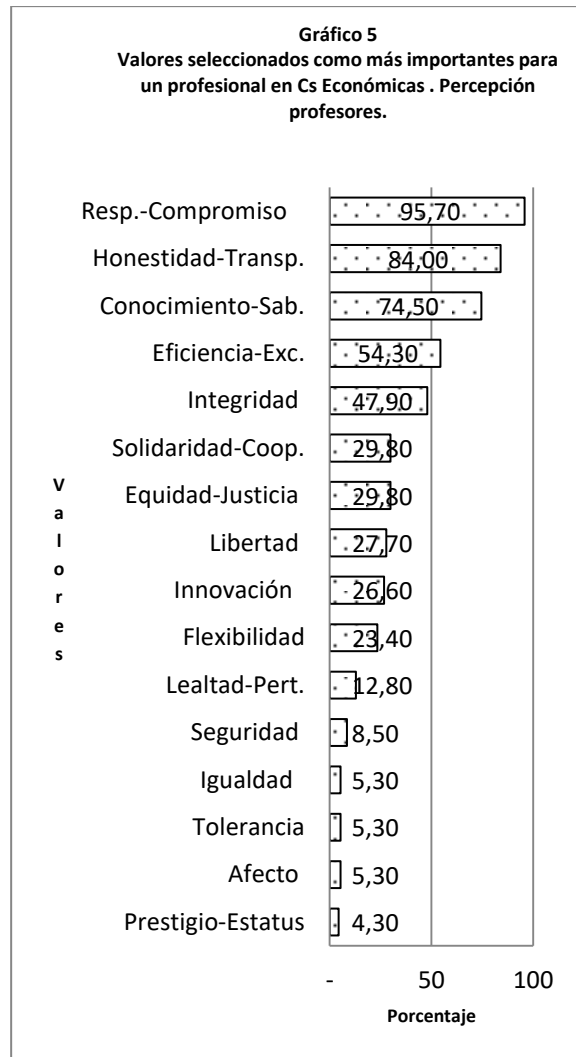
lleva a ser personas confiables. La Honestidad-Transparencia la definen como obrar de buena fe, ser sinceros y mostrarse tal cual son.



La mayoría define Libertad como poder expresarse libremente y decidir acerca de su vida. La Igualdad la definen como no discriminación y tener las mismas oportunidades.

Por otro lado, se les pidió que calificaran en una escala de 1 a 5, la medida en que los principales valores se transmiten o refuerzan. Se pudo observar que en general valores tales como Estética, Afecto y Tradición serían los valores menos transmitidos por la Universidad, estando entre 2 y 3 de valoración promedio.

Las respuestas acerca de los cinco valores considerados más importantes para un profesional en Ciencias Económicas, se observan en gráficos 3 a 5.



Hay un núcleo de valores clave – que incluye: Responsabilidad-Compromiso, Honestidad-Transparencia, Conocimiento-Sabiduría y Eficiencia-Excelencia – considerado por los distintos actores como más importante para un profesional en Ciencias Económicas.

6. CONCLUSIONES

Si bien los actores analizados coinciden en cuanto a que consideran a la Universidad responsable en la transmisión de valores, ya que en una escala de 1 a 5, el promedio de todos está por encima de 4- se puede afirmar que hay una diferencia estadísticamente significativa al nivel de 0,05 entre los profesores y los jóvenes graduados. Los profesores son los que más importancia le asignan (4,37 promedio), siguen los alumnos (promedio 4,17) y por último los jóvenes graduados (4,08 promedio)

En otro trabajo se pudo comprobar que los alumnos que recién ingresan tienen una percepción más optimista y la misma va disminuyendo a medida que avanzan en la carrera. Eso de alguna manera está refrendado por el menor promedio de los jóvenes graduados.

Hay una brecha considerable entre la importancia que se asigna a rol de la Universidad en la transmisión de valores, con respecto al desempeño real de la Universidad, fundamentalmente desde la perspectiva de profesores y graduados. En el trabajo realizado se vio que a medida que avanzaban en la carrera bajaban su puntuación respecto al desempeño de la Universidad en la transmisión de valores.

El puntaje otorgado por todos está por debajo de 4, y en el caso de los profesores y graduados está levemente por encima de 3.

De las entrevistas en profundidad realizadas a los profesores se desprende que la RSE es algo que llegó para quedarse y es necesario que el tema se instale a lo largo de toda la currícula y no a través de cátedras aisladas o que el tema quede librado a la voluntad e iniciativa de algunos profesores. Los graduados se mostraron muy interesados en el tema y consideraron importante que el mismo se estuviese investigando en la facultad.

Con respecto a los valores se hicieron diferentes preguntas. Por un lado se pidió a los alumnos que definiesen el valor que para ellos era el más importante, siendo el más elegido Responsabilidad-Compromiso, seguido por Honestidad-Transparencia.

En cuanto a los valores puntuales, se observa cierta coincidencia general entre los que priorizan en lo personal, los considerados más importantes para el ejercicio de la profesión y los mejor puntuados en cuanto a la transmisión que la Universidad realiza. Existe un núcleo de valores clave, que incluye: Responsabilidad-Compromiso, Honestidad-Transparencia, Conocimiento-Sabiduría y Eficiencia-Excelencia – considerado por los distintos actores como más importante para un profesional en Ciencias Económicas.

7. PROPUESTA

Consideramos que un cambio en los valores individuales contribuirá a un mayor desarrollo sustentable económico y social.

El proceso de clarificación debe partir del individuo y proyectarse a la comunidad. Debe hallar las respuestas adecuadas a una serie de interrogantes ancestrales en forma pormenorizada y a partir de allí organizar y dirigir su vida en función de sus

propios parámetros, y de sus conocimientos adquiridos a través de la propia experimentación

Debe haber un mayor involucramiento de alumnos y profesores en resolver los problemas de la comunidad. Se propone que la Universidad incorpore nuevos contenidos curriculares que se den transversalmente a lo largo de la carrera. Los mismos deben orientar a los alumnos a la resolución de problemas en la complejidad de la sociedad actual. El tener una buena formación en cuanto a RSE en la formación universitaria hace que, cuando se gradúen, esta esté instalada en su trabajo diario y en su gestión.

Desde los Consejos también deben realizarse actividades que incentiven a la formación de un nuevo estilo económico en el que las organizaciones conjuguen el respeto de las reglas y valores de la empresa con el total respeto de los derechos y los valores humanos. A través del reforzamiento de la formación en valores tanto en la Universidad como en las Organizaciones Profesionales, se espera que se contribuya a mejorar los valores individuales de modo que cada profesional los proyecte luego en su comunidad contribuyendo al desarrollo sustentable de la misma.

BIBLIOGRARFÍA

BURCHART, H. "Desarrollo sostenible y management: elementos para un nuevo paradigma de gestión". En "Humanizar la Economía" Comp. L Bruni. Ed. Ciudad Nueva. Buenos Aires 2006.

DE BONO, E. "Las seis medallas del valor. Ed. Empresa Activa. Barcelona. 2004

KLIKSBERG, B. "Más Ética, más desarrollo". Ed. Temas Buenos Aires 2004. 60

PÉREZ VAN MORLEGAN, L. – AYALA, J. C. – "*El Comportamiento de las Personas en las Organizaciones*". Ed. Prentice Hall – Pearson Education, Buenos Aires, 2011.

LUBICH, Clara. Discurso pronunciado el 31 de mayo de 1999 en el Congreso realizado en Estrasburgo por el Consejo de Europa a raíz del 50º Aniversario de su fundación con el título: "Sociedad de mercado, democracia, ciudadanía y solidaridad ¿un espacio para el debate?"

SCHVARSTEIN, L. – "*La Inteligencia Social de las Organizaciones.*" 1ª edición. Ed. Paidós, Buenos Aires, 2006. Pág. 51

TORRES PERNALETE, Mariela y TRÁPAGA ORTEGA, Miriam *Responsabilidad Social de la Universidad. Retos y Perspectivas*. Editorial Paidós. Buenos Aires. 2010

<http://web.econ.uba.ar/WAppFCE01/SendImageJPA01?Function=getFilexPOID&filePOID=3727> “El papel de la Responsabilidad Social Empresaria en el acercamiento entre la Ética y Economía”

AJUSTE ENTRE CULTURA Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL. EL CASO DE UNA MUTUAL EXITOSA¹

**Kobila, María Teresa
Morbelli, Claudia
Parolín, Marisa
Chiaramoni, Natalia**

1. INTRODUCCIÓN

En un contexto globalizado y complejo, las organizaciones se ven enfrentadas a grandes transformaciones políticas, económicas, tecnológicas, sociales y culturales que impactan en sus objetivos y resultados. Algunas desaparecen, otras sobreviven y pocas logran crecer y posicionarse en el mercado. Aquellas cuyos fundadores, gestores y/o directivos muestran un espíritu empresarial, son las que aparecen como más exitosas. Este espíritu se ve reflejado tanto en el estilo de gestión, como en la cultura, el clima organizacional y la motivación de sus miembros.

El “espíritu empresarial” se manifiesta en resultados positivos en diferentes dimensiones: social, cultural, política, económica y tecnológica, pero no es exclusivo de las empresa que persiguen un fin de lucro. Es decir que cualquier organización puede tener un espíritu empresarial y de hecho contribuye al crecimiento de la economía.

En el modelo de la Economía Social se prioriza la dimensión social, es decir las relaciones con las personas, aspecto que también se refleja en la responsabilidad social, a través de las prácticas laborales de los empleados, de los servicios brindados a los clientes, del aprovisionamiento responsable de los proveedores y en general, del impacto en la comunidad. Este modelo excede la lógica utilitaria e individualista de la Economía de Mercado.

Diversos actores integran el sector de la Economía Social: empresas recuperadas, emprendimientos sociales, fundaciones, asociaciones civiles, etc., pero son las cooperativas junto a las mutuales los principales referentes de esta nueva Economía.

Históricamente, la ayuda mutua ha sido una respuesta sistemática ante las necesidades humanas. A partir de esta práctica surge el mutualismo. Particularmente, en Argentina ha ganado importancia en el campo de la salud y los servicios sociales, constituyendo de gran apoyo económico para las pequeñas y medianas empresas ya

¹ 20º Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas. Salta, octubre de 2014.

que son capaces de proporcionar múltiples e importantes servicios sociales donde el capital considera poco rentable hacerlo y al margen de la acción del Estado.

Las mutuales son “empresas sociales” sin fines de lucro, prestadoras de servicios y sostenidas por el aporte de sus asociados. Constituyen un nexo entre lo económico y lo humano, concibiendo a la persona como un sujeto activo y hacedor de su propio proyecto. Son un medio para proyectar los valores humanos y erigir una sociedad más solidaria y con igualdad de oportunidades para todos.

Conociendo la relevancia histórica de las mutuales y resignificando el protagonismo que las mismas cumplen en la actualidad, este trabajo se enfoca en el estudio de una Mutual con larga trayectoria en nuestro país que ha logrado sobrevivir y crecer en un ámbito altamente competitivo.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Es relevante explorar la propuesta productiva y organizativa que plantea la Economía Social, en particular las mutuales que, desde siempre, colaboraron para abrigar las necesidades humanas. En torno a esta realidad, surgen inquietudes y se vuelcan en interrogantes de investigación.

Las preguntas se concentran en las relaciones y prácticas laborales que se fundan en torno a un emprendimiento exitoso. De este modo se plantea averiguar: ¿Cuáles fueron los motivos que dieron origen a la mutual? ¿Qué creencias, valores y principios detentaban sus fundadores? ¿Se mantuvieron, fortalecieron o debilitaron a través del tiempo? ¿Cuál es el grado de compromiso actual con esos valores? ¿En qué comportamientos y/o acciones se reflejan? ¿Cuáles son las pautas culturales predominantes? ¿Existe consistencia entre los rasgos culturales y el estilo de gestión? ¿Hay factores claves que determinan el éxito organizativo? ¿Son fácilmente identificables? ¿Las acciones de responsabilidad social están integradas a las políticas de la empresa?

3. OBJETIVOS

En función de los interrogantes planteados, el principal propósito de este trabajo fue describir los rasgos culturales y el estilo de gestión predominante en la Mutual. Los objetivos derivados giran en torno a la descripción y análisis de los comportamientos y motivaciones de sus integrantes, así como referenciar acerca del clima organizacional percibido y de las acciones de responsabilidad social.

4. MARCO TEÓRICO

Las organizaciones, al igual que los individuos que la conforman, tienen una personalidad que puede ser rígida o flexible, adaptativa o cambiante, moderada o innovadora, por citar algunos ejemplos. Esas identificaciones dan cuenta de ciertas particularidades que permiten percibir e identificar a la cultura organizacional que se ve reflejada en comportamientos, actitudes, valores, creencias, hábitos, leyendas, mitos, etc. Así, se piensa como un conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización.

“El concepto de cultura empresarial es estructuralmente complejo. Por definición, consiste de una larga serie de presunciones asumidas e implícitas que abarcan la visión que los miembros del grupo tienen tanto sobre sus relaciones externas en sus distintos entornos, como sobre sus relaciones internas con los demás”² de este modo, manifiesta la forma de comportarse de sus miembros a la vez que representa la imagen de la empresa.

Según Schein, las cosas que suceden en una organización tienen manifestaciones visibles, convicciones poco visibles y supuestos subyacentes o creencias profundamente arraigadas que son difíciles de identificar y modificar. *“El cambio de estas presunciones superficiales puede determinar la eficacia de la adaptación. Las presunciones profundas pueden orientar todo el proceso, pero no tienen necesariamente que cambiar”³*, en otras palabras, la esencia de la cultura radica en el patrón de esos supuestos básicos subyacentes y pueden ser la clave para juzgar el éxito o fracaso organizacional.

Geert Hofstede desarrolla la categoría conceptual de “software mental”, definiendo a la cultura como *“la programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de otra”⁴*. Comenta que el comportamiento humano no es azaroso, los individuos tienen comportamientos semejantes ante situaciones similares a través del tiempo, e interpreta a la cultura organizacional como una concepción holístico blanda pero de presumibles consecuencias duras que pueden usarse para predecir comportamientos en los resultados de la organización.

Con estos enfoques, concebir a las organizaciones por su modo de ser y comportarse resulta interesante porque permite vincular la conducta adoptada con los resultados alcanzados. La cultura puede impulsar o frenar el desarrollo organizacional. La necesidad de adaptación interna puede hacer hincapié en valores diferentes a los que

² Schein, E., “La cultura empresarial y el liderazgo”, pág. 234.

³ Schein, E., Op. cit. pág. 288.

⁴ Hofstede, G., “Culturas y organizaciones. El software mental”, pág. 54.

privilegiaron sus fundadores, o los requerimientos de adaptación externa pueden privilegiar la creación y difusión de valores condicionados por necesidades de supervivencia o competencia en el mercado. Tal vez, comportamientos que fueron apropiados con anterioridad, hoy pueden resultar disfuncionales.

Asimismo, diversos factores tales como, la antigüedad o el tamaño de la organización, el entono, la tecnología o la visión de los directivos, entre otros, pueden modificar ciertas pautas culturales. En ciertas ocasiones, *“El dilema de la organización es saber si las partes convenientes de la cultura pueden preservarse según la compañía vaya creciendo y diferenciándose”* y *¿Qué sucederá cuando el fundador sea remplazado por un directivo de la próxima generación?*⁵.

La cultura organizacional tiene aspectos que están interrelacionados, podría entenderse como un equilibrio dinámico entre y de las relaciones armónicas de las diferentes subculturas que pueden existir en la misma organización. Hacer un diagnóstico cultural no resulta sencillo pero es un paso ineludible para su comprensión, para explicar cuáles son esos rasgos o dimensiones prevalecientes y qué impacto tienen en el desarrollo organizacional. Explicar los principios y procesos que contribuyen a un funcionamiento sinérgico en las organizaciones adquiere relevancia significativa.

Asimismo, comprender la cultura de una organización implica poder ubicarla en determinadas categorías según sus características dominantes. Se describen a algunas tipologías útiles a los efectos del posterior encuadre del caso estudiado en algunas de ellas. En ese sentido, existen diversas clasificaciones que enfatizan o destacan algún atributo de los sistemas culturales.

Según el *vigor de sus culturas*, se habla de sistemas culturales fuertes o débiles. Las organizaciones con culturas fuertes son aquellas en donde los valores claves se exaltan con intensidad, están ampliamente compartidos y guían las acciones y los comportamientos no sólo de sus participantes internos, sino que también impondrán rituales y procedimientos a los integrantes de otros actores y organizaciones contextualmente relacionadas. Las organizaciones con culturas débiles son aquellas donde los valores no son ampliamente compartidos ni está claro cuál comportamiento es importante y cuál no.

Según la *cantidad de unidades componentes de la organización y su grado de alineamiento con la estrategia central*, existen sistemas culturales concentrados o fragmentados. Los sistemas concentrados son aquellos que sostienen una cultura

⁵ Hofstede, G., *“Culturas y organizaciones. El software mental”*, pág. 54.

fuertemente determinada por la dirección y sus servicios centralizados; en tanto son fragmentados cuando cada unidad dispone de una fuerte autodeterminación y/ o autonomía.

Según la *permeabilidad cultural a los cambios del entorno*, se presentan sistemas tendientes al cierre o a la apertura. Los sistemas culturales abiertos se caracterizan por ser innovadores, propiciar las modificaciones estructurales e implementar nuevas políticas y estrategias.

Según *las pautas culturales sean originales o producto de la imitación de modelos externos*, se habla de culturas autónomas o reflejas. Las reflejas tratan de imitar estrategias exitosas de otras empresas. En tanto, las autónomas procuran desarrollar modelos y estrategias acordes a las características de su propio contexto⁶.

Según *las percepciones de las personas con respecto a las prácticas de su unidad*, se presenta una clasificación basada seis dimensiones de la cultura organizativa⁷.

Culturas orientadas al proceso - Culturas orientadas a los resultados. En las primeras prevalece una fuerte orientación a los medios, se evita los riesgos y se trata de absorber incertidumbre. En la segunda, existe una gran preocupación por el logro de los objetivos más que por los medios o el proceso, mostrando las personas flexibilidad en el cumplimiento de sus funciones, propensión a la innovación y compromiso.

Culturas orientadas a las personas- Cultura orientada al trabajo. En las orientadas a los individuos, los empleados perciben que sus necesidades son tomadas en cuenta, que se consideran sus problemas y que participan en la toma de decisiones importantes. En tanto que en las orientadas al trabajo, las personas sienten gran presión para realizar sus tareas, que las decisiones importantes se toman en los niveles superiores y que sólo se preocupan por el trabajo y los resultados.

Culturas corporativistas – Culturas profesionales. Las primeras se las asocia con las empresas japonesas, donde los empleados no poseen demasiados proyectos ni ambiciones futuras más allá de propia organización y en general, tienden a tener personal con un nivel educativo inferior. En tanto, en las culturas profesionales, los empleados sienten que la empresa toma en cuenta sus competencias y formación profesional, tienen proyectos futuros también fuera de la organización y que sus intereses son defendidos por la corporación profesional.

Culturas abiertas – Culturas cerradas. En las primeras, los empleados consideran que la organización y su gente muestran gran apertura hacia los nuevos miembros, que el

⁶ Etkin, J. y Schvarstein, L. "*Identidad de las organizaciones*", pág. 202.

⁷ Hofstede, G. Op .Cit. pág. 306.

período de adaptación es corto y que rápidamente se siente parte de la empresa. En cambio, las cerradas son reacias a la incorporación de nuevo personal e incluso, muchos empleados se sienten, por largos períodos, como extraños, aislados y les cuesta adaptarse. Lo que esta dimensión describe es el clima de comunicación y puede asociarse a niveles culturales más amplios, por ejemplo, la idiosincrasia de ciertos países o regiones.

Culturas con control laxo – Culturas con control estricto. Esta dimensión se relaciona con el grado de estructuración interna de la organización. En los sistemas culturales con control laxo, los empleados sienten que nadie piensa en los costos, que los horarios son flexibles y que la supervisión no es rigurosa. En cambio, en las culturas con control estricto, la gente siente gran preocupación por los costos y que deben respetarse normas en cuanto a asistencia y cumplimiento de horarios.

Culturas normativas- Culturas pragmáticas. Esta dimensión refiere a la orientación al cliente. En las primeras, los empleados perciben que lo más importante es el cumplimiento de los procedimientos y normas inviolables. En tanto, en las culturas pragmáticas lo esencial es la satisfacción de las expectativas y necesidades del cliente con el consecuente logro de los resultados.

Otros enfoques refieren a la *cultura como la personalidad de la organización*. En este sentido, cabe mencionar siete dimensiones que la caracterizan. En las empresas con culturas fuertes, es usual que una de las dimensiones se destaque por sobre otras, determinando en esencia la fisonomía de la organización y el modo en que sus empleados realizan su trabajo⁸.

Personalidades fuertes que aceptan riesgos. La cultura de la organización alienta a los empleados a la innovación y a la asunción de riesgos.

Personalidades fuertes orientadas a los detalles. En este tipo de cultura se espera que sus miembros se centren en la precisión, la calidad y la atención a los detalles.

Personalidades fuertes enfocadas a resultados. En estas culturas están claramente determinados los objetivos y las metas a lograr, se sabe que se espera de sus empleados, sin importar demasiado las técnicas y los procesos para alcanzarlos.

Personalidades fuertes orientadas a las personas. En estas culturas, las personas que trabajan en la organización son la pieza clave; constituyen su activo más valioso.

Personalidades fuertes orientadas hacia el equipo. Estas culturas están organizadas en torno al concepto de equipo, no de individuos aislados.

⁸ Robbins, S. y Coulter, M. "Administración", pág. 80- 81

Personalidades fuertes agresivas. En este tipo de cultura, los empleados son altamente competitivos y agresivos, en lugar de mostrarse colaboradores y amables.

Personalidades fuertes propensas al crecimiento. Existen culturas con un gran impulso al crecimiento en oposición al mantenimiento del statu quo.

Finalmente, resulta interesante mencionar *la grilla "Visión- Acción"* propuesta por Grifford Pinchot III que describe cuatro modelos culturales que pueden caracterizar a una organización en alguna etapa de su evolución. Se entiende por visión la capacidad de percibir, reconocer, buscar e imaginar oportunidades y por acción, las iniciativas de emprender y aprovechar oportunidades⁹.

La cultura rutinaria es la que se percibe cuando el crecimiento de organizaciones pequeñas no ha sido acompañado de modificaciones sustanciales en sus posiciones estructurales, delegación y descentralización. Estas organizaciones se caracterizan por no realizar un análisis profundo de situación, no tener objetivos claros ni una estrategia concreta, son centralizadas. Su enfoque y posicionamiento son estáticos y rutinarios, presentan una baja visión pero alta acción.

La cultura burocrática se genera generalmente por el crecimiento desmedido de la organización que lleva a incrementar el grado de control. Son propias de organizaciones despersonalizadas, con exceso de normas y procedimientos internos. Hay escasa acción y no se aprovechan las oportunidades, se nota parálisis estratégica.

La cultura soñadora se caracteriza por un alto grado de visión, imaginación y creatividad pero un muy bajo grado de acción. Hay visión creativa sin sustento organizacional, se desaprovechan las oportunidades.

La cultura emprendedora posee fuertes valores compartidos y alto grado de participación y compromiso de sus miembros. Se generan e implementan ideas y proyectos, se aprovechan las oportunidades y se recompensan los objetivos y metas alcanzadas.

En este marco, todas las organizaciones presentan manifestaciones culturales que podrían ubicarse en varias de las dimensiones mencionadas. Así como la cultura de una organización es su personalidad, el clima es, su estado de ánimo. La cultura está impregnada con las creencias, las costumbres, los mitos que vienen del pasado. El clima en cambio, es un estado más transitorio y puede cambiar con más facilidad. Tanto una como la otra son gestadas por las personas que componen la organización y tienen incidencia en su comportamiento. Si bien conceptualmente puede separarse,

⁹ Hermida, J. y Serra, R., "El desafío empresario", pág.181-184.

en la práctica muchos elementos se superponen. La cultura se asocia con variables cognoscitivas como las creencias y los valores, mientras que el clima se asocia con estados afectivos como los sentimientos¹⁰.

“El clima es una nube baja e inestable en el tiempo, que rodea a las personas que lo generan, y cuyo comportamiento condiciona. La cultura es una capa más alta y más estable, siendo generada por la gente del pasado, y condicionante de la actual.” Así, al hablar de clima menciona en un sentido figurado: *“La empresa es un sistema que funciona con energía humana”*¹¹.

Visto de esta manera, el clima es como el combustible que pone en marcha a las personas y la calidad del clima tendrá que ver por otra parte, con la calidad de los resultados, la producción, la eficacia, la satisfacción, la adaptación y el desarrollo de los empleados. Un buen clima de trabajo es aquel en el que predomina el entusiasmo y el optimismo, un mal clima es aquel en el que predomina el individualismo, el pesimismo y la apatía.

Según el autor citado, algunos de los componentes del clima laboral son:

- La relación persona–empresa: esta dimensión nos remite al grado de identificación que pueda sentir el empleado en la empresa, a la satisfacción con el contenido de su puesto, su motivación en relación a sus tareas y funciones que componen su labor, a la satisfacción con su remuneración, a los comportamientos de adhesión, esfuerzo, dedicación y vocación de entrega en el trabajo.
- La dinámica horizontal: refiere a la convivencia de los distintos grupos en acción. Sean formales e informales, intersectoriales o intrasectoriales. Se pone de manifiesto la madurez del grupo, la confianza, la posibilidad de trabajar y discutir opiniones entre los miembros de un sector o con otros sectores. En la buena convivencia surge la cooperación y en la mala convivencia surgen los conflictos. Esto a su vez favorece o entorpece el logro de los objetivos.
- La dinámica vertical: es la relación en la interacción entre los distintos niveles jerárquicos. El reconocimiento y la aceptación de la autoridad. Cómo se percibe, el estilo de conducción y liderazgo. Cómo contribuye ese estilo al logro de los objetivos conjuntos.

¹⁰ Alcover de la Hera, Carlos M., *“Cultura y clima organizacional”*, en Gil Rodríguez, Francisco – Alcover de la Hera, Carlos M. *“Introducción a la psicología de las organizaciones”*, pág. 398.

¹¹ Mahon, H., (1992). *“Las personas: la clave para el éxito de su empresa”*; pág. 31-48.

- El sistema de comunicación: refleja si los canales de comunicación formal e informal, ascendentes y descendentes se adecua a las necesidades de los empleados y si las comunicaciones fluyen en tiempo y forma a todos los interesados.
- El sistema organizativo básico: se relaciona con el diseño de la estructura y en qué grado éste, favorece o no, el flujo eficiente de la actividad. Refiere al grado de conocimiento que se tiene de la ubicación en el organigrama de cada puesto, la importancia del trabajo, la finalidad y los objetivos.

No es suficiente con hacer una medición y diagnóstico del clima laboral, sino que debe ser la base para la planificación e implementación de acciones concretas, con el objetivo de influir en el mismo y hacerlo evolucionar en un determinado sentido. El clima laboral es una construcción intersubjetiva, que depende de las evaluaciones compartidas que los sujetos hacen de las condiciones concretas de trabajo y, por tanto, pueden planearse mejoras en aquellos aspectos específicos en que se noten deficiencias. La idea es que las modificaciones introducidas con el tiempo sean incorporadas como parte de la cultura organizacional de la empresa.

Los conceptos de clima y cultura organizacional están estrechamente ligados. Es necesaria una evaluación permanente de los mismos para retroalimentar el sistema y poder reorientarlo efectivamente en función de los objetivos planteados.

El clima organizacional está estrechamente ligado a la motivación o desmotivación del personal. En los lugares de trabajo donde los niveles de motivación son bajos, se percibe frustración y apatía, el clima laboral es malo; en tanto, en aquellos ámbitos donde existe un alto grado de motivación vinculado a las buenas relaciones interpersonales, interés y compromiso con la tarea y con la organización, el clima es satisfactorio.

Las motivaciones son capaces de provocar, mantener y orientar la conducta hacia un objetivo, se vincula con los comportamientos de sus empleados en pos de esos objetivos y se relaciona con las convicciones y presunciones básicas subyacentes.

Una buena gestión que logra motivar a su equipo genera un buen clima laboral que se traduce en mejoras sociales y económicas, conlleva al éxito organizativo.

5. ABORDAJE METODOLÓGICO

Un trabajo de investigación requiere diseñar una metodología de trabajo. Este informe de investigación, tiene un abordaje cualitativo de tipo descriptivo, orientado a recolectar información sobre un caso particular.

La investigación se encuadra dentro de la modalidad de trabajo de campo, porque capta información de la realidad a partir de la percepción de los propios actores en sus lugares de trabajo. Se emplean como herramientas de recolección de datos: revisión documental, entrevistas en profundidad y observación personal y directa.

Es pertinente precisar que la exploración en terreno se realizó con una limitación en el relevamiento, no se obtuvo autorización para llevar a cabo una encuesta para medir el clima laboral y “triangular” esos datos con las opiniones vertidas por los entrevistados. En consecuencia el estudio se enmarca dentro del tipo de investigación exploratoria.

Según Hernández Sampieri *“los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados”*¹². En esta ponencia, se describe lo relevado sin realizar inferencias ni realizar hipótesis previa, identificando variables prominentes con la intención de profundizar la exploración a futuro.

El alcance se ciñe a comprender la particularidad -conocer como funcionan las partes componentes y las relaciones entre ellas- de un “caso único”¹³, asentado en la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe. Por lo tanto, no es factible extrapolar estos resultados ni hacer generalizaciones en otras poblaciones similares al caso estudiado.

6. RESULTADOS

La Mutual estudiada fue fundada en el año 1963, en la ciudad de Rosario, por un grupo de cuarenta y cinco productores agropecuarios que decidieron constituir una mutual para darles soluciones de salud a los pequeños y medianos productores agrupados en la Federación Agraria Argentina -FAA-. *“En aquella época no había buena cobertura de salud y la gente que podía pagar otra obra social tenía que hacer un gran esfuerzo para acceder a un sistema de salud mejor y si no, debía a ir a hospitales públicos y tenían serios inconvenientes”*, comentó uno de los gerentes entrevistados.

¹² Sampieri Hernández, R .y otros; *“Metodología de la investigación”*, pág. 79.

¹³ Yin, R. *“Investigación sobre estudio de casos”*.

Con la creación de la Mutual, los pequeños y medianos productores agrarios y sus familias, pudieron acceder a servicios médicos y tecnológicos relacionados con la salud. Esta institución de la Economía Social, centrada en los principios del mutualismo, se apoyó en la estructura de la Federación Agraria y durante los primeros años, su crecimiento estuvo vinculado a la incorporación de nuevos productores de la pampa húmeda.

En sus principios, la gestión no estaba profesionalizada y algunos, equivocadamente, vieron a la mutual como la solución a sus problemas, olvidando el fin para el que había sido creada. Pasó por momentos difíciles, tenía deudas con los prestadores que debían pagar a fin de respetar los valores de ética, perseverancia y honradez que siempre los caracterizó. En abril de 1973, se realizó una asamblea extraordinaria para decidir la continuidad de la Mutual, triunfando la moción de seguir adelante para lo cual cada uno de los 5.000 asociados hizo un aporte voluntario y lograron saldar las deudas.

A mediados de la década del 80 la entidad se fue abriendo a la comunidad. Así, se produjo la apertura de la institución a asociados provenientes de otros segmentos sociales y económicos, a la vez, que incorporaron nuevas tecnologías y prestaciones médicas a su cobertura.

Igualmente dificultosa fue la época de la convertibilidad, el producido del campo no era muy rentable e hipotecas pesaban sobre algunos productores. Uno de los gerentes entrevistados afirmó *“el 2001 fue una bisagra importante y supimos transformar la crisis en oportunidad”*.

Pero, con el fin de la convertibilidad -2002/ 2003-, la Mutual empezó nuevamente a crecer a un ritmo constante. Hoy, el modelo de gestión está profesionalizado, conservando los valores y principios del mutualismo, que les interesa apoyar y difundir. Permanentemente, la entidad se adapta a las mayores exigencias de sus asociados y a los cambios de un contexto cada vez más competitivo. *“Se profesionalizó la venta, más planes, más capacitación y desde el segundo semestre del 2002, tenemos una línea de crecimiento que no se detuvo. Ahora vamos por otro escalón... y para ello consultamos a la gente, a los vendedores y hacemos espionaje a la competencia”, afirmaron.*

Como toda organización perteneciente al sector salud, por disposición de la Ley N° 26.682, fueron incorporados al marco de las empresas de medicina prepaga – que comprende a empresas comerciales y no comerciales-. Esta normativa supone mayores exigencias para la Mutual y la obligación de incorporar a personas con

enfermedades preexistentes, generando esto mayores costos, si bien se permite cobrar aranceles diferenciales. En este marco, los desafíos son cada vez mayores con la consiguiente necesidad de captar mayor número de asociados. Actualmente, la Mutual cuenta con una cartera de 100.000 asociados distribuidos en catorce provincias y lleva adelante una firme política de expansión.

La misión de la Mutual esta formalizada y consiste en brindar cobertura de salud de calidad, a la vez, que ofrecer servicios complementarios, poniendo en el centro a las personas y sus necesidades.

En ese sentido, el sub-gerente de Recursos Humanos agrega: *“Nuestra misión es brindar un servicio eficiente y de excelencia a los asociados, teniendo gran presencia en el interior y paulatinamente en las grandes capitales, con algunos servicios complementarios que fortalecen a la entidad”*.

Nuestra visión es *“extender la red de cobertura a todas las provincias de la República Argentina, alcanzando el doble de nuestra cartera actual en el término de cinco años, ampliándola en servicios y calidad”*, enfatizaron. La visión de la mutual ha cambiado, es más ambiciosa y abarcativa, antes cubrían sólo la pampa húmeda, hoy pretenden llegar a todo el país.

Sostienen que se encuentran mejor posicionados que otras empresas comerciales de medicina prepaga dado que desde hace largo tiempo están fortaleciendo aspectos vinculados a la calidad, la inclusión, al mejoramiento e incorporación de servicios, que le dan un valor agregado al hecho de pertenecer a la Mutual. Así, confían en alcanzar los doscientos mil asociados en todo el país dentro cinco años.

En la estructura organizativa, el Consejo Directivo es la cabeza estratégica y el órgano máximo de la Mutual. Está integrado por un Presidente, Vicepresidente, Secretario, Pro Secretaria, Tesorero, Protesorero, Consejeros titulares y suplentes y una Junta Fiscalizadora. Pero es el Presidente quien tiene la responsabilidad de liderar el Consejo Directivo y el Gerente General, es quien guía la gestión diaria de la Mutual. La entidad está regulada por el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social – INAES –.

De la Gerencia General dependen las grandes áreas funcionales: Gerencia Médica, responsable por la prestación de los servicios de salud, los acuerdos con los prestadores y las auditorías médicas; la Gerencia Administrativa de la cual depende el área de Recursos Humanos; la Gerencia Comercial y la recientemente creada, Gerencia de Servicios al Asociado. Esta nueva área tiene como objetivo mejorar y unificar los procesos de acceso a los servicios de salud por parte de los asociados. El

departamento de Promoción y Comunicación actualmente depende la Gerencia General, contando con cinco profesionales en Comunicación Social y un licenciado en Publicidad. Destacan los aspectos vinculados a la comunicación externa, la promoción y la gestión de la imagen corporativa.

La estructura organizativa está reflejada en un organigrama, tienen procedimientos administrativos, poseen reglamento interno y existen descripciones formales de puestos.

Su Sede Central está en la ciudad de Rosario y cuenta con una red de Delegaciones, Oficinas y Agencias que les permiten tener una amplia presencia territorial en el interior a través de la figura del agente. *“Las Delegaciones son más grandes, con mayor volumen y agrupan distintas provincias y/o varias ciudades, en tanto, las Oficinas solamente están en una ciudad y tiene menor alcance territorial. Además, tenemos una red de 220 agencias, que son personas físicas o sociedades que venden nuestros planes o simplemente, atienden nuestra cartera, serían gestores y tienen un contrato de locación de servicios, llamado contrato de agencia”*, explica uno de los entrevistados.

La Mutual tiene cuatrocientos empleados en todo el país y en la Sede Central trabajan ciento ochenta empleados. Actualmente, poseen cuatro unidades de negocios: Salud, Turismo, Ayuda Económica y Farmacia, cada una de ellas, ubicadas en edificios diferentes. Están planificando la incorporación de una nueva unidad de negocios: Vida, en proceso de aprobación por parte de la Superintendencia de Seguros de la Nación.

Salud es la unidad de negocios más importante, representa más del 90% del volumen total de facturación de la Mutual. Turismo nació hace quince años, hace once y finalmente, hace tres se inauguró la unidad Ayuda Económica, que ofrece préstamos para atender diversas necesidades de los asociados y empleados. El servicio de salud es el principal objetivo de la entidad, el resto son servicios complementarios a través de los cuales ofrece un valor agregado a sus asociados. Estos servicios brindan la posibilidad de resolver situaciones de emergencia, hacer frente a imprevistos o simplemente satisfacer alguna necesidad personal o deseo del asociado.

La Mutual posee una cultura organizacional con ciertas características singulares que la distinguen de otras organizaciones que prestan servicios similares. En cuanto a las manifestaciones visibles, el edificio de la Mutual se destaca por su modernidad y sencillez, sus oficinas son amplias y vidriadas, lo cual da idea de mayor integración y visibilidad de las acciones de todos. El mobiliario es funcional e igual para todo el personal, sin distinción de quien lo ocupe, es decir, sin diferenciación de rangos o

jerarquías. En todas las oficinas, muy prolijas, se observa una bandeja con termo y pocillos y otros utensilios con el logo de la Mutual. En la recepción, se cambiaron los mostradores por puestos individuales que garantizan una atención más personalizada al asociado.

Varios de los entrevistados comentan sobre algunos cambios que ocurrieron últimamente a partir de la asunción del nuevo presidente ocurrido hace tres años. *“Antes no se podía tomar mate en bombilla, ahora sí, guardando ciertas pautas de comportamiento. Somos hombres de campo!!!. Eso, aflojó mucho a la gente”*. Otro agrega: *“Las máquinas de café ahora son de uso libre y no hay excesos. Antes teníamos un cupo”*. También destacan la cena de fin de año a la cual concurren los empleados de todo el país además de los integrantes del Consejo Directivo, como otro de los símbolos de camaradería e integración.

Asimismo, recuerdan otra costumbre: *“El presidente anterior, que actualmente tiene 86 años, y estuvo en la presidencia por 30 años, en agosto de cada año, hacía un loco para todo el personal, obviamente con ayudantes”*. Este ritual continúa bajo la presidencia actual, ya que siempre fue muy valorado como momento de encuentro.

En relación a las relaciones interpersonales, el sub-gerente de Recursos Humanos comenta: *“Aquí se trata de que la gente se sienta cómoda”*. Esta afirmación se ve reflejada en acciones concretas: fomentan la participación del personal y recompensan sus aportes; promueven el desarrollo de carrera ofreciendo a los empleados con talento cargos de mayor jerarquía o la posibilidad de traslado a otra filial cuando la persona lo requiere.

Con referencia a la política de remuneraciones, al inicio de la relación laboral pagan sueldos de convenio pero al cabo de seis meses, en función de la evaluación realizada por el jefe directo y si el empleado ha alcanzado los objetivos fijados, se le otorga un 40% de incremento. En la evaluación de puestos consideran distintas variables, en particular conocimientos técnicos, la idoneidad para realizar tareas y aspectos actitudinales. Aplican el modelo de gestión por competencias, se definen competencias comunes o cardinales y otras específicas por áreas. Actualmente, para fortalecer las competencias requeridas se están realizando capacitaciones y los capacitadores son los mismos empleados con mayor experiencia, considerados referentes.

El entrevistado continúa diciendo *“En la mutual hay una camada de empleados más jóvenes que tienen entre 20 y 30 años que arman grupos, salen juntos, son amigos. Hay problemas como en toda empresa, pero se trata de resolverlos hablando,*

escuchando y después tomando las decisiones correspondientes. En general, es una organización en la cual a la gente le gusta trabajar y la elige para trabajar”.

De las conversaciones mantenidas así como de la observación personal y directa, se percibe un buen clima de trabajo. En las distintas áreas funcionales se observan grupos unidos por lazos de compañerismo, se ayudan y apoyan en sus respectivas tareas, se escuchan y por sobre todo, comparten los valores del mutualismo. Según manifiestan, los índices de rotación son relativamente bajos. Tienen sistemas de promoción interna, toman pasantes que generalmente ascienden y hacen carrera. Las desvinculaciones se producen cuando el empleado no satisface las expectativas y no cumple con los objetivos.

En referencia a los valores de la Mutual, los directivos destacan la ayuda mutua, solidaridad, eficiencia, ética, transparencia, seriedad, credibilidad y el compromiso con los prestadores, como los principales. Estos valores compartidos fortalecen la cultura organizacional y una adecuada gestión garantiza el logro de los objetivos.

Referido a la gestión organizacional, en la Mutual se planifica a mediano y largo plazo. La gerencia general mantiene reuniones periódicas con los representantes de las gerencias funcionales y juntos definen planes estratégicos, que luego deben ser aprobados por el Consejo Directivo. La estrategia está alineada con la misión y visión de la Mutual.

Uno de los gerentes dijo *“Hace 3 años cambió la dirección y con ello el modelo de gestión. Son más abiertos, rompieron antiguos paradigmas. Se da mucha importancia al área comercial”.* Hoy, se observa que la principal estrategia es de crecimiento y regionalización.

En una declaración en la revista de la Mutual su presidente dijo: *“Un objetivo estratégico que nos planteamos es intensificar la participación de los asociados. En ese sentido, desde el Consejo Directivo estamos llevando adelante un cronograma de reuniones con los asociados de todo el país que apunta a poner en práctica la idea de una Mutual el asociado tiene que participar...”* Esta afirmación refuerza la idea de que el asociado es el dueño de la Mutual y por tanto, tiene derechos y obligaciones en el marco de un sistema solidario de salud. Insisten en la importancia del involucramiento del asociado para que hagan sus aportes y / o críticas referidas a los servicios ofrecidos.

Asimismo, creen en la importancia de la participación de los prestadores en el área de salud. Dicen: *“La Mutual tiene libre elección de prestadores y consideran que esa estrategia es su caballito de batalla”.* Con respecto a los prestadores y algunos

médicos que no trabajan con obras sociales o no conforman la cartilla de Federada salud, se realizan reintegros. Poseen diversos planes para cubrir distintas franjas etarias con valores diferentes y también tienen planes corporativos para empresas que les quieren dar un beneficio extra a sus empleados.

Los asociados y los empleados gozan de los mismos beneficios, pero los asociados son dueños de la Mutual. Los socios activos son productores agropecuarios y pueden votar en asambleas, los demás son socios adherentes.

La Mutual se financia con fondos propios proveniente de sus actividades. Los excedentes se reinvierten en nuevos servicios, mejorar los existentes, abarcar nuevos mercados, incorporar tecnología o ampliar sus instalaciones. Precisamente, al ser una organización sin fines de lucro no se reparten dividendos, buscan ser más eficientes para crecer y brindar mayores beneficios al asociado.

Las decisiones importantes, tales como las relacionadas con las asignaciones presupuestarias, las toma el Consejo Directivo. En tanto, los gerentes tienen considerable autonomía para la toma de decisiones referidas a sus respectivas áreas. Asimismo, en las Delegaciones y Oficinas, existe descentralización para la toma de algunas decisiones a los efectos de agilizar los procesos y mejorar la calidad de atención al asociado. Por ejemplo, cada una tiene un médico auditor quien posee autonomía para resolver las necesidades de los asociados, o bien el responsable de la filial puede aplicar ciertos fondos para acciones de responsabilidad social en beneficio la comunidad local.

El proceso de descentralización comenzó hace diez años, pero se profundizó en los últimos tres. Hasta entonces, desde la Sede Central monitoreaba prácticamente todo - facturación, auditoría médica, cobranzas, comercialización-. Actualmente se envía personal de la misma Sede Central a capacitar a los empleados de las Delegaciones del interior en estos temas específicos. Este cambio fue positivo ya que la gente tiene mayor libertad para tomar decisiones, lo cual agiliza el proceso y se refleja en mayor iniciativa y proactividad.

La comunicación es adecuada y abundante, la información fluye libremente. Disponen de múltiples herramientas –skype, internet, intranet, celulares, mail, entre otras-. *“En la Mutual nadie puede decir que no se enteró”*, comenta el entrevistado. La adecuada gestión de las afiliaciones y de las prestaciones brindadas retroalimentan la supervisión y el análisis de funcionamiento de la Mutual. Otro empleado agregó: *“tenemos registros precisos del número exacto de afiliados, las prestaciones brindadas*

y su distribución entre los distintos tipos de servicios de salud cubiertos y los distintos proveedores de esos servicios”

Hoy, la gestión está profesionalizada. Tradicionalmente, fue una entidad paternalista, donde los ascensos se otorgaban por antigüedad, actualmente es por meritocracia. Cuenta con personal capacitado y muchos, son profesionales.

En cuanto a su relación con otras entidades, participa de la Federación Argentina de Mutuales de Salud – FAMSA - y de la Confederación Argentina de Mutualidades - CAM- . En junio de 2013, se produce la incorporación de la Mutual al Consejo Consultivo de Mutuales y Cooperativas de la provincia de Santa Fe, creado en 2012 para desempeñarse como órgano de consulta y apoyo al Ministerio de la Producción referido a temas vinculados al cooperativismo, mutualismo y otras expresiones de la Economía Social.

La Mutual desarrolla una política integral de responsabilidad social empresaria, implementando acciones tanto al interior de su organización como hacia el exterior.

En relación a los empleados no sólo pagan remuneraciones superiores al convenio colectivo sino que también pueden acceder a otros beneficios sociales que mejoran su calidad de vida. La entidad pone a disposición todos sus recursos disponibles ante cualquier necesidad de su personal - de salud, financiera, de esparcimiento, etc.- *“La mutual siempre priorizó a su personal”*, dijo una empleada administrativa con más de 20 años de antigüedad.

En relación a los públicos externos, la institución mantiene una actitud proactiva frente a los sectores sociales más necesitados y hacia la sociedad en su conjunto. Diversas acciones dan cuenta de esta política: donación de computadoras a escuelas carenciadas; puesta a disposición de un vehículo utilitario para recoger y repartir alimentos donados; acciones de sponsoreo en maratones e instituciones deportivas; charlas y distribución de material informativo en el día mundial de la diabetes; programas incentivando el cuidado integral de la salud, las acciones cooperativas y la preservación del medio ambiente; organización de talleres de separación y reutilización de residuos; acciones de prevención del tabaquismo proveyendo de material informativo y señalética, entre otras. Una mención especial la hace uno de los gerentes entrevistados al comentar: *“En el marco de su política de responsabilidad social empresaria, la Mutual se sumó al programa Santa Fe Inclusiva”*. Se trata de una iniciativa de la provincia para extender las oportunidades laborales a los colectivos más vulnerables. *“Como empresa de la economía social no podemos dejar de*

comprometernos con programas de este tipo que tienen que ver con nuestra esencia”, continuó diciendo.

La estrategia global de responsabilidad social de la Mutual la define el Consejo Directivo. No obstante, se asigna a cada delegación un presupuesto que pueden manejar con autonomía para acciones puntuales de su localidad – mantenimiento de una plaza, donaciones a escuela, reparto de alimentos-. Las acciones de mayor alcance y que por ende demandan mayores fondos, se toman centralizadamente.

7. REFLEXIONES FINALES

Relacionando el marco teórico y el análisis del caso, fue posible plantear una tipología cultural de la Mutual, donde las dimensiones más relevantes son:

Cultura fuerte: los valores se mantuvieron y fortalecieron con el transcurso del tiempo. Desde su fundación, hace más de cincuenta años, priorizaron los principios mutualistas relacionados con la solidaridad y ayuda mutua..

Cultura abierta: el Consejo Directivo y su equipo han propiciado e implementado cambios estructurales y nuevas estrategias y políticas, adaptándose a los cambios del ambiente. La incorporación de nuevas áreas funcionales y la apertura de delegaciones en casi todo el país, las estrategias de crecimiento y políticas innovadoras en lo referido a la comercialización de sus servicios, son características propias de los sistemas culturales abiertos.

Cultura orientada a las personas: son contempladas tanto las necesidades de sus asociados como de su personal.

Cultura enfocada a resultados, normativa y con controles estrictos: privilegiando el logro de los objetivos y metas establecidas.

Cultura emprendedora: si bien empezó siendo una cultura soñadora surgida a partir de la iniciativa de un pequeño grupo de productores que tuvieron la idea de constituir una mutual para satisfacer sus propias necesidades y las de sus familias, hoy tiene un claro sentido de visión, con valores ampliamente compartidos y un alto grado de compromiso de sus miembros, que han sabido aprovechar las oportunidades y logrado un excelente posicionamiento en el mercado de la salud.

Vinculado a la cultura organizacional, el clima es el elemento más evidente. En la Mutual bajo estudio, el estado de ánimo de las personas y sus expectativas denotan entusiasmo y optimismo, así como un trato cordial hacia los clientes y una relación

colaborativa entre los empleados. Precisamente, una cultura abierta y participativa contribuye a un buen clima laboral.

Existe una estrecha vinculación entre el clima y las motivaciones. Los motivadores aplicados, tales como remuneraciones superiores al convenio, posibilidades de capacitaciones y desarrollo de carrera y otros beneficios sociales generan elevados niveles de motivación y confianza, impactando positivamente en el clima laboral de la Mutual.

El grupo fundador tuvo una clara misión, aunque el modo de gestión fue empírico e intuitivo por largos años, durante los cuales la Mutual logró mantenerse y estabilizarse en el mercado de servicios de salud.

A partir de la implementación de una gestión profesionalizada, se produjo un punto de inflexión donde la Mutual comenzó a expandirse geográficamente y a desarrollar nuevas unidades de negocios. Poder transformar amenazas en oportunidades fue una decisión estratégica eficaz para salir de las crisis económicas por las que atravesaron. En este caso, se evidencia que las prácticas implementadas son consistentes con las políticas definidas por el órgano directivo, favoreciendo el desempeño organizativo. La “buena gestión” favorece la confianza de los afiliados y de los proveedores, creando un círculo virtuoso para la Mutual.

La Mutual, como actor clave de la Economía Social, integra su política de responsabilidad social a su misión y su estrategia. Las acciones están dirigidas tanto al público interno como externo logrando la motivación de sus miembros, una buena imagen institucional y beneficios para la comunidad. En definitiva, es factible afirmar que tanto la cultura como la gestión de la Mutual se constituyen en fuentes de ventaja competitiva y factores de éxito organizacional augurando viabilidad y sostenibilidad.

Por último, es relevante destacar que las actividades de esta Mutual tienen dinámica propia y son rentables aportando algo más a su comunidad. Si bien las necesidades de salud son muy importantes, la creación de un sistema de protección contribuye al desarrollo social.

Con este trabajo se pretende incentivar la reflexión y el debate acerca de estos temas y fomentar la tarea de investigación en otros actores de la Economía Social para aportar nuevos conocimientos.

BIBLIOGRAFÍA

- ALCOVER DE LA HERA, Carlos M. (2003). *“Introducción a la psicología de las organizaciones”*. Ed. Alianza, Madrid.
- DAVIS, P. y JOHN, D., (2005), *“Managment cooperativista. Una filosofía para los negocios”*, Granica: Buenos Aires.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J, (2002); *“Comportamiento humano en el trabajo”*, Mac Graw Hill: México.
- DEAL, T. y KENNEDY, A., (1985); *“Culturas corporativas”*, Fondo Educativo Interamericano: México.
- ETKIN, J., (2000); *“Política, Gobierno y Gerencia de las organizaciones”*, Prentice Hall: Chile.
- ETKIN, J. y SCHAVARSTEIN, L., (2000); *“Identidad de las organizaciones”*, Paidós: Buenos Aires.
- GECIK, Pedro y otros, (2009); *“Aspectos impositivos de Asociaciones Civiles y Fundaciones”*, Ed. Edicon del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 1er. Edición, Buenos Aires.
- HELER, M., (2010); *“El caso de responsabilidad social empresarial”*. Seminario “Cuestiones ético-profesionales del científico” Lecturas. Doctorado en Administración, Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas, Universidad Nacional de Rosario.
- HELER, M., (2010); *“Claroscuros de la Responsabilidad Social Empresarial”*, *Revista Ciencia, Docencia y Tecnología*, Nº 40, Sección: Humanidades y Ciencias sociales/Investigaciones, Paraná, Universidad Nacional de Entre Ríos, 2010.
- HOFSTEDE, G., (1999); *“Culturas y organizaciones. El software mental”*, Alianza: Madrid.
- KLIKSBERG, B. (2005); *“Más ética, más desarrollo”*, Temas: Buenos Aires.
- LIPOVETSKY, G (1994). *“El crepúsculo del deber”*. Anagrama: Barcelona.
- MAHON, H., (1992). *“Las personas: la clave para el éxito de su empresa”*. Vergara: Buenos Aires.
- ROBBINS, S. y COULTER, M. (2010) *“Administración”*. Prentice Hall: México.
- SAMPIERI HERNÁNDEZ, R.; COLLADO FERNÁNDEZ, C.; Lucio, P. B (2010); *“Metodología de la investigación”*, Editorial Mc. Graw Hill: Buenos Aires.
- SAUTU, R. (2003); *“Todo es teoría”*, Lumiere: Buenos Aires.

SCHEIN, E., (1988); *“La cultura empresarial y el liderazgo”*, Plaza & Janes Editores S.A.: Buenos Aires.

SCHVARSTEIN, L., (2004); *“La inteligencia social de las organizaciones”*, Paidós: Buenos Aires.

STAKE, R. E.; (1998), *“Investigación con estudio de casos”*, Ediciones Morata S.L., Madrid.

YIN, R., (2004); *“Investigación sobre estudio de casos”*. Sage Publications: México.

GÉNESIS E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL. EL CASO KRETZ S.A.

**Ledesma, Alicia
Cavallo, Marcela**

1. INTRODUCCIÓN

Este estudio de caso se focaliza en responder a la pregunta sobre la génesis e implementación de un modelo integrado de gestión de la RS (Responsabilidad social) en Kretz S.A.

A lo largo del trabajo se proponen interrogantes sobre las dimensiones abordadas tomando como referencia el análisis de la empresa desde su fundación hasta la actualidad. En este recorrido se han presentado nuevas preguntas referidas a las motivaciones de respecto de la gestión de la RSE, la búsqueda de hitos que pudieran haber marcado su trayectoria, el conocimiento de las representaciones de Kretz acerca de la RSE, su concepción de empresa, así como el análisis de su misión y visión, y de los valores que las sustentan.

El estudio se completa con la indagación del papel que han tenido los principios del Pacto Global y la integración con los estándares del Global Reporting Initiative (GRI).

Finalmente, y por tratarse de un modelo completo de gestión, resultó de interés mostrar los hallazgos obtenidos en cada una de las dimensiones de la RSE, sumados a las externalidades positivas logradas a partir de su implementación.

DESARROLLO DEL CASO

KRETZ S.A. -empresa constituida y radicada en Argentina- cuenta con 50 años de trayectoria en el diseño de soluciones tecnológicas para la industria y el comercio, lo que le ha permitido convertirse en la empresa líder en el desarrollo y comercialización de balanzas electrónicas de Argentina. En un sector que requiere una alta cuota de inversión en innovación, Kretz ha logrado estar en la búsqueda permanente de nuevos mercados y en la investigación y desarrollo de nuevos productos, que la convirtió en una empresa en constante evolución y progreso organizacional. Con presencia en Bolivia, Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, Guatemala, Líbano, México, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay, Venezuela y Vietnam, es una empresa que ha recibido un sinnúmero de premios tecnológicos y de gestión empresarial como son, entre otros el Sello del Buen Diseño 2013, 2012, 2011 (Ministerio de

Industria de Argentina); Mejor Gestión Sustentable de Exportación 2011 (Diario la Nación y Banco de Galicia); Mención FePI Sitio Web 2011 (Festival Publicitario del Interior en el rubro interactivo); Empresa Elegida Caso de estudio Aportes para el Desarrollo Humano en Argentina 2009 (PNUD) y la Mención a la Competitividad 2004, por la Fundación Mediterránea.

Desde sus inicios, y a pesar de los vaivenes acaecidos a lo largo de todos esos años, KRETZ defendió sus valores fundacionales: Integridad y Protagonismo. Valores que han sido el cimiento de toda su filosofía y que aún hoy, sigue sustentada en el entusiasmo por el trabajo en equipo, la devoción por la excelencia, el compromiso con el cliente, el respeto por el medio ambiente y la pasión por el desarrollo de nuevas soluciones. Es así como ha logrado transformarse en una de las compañías líderes de la industria tecnológica argentina e importante exportadora del país.

2. HACIENDO HISTORIA

En el año 1963 Carlos Kretz, egresado como ingeniero mecánico y electricista de la Universidad Nacional del Litoral con experiencia laboral en General Electric y Philips, decide junto a su esposa Graciela, iniciar una actividad industrial propia, siendo la electrónica la elegida. Desde esas primeras fuentes de alimentación para porteros eléctricos o esos controles para automatización de procesos, la búsqueda de la calidad y la estética constituyeron el anhelo permanente de la organización que perdura hasta el presente.

A partir de la iniciativa de fabricar equipos para porteros eléctricos domiciliarios y para automatización de luces de palier, introduciendo la utilización de transistores –toda una novedad para el mercado nacional de la época- se expandió primero con el diseño y fabricación de aparatos destinados a cubrir necesidades específicas y luego con la gradual incorporación de modelos estandarizados, lo que le reportó grandes ventajas competitivas tanto desde el punto de vista industrial como comercial. A posteriori, y de manera gradual desarrolló una amplia variedad de equipos que incluyeron desde temporizadores, termostatos, detectores fotoeléctricos, controles de nivel de líquidos y sólidos, de llama, de tensión e intensidad hasta controladores de procesos varios.

En 1969 obtiene la representación de Hewlett-Packard para su línea de instrumentos de medición y electromedicina, la que debió abandonar cuando el crecimiento de la empresa requirió la concentración de todos los esfuerzos en sus propios productos. En 1973 diseñó e implementó un sistema de control de iluminación de sala y escena

para un teatro, que luego sería utilizado en un canal de televisión de la región. El año 1981 marcó un hito en la historia de la empresa al desarrollarse el primer producto de pesaje electrónico, y en 1985 lanza al mercado su primera balanza comercial, el modelo 5500, pero es en 1994, con la introducción en el mercado de la balanza Novel, que con las innovaciones conceptuales que incorpora, cuando ocupa una posición de relevancia en el mercado nacional y trascender las fronteras. En 1998 aparece la balanza Report con un impresor de etiquetas autoadhesivas, la posibilidad de ser conectada en red y una gran capacidad de gestionar información.

En el año 2003, Carlos Kretz se retira de la conducción de la empresa tomando el control su hijo, el ingeniero Daniel Kretz. Al año siguiente, 2004, con el traslado de la empresa a la nueva planta industrial en Pueblo Esther¹ comienza una nueva etapa. En 2005 desarrolla iTegra, un software de gestión que integra todos los equipos Kretz facilitando sus configuraciones de manera remota y el obtener reportes consolidados en tiempo real y Plura aparece en el 2006 en su primera versión como verificador de precios.

En noviembre de 2007 se produce otro hito en la historia de la empresa y es su adhesión al Pacto Global de Naciones Unidas (Global Compact) que le permitió “...adoptar un modelo integral que guíe el desarrollo empresarial y permita difundir y propagar un compromiso ético...” (Comunicación de Progreso 2013:10), presentando su primera CoP al año siguiente lo que permitió agrupar las iniciativas y acciones prácticas más importantes llevadas a cabo hasta ese momento.

En 2008 consigue la representación de Shimadzu para su línea de balanzas analíticas, de precisión y de analizadores de humedad; en 2010 la de Citizen para sus soluciones de impresión; en 2011 introduce el primer producto en el mercado fiscal argentino –la registradora Numa y en 2012 lanza Aura, una serie de balanzas con un impresor de tickets incorporado que representa una evolución significativa para el segmento de comercios minoristas y autoservicios, con características funcionales y tecnológicas surgidas de las necesidades actuales de los usuarios de balanzas: integrar en un solo equipo múltiples modos de funcionamiento

¹ Se trata de un predio de cinco (5) hectáreas ubicado estratégicamente sobre la autopista Rosario-Buenos Aires y que cuenta con edificios inteligentes que componen cuatro mil (4000) m² concebidos especialmente para lograr una integración armónica con el parque que los rodea

3. LA EMPRESA

Tal como se mencionara anteriormente, en 2007 la empresa adhiere al Pacto Global de Naciones Unidas, y es a partir de ese momento que considera a sus principios como las guías de toda su estrategia organizacional. Tras un análisis introspectivo profundo y participativo que venía realizando desde hacía tiempo, esta adhesión le permitió clarificar su sentir y accionar tal como lo expresa su filosofía:

“... En KRETZ creemos que la RSE es una forma de hacer empresa (...) Siempre enfocamos nuestros esfuerzos a la búsqueda de soluciones tecnológicas, y desde hace unos años, nos definimos como una organización cuya misión fundamental es la de ayudar a las personas en la operación y control de sus negocios. Esto significa colocar al ser humano como eje sobre el que se toman todas las decisiones. Con ese sentido desarrollamos nuestra filosofía de trabajo, que comprende una forma de concebir el diseño de nuestros productos, de organizarnos, de gestionar la empresa, y, con la misma lógica, de planificar el futuro.

En nuestra concepción de la empresa procuramos enfocarnos en las personas interactuando con la comunidad que la rodea, el medio ambiente y el territorio del que forman parte. De esta manera, podemos comprometemos en acciones sostenibles que mejoren la calidad de vida en nuestra esfera de influencia. Porque la RSE no es marketing ni asistencialismo, es una filosofía de vida empresarial.” (Kretz, 2012)

Es así como a partir de esta filosofía establecen su misión, visión y valores que marcarán tanto su rumbo estratégico como operativo diario.

La Misión: “Ayudar a nuestros clientes en la operación y control de sus negocios”

La Visión: “Ser reconocidos internacionalmente por diseñar soluciones tecnológicas innovadoras sustentadas en la excelencia de nuestra gente”

Los Valores: “En KRETZ nos proponemos generar ante todo un clima de alegría en el trabajo, apertura al cambio y por sobre todas las cosas, compromiso con la empresa, sus objetivos y su gente. Además, buscamos mantener los canales de comunicación abiertos para favorecer este clima y la circulación de información relevante.

La solidez de la empresa se basa en dos pilares: la Integridad y el Protagonismo. De ellos se derivan los valores o principios que rigen nuestra vida:

Integridad

- *Actuar con ética y responsabilidad.*
- *Fomentar y practicar la solidaridad y la cooperación.*
- *Establecer nuestras relaciones internas y externas a partir de la confianza, sinceridad y el respeto.*
- *Cumplir nuestras promesas*
- *Reconocer la iniciativa y los logros de los demás.*
- *Protagonismo*
- *Involucrarnos con la empresa y su gente.*
- *Comprometernos con sus objetivos.*
- *Sentir a la empresa como propia.*
- *Aportar nuestro esfuerzo individual para la obtención de logros colectivos.”*

Esta filosofía derivó en el desarrollo de un modelo propio de organización diseñado para satisfacer las necesidades específicas de la empresa a la vez que le permite incrementar su valor y sus resultados. Todo esto sin descuidar su participación en el desarrollo de las personas sobre las que tiene tanto una influencia directa como indirecta. Es lo que internamente se conoce como la “esfera de influencia de Kretz” y en la que se ve reflejada el predominio de la influencia entre las partes vinculadas directamente en las operaciones de la empresa, en el lugar de trabajo y en el mercado, luego en la cadena de suministros, y a partir de ahí va disminuyendo en la interacción con la comunidad y sus instituciones y la participación en las políticas públicas (fig.1).

Figura 1: Esfera de Influencia de Kretz



Fuente: Kretz, 2012

4. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Si bien la empresa desde su constitución tiene la impronta de la responsabilidad y del rol que le cabía como un actor del desarrollo de la comunidad a la que pertenecía, no es hasta el año 2007 cuando comienza con el proceso de formalización e institucionalización de las políticas de Responsabilidad Social. De este modo, plasma en la gestión diaria, que la empresa no es un “*actor aislado, sino que forma parte de redes de cooperación y competencia, de confianza y capital social con su esfera de influencia. De este modo se transforma en un agente de cambio social al operar bajo la concepción que el valor de una acción no se mide exclusivamente por sus resultados materiales, sino por su apego a principios fundamentales, como la justicia social y la dignidad humana*”. (Kretz, 2013)

El primer paso es el nombramiento de un representante de la dirección y la creación de un equipo de RSE integrado por miembros de cada una de las áreas operativas de la empresa que articule e implemente todos los programas de la compañía. Cabe destacar que al concebir a la Responsabilidad como una cuestión transversal a toda la organización y no como un área específica con responsables y presupuesto asignado, se opta por trabajar con la metodología KAIZEN². A partir de este grupo de trabajo se comienza con la formalización de los compromisos y las políticas que se venían desarrollando informalmente

A su vez, y del mismo modo que la RSE es parte intrínseca de la empresa, es la forma de hacer empresa, y por lo tanto se comienza a transversalizar en todo el proceso de gestión, reflejándose desde las primeras etapas del diseño de los productos hasta la interacción que experimentan los usuarios y el impacto que generan al medio ambiente. Es decir que se intenta transmitir la identidad de la marca, manteniendo una coherencia en toda la línea de productos con toda la organización y las personas que la conforman. La idea rectora de los productos está inspirada en el genoma humano, inspiración que permite superar la *frialdad inherente a la tecnología, dotando de un elemento humano a los mismos*. Por otro lado, cada producto responde a una concepción orgánica de funcionalidad y estética, donde los productos actúan como una extensión del cuerpo humano y, para lograr la satisfacción del cliente, se asumen compromisos de gestión de calidad, se cuida del medio

² El equipo de trabajo, conformado por personas de diferentes áreas de la empresa, se renueva todos los años, lo que facilita la recepción y el tratamiento de las iniciativas e inquietudes de todos los integrantes de la organización. A su vez, esta rotación implica que todos los integrantes de la organización, en algún momento, participen por lo que en el largo plazo, se tiende a que la empresa se comporte como un único Kaizen y todos vivan de acuerdo a la filosofía y cultura de Kretz

ambiente y de la seguridad laboral para asegurar la sostenibilidad no solo de la organización sino también de sus partes interesadas.

5. POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

La determinación de la política de responsabilidad social de Kretz se estructura a partir de la **Calidad** como base para la competitividad; el **Conocimiento** como base para la innovación permanente y el **Compromiso** como base de la ética, el protagonismo y la integridad. A partir de la combinación de esas tres dimensiones, se establece que,

*“KRETZ s.a. manifiesta su responsabilidad para con sus clientes y consumidores brindando productos de calidad, responsabilidad con el progreso agregando valor a partir de la innovación permanente, y **responsabilidad con todas las partes interesadas** desarrollando su actividad en base a valores”.*
(Kretz, 2013)

A partir de esta definición surgen las directrices que sirven de guía para el accionar diario y que se resumen en:

- Consolidar **relaciones de confianza** dentro de la empresa y con las partes interesadas.
- Impulsar acciones que incorporen amplios **objetivos sociales, institucionales y ambientales**, complementarios a los objetivos económicos de la empresa, como componentes indispensables de un modelo integral de empresa.
- Promover **la educación y la innovación** como pilares fundamentales del desarrollo de una empresa de “conocimiento intensivo”.
- Contribuir al cambio cultural de la sociedad en general, a través del fomento y la difusión de la **excelencia tecnológica y organizacional**.

6. MATERIALIZACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DEL PACTO GLOBAL A TRAVÉS DEL MODELO DE GESTIÓN DE RSE

Con la adhesión de la empresa al Pacto Global de Naciones³ Unidas en el año 2007, se logra la consolidación de la RS de la empresa y la estructuración de la misma en

³ Los 10 Principios del Pacto Global

Principio N° 1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional;

Principio N° 2. No ser cómplice de abusos de los derechos humanos.

Principio N° 3. Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento de los derechos a la negociación colectiva

torno a los diez (10) principios, que se materializan a través de ocho (8) programas que abarcan todas las áreas de actuación de la organización. (Fig.2).

Figura 2: Vinculación de los Programas de RS con los Principios de PG



Fuente: Kretz, 2013

PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL IMPLEMENTADOS



Este programa, que comienza en el año 2004 e involucra a los accionistas, empleados, proveedores, clientes, familias de los empleados y a la comunidad local, busca consolidar los valores y mejorar el clima social de la empresa. Su objetivo es el disfrute del trabajo y la promoción de la interacción y se adoptó la filosofía Kaizen

Principio N° 4. Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción
 Principio N° 5. Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil
 Principio N° 6. Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación
 Principio N° 7. Las empresas deberán apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales
 Principio N° 8. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental
 Principio N° 9. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente
 Principio N° 10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.

como instrumento para facilitar la integración y la toma de conciencia de la importancia del rol que desempeña cada una de las personas en la organización. A través de este programa se logra una alineación con los principios 1,2 y 10 del Pacto Global. Como acciones realizadas dentro de este programa se pueden mencionar campañas de recolección de juguetes; jornadas de integración del personal en la que se exponen los logros del año, otra bajo la consigna orden, limpieza y disciplina con grupos de trabajo y actividades diversas para alcanzar ese fin; celebración del día de la familia; la fiesta de fin de año junto a proveedores, empleados y asesores entre otras. Los posibles impactos que se buscan son la integración de las familias al ámbito laboral, la comprensión integral del funcionamiento de la organización, la difusión del trabajo en equipo y la difusión de los principios del Pacto Global



Este programa, que comienza en el año 2004 e involucra a los accionistas, empleados, proveedores y clientes, está orientado a generar condiciones de trabajo dentro de la empresa que difundan un clima laboral digno y estimulante, promuevan el acceso a la información y aseguren la salud y seguridad del personal ya que la empresa considera que la calidad en los puestos de trabajo se reflejan en la calidad de los productos y de la organización toda. A través de este programa se logra una alineación con los principios 1, 3, 4, 5 y 6 del Pacto Global. Como acciones realizadas dentro de este programa se pueden mencionar la Conformación de un Comité de Salud, Higiene y Seguridad Laboral; asesoramiento profesional en lo que a salud de los trabajadores se refiere (calendario de vacunas, prevención de enfermedades transmitida por la alimentación, enfermedades cardiovasculares, respiratorias, buenos hábitos y ejercicio físico); servicio de catering que contempla la correcta nutrición del personal puesto que la alimentación laboral es una responsabilidad compartida ya que Kretz considera que su función es la de promover el cambio de conductas insanas y facilitar el acceso a la comida sana; otorgamiento de un sistema de licencias extendidas por maternidad a cinco (5) meses y paternidad a cinco (5) días hábiles⁴; y un servicio de transporte para el traslado del personal desde la ciudad de Rosario a la planta de Pueblo Esther entre otras. Los posibles impactos que se buscan son la mejora en la salud de las personas y la disminución del ausentismo.

⁴ La legislación argentina otorga 90 días de licencia por maternidad (45 días antes del parto – en función de la fecha probable- y 45 días posteriores) y dos días corridos por paternidad

SISTEMA INTEGRADO DE GESTION

Este programa, que comienza en el año 2004 e involucra a los directores, empleados, asesores externos, entes oficiales de regulación y control, proveedores y clientes, está orientado a generar las condiciones para la mejora continua en los procesos productivos, de gestión, organizativos y relacionales dentro de la empresa. A través de este programa se logra una alineación con los principios 4 al 10 del Pacto Global. Como acciones realizadas dentro de este programa se pueden mencionar el procedimiento para desarrollo de nuevos productos con la participación de todas las áreas del empresa y la conformación de equipos Kaizen específicos para cada nuevo; implementación y certificación de normas ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 de gestión medioambiental, OHSAS 18001:2007 de seguridad y salud ocupacional como así también las correspondientes al INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial); Implementación de planes de capacitación y auditorías internas; realización de evaluaciones de desempeño a todo el personal de modo de conocer las fortalezas y aspectos a mejorar en su trabajo y la realización de encuestas de satisfacción a distribuidores a los efectos de conocer el grado de cumplimientos de las expectativas entre otras. Los posibles impactos que se buscan son la mejora en la calidad de los procesos de producción, lo que deriva en la mejora de la calidad del producto final; el compromiso con la seguridad y salud de las personas y el compromiso con el cuidado del medio ambiente.

CONOCIMIENTO INTENSIVO

Este programa, que comienza en el año 2005 e involucra a los directores, empleados y establecimientos educativos, está orientado a consolidar una empresa basada en el conocimiento y la innovación como variables competitivas. A través de este programa se logra una alineación con los principios 1 y 9 del Pacto Global. Como acciones realizadas dentro de este programa se pueden mencionar las capacitaciones de cultura Kretz, de seguridad e higiene laboral y del sistema integrado de gestión que se brindan al inicio de la relación laboral; capacitaciones al personal del área de calidad y producción sobre reglamentaciones vigentes en los equipos de producidos; capacitación de Productos Kretz a los integrantes del área de Administración y Finanzas de modo puedan conocer el proceso productivo y se profundice el vínculo entre las áreas; conformación de la Biblioteca Carlos Kretz que funciona en la planta de Pueblo Esther y en la cual se encuentran desde libros de texto hasta libros

infantiles. Los posibles impactos que se buscan son la disminución del ausentismo, de la rotación del personal, la elevación del conocimiento de la persona, la reducción del índice de accidentes, el cambio de actitudes y comportamiento de las personas, el desarrollo profesional y el aumento de la empleabilidad.

EMPRESA SUSTENTABLE

Este programa, que comienza en el año 2004 e involucra a los accionistas, empleados, proveedores, clientes, familias de los empleados y la comunidad, está orientado a generar una cultura de responsabilidad medioambiental, promover la educación y la toma de conciencia, así como a gestionar el impacto sobre el medio ambiente y el ciclo de vida de los productos desde su diseño. Se trata de satisfacer las necesidades de los clientes sin comprometer el bienestar de las futuras generaciones. A través de este programa se logra una alineación con los principios 7,8 y 9 del Pacto Global. Como acciones realizadas dentro de este programa se pueden mencionar el reciclado de residuos, de pilas y baterías y la campaña de destrucción de residuos peligrosos. Se trabaja con la iniciativa de reducción de consumo papel, por lo que se digitalizan la mayoría de los documentos, se desarrolla el área de recupero de materiales de descarte mediante reprocesos. Los posibles impactos que se buscan son la creación de conciencia en el cuidado del medio ambiente, el ahorro de energía y la disminución de la contaminación ambiental.

CADENA DE VALORES

Este programa, que comienza en el año 2005 e involucra a los directivos, empleados, proveedores, clientes y accionistas, está orientado a difundir los valores de la Responsabilidad Social Empresaria y los principios del Pacto Global en la cadena de suministros de la empresa. A través de este programa se promueven los 10 principios del Pacto Global. Como acciones realizadas dentro de este programa se pueden mencionar las visitas y auditorías que se realizan a proveedores de modo de compartir con ellos las posibilidades concretas de mejora, se analiza el compromiso y la responsabilidad asumidos en sus actividades y sobre el cuidado del medioambiente; establecimiento de una política de ingreso a planta que demuestre que se cumple con los compromisos laborales del personal a cargo como lucha contra el trabajo no registrado y la recepción de visitas de escuelas, instituciones y universidades con diversos grados de formación e intereses particulares. Los posibles impactos que se buscan son la mayor difusión de los principios del Pacto Global, la concientización en

el cuidado del medio ambiente, el compartir la política de derechos humanos con proveedores y el cambio de actitudes y comportamiento de las personas entre otras.

EXCELENCIA EN SERVICIO

Este programa, que comienza en el año 2007 e involucra a los empleados, proveedores, clientes y consumidores, está orientado a establecer criterios y acciones de excelencia en la atención a clientes y consumidores. A través de este programa se cumple con los 10 principios del Pacto Global. Como acciones realizadas dentro de este programa se pueden mencionar cursos de capacitación a visitantes extranjeros en ferias y exposiciones; dar soporte comercial a distribuidores extranjeros en ferias importantes de su región; adaptación de productos al idioma árabe e implementación del servicio de asistencia técnica telefónica 7x24 denominado “los incansables” para brindar recomendaciones de instalación y operación de los productos Kretz. Los posibles impactos que se buscan son la satisfacción al cliente y el reconocimiento de los productos en el mercado internacional.

EMPRESA, ESTADO Y COMUNIDAD

Este programa, que comienza en el año 2004 e involucra a los empleados, proveedores, clientes, accionistas, instituciones, gobiernos y comunidad, está orientado a fomentar relaciones con la comunidad y a estimular el trabajo voluntario, la acción y las iniciativas sociales, estableciendo alianzas para el desarrollo con instituciones y gobiernos. A través de este programa se intenta cumplir con los 10 principios del Pacto Global. Como acciones realizadas dentro de este programa se pueden mencionar el establecimiento del Centro de Vinculación Universidad-Empresas V+ como ámbito de encuentro del sector privado con el académico en un inmueble cedido por Kretz a la Universidad Nacional de Rosario en Julio de 2010, siendo una de las actividades que realiza el dictado de la carrera de posgrado “Especialización en Gestión de la Innovación y la Vinculación Tecnológica”, organizada por un consorcio de universidades nacionales asociadas; donaciones de productos propios a instituciones y participación en la colecta nacional de alimentos que organiza el BAR (Banco de Alimentos).

Los posibles impactos que se buscan son promover la solidaridad, el trabajo voluntario, la educación, el desarrollo profesional y promover la inclusión social.

6. MEDICIÓN DE LOS IMPACTOS

Como todo sistema de gestión, es necesario medir el impacto de las acciones implementadas, tanto en los programas antes mencionados como en la operatoria diaria del negocio. A tales efectos la empresa utiliza los indicadores GRI (Global Reporting Initiatives).

A su vez, y como una manera de vincular los compromisos asumidos con los programas implementados y la pertenencia empresarial de los principios del Pacto Global, la organización desarrolló una matriz que combina el impacto de las acciones tanto en la propia organización como en las partes interesadas y también muestra si el impacto se da sobre el funcionamiento o la cultura de la organización y/o los grupos de interés.

De esta manera, se obtiene una matriz (Fig.3) que refleja el aporte de cada programa de RS a la mejora continua en las operaciones dentro de la empresa y entre esta y su cadena de valor, como así también en la promoción de los valores y una nueva concepción ética empresarial en su comunidad de pertenencia.

Figura 3: Matriz de Impactos



Fuente: Kretz, 2013

Trabajar con los indicadores GRI le permite ir midiendo el grado de desempeño a lo largo del tiempo y tomando las acciones correctivas pertinentes. Pero para que eso de resultados reales y coherentes, es necesario la elaboración de indicadores internos

relacionados con los indicadores GRI que son los que en definitiva van a poder ser medidos. Por ese motivo, Kretz desarrolló una serie de indicadores propios que a la vez que le facilitan la medición de cumplimiento, le permiten cubrir toda la gestión de la empresa con el paradigma de la responsabilidad, la sostenibilidad y la ética como su filosofía lo establece. En la siguiente tabla se presentan las correlaciones entre los indicadores GRI y los internos de la empresa, tanto con, como sin asociación directa a los ocho programas de Responsabilidad Social.

INDICADORES DE DESEMPEÑO ECONÓMICO (EC)

Cod.	Indicador Pertinente GRI	Indicador Interno KRETZ
EC1		Valor económico directo generado y distribuido, incluyendo ingresos, costos de explotación, retribución a empleados, donaciones y otras inversiones en la comunidad, beneficios no distribuidos y pagos a proveedores de capital y gobiernos.
EC2		Implicancias financieras y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización debido al cambio climático
EC3		Cobertura de las obligaciones de la organizaciones debidas a programas de beneficios sociales
EC4		Ayudas financieras significativas recibidas de gobiernos
EC5	Rango de relaciones del salario de nivel de entrada estándar, respecto del salario mínimo local en ubicaciones de operación significativa	Rango promedio de relaciones en la escala salarial para el personal directo
EC6	Política, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales en lugares donde se desarrollen operaciones significativas	Porcentaje de proveedores locales sobre proveedores del exterior
EC7	Procedimientos para la contratación local y proporción de personal gerencial de alto rango contratado en la comunidad local en ubicaciones de operaciones significativas	Procedimientos para la contratación local y proporción de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollan operaciones significativas
EC8	Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructuras y los servicios prestados principalmente para el beneficio público mediante compromisos comerciales, pro bono o en especie	Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructuras y los servicios prestados principalmente para el beneficio público mediante compromisos comerciales, pro bono o en especie

INDICADORES DE DESEMPEÑO AMBIENTAL (EN)

Cod.	Indicador Pertinente GRI	Indicador Interno KRETZ
EN1	Materiales usados, por peso o volumen	Aluminio Cartón Plástico Electrónica
EN2	Porcentaje de materiales reciclados usados como insumo	Cartón Plástico Metales Baterías
EN3	Consumo de energía directo por fuente primaria	Consumo de energía directo por fuente primaria
EN4	Consumo de energía indirecto por fuente primaria	Consumo de energía indirecto por fuente primaria
EN5	Energía ahorrada debido a mejoras en la conservación y eficiencia	Energía eléctrica
EN8	Captación total de agua por fuentes	Extracción total de agua
EN11	Ubicación y tamaño del terreno propio, arrendado, explotado o adyacente, tanto a áreas protegidas como a otras áreas de alto valor por su biodiversidad	Ubicación y tamaño del terreno propio, arrendado, explotado o adyacente, tanto a áreas protegidas como a otras áreas de alto valor por su biodiversidad
EN12	Descripción de los impactos significativos de actividades, productos y servicios en la biodiversidad, tanto en áreas protegidas como en otras áreas de alto valor por su biodiversidad	Descripción de los impactos significativos de actividades, productos y servicios en la biodiversidad, tanto en áreas protegidas como en otras áreas de alto valor por su biodiversidad
EN14	Estrategias, acciones actuales y planes futuros para manejar los impactos sobre la biodiversidad	Porcentaje parquizado
EN16	Emisiones totales de gases efecto invernadero, directas e indirectas, por peso	Emisiones totales de gases efecto invernadero, directas e indirectas, por peso
EN17	Otras emisiones indirectas relevantes de gases efecto invernadero, por peso	Otras emisiones indirectas relevantes de gases efecto invernadero, por peso
EN19	Emisiones de sustancias que debilitan la capa de ozono, por peso	Emisiones de sustancias que debilitan la capa de ozono, por peso
EN20	Emisiones de NOx, SOx y otras emisiones al aire significativas, por tipo y peso	Emisiones de NOx, SOx y otras emisiones al aire significativas, por tipo y peso

Cod.	Indicador Pertinente GRI	Indicador Interno KRETZ
EN21	Descarga total de agua por calidad y destino	Vertimiento total de aguas residuales según su naturaleza y destino
EN22	Peso total de los desechos, por tipo y método de eliminación	Desechos sólidos urbanos
EN23	Número y volumen totales de derrames significativos	Número total y volumen de los derrames accidentales más significativos
EN26	Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de productos y servicios, y la magnitud de la mitigación de dichos impactos	Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios, y grado de reducción de ese impacto
EN27	Porcentaje de productos vendidos y materiales de sus embalajes que son recuperados por categorías	Porcentaje de productos vendidos y sus materiales de embalaje que son recuperados al final de su vida útil por categorías de productos
EN28	Valor monetario de multas significativas y número total de sanciones no monetarias debidas al incumplimiento de leyes y normas ambientales	Valor monetario de multas significativas y número total de sanciones no monetarias debidas al incumplimiento de leyes y normas ambientales
EN30	Gastos en inversiones totales en protección ambiental, por tipo	Espacios Verdes Separación de residuos Recolección de residuos Destrucción de residuos peligrosos Análisis químicos y bacteriológicos del Agua Esterilización de residuos patogénicos

INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LA RESPONSABILIDAD SOBRE PRODUCTOS (PR)

Cod.	Indicador Pertinente GRI	Indicador Interno KRETZ
PR3	Tipo de información sobre productos y servicios requerida por los procedimientos y porcentaje de productos y servicios significativos sujetos a tales requisitos de información	Tipo de información sobre productos y servicios que son requeridos por los procedimientos en vigor y la normativa y porcentaje de productos y servicios sujetos a tales requerimientos informativos.
PR4	Número total de incidentes de incumplimiento de reglamentos y códigos voluntarios relacionados con la información y rotulado de productos y servicios por tipo de resultado. Requisitos de información	Número total de incidentes de incumplimiento de reglamentos y códigos voluntarios relacionados con la información y rotulado de productos y servicios por tipo de resultado.
PR5	Prácticas con respecto a la satisfacción del cliente, incluyendo los resultados de los estudios de satisfacción del cliente	Índice promedio ponderado de satisfacción al cliente Inversión en investigación de mercado Reducción de los tiempos de entrega
PR6	Programas de cumplimiento de las leyes o adhesión a estándares y códigos voluntarios mencionados en comunicaciones de Marketing , incluidas publicidad, otras actividades promocionales y los patrocinios	Programas de cumplimiento de las leyes o adhesión a estándares y códigos voluntarios mencionados en comunicaciones de Marketing , incluidas publicidad, otras actividades promocionales y los patrocinios
PR7	Número total de incidentes de incumplimientos de reglamentos y códigos voluntarios relacionados con comunicaciones de comercialización, incluidas publicidad, promoción, auspicios por tipo de resultados	Número total de incidentes de incumplimientos de reglamentos y códigos voluntarios relacionados con comunicaciones de comercialización, incluidas publicidad, promoción, auspicios por tipo de resultados
PR8	Número total de demandas corroboradas, referidas a violaciones de la privacidad de clientes y pérdidas de datos de clientes	Número total de demandas corroboradas, referidas a violaciones de la privacidad de clientes y pérdidas de datos de clientes
PR9	Costo de aquella multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y el uso de productos y servicios de la organización	Valor monetario de multas significativas por incumplimiento de leyes y reglamentos respecto del suministro y uso de productos y servicios

INDICADORES DE DESEMPEÑO DE DERECHOS HUMANOS (HR)

Cod.	Indicador Pertinente GRI	Indicador Interno KRETZ
HR1	Porcentaje y número total de acuerdos de inversión de importancia que incluyen cláusulas sobre derechos humanos o que fueron sujetos a revisión en términos de DDHH	Porcentaje y número total de acuerdos de inversión de importancia que incluyen cláusulas sobre DDHH o que fueron sujetos a revisión en términos de DDHH
HR2	Porcentaje de proveedores y contratistas de importancia que fueron sujetos a revisión en términos de DDHH y acciones tomadas	Visitas a proveedores
HR4	Número total de incidentes de discriminación y acciones tomadas	Número total de incidentes de discriminación y acciones tomadas
HR5	Operaciones donde se identifique que el derecho a ejercer la libertad de asociación y a celebrar contratos colectivos de trabajo presenta un riesgo significativo y acciones por respaldar estos derechos	Actividades de la compañía en las que el derecho a la libertad de asociación y de acogerse a convenios colectivos puedan correr importantes riesgos y medidas adoptadas para respaldar estos derechos
HR6	Operaciones donde se identifique que existe riesgo significativo de incidentes de trabajo infantil y medidas para contribuir a eliminarlo	Actividades identificadas que conlleven un riesgo potencial de incidentes de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a su eliminación
HR7	Operaciones donde se identifique que existe riesgo significativo de incidente de trabajo forzado u obligatorio y medidas para contribuir a eliminar esta forma de trabajo	Operaciones identificadas como de riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzado o no consentido y las medidas adoptadas para contribuir a su eliminación

INDICADORES DE DESEMPEÑO DE PRÁCTICAS LABORALES Y ÉTICA EN EL TRABAJO (LA)

Cod.	Indicador Pertinente GRI	Indicador Interno KRETZ
LA1	Desglose del colectivo de trabajadores por tipo desempleo, por contrato, por región	Dotación de personal total, por tipo de empleo, contrato de empleo y región Convenio / Fuera de Convenio Rosario+Pueblo Esther/Resto del País/México
LA2	Número total y tasa de rotación de los empleados, desglosado por grupo etario, género y región	Tasa de rotación de empleados
LA4	Porcentaje de empleados cubiertos por contratos colectivos de trabajo	Empleados con convenio sobre el total del personal
LA5	Período(s) mínimo(s) de notificación respecto de cambios operativos, incluyendo si están especificados en los contratos colectivos de trabajo	Período mínimo de preaviso relativo a cambios organizativos, incluyendo si estas notificaciones están especificadas en los convenios colectivos de trabajo
LA6	Porcentaje de la dotación del personal total representada por comités formales de salud y seguridad formados conjuntamente por la gerencia y los trabajadores que ayuden a supervisar y brinden asesoramiento sobre programas de seguridad e higiene en el trabajo	
LA7	Índice de lesiones, enfermedades laborales, días perdidos y ausentismo, y número total de víctimas fatales relacionadas con el trabajo por región	Días perdidos Accidentes Leves Accidentes Graves
LA8	Programas vigentes de educación, capacitación, orientación, prevención y control de riesgo para asistir al personal, sus familias o a miembros de la comunidad respecto de enfermedades graves	Indumentaria para el personal Transporte para el personal Implementación de elementos ergonómicos Alimentación del personal
LA9	Temas de salud y seguridad cubiertos en contratos formales con los sindicatos	Temas de salud y seguridad cubiertos en contratos formales con los sindicatos

Cod.	Indicador Pertinente GRI	Indicador Interno KRETZ
LA10	Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado	Horas promedio de entrenamiento por año
LA12	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares de desempeño y de desarrollo profesional	
LA13	Conformación de los cuerpos de gobierno y desglose de empleados por categoría según género, grupo etario, pertenencia a un grupo minoritario, y otros indicadores de diversidad	Porcentaje de Mujeres por puesto: Dirección Administración y Finanzas Comercial Compras Calidad Producción Servicios Pos Venta I+D TI Mantenimiento
LA14	Relación salario básico de empleados hombres/salario básico de empleadas mujeres, por categoría de empleado	Relación Salario Hombres/Mujeres: Dirección Administración y Finanzas Comercial Compras Calidad Producción Servicios Pos Venta I+D TI Mantenimiento

INDICADORES DE DESEMPEÑO SOCIAL (SO)

Cod.	Indicador Pertinente GRI	Indicador Interno KRETZ
SO1	Naturaleza, alcance y efectividad de programas y prácticas para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en las comunidades, incluyendo entrada, operación y salida de la empresa	Naturaleza, alcance y efectividad de programas y prácticas para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en las comunidades, incluyendo entrada, operación y salida de la empresa
SO2	Porcentaje y número total de unidades de negocio analizadas en cuanto a riesgos de corrupción	Porcentaje y número total de unidades de negocio analizadas en cuanto a riesgos de corrupción
SO3	Porcentaje de empleados capacitados en las políticas y procedimientos anticorrupción de la organización	Porcentaje de empleados capacitados en las políticas y procedimientos anticorrupción de la organización
SO4	Acciones tomadas en respuesta a incidentes de corrupción	Acciones tomadas en respuesta a incidentes de corrupción
SO5	Postura frente a políticas públicas y participación en el desarrollo de las mismas y actividades de cabildeo (lobbying)	Participación en Cámaras Empresarias
SO6	Valor total de contribuciones financieras y en especie a políticos, partidos políticos e instituciones relacionadas, por país	Valor total de contribuciones financieras y en especie a políticos, partidos políticos e instituciones relacionadas, por país
SO7	Número total de acciones por causas relacionadas con prácticas monopolísticas y contra la libre competencia y sus resultados	Acciones legales identificadas por conductas anticompetitivas, anti monopolio y prácticas monopólicas
SO8	Valor monetario de sanciones y multas significativas y número total de sanciones no monetarias derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones	Presentación fuera de término de declaraciones juradas impositivas (multas en pesos)

Fuente: Elaboración Propia adaptación CoP Kretz 2013

7. RESULTADOS OBTENIDOS

A partir de la toma de decisión de formalizar la gestión responsable en el año 2007 y al verse en la obligación de presentar las Comunicaciones de Progreso correspondientes, la empresa se abocó no solo a la medición de los impactos de su gestión, sino que vio la oportunidad, al hacer las comparaciones, de plasmar su curva de proceso. El hecho de tener una gestión abierta y comunicativa tanto hacia sus públicos interno como externo, le permitió compartir tanto los pequeños como los

grandes avances que se lograron a lo largo de los ejercicios pero ambos con un gran esfuerzo por parte de toda la organización y de su esfera de influencia.

Uno de los resultados concretos que se evidencian es el que refiere a la electrónica de sus productos dado que fue diseñada sobre la base de placas de montaje superficial para cumplir con la directiva 2002/95/CE de Restricción de Sustancias Peligrosas en aparatos eléctricos y electrónicos (RoHS) que busca restringir el uso de sustancias peligrosas para el medio ambiente como el plomo, mercurio, cadmio, cromo, PBB y PBDE. A su vez, todos los productos que comercializa se encuentran certificados por IRAM⁵ de modo de garantizar la seguridad de los mismos. En lo que a los instrumentos de pesaje se refiere, los comercializados en Argentina se encuentran homologados por la Dirección Nacional de Metrología Legal y su sistema de calidad es auditado anualmente por el INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial) lo que le garantiza a usuarios y consumidores contar con instrumentos de pesar que aseguran la transparencia de las transacciones comerciales y por lo tanto eliminan toda práctica de corrupción a través de los mismos.

El tema del embalaje no escapa al compromiso desde el momento que los mismos se realizan con material 100% reciclable, lo que hace que el *“(...) impacto positivo que buscamos con nuestros productos a nivel comercial, brindando soluciones innovadoras a nuestros clientes, se complementa con el cuidado del medio ambiente(...)”* (Kretz, 2013) y esto es así por cuanto como se dijo en párrafos anteriores, desde el diseño de los productos y embalajes, pasando por la elección de los materiales a utilizar y el proceso productivo realizado, la empresa está en una permanente búsqueda de preservar el medio ambiente ya que eso se refleja en una mejora de la calidad de vida actual y de las generaciones futuras.

Otro de los logros que no se puede dejar de mencionar es el hecho que a raíz del involucramiento que la empresa tuvo en la comunidad que acoge su planta, la Comuna de Pueblo Esther se convirtió (al año 2011) en la segunda población argentina en adherir al Pacto Global de las Naciones Unidas. Esto fue posible, no solo gracias al compromiso de la dirección sino de todo el personal al participar de las actividades pensadas y realizadas para la comunidad de acogida.

Por lo expuesto y a modo de cierre se puede concluir que el camino emprendido por la empresa no es fácil. Esto se revela en las Comunicaciones de progreso en las que se muestran aspectos en los que todavía hay que seguir trabajando. Sin embargo el compromiso de la dirección y de todo su personal son garantía de continuidad y

⁵ Instituto Argentino de Normalización y Certificación

profundización y constituyen un modelo de gestión que da cuenta de los desafíos empresariales de nuestro tiempo y sus posibilidades de concreción.

BIBLIOGRAFÍA

BONGIOVANI, A. (2011) "Pioneros presentes: el espíritu empresarial que hace grande a Rosario". Ed. Fundación Litoral

FUERTES, F. (2009) "El Pacto Global y el caso Kretz" en Aportes para el desarrollo Humano en Argentina. PNUD. Pp70-71

KRETZ, (2008) "Comunicaciones de Progreso"

KRETZ, (2009) "Comunicaciones de Progreso"

KRETZ, (2010) "Comunicaciones de Progreso"

KRETZ, (2011) "Comunicaciones de Progreso"

KRETZ, (2012) "Comunicaciones de Progreso"

KRETZ, (2013) "Comunicaciones de Progreso"

ANTECEDENTES Y PROPUESTA DE ANÁLISIS INTELIGENTE DE INFORMES FINANCIEROS¹

Marchese, Alicia
Díaz Daniel
Campanaro Rosa
Díaz Toledo, Selva
Rivero, Juliana
Carrizo, Facundo
Ferraro, Ariel

1. INTRODUCCIÓN.

Cada día se hace más importante, en el ámbito empresarial, contar con información detallada en tiempo real para la toma de decisiones estratégicas. Volatilidad de los mercados, irrupción de nuevas tecnologías de administración e informática, cambios de paradigmas y niveles asimétricos de información calificada, son algunos de los desafíos que las empresas deben encarar en esta época.

Existen en el ámbito académico y profesional numerosos modelos evaluativos para estos análisis. Los mismos constituyen el eje central de estudio y desarrollo del presente proyecto. Se considera que puede surgir un aporte tanto de las evaluaciones de los ya existentes como de la generación de nuevos. Esto puede derivar en un mejoramiento sostenible de las herramientas de diagnóstico y pronóstico de riesgos y performance con que cuentan las organizaciones en el ámbito local y global.

Como un breve enunciado de los principales antecedentes en la materia, podemos citar:

1.1 MODELOS DE PREDICTIBILIDAD DE QUIEBRAS / CESACIÓN DE PAGOS.

1.1.1. ETAPA DE MODELOS DESCRIPTIVOS.

Paul Fitzpatrick (1932) realiza los primeros estudios empíricos para determinar los ratios indicativos de quiebra. Para dichos estudios utilizó una población de 19 empresas en quiebra y 19 empresas sin quiebras en el periodo de 1920 a 1929, y analizó el comportamiento a través de 13 ratios en un lapso de 3 a 5 años. La conclusión a la que arriba Fitzpatrick, luego de este análisis es que los ratios más significativos e indicativos de escenarios de insolvencia eran el “Rentabilidad del patrimonio neto”

¹ Vigésimas Jornadas “Investigaciones en la Facultad” de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario. Rosario, noviembre de 2015

(Resultado Neto / Patrimonio Neto) y el de “Razón de endeudamiento” (Patrimonio Neto / Pasivo Total).

Charles Merwim (1942), analizó ratios de 939 empresas en el periodo 1926 - 1936. Merwim concluyó que los ratios más significativos para indicar con una anticipación de 4 a 5 años los estados de insolvencia eran el “coeficiente de liquidez”, el “capital circulante”.

En este punto podemos ver que Merwim, con su investigación, empieza a perfilar lo que sería la etapa siguiente en el desarrollo de modelos de análisis de insolvencia. El cambio de análisis de carácter descriptivos, por modelos de carácter predictivo².

1.1.2. ETAPA DE LOS MODELOS PREDICTIVOS

Entre la abundante cantidad de estudios y trabajos que han propuesto diferentes modelos de predictibilidad de quiebras, encontramos algunos de mayor trascendencia que hemos profundizado.

El análisis de datos con fines de predicción de resultados o situaciones ulteriores, reconoce sus inicios con autores como Beaver, en la década del '60³. El autor evalúa el comportamiento de una o más variables independientes con el objeto de encontrar una variable dependiente, por medio de método de clasificación dicotómica, y de esta manera explicar su capacidad de predicción del “estado de quiebra”.

La conclusión a la que arriba Beaver es que el ratio con mayor poder predictivo para anticipar la quiebra es el de “cash-flow / pasivo total”, siguiendo en orden de importancia, el de estructura de capital y el de liquidez.

Con este análisis, obtiene una exactitud estimada del 83% en el año anterior a la quiebra y del 78% en el quinto año anterior. Si bien el porcentaje mencionado es un indicador de fiabilidad razonablemente sustentable, con posterioridad se desarrollan modelos de predictibilidad de mayor confiabilidad. En este aspecto, un avance significativo lo brinda el modelo desarrollado por Edward Altman (1968), donde cambia la técnica estadística base del modelo, utilizando un análisis discriminante múltiple (MDA - Multiple Discriminant Analysis). Siguiendo la línea investigativa de Beaver, Altman toma como objetivo de su trabajo el enfoque predictivo de ratios financieros,

² Merwin Charles (1942): “Financing Small Corporations in Five Manufacturing Industries, 1926-36”; New York National Bureau of Economic Research.

³ Beaver William (1966): Financial Ratios as Predictors of Failure; Empirical Research in Accounting: Selected Studies, Supplement to Journal of Accounting Research, pp 71-111.

Beaver William (1968): “Alternative Accounting Measures as Predictors of Failure”; The Accounting Review; January, pp. 112-122.

pero en lugar de seleccionar el ratio más representativo, aplica en su modelo múltiples ratios⁴.

El modelo de Altman, que tal como fue mencionado, ha venido recibiendo revisiones y adecuaciones, es sin dudas uno de los más difundidos en los ámbitos académicos, financieros y empresariales. Es indiscutido el aporte que este autor realizó en términos de incorporar el método de análisis múltiple discriminante para el desarrollo del modelo.

En 1980 James Ohlson⁵ realiza un nuevo estudio de predictibilidad de quiebras y concluye con algunas aseveraciones de los modelos anteriores al suyo, que pueden llegar a ser cuestionables, como que el modelo Altman asume que los ratios analizados presentan distribuciones normales, o que los errores de clasificación son tratados con carácter aditivo, y se considera que el mejor modelo es el que “minimiza” la suma de porcentajes de error.

1.1.3. MODELOS DE EVALUACIÓN DE EFICIENCIA DE GESTIÓN. ANÁLISIS DUPONT.

Si bien el modelo fue desarrollado y aplicado por primera vez en la década de 1920, sigue manteniendo su valor analítico, en tanto que permite evaluar la eficiencia en la gestión de activos e inversión de la empresa. Se trata de una ingeniosa variación del indicador de Retorno sobre la Inversión, al que se agrega el monto de ventas que no altera el indicador inicial pero permite visualizar tanto la Rentabilidad como la Rotación.

BIBLIOGRAFÍA

ALTMAN Edward I. (1968): Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy.

The Journal of Finance; September; pp. 589-609.

ALTMAN Edward, BAIDA Tara and RIVERO DIAS Luis Manoel (1979): Assessing Potential Financial

Problems for Firms un Brazil”; *Journal of International Business Studies*; pp. 9-24.

4 Altman Edward I. (1968): Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy; *The Journal of Finance*; September; pp. 589-609

Altman Edward, Baida Tara and Rivero Dias Luis Manoel (1979): Assessing Potential Financial Problems for Firms un Brazil”; *Journal of International Business Studies*; pp. 9-24

Altman Edward, Baida Tara and Rivero Dias Luis Manoel (1979): Assessing Potential Financial Problems for Firms un Brazil”; *Journal of International Business Studies*; pp. 9-24

5 Ohlson James A. (1980): Financial Ratios and the Probabilistic Prediction of Bankruptcy; *Journal of Accounting Research*; Spring; pp. 109-131

ALTMAN Edward, BAIDA Tara and RIVERO DIAS Luis Manoel (1979): "Assesing Potential Financial.Problems for Firms un Brazil"; Journal of International Business Studies; pp. 9-24 Fuentes.

BEAVER William (1966): "Financial Ratios as Predictors of Failure"; Empirical Research in Accounting: Selected Studies, Supplement to Journal of Accounting Research, pp 71-111.

BEAVER William (1968): "Alternative Accounting Measures as Predictors of Failure"; The Accounting Review; January, pp. 112-122.

MERWIN Charles (1942): "Financing Small Corporations in Five Manufacturing Industries, 1926-36"; New York National Bureau of Economic Research.

OHLSON James A. (1980): "Financial Ratios and the Probabilistic Prediction of Bankruptcy"; Journal of Accounting Research; Spring; pp. 109-131.

CAMBIO CULTURAL Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS RECUPERADAS ROSARINAS¹

Rodríguez Garay, Rubén
Kobila, María Teresa
Morbelli, Claudia
Parolín, Marisa
Chiaramoni, Natalia

1. INTRODUCCION

Hace casi una década que, en el marco del Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración (IIATA) dependiente de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario, República Argentina, estamos investigando sobre cultura y gestión de las organizaciones.

En el año 2007, abordamos el estudio en organizaciones de la economía social, en particular de cuatro empresas recuperadas rosarinas. En aquel momento, se concluyó que cada una de ellas se encontraba en distintas etapas de su ciclo de vida, donde los valores claves fueron cambiando en cuanto a prioridades, en tanto los principios cooperativos mostraron ventajas apreciables en las etapas iniciales de recuperación, donde *“la unión hace la fuerza”*. La forma “cooperativa” pareció responder a razones morales más que administrativas o de gestión, donde había escaso compromiso de sus integrantes por la gestión de las empresas recuperadas. Asimismo, se puso de manifiesto que la conformación de pautas culturales propias requiere tiempo y que los recursos económicos fueron claves para la supervivencia, especialmente la propiedad del inmueble y las maquinarias.

El presente trabajo retoma dicha investigación con la intención de describir y analizar la evolución de esos casos.

Nos preguntamos cómo evolucionaron estas cooperativas de trabajo recuperadas que se sostuvieron a lo largo del tiempo; qué modificaciones culturales produjeron y si hubo aprendizaje organizacional.

¹ Decimotavas Jornadas “Investigaciones en la Facultad” de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario. Rosario, noviembre de 2013.

2. LINEAMIENTOS TEÓRICOS

2.1. Las empresas recuperadas en la Economía Social

La solidaridad se ha manifestado desde tiempos inmemoriales y a través de toda la historia de la humanidad; en tanto que, las conceptualizaciones sobre economía solidaria se originan en el siglo XVIII con el auge del cooperativismo. Más tarde, entre 1850 y 1870, con el avance de la industrialización se producen cambios económicos, tecnológicos, científicos con fuerte impacto en lo social, en dónde el cooperativismo se manifiesta “con fuerza” para hacer frente al fuerte capitalismo imperante. Sin conocerse un fundador, la “Economía Social” surge como respuesta real de la sociedad excluida por el modelo de producción capitalista.

La temática es investigada por variados especialistas con terminologías diversas, tales como: Economía Solidaria, Economía Social, Economía Popular, Sector no lucrativo o Tercer Sector indistintamente. En Argentina, se habla indistintamente de “Economía Social y/o Solidaria”. Se interpreta como una nueva manera de organización de la sociedad en torno a la actividad productiva y a la concepción de progreso y bienestar fundada en el trabajo y la solidaridad y alterno al modo de producción capitalista.

“La Economía Social crece siempre en épocas de crisis. En toda Economía de Mercado, la solidaridad en materia económica se manifiesta cuando es necesario un agrupamiento de personas, con sus capitales, sin lo cual, en circunstancias críticas es imposible que un emprendimiento económico funcione. Cuando el ciclo económico está en alza, en general, los espacios que no son marginales son ocupados por el capital lucrativo que permanentemente está especulando sobre cuáles serían los lugares en dónde le conviene actuar. Esta es la primera dificultad que tiene la economía social, es una dificultad de tipo cultural, ya que las personas y los capitales deberían agruparse por convicción de hacer las cosas de la mejor manera y más equitativa y no agruparse solamente cuando existe la necesidad o cuando no queda otra alternativa. La tarea educativa que se requiere para doblegar esta actitud es inmensa y no por casualidad el cooperativismo tiene, como uno de sus principios básicos, la Educación Cooperativa”².

Desde esta concepción, la Economía Social sustentada en valores de cooperación y solidaridad pretende superar las barreras del modelo capitalista y generar un conjunto de beneficios sociales y culturales para la sociedad en su conjunto. En la práctica nace como necesidad real de muchas personas que han quedado en situaciones de marginalidad e intentan sobrevivir y/o mejorar sus condiciones de vida. No obstante,

² Bragulat, J. “La Economía Social tradicional, las Cooperativas de Trabajo y los Sindicatos”; recuperado el 24/01/2012 de <http://es.scribd.com/doc/55913319/Cooperativas-de-Trabajo-y-Sindicalismo-Jorge-Bragulat>

no se debe asociar la Economía Social con la pobreza puesto que en muchas partes del mundo y en diversos espacios muchas personas se han asociado para crear sociedades laborales, mutuales, asociaciones, fundaciones, entre otras, para dar respuestas a los retos que planteó la globalización.

En la República Argentina, el modelo político-económico instaurado en la década de los '90, donde la acumulación de capital y la preponderancia del capital financiero por sobre el económico productivo, condujeron a muchas empresas a una crisis de producción y de empleo. El panorama se agravó a principios del año 2002 desencadenando en una paralización total de la actividad económica.

Frente a esta situación donde las personas perdían sus fuentes de trabajo y no encontraban salida posible, escogieron los reclamos sociales para manifestarse a través de cortes de rutas, huelgas, cacerolazos y diversas movilizaciones en diversos puntos del país, potenciándose la crisis social. No sólo las autoridades políticas fueron cuestionadas, sino que algunos dirigentes empresariales comenzaron a incumplir con sus empleados, agravándose, aún más, el contexto específico de algunas organizaciones productivas. Estas iniciativas, con un fuerte componente local, se apuntaron en una lectura muy crítica y reflexiva de las relaciones económicas y sociales vigentes, lo que ha fundado cambios en el marco normativo para la recuperación de empresas.

Con independencia de los procesos macroeconómicos y el contexto específico de cada rama de la empresa en crisis, la problemática de cada organización era diferente: en algunos casos, se atribuía a errores de gestión los que condujeron a la crisis terminal, en otros, predominaron formas de vaciamiento ante la imposibilidad de maximizar la ganancia en la producción³. En general, las empresas recuperadas *“surgen a partir de la “desaparición” (por quiebra, abandono o cierre) de una unidad productiva preexistente; situación que lleva a sus trabajadores a conformar una nueva organización para continuar con la actividad productiva de la empresa anterior y recuperar la fuente de trabajo, dándose una forma de organización participativa”*⁴.

La autogestión de las empresas recuperadas por sus trabajadores es un proceso complejo que produce cambios en la manera de relacionarse, de comportarse, de actuar, de percibir y de sentir, es decir, en la cultura y en la gestión organizacional. *“La cooperación que se da en las formas asociativas para el trabajo es cualitativamente diferente. La inexistencia del capitalista en esta forma de cooperación hace que toda la*

³ Rebón, J. y Saavedra, I., *“Empresas recuperadas. La autogestión de los trabajadores”*, 2006.

⁴ Coraggio, J.L y Sabaté A. F., *“Emprendimientos socioeconómicos asociativos: su vulnerabilidad y sostenibilidad”*, 2010, Pág.189.

*organización dependa de los trabajadores y por tanto, la cohesión que establece el grupo se vuelve central para su funcionamiento y para la continuidad de la organización*⁵.

Desde la disciplina de la administración, para entender cómo se constituyen, funcionan y se desarrollan estas empresas, es preciso ahondar en los temas de cultura y gestión organizacional.

2.2. Cultura y gestión.

Hace sólo un par de décadas, la Administración comenzó a desarrollar un abordaje sistemático sobre la cultura organizacional, no obstante disciplinas como la antropología, la sociología, la psicología y la filosofía vienen estudiando este tema desde un largo tiempo atrás. Hoy se reconoce que el diagnóstico y conocimiento de la cultura ayuda a comprender, en gran medida, el comportamiento de sus miembros permitiendo mejorar el desempeño organizativo.

En general, puede decirse que la cultura se conforma por las interpretaciones que un grupo hace del mundo que lo rodea, y por las actividades y artefactos que las reflejan. Esas interpretaciones surgen como fruto de un proceso de interacción social compartido y conduce a asumir comportamientos similares ante situaciones parecidas.

Si bien se han dado al término diversos significados y connotaciones, existen algunas ideas o nociones claves referidas a la cultura organizacional:

- Es un término descriptivo. Una cultura no es buena ni mala, simplemente es.
- Es holística, en el sentido que el todo es más que la suma de las partes.
- Es históricamente determinada, o sea que refleja la historia de la organización.
- Se construye socialmente, la crean y sostienen los miembros de la organización.
- Es una variable intangible o blanda aunque de posibles consecuencias duras.
- Es difícil de cambiar en tanto está arraigada en las personas y equipos que conforman la organización.

Edgar Schein, reconocido estudioso del tema, la define como 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 consideradas válidas*

⁵ Dzembrowski, N. y Bonelli, J. M., *“La asociatividad para el trabajo como productora de lazos sociales: un análisis de sus dimensiones a partir de dos tipos asociativos en la Argentina actual”*, 2010, Pág. 147.

*y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas*⁶.

La cultura es un sistema de significados compartidos por sus integrantes que los distingue de otra organización. Supone aprendizaje mediante la suma de nuevos conocimientos, implica un proceso de entendimiento e imitación por los miembros del grupo e influye en los procesos de integración entre sus miembros y de adaptación al entorno. Así, la cultura guía la actuación de sus integrantes en cuanto a la manera correcta o no de comportarse en un determinado lugar así como la forma aceptada y oportuna de interacción con otros actores contextualmente relacionados.

Siguiendo a Schein⁷, la cultura presenta tres niveles que merecen observarse y analizarse para entender el comportamiento organizacional.

El nivel 1 de los artefactos o producciones, es el más visible y se refleja en el espacio físico, la tecnología, el lenguaje, las producciones y la conducta expresa de sus integrantes.

El nivel 2 es el de los valores. Todo comportamiento refleja los valores del individuo, es decir de su concepción sobre lo que debe ser, en lugar de lo que es. Un individuo o grupo realiza una tarea o se enfrenta a una situación o problema en función de su jerarquía de valores. Si la solución prospera y el grupo percibe colectivamente su éxito, el valor pasa de manera gradual a convertirse en creencia y luego, en presunción.

El nivel 3 es el de la presunciones básicas son supuestos indiscutibles y los miembros de la organización consideran inadmisibles conductas basadas en otras premisas. Son presunciones implícitas que indican a los miembros del grupo como percibir, sentir y pensar las cosas en ese lugar.

Entonces para conocer la cultura, es necesario conocer una serie de indicadores y manifestaciones tales como: rituales, el lenguaje utilizado, la forma de resolución de conflictos, el sistema de normas y recompensas, símbolos materiales, costumbres, subculturas, creencias, valores y presunciones que comparten sus miembros en función de su contexto social.

Pero, la cultura no es estática, va modificándose con el tiempo, por su propia evolución y la interinfluencia con el entorno. En general, sus fundadores se constituyen en la fuente principal de la cultura organizacional; transmiten su visión y misión, así como sus costumbres, valores y creencias. Luego, la cultura se va consolidando como fruto de la

⁶ Schein, E., "La cultura empresarial y el liderazgo", 1988, Pág. 25

⁷ Schein, E., "La cultura empresarial y el liderazgo", op.cit.

interacción, imitación y aprendizaje de sus miembros. Las prácticas de selección, los procesos de socialización y los estilos de conducción son claves en el mantenimiento de la cultura organizacional. Algunos autores sostienen que una de las funciones más importantes de los líderes es la creación, la conducción y aún la destrucción de la cultura, si fuere necesario.

Describir, analizar y comprender la cultura en las empresas recuperadas resulta primordial para interpretar las conductas de los miembros. Algunas pautas culturales contribuyen al desarrollo y crecimiento de una empresa, y merecen ser preservadas, mientras que otras, al ser disfuncionales, se convierten en un componente que dificulta y retrasa el proceso de crecimiento. Es posible referir que la cultura organizacional establece ciertas restricciones internas a las prácticas administrativas.

En la noción de gestión, dirección o administración, podemos decir que existen tres factores básicos: la planificación estratégica que abarca las misión, visión y políticas; la cultura organizacional que es el ingrediente básico para promover y fortalecer los valores compartidos y la estructura organizativa. La ejecución de las decisiones apropiadas y oportunas en estos aspectos fomentará la mejora productiva y/o social según los objetivos y metas organizacionales.

Si se acepta que la gestión puede mejorar y la cultura modificarse y evolucionar, el cambio en la organización debería centrarse en el aprendizaje y desaprendizaje de estos aspectos. Esta no es una tarea sencilla y menos aún, en las empresas recuperadas cuyos protagonistas han debido atravesar una etapa difícil de conversión de empleados a dueños. Se trata de un proceso de aprendizaje continuo y conjunto de parte de sus miembros y en dónde, al decir de Peter Drucker hay que estar atento a las oportunidades, la competencia y el compromiso⁸.

2.3. Aprendizaje organizacional

Los primeros en hablar del aprendizaje organizacional fueron Argyris⁹ y Senge¹⁰, cuyos aportes sentaron las bases sobre el tema.

El aprendizaje organizacional es el proceso mediante el cual las organizaciones, a través de sus miembros, crean o adquieren conocimiento, con el fin de institucionalizarlo para generar o mejorar productos y servicios.

Peter Senge, en su libro *La Quinta Disciplina*, explica que las organizaciones no pueden crear conocimiento sin individuos, y para que éste tenga un impacto en la

⁸ Drucker, Peter F., *"Dirección de instituciones sin fines de lucro"*, 1990.

⁹ Argyris, C., *"Sobre el aprendizaje organizacional"*, 1999.

¹⁰ Senge, P. *"La quinta disciplina"*, 2003.

efectividad de la organización, ese conocimiento debe ser compartido con los otros miembros del grupo o sea que existe aprendizaje organizacional siempre que exista un proceso de socialización del conocimiento. Si la creación del conocimiento es sólo personal, se habla de aprendizaje individual, que en ningún caso avala que el aprendizaje organizacional ocurra. El aprendizaje individual, es el conocimiento que surge de la experiencia acumulada y/o de estudios de formación, está en la mente de los individuos y es difícil de recolectar y estructurar.

Las organizaciones que aprenden son aquellas que crean mecanismos y herramientas para capturar, almacenar y estructurar el conocimiento creado y convertirlo en conocimiento organizacional, para que pueda ser compartido entre todos los miembros de la organización. Esta es la manera de conducir el conocimiento al bien de la organización. Para ello, es necesario que el conocimiento se institucionalice en cualquiera de sus formas, ya sea como en procesos, políticas, manuales, etc. Las organizaciones que tienen la capacidad de generar de manera planificada y ordenada estos procesos, se basan fundamentalmente en la implantación de sistemas de Gestión del Conocimiento.

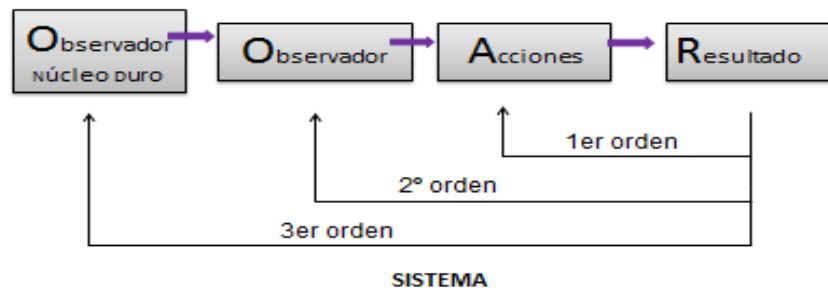
Es pertinente traer aquí, la distinción que aporta Nonaka¹¹ con profundos fundamentos epistemológicos para diferenciar entre dos tipos de conocimiento:

- *Conocimiento tácito*: Es aquel conocimiento personal, no formalizado, difícil de comunicar a otros, altamente arraigado en la acción y responde a un contexto específico. El conocimiento es inmanente a un individuo, no puede existir fuera de él. Es tácito, subjetivo, práctico y análogo.
- *Conocimiento explícito*: Es aquel conocimiento formal y sistemático. Puede ser fácilmente comunicado y compartido. Es objetivo, teórico y digital.

Tanto Argyris como Senge al tratar el tema del aprendizaje y generación de conocimiento, ambos acuerdan en describir mecanismos para transformar esos conocimientos individuales en un conocimiento aplicado. Aplicado en el sentido de que conlleva a la acción. Acción que se traduce en cambios de conducta como un marco constante para mejorar la capacidad de respuesta ante distintas situaciones, corrigiendo las conductas bloqueadoras del aprendizaje.

Por otro lado, Gregory Bateson¹² desarrolló un conjunto de distinciones sobre el aprendizaje, a los que denomina aprendizaje nivel 0, 1, 2 y 3. Lo plantea como un camino desde la toma de conciencia hasta la acción.

¹¹ Nonaka, I y Takeuchi; H., "La organización creadora de conocimiento", 1999.



Fuente: Elaboración propia basado en el modelo OSAR de Rafael Echeverría¹³

- *Aprendizaje 0*, no es aprendizaje, la persona no cambia.
- *Aprendizaje 1*, es un proceso simple de feedback, la persona detecta y corrige la acción. Es el que está dirigido a reflexionar acerca de qué acciones se deberían llevar a cabo para obtener un resultado diferente.
- *Aprendizaje 2* o de lazo doble, es un cambio en la definición del problema, cambio en los objetivos, o en la forma de interpretar la situación. Es el tipo de aprendizaje donde para modificar las acciones, hay que modificar primero los marcos de referencia desde la cual estoy observando.
- *Aprendizaje 3* es un cambio en la forma de generar las interpretaciones. Es decir, salir del modelo mental con el que operamos y considerar otros. Aquí es indispensable trabajar en los niveles más profundos, entrando en el núcleo duro que consiste en abandonar antiguos modelos mentales y adquirir otros que permitan una mayor capacidad de acción a la hora de mejorar los resultados.

El aprendizaje en las organizaciones se puede dar en cualquiera de estas formas, desde el aprendizaje para resolver problemas específicos bajo condiciones ya existentes hasta el aprendizaje para establecer nuevas condiciones o nuevos modelos mentales.

3. ENFOQUE METODOLÓGICO

Este trabajo, realizado durante el año 2013, se plasmó en base a datos recopilados en dos períodos de tiempo. Por un lado, se utilizó información recopilada durante el

¹² Citado por Vinsennau, D., "El aprendizaje organizacional en su laberinto. Una explicación cualitativa sobre las barreras que impiden su desarrollo en contextos escolares de nivel medio", Tesis doctoral U.N.R., 2010.

¹³ Rafael Echeverría; "El Observador y su mundo", 2009, Vol. I.

período 2007 que, en parte, fue vertida en un informe de investigación¹⁴ publicado en el año 2008. Por otro lado, y teniendo en cuenta los objetivos propuestos -explicados más abajo- fue necesario emprender otra tarea investigativa para analizar la dinámica organizacional.

A comienzos del año 2013 se efectuó un nuevo relevamiento en las mismas empresas recuperadas que por entonces habían sido visitadas. Es pertinente aclarar, que una de ellas que en abril de 2008 cerró sus puertas, fue excluida del presente informe, dado que no se pudo contactar a ninguno de sus asociados para entrevistar y obtener esclarecimientos acerca del cese de actividades.

Se tomaron, entonces, los tres casos restantes que fueron analizados en profundidad. Primero se establecieron comparaciones en cada caso durante dicho período con el objetivo de entender la transición en cada empresa; luego se proyectó cotejar esas trayectorias para esclarecer qué tipo de aprendizajes tuvieron.

Esta investigación de corte cualitativo, básicamente de tipo exploratoria, descriptiva y comprensiva, fue abordada en base al estudio de casos, haciendo hincapié en el diseño de “casos múltiples”¹⁵, todos del rubro alimenticio y gastronómico.

Se destaca aquí, que en este año, cuando se tomó contacto con las empresas recuperadas, se confrontan los datos derivados de la investigación pasada y se logra nueva información (pasada y presente) acorde a los propósitos preestablecidos. Las encuestas permitieron estructurar información básica en aspectos puntuales, y las entrevistas constituyeron un espacio muy enriquecedor, porque se fueron repasando los comentarios vertidos seis años atrás y extrayendo anécdotas y experiencias significativas de los asociados. La revisión de documentos posibilitó cotejar aspectos más cuantitativos que también dan cuenta de la eficacia y eficiencia en la gestión organizacional. La información fue procesada y los contenidos fueron sintetizados en categorías amplias que se sistematizan en el apartado de análisis comparado.

4. OBJETIVO DEL TRABAJO

Dentro de los propósitos de investigación de este trabajo, se planteó indagar en el proceso de aprendizaje organizacional en las empresas recuperadas, para ello se decidió describir aspectos relevantes de cultura y gestión organizacional en cada caso; narrar los cambios operados en esos tópicos en cada empresa recuperada; comparar

¹⁴ Kobila, M.T. y otros; “*Perfil Cultural de las empresas recuperadas. Complejidades y tensiones en su gestión*”, 4 al 6 de septiembre de 2008.

¹⁵ Yin, R.; “*Investigación sobre estudio de casos*”, 2004.

los casos y reflexionar acerca de si los mismos produjeron un aprendizaje organizacional.

5. RESULTADOS

CASO A

Se trata de un restaurante con una larga trayectoria en la ciudad de Rosario, que recuperado por sus trabajadores, reabrió sus puertas hacia fines de abril de 2007.

Por aquellos tiempos, sus empleados nos relataron que la empresa comenzó un lento pero progresivo declive que se profundizó por conflictos legales entre los herederos del anterior propietario. Por entonces, nadie se hacía cargo de la administración, se debían importantes sumas a la inmobiliaria que alquilaba el local, existían deudas salariales y previsionales y la pérdida de clientes y proveedores era creciente. Los trabajadores eran los principales acreedores y resultaba muy difícil para los herederos poder afrontar estas deudas.

El restaurante había quebrado a fines del 2006 y luego de largos días de espera, los trabajadores lograron el aval judicial para recuperar la empresa. Se conformaron como cooperativa integrada por catorce de sus trabajadores. Durante los primeros tiempos, se ocuparon de recuperar proveedores y clientes. Todos mostraron una gran colaboración. *“Lo importante para nosotros en un primer momento fue saldar las deudas, no nos importaba no sacar nada, tuvimos el apoyo de nuestras familias, sabíamos que era importante para recuperar la confianza y la credibilidad”*, comentó el presidente.

Un mozo dijo, *“al principio había cierta desconfianza entre nosotros mismos, pero con el transcurrir del tiempo nos dimos cuenta que podíamos trabajar juntos en forma coordinada y lo importante, es que todos pongan su esfuerzo, aquí todos trabajamos y nos distribuimos las tareas”* Así, en la etapa inicial, la mayor preocupación de los asociados fue salvar la empresa y consolidarse como grupo.

Transcurridos más de seis años de la recuperación, se observa que el plantel creció, hoy son veinte (20) asociados. Al respecto, comenta un asociado: *“La ley de asociación me parece un poco injusta, por ejemplo para una persona que se asoció hace 10 años y una persona que se asoció hace un año, nosotros hacemos retiros en igual proporción ¿a vos te parece justo eso?”*

La estructura jerárquica es la requerida para una cooperativa: presidente, secretario, tesorero, síndico y vocales, cuentan con asesores externos: dos abogados y un contador.

Las decisiones se toman, igual que antes, en asambleas por mayoría simple. *“Las reuniones nosotros las hacemos todos los días, aquí, en esta mesa, cada uno expone sus puntos de vista y dice si algo le gusta o no le gusta”...“También tenemos reuniones extraordinarias son una vez al año y para elegir autoridades”.* *“El Consejo de Administración se renueva anualmente”*, nos cuenta el secretario.

El estilo de dirección es participativo. Todos tienen amplio acceso a la información sobre la marcha del negocio.

La planificación es a corto plazo, prácticamente semanal y a veces, diaria.

La comunicación verbal es abundante. Sólo las decisiones importantes y con impacto legal, se dejan plasmadas en actas u otro tipo de documentación o registro. Conservan los mismos rituales y costumbres, tal como las reuniones diarias dónde comparten almuerzo o cena y conversan los temas atinentes a la operatoria de la cooperativa. Priorizan el compañerismo, la solidaridad y la equidad en la remuneración.

La información es transparente y está disponible para todos quienes la requieran y / o necesiten.

Los controles internos son laxos; no existen sistemas ni procedimientos formales y el horario es flexible. Dijeron: *“En verdad no existen sistemas de controles ni sanciones, cada uno hace su oficio y es responsable por lo que hace”...“El horario es flexible y eso es lo que más valoro”*

En tanto, los controles externos son permanentes por parte del INAES y la Secretaria de Trabajo dependiente del Ministerio de Trabajo. El secretario manifestó: *“A nosotros, las cooperativa, nos controlan mucho más que a una empresa privada”*

Las instalaciones son modernas, el ambiente es amplio, limpio, sencillo y bien conservado. El aspecto es agradable, se pintó el local y últimamente se cambiaron las luces, se adquirieron nuevos televisores, se renovó la vajilla así como las sillas y las mesas.

Su mayor preocupación pasa por el tema económico, especialmente la inflación que afecta sobre todo el costo del alquiler. Estas cuestiones les generan gran incertidumbre respecto del futuro. *“El presidente dice “tenemos muchos gastos, el precio del alquiler que era de \$5000 cuando arrancamos ahora es casi \$ 24.000 y eso es un problema grave para nosotros”...“Además el dueño del local es una persona mayor, un anciano muy bueno que vive en Buenos Aires pero si esta persona se muere los herederos, que son sus sobrinos, quieren vender, pero nosotros no tenemos el dinero para comprar el inmueble, es imposible, estamos hablando de mucha plata;*

nosotros estamos averiguando por créditos blandos pero es muy difícil y el restaurante no funcionaría en otro lugar...". Asimismo, manifiestan gran preocupación por el precio de los insumos, sobre todo, de la carne. De igual modo, comentan que han perdido treinta comensales diarios respecto del año 2007, situación que atribuyen a la recesión económica y a la aparición de nuevos competidores en la zona.

Los intereses y propósitos que orientan el trabajo de sus asociados están enfocados en el presente, no se expone una visión estratégica de negocio, valoran el crecimiento en los vínculos y el bienestar individual. Así comentó un entrevistado: *"Ganamos en muchos aspectos, más allá del dinero, tranquilidad, afectividad, buenas relaciones con los compañeros y con otras cooperativas, tenemos estabilidad, pero también estamos preocupados por el futuro"*.

En general asumen actitud cuasi pasiva respecto al futuro, si bien varios asociados manifestaron muchas inquietudes al respecto¹⁶.

CASO B

Se refiere a una empresa que fabrica y comercializa productos alimenticios -tapas para empanadas, pastelitos, tartas, fideos frescos, pre-pizzas y milanesas de soja- que fundada durante el año 1972 alcanzó su mayor producción durante el período comprendido entre 1984 y 1992, con cincuenta y dos empleados.

Durante nuestras primeras visitas a la planta, en el año 2007, nos comentaron que comenzó como una empresa familiar, atravesando momentos críticos entre los años 1997 y 2001. Además, en el mencionado período fallecieron dos de sus dueños; eran quince operarios y doce administrativos.

En aquella oportunidad, su presidente relató: *"Todos los días había discusiones. Hubo despidos, no nos pagaban, nos humillaban, nos jodían y a pesar de ello, agachábamos la cabeza y trabajábamos, no sé si por miedo o respeto al jefe"*.

La quiebra fue en el año 2001. Entonces los empleados recurrieron a la Justicia y se les concedió la autorización para continuar trabajando. Como única salida, decidieron formar una cooperativa integrada por quince asociados y reabrieron a mediados de ese mismo año. Fue una primera etapa de lucha por la supervivencia, por mantener la fuente de trabajo.

Durante los primeros dos años, los asociados pagaban el alquiler de la fábrica, pero promediando el año 2003 pudieron comprar el inmueble con la indemnización de todos

¹⁶ Kobilá, M.T. y otros; *"Empresa recuperada ¿Capitaliza los cambios en aprendizaje?"*, 2013.

y poco después, las maquinarias. Así, empezaron otra etapa de esfuerzo por alcanzar la estabilidad y posicionamiento en el mercado.

En el año 2007, ya se vislumbraba el inicio de un periodo de crecimiento y expansión¹⁷.

Hoy, en el año 2013, continúan siendo una cooperativa de trabajo integrada por los mismos quince (15) asociados iniciales. Pero fruto del crecimiento operado en los últimos años y del formato jurídico de cooperativa que no permite tomar personal, decidieron que dos de sus socios constituyeran una SRL y a través de ella, incorporar nuevos empleados. *“No queríamos tener empleados en negro dentro de la cooperativa. El principal objetivo de la SRL, con quien tenemos un contrato de exclusividad, es fabricar para nosotros”*, nos comentó el presidente.

Con respecto a su estructura está compuesta por presidente, secretario, tesorero, síndico, empleados administrativos y de producción, asimismo tienen asesores contables y legales. En el mismo edificio trabajan los socios de la cooperativa y veinte empleados de la SRL. Son unas sesenta personas entre ambas empresas.

Merece destacarse que el presidente ha sido el mismo desde la conformación de la cooperativa, el cargo se renueva cada seis años y la elección se decide en Asamblea. Ante nuestra pregunta de por qué cree que se ha dado esta continuidad en el puesto, el presidente respondió: *“Tendrían que preguntarles a los que me votan...Hay un poco de todo, gente que confía, gente que dice si estamos bien para que vamos a cambiar, gente que no se quiere comprometer...entonces si está que siga él...Pero no estoy yo sólo está el secretario, el tesorero, el síndico, etc.”*

La forma en que se toman las decisiones no ha variado durante estos últimos años, es por consenso y la mayoría se acuerdan en reuniones informales en tanto las decisiones estratégicas, en asambleas. Asimismo, se toman en cuenta los consejos de sus asesores externos.

El estilo de gestión continúa siendo participativo, tal como lo percibimos en la primera etapa de nuestra investigación. Al respecto, el presidente manifestó *“Si bien todos pueden participar de la gestión están los que no se quiere comprometer, que en ocasiones son los mismos que dejan que los otros hagan”*. La mayoría de los asociados son responsables en las tareas vinculadas con la producción, pero no desean participar ni involucrarse en los problemas y en la toma de decisiones

¹⁷ Rodríguez Garay y otros, *“Perfil cultural de las empresas recuperadas. Complejidades y tensiones en su gestión”*, 2008

relacionadas con la gestión. Por ejemplo, es el presidente quien busca proveedores y negocia precios.

Algunos problemas se resuelven a medida que ocurren y no se necesita convocar a reunión ni a asamblea. *“Respecto de la conducción de la empresa fuimos aprendiendo sobre la marcha y continuamos haciéndolo diariamente”*, comentaron.

La comunicación es cordial, informal y principalmente oral. No obstante, en las entrevistas nos manifestaron *“a veces, hay dificultades en la comunicación entre nosotros. Algunos dicen no enterarse de las cosas a tiempo, otros dicen que lo hacen por conveniencia para no actuar y dejar hacer”*. *En ciertas ocasiones no se hablan, sin embargo estas cuestiones personales no interfieren a la hora de trabajar, no se mezclan con lo personal”*. La comunicación con los proveedores y clientes es frecuente, además valoran la publicidad, la consideran una verdadera inversión que los acerca a los consumidores.

Respecto de los controles internos, su aplicación se refleja en la existencia de procedimientos formalizados. En el área de Producción existen manuales de buenas prácticas y de higiene y seguridad, además se observó el estricto uso de uniforme y varios carteles con instrucciones. Cuentan con el asesoramiento de una bioquímica. También poseen un reglamento interno donde están establecidos mecanismos de sanciones, desde apercibimientos hasta suspensiones, en caso de incumplimientos reiterados o faltas graves.

El control público lo ejerce el INAES monitoreando el cumplimiento de las disposiciones legales. No obstante, estos controles no son rigurosos ya que, por el momento, deja pasar ciertas cuestiones referidas a la contratación de personal. Al respecto, el presidente comenta: *“El INAES nos advirtió que debíamos decidimos a incorporar a los empleados como asociados o bien, transformarnos en empresa privada, y estamos evaluando la última alternativa... Nosotros somos una clase nueva de cooperativa. En su momento, la única salida fue optar por una “forma cooperativa”, ahora no tenemos deudas, compramos el inmueble, la cuestión legal terminó, no rendimos cuenta a jueces y podemos elegir otra forma jurídica. Ahora que estamos bien, somos un poco egoístas. En verdad, todo nos costó mucho y hoy, no podemos incorporar como dueño a cualquiera”*. Otros controles lo ejercen el Instituto del Alimento y el Ministerio de Trabajo con respecto del cumplimiento de las normativas laborales.

En cuanto a las instalaciones, en el sector productivo, muchas de las maquinarias fueron renovadas; los espacios siguen siendo reducidos, y hay gran cantidad de

materias primas almacenadas. El resto de las instalaciones, como las oficinas administrativas, la cocina, los pasillos y el local se evidencian pequeños en relación al movimiento de trabajo y cierta desprolijidad como consecuencia de la falta de espacio. Se observan muchas personas en cada uno de los sectores. Una escalera pequeña conduce al despacho del presidente, la oficina es pequeña y comparte el espacio con una empleada administrativa que trabaja en otro escritorio.

La cultura organizacional se sustenta en valores tales como el compromiso y la participación. No obstante, en su discurso manifiestan no compartir plenamente algunos supuestos. Al respecto, su presidente expresó: *“Nosotros no venimos del cooperativismo nosotros surgimos por necesidad. Por ejemplo referido a la justicia distributiva, los primeros tres años cobrábamos todos igual, pero después se dijo que se iba a compensar a los que tenían cargo o los que trabajaban más, se fue a votación y todos dijeron que sí”*.

De todos modos, mantienen el espíritu cooperativo tanto en la cooperativa como en la SRL recientemente constituida. El presidente afirmó *“la filosofía de trabajo es la misma. Los valores se mantienen, cómo se trata a la gente. Importa más el valor de la persona. Nosotros somos muy flexibles, tratamos de comprender a la gente”*. Así, para consolidar los vínculos entre los socios, se organizan partidos de fútbol y torneos deportivos.

Asimismo y como parte de su responsabilidad social ayudan a comedores, hogares y centros de jubilados y la cooperativa es frecuentemente visitada por estudiantes de distintas escuelas de la zona, cuyos afiches se observan colgados en distintos espacios de la fábrica.

En tanto, el grado de compromiso de los socios es disímil. Algunos se muestran fuertemente comprometidos con la gestión, en tanto otros con un bajo nivel de involucramiento sólo cumplen con el trabajo operativo, generalmente en el área de Producción.

A través del relato de los entrevistados y en especial, de su presidente se perciben ciertas cuestiones que son valoradas tales como las capacitaciones, fundamentalmente las referidas a administración y ventas. El presidente dijo: *““Bueno, fui aprendiendo y me falta un montón, voy a reuniones, a cursos....como uno se le va abriendo la cabeza, cómo tratar a la gente, para darse cuenta de quién lo viene a joder a uno, no sabía ni como cobrar”. “ Diez años atrás yo estaba ahí atrás produciendo, haciendo tapas para empanadas y de esto no sabía nada... Fueron todos pasos que se fueron dando y uno fue aprendiendo”*.

La planificación se ve influida por los vaivenes de la economía, en particular, el aumento de la harina que afecta directamente a la rentabilidad del sector. Por lo cual, en ese sentido, se limitan a resolver las cuestiones operativas -comprar, pagar, vender y cobrar-. En cambio, muestran interés por el largo plazo. Proyectan lanzar nuevos productos y compraron un terreno donde van a construir una nueva planta. Sólo se distribuye una parte de las utilidades y se reserva el resto para invertir. Así comentan *“Nuestra mayor expectativa es tener una fábrica nueva, mejorar la calidad y sacar productos nuevos, y siempre pensando en contratar más gente o dar más trabajo”*.

CASO C

La presente se trata de una empresa fundada como una empresa familiar en el año 1944 que se dedica a la fabricación de manteca, a la que luego se le fueron sumando otros productos, como la crema de leche, con calidad altamente prestigiada y calificada.

Con el tiempo, el emprendimiento fue consolidándose hasta convertirse en una empresa reconocida en el mercado local. Más tarde, problemas internos y externos generaron complicaciones, que derivaron en la quiebra de la empresa. Se presentaron en convocatoria de acreedores en el año 2001 y en junio de 2006 se decretó la quiebra. Ante estos acontecimientos, en los trabajadores empleados, se gestó la idea de formar una cooperativa de trabajo para preservar las fuentes de trabajo. Es así como, por intermedio de la jueza y de común acuerdo con los anteriores dueños, los trabajadores se hicieron cargo de la fábrica y formaron la cooperativa.

Comenzó en entonces una nueva etapa, en donde nace la esperanza con un proyecto, que los lleva a construir una nueva relación entre ellos y con el trabajo.

Actualmente, la Cooperativa tiene una marca principal y otras marcas secundarias. El producto principal es la manteca y la crema, pero también ofrecen al mercado dulce de leche y queso rallado que son productos tercerizados.

Producen un producto que dependen en mayor medida del mercado, de los efectos climáticos, del precio y de la mayor o menor posibilidad de conseguir la materia prima, que es la crema de leche. La disponibilidad de conseguir tal insumo depende de la cantidad que se ofrece al mercado externo, ya que el resto se vuelca al mercado interno. Ellos venden todo lo que producen, siempre el mercado interno absorbe toda la producción. Actualmente están muy bien posicionados en el mercado y con sus proveedores. En un futuro tienen proyectos de producir dulce de leche porque se utilizarían las mismas máquinas mantequeras que actualmente tienen.

Cuando estudiamos esta empresa en el año 2007, la empresa, se encontraba en la etapa inicial de su vida como cooperativa y la preocupación principal de sus integrantes era la supervivencia. Esta situación hoy ya se encuentra superada y están en una etapa expansiva. En el 2009 tuvieron una disminución en las ganancias y después todos los demás años fueron de crecimiento, actualmente están mejor que el año pasado y mencionó que el año 2011 fue el de mayor crecimiento, y en el cual pudieron inyectar dinero al proyecto de la fábrica nueva.

Desde hace cuatro años se plantearon “pensar en el futuro” “antes pensábamos en chico, ahora pensamos en grande“. Es entonces cuando comenzaron a planear una planta en otra localidad, compraron en ese momento cuatro (4) hectáreas y el año pasado lograron a través de un crédito para empezar a construir. Actualmente la estructura de la planta está concluida. También incorporaron una máquina nueva con la que lograron duplicar la producción.

Con respecto a la estructura, en el año 2006, había cincuenta y cuatro asociados. En el transcurso de estos siete años, pasaron de ser cincuenta y cuatro empleados a ser cuarenta y cuatro, de los cuales diez empleados quedaron fuera por temas económicos porque no tenían posibilidad de esperar el ingreso de dinero, lo necesitaban en el momento entonces buscaron nuevos trabajos. De los cuarenta y cuatro trabajadores restantes, quedaron actualmente como socios de la cooperativa treinta y seis personas, ya que se desvincularon dos empleados por problemas de salud, uno se recibió de ingeniero y busco otro trabajo, y otros siete se jubilaron. Cabe destacar que el socio fundador puede dejar un sucesor directo en su lugar, puede ser un hijo o familiar directo, que en dos oportunidades se dio esa posibilidad y allí quedó conformada finalmente la cooperativa con sus treinta y seis socios.

El compromiso es un tema clave, cuando comenzaron el 20% de los empleados sostenían un fuerte compromiso, al 20% eran indiferentes y el 60% estaban indecisos. Hoy el 40% está muy comprometido, al 20% son indiferentes y el 50% están indecisos.

El síndico de la cooperativa comentó que no hay ninguna formal legal para incorporar nuevos empleados, y que si un socio se jubila tiene que retirar el capital ya que no se puede disminuir el mismo. Es por ello que la única manera es incorporar a los familiares directos, que lo reciben como herencia y se los incorpora con la figura de socios.

Con respecto a la toma de decisiones los temas de menor importancia, se realizan a través del consejo y las decisiones que competen a temas más importantes se deciden a través de asambleas. Con respecto a la racionalidad para la toma de decisiones, en

una primera etapa primaba la racionalidad social, ahora con el transcurrir del tiempo prima la racionalidad económica.

Referido a la comunicación se pueden elevar sugerencias, comenta que se generan charlas en conjunto y en muchas ocasiones se generan a media mañana, cerca de las 10.00 am, cuando se reúnen a tomar mate.

En relación al sistema salarial en el año 2006 tenían dos opciones, o se organizaban distintas categorías y se estipulaban sueldos en función de esta, o se fijaban a todos los socios sueldos iguales, independientemente del sector y la tarea que realice. Optaron por esta última. Es por ello, que se realiza un balance con revisiones trimestrales y se determina el monto a retirar como dividendo. Este retiro conformaría el sueldo mensual de cada uno de los socios y en función de la revisión trimestral y del análisis de tesorería se decide si se puede modificar el importe o no. Para aumentar los sueldos, lo decide el consejo de administración. Para disminuirlos, (por ejemplo en el año 2009, con la sequía del campo, dispuso una quita mensual durante cuatro meses), lo dispone la asamblea. Este tema trajo muchos conflictos. Muchas veces pensaron en modificarlo, pero no es fácil.

Con respecto al planeamiento, lo plantean como idea proyectada, no formalizada. Comentaron: *“Cerramos los ojos, le damos para adelante y que Dios nos ayuden, el que no arriesga no gana”*. Hay procedimientos por escritos en todos los sectores. Algunos eran previos a la cooperativa y aún permanecen y otros se redactaron nuevos. Confeccionaron un manual de buenas prácticas, a un nivel de enunciados generales, como consecuencia de un subsidio para las normas ISSO, pero la realidad demuestra que no todos lo leen.

Si bien hay horario prefijado se trabaja según la necesidad. El horario de trabajo es flexible de acuerdo a la vorágine y operatoria diaria. Cuando se rompe una máquina, cosa que a veces sucede, es muy probable que trabajen horas extras hasta terminar el trabajo.

Existe un estatuto y reglamento de funcionamiento que establece beneficios y permisos como (por ejemplo trata temas como licencias por nacimiento, enfermedad, etc.) que son conceptos tomados de la ley de contrato de trabajo. Por otro lado, cuentan con un reglamento de disciplina y sanciones, que se va modificando en función a la práctica.

Con respecto a sus costumbres el síndico mencionó que él es el que representa a la cooperativa en los distintos eventos o entrevistas con diferentes organismos o

instituciones en charlas para empresas o en otras cooperativas recuperadas, eventos, con estudiantes en la universidad.

Tienen algunas costumbres, como tomar mates a las diez de la mañana, festejar aniversarios de la cooperativa y los cumpleaños.

El clima es cordial y en otras ocasiones no. Fluctúa de acuerdo a la vorágine diaria y al funcionamiento de la cooperativa. En la cooperativa existen diferentes conflictos internos que se minimizan o diluyen cuando a la cooperativa le va bien. Bajo esas condiciones todo permanece en cierta calma y si hay conflictos internos se aminoran. Cuando las cosas no van bien, esos conflictos se sobredimensionan. En el decir de ellos... *“En una empresa, el patrón da una orden y se cumple. Acá somos socios, todos iguales, nadie es más. Hay problemas que no se terminan de solucionar.... los problemas están, se ven más grandes o más chicos según haya o no plata, según como vaya la cooperativa se ve el conflicto, si se gana \$1 no hay plata, el problema se ve más grande, si se gana \$1000 el problema no se ve tanto, pero sigue estando.”*

Con respecto al aprendizaje, el entrevistado cree que no fue parejo para todos, pero considera que aprendieron en función a los errores que se fueron cometiendo. Algo que cambió, es que antes *“tenían una mentalidad chica y ahora tratan de pensar en grande”*.

Un aprendizaje fue, en relación con la estrategia de los proveedores cremeros, a partir de la cual ahora tiene una política más integradora. En un momento fueron desestimados los pequeños proveedores para pasar a comprarles solamente a los grandes proveedores que tenían primera calidad. En ese entonces se daban las condiciones del mercado para que eso ocurriera, porque se había cerrado la exportación y tenían que colocar el producto en el mercado interno. Ahora tienen una política más integradora y le aseguran la continuidad de compra todo el año. Pero luego cuando esa situación se revertió, los perjudicó no tener proveedores pequeños. Hoy reconocen haberse equivocado en esa decisión y al tiempo fueron generando nuevos lazos para recomponer las relaciones comerciales garantizando de esta manera la continuidad de abastecimiento.

6. ANALISIS COMPARADO

Atento a los datos recopilados en cada caso y en función de las categorías relevantes analizadas, se evidencia que el escenario descripto anteriormente se vio modificado al conjugarse una serie de elementos: a) en el año 2007 las empresas estaban atravesando distintas etapas en sus ciclos de vida, lo cual también medió en los

procesos de cambio a partir de entonces; b) la manera en que se vivieron estas experiencias estuvo atravesado por las modificaciones que experimentaron los grupos sociales en los respectivos casos; c) la búsqueda inicial de información se realizó en un contexto diferente al actual, esas diferentes situaciones también condicionan los procesos de cambio.

La noción de planificación estratégica es relevante, al respecto se advierte que los casos B y C acentúan la planificación estratégica, con objetivos y énfasis en el largo plazo y teniendo en cuenta las variables externas, en tanto que el caso A pone el acento en variables administrativas y operativas con relevancia en el corto plazo y variables internas a la organización, lo cual denota despreocupación respecto al futuro de la cooperativa. En los tres casos, los encuestados declararon que existen limitaciones o dificultades en la gestión.

En cuanto a la toma de decisiones, en el caso B es muy participativa, todos se sienten escuchados, las decisiones se toman con un alto grado de debate, participación y consenso, lo cual surge tanto de las entrevistas como las encuestas. En el caso A, los asociados se sienten representados en la participación y toma de decisiones. En estos dos casos se evidencia también que existen relaciones conflictivas con sus pares producto de poner en común el debate de opiniones para consensuar las decisiones a tomar, mientras que, el caso C revela que las decisiones son monopolizadas por unos pocos, habiendo comunicación verbal con muy baja escucha. Tampoco se detectan muchos procesos escritos, los que existen son generales y no difundidos ni conocidos por todos. En los dos primeros casos, las decisiones se han programado y estructurado en procedimientos y/o manuales indicando los cursos de acción a seguir en caso. En cuanto al cumplimiento de las pautas de trabajo y controles internos en el caso A las respuestas son variadas, en el caso B son muy rigurosos en el cumplimiento y en el caso C, extremadamente laxos.

Si bien es dificultoso establecer una comparación respecto a la cultura organizacional ya que ésta es única para cada organización, existen diferencias que merecen remarcarse.

En los casos A y B se detecta un alto grado de satisfacción considerando justa retribución por su trabajo y en relación a sus pares. En el caso C, el guarismo que arrojan las encuestas sobre este valor es bajo. Esto refleja un alto grado de disconformidad donde la igualdad de los salarios es aún hoy una fuente de conflicto no resuelta.

En el caso A en las encuestas enfatizan sobre los valores responsabilidad, ayuda mutua y solidaridad, aunque la mayoría menciona que las relaciones con sus pares son altamente conflictivas. En el caso B se remarca la confianza, el compromiso, la solidaridad y la responsabilidad, asimismo al aprendizaje lo destacan como un valor. Aquí también los guarismos muestran relaciones conflictivas con respecto a sus compañeros. En el caso C la responsabilidad y el compromiso son tan importantes como la eficiencia y la calidad, de lo cual se infiere una mentalidad más empresaria que social.

Como parte de los artefactos, se observaron las instalaciones que en el caso A se presentan muy prolijas y con mobiliario renovado, en el caso B se ven desordenadas y renovada en la parte productiva y conservada, con mobiliario antiguo en los demás sectores; y en el caso C, si bien aún permanecen en el edificio antiguo, han construido un nuevo edificio con reposición de maquinarias.

En cuanto a la estructura jurídica, la “forma cooperativa” se evidencia como funcional para el logro de sus objetivos para el caso A; con limitaciones que pudieron superar, creando una SRL paralela, en el caso B; y para el caso C si bien no lo manifiestan explícitamente, se advierten ciertas disfuncionalidades en especial con referencia al tema remunerativo y al ingreso de nuevo personal.

Estas apreciaciones se sintetizan en la siguiente tabla:

	Caso A	Caso B	Caso C
Visión.	No declarada formalmente	No declarada formalmente Claridad en el futuro deseable	
Planificación	Énfasis en lo operativo	Énfasis en lo estratégico y en el largo plazo	
Estructura organizativa (formato cooperativo)	Es funcional al logro de los objetivos	Disfuncional, por lo cual se creó paralelamente una SRL	No fue manifiesto
Toma de decisiones	Asambleas por mayoría simple	Por consenso	Por Consejo y Asamblea
Estilo de gestión	Participativo		Escasa participación
Comunicación	Abundante		Escasa
Controles internos	Laxos	Reglamentos internos de disciplina y sanciones	Existen reglamentos escritos pero flexibles
Lugar de trabajo, Instalaciones y maquinarias.	Prolijas, mobiliario renovado	Cierta desprolijidad, espacios reducidos, maquinarias renovadas	Ordenado y algunas maquinarias renovadas.

Tabla 1: Elaboración propia

7. REFLEXIONES FINALES

En función del análisis y comparación de las empresas recuperadas descritas es factible plantear algunas consideraciones no pretendiendo, en modo alguno, efectuar generalizaciones para esta categoría de organizaciones.

Pudo observarse que quienes asumieron la gestión de las cooperativas tuvieron un claro sentido de misión y visión empresarial, planificando a mayor o menor alcance, negociando con actores internos y externos y asumiendo el liderazgo y la conducción del grupo. No obstante, la mayoría de los socios permaneció en un rol pasivo, expectante respecto del futuro de la cooperativa y sólo preocupados por el cumplimiento de tareas operativas, congruente con el anterior rol de empleado. En los tres casos se advierte que no todos los trabajadores lograron entender e internalizar el “compromiso” para el desenvolvimiento y evolución de la cooperativas en la misma medida. Esta falta de compromiso influye negativamente en la marcha de la organización.

En los casos estudiados se notó una fuerte incidencia de la cultura sobre los estilos de gestión adoptados. Hay articulación entre ambos conceptos, resultando imposible comprender uno sin el otro. En los casos relevados se observaron cambios culturales en grados diferentes. En este sentido, en todas las empresas recuperadas hubo modificaciones y mejoras a nivel de los artefactos o aspectos visibles de la cultura: mejoras edilicias, renovación de las instalaciones, incorporación de maquinarias y mobiliario y cambios en la vestimenta.

En el nivel de los valores y principios se detectan diferencias, no solamente por encontrarse en distintas etapas del ciclo de vida de empresas recuperadas, sino porque cada caso funciona en base a lógicas o racionalidades disimiles. En el caso A, pareciera no haber una lógica definida, consensuada y manifiesta. En el caso B se nota un equilibrio entre los valores económicos y sociales lo cual se refleja en su accionar. El caso C prioriza los valores eficiencia y calidad por encima de los sociales, lo cual denota mayor racionalidad económica.

En algunas de las empresas estudiadas se manifiestan limitaciones tanto en el tratamiento de las cuestiones estratégicas como en el desempeño del rol de empresario con escasa propensión al riesgo y limitada visión de futuro, que se podrían subsanar con el aprendizaje e implementación de técnicas y/o herramientas para mejorar la eficiencia organizacional.

En este sentido, en el caso A se percibe aprendizaje a nivel individual y tácito - básicamente sobre cuestiones administrativas y operativas- de algunos de sus

miembros, que se estima es fruto de la experiencia adquirida y/o de capacitación, de difícil sistematización y transmisión al resto de los asociados. El caso B es una empresa exitosa, bien posicionada en el mercado, con una clara visión estratégica, planificación a largo plazo y una gestión ordenada. Estas variables son indicios de aprendizaje organizacional continuo, donde el “aprendizaje” es destacado como valor por la mayoría de sus asociados. En el caso C se evidencia un nivel intermedio de aprendizaje que les ha permitido crecer en el mercado, no obstante se perciben dificultades por la falta de articulación, inapropiada comunicación y decisiones monopolizadas por unos pocos.

De este modo, se podría abordar como conclusión que cada cooperativa de trabajo ha alcanzado un nivel de aprendizaje diferente. Según la teoría de aprendizaje de Gregory Bateson el caso A se encuentra en un aprendizaje nivel 1, ya que es una cooperativa carente de visión estratégica y en estos momentos transita un nivel inicial de aprendizaje en el cual las personas están detectando y corrigiendo las acciones administrativas y operativas de algunos miembros, el caso C se encuentra en un aprendizaje de nivel 2 o de lazo doble, si bien tiene un pensamiento estratégico y cierto grado de formalización de sus procesos aún no ha consolidado un aprendizaje organizacional, en tanto el caso B se encuentra en un aprendizaje de nivel 3 ya que han logrado cambiar la forma de generar las interpretaciones, es decir han abandonado antiguos modelos mentales con el cual operaban y han considerado otros, de manera que se han constituido en un caso paradigmático de empresa recuperada rosarina exitosa.

Así, es factible afirmar que el aprendizaje individual no garantiza aprendizaje organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

METODOLÓGICA

SAMPIERI HERNÁNDEZ, R.; COLLADO FERNÁNDEZ, C.; LUCIO, P. B., (1998).

“Metodología de la investigación”, Buenos Aires, Editorial Mc Graw Hill.

SAUTU, R. (2003). *“Todo es teoría”*, Buenos Aires, Lumiere.

SCHEIN, E., (1988). *“La cultura empresarial y el liderazgo”*, Buenos Aires, Plaza & Janes Editores S.A.

STAKE, R. E.; (1998). *“Investigación con estudio de casos”*, Madrid, Ediciones Morata.

YIN, R., (2004). *“Investigación sobre estudio de casos”*, México, Sage Publications.

TEMATICA

- ARGYRIS, Chris; (2009). *“Conocimiento para la acción”*, Buenos Aires, Granica.
- CORAGGIO, J.L y SABATÉ A. F., (2010). *“Emprendimientos socioeconómicos asociativos: su vulnerabilidad y sostenibilidad”*, Buenos Aires, Universidad Nacional de General Sarmiento.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J, (2002). *“Comportamiento humano en el trabajo”*, México, Mac Graw Hill.
- DRUCKER, P, (1990). *“Dirección de instituciones sin fines de lucro”*, Buenos Aires, El Ateneo.
- DZEMBROWSKI, N. y BONELLI, J. M., (2010). *“La asociatividad para el trabajo como productora de lazos sociales: un análisis de sus dimensiones a partir de dos tipos asociativos en la Argentina actual”* (Cap. 6) en: Cross Cecilia y Berger Matías (comp.) *“La producción del trabajo asociativo. Condiciones, experiencias y prácticas en la economía social”*, Buenos Aires, Ciccus.
- ECHVERRÍA, Rafael, (2009). *“El observador y su mundo”* volumen I y II, Buenos Aires, Granica.
- ETKIN, J., (2000). *“Política, Gobierno y Gerencia de las organizaciones”*, Buenos Aires, Prentice Hall.
- ETKIN, J. y SCHAVARSTEIN, L., (2000); *“Identidad de las organizaciones”*, Buenos Aires, Paidós.
- GARCÍA, S. y DOLAN, S., (1997); *“La dirección por valores”*, Madrid; Ed.Graw Hill.
- GECIK, Pedro y otros, (2009); *“Aspectos impositivos de Asociaciones Civiles y Fundaciones”*, (1er. ed.), Buenos Aires, Edicon del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- HELER, M., (2010); *“Claroscurios de la Responsabilidad Social Empresarial”*, *Revista Ciencia, Docencia y Tecnología*, N° 40, Sección: Humanidades y ciencias sociales/Investigaciones, Paraná, Universidad Nacional de Entre Ríos.
- KLIKSBERG, B. (2005); *“Más ética, más desarrollo”*, Buenos Aires, Temas.
- LIPOVETSKY, G (1994). *“El crepúsculo del deber”*, Barcelona, Anagrama.
- NONAKA, Ikujiro y TAKEUCHI, Hirotaka (1999). *“La organización creadora de conocimiento”*, México, Oxford University Press.
- PALADINO, M., (comp.); (2007); *“La responsabilidad de la empresa en la sociedad”*, Buenos Aires, Emecé Editores.

REBÓN, J. y SAAVEDRA, I., (2006). *“Empresas recuperadas. La autogestión de los trabajadores”*, (1era.ed.), Buenos Aires, Capital Intelectual.

ROBBINS, Stephen P. (2004). *“Comportamiento organizacional”* , Buenos Aires Pearson.

SENGE, P, (2003). *“La quinta disciplina”*, Buenos Aires, Granica.

SCHVARSTEIN, L., (2004). *“La inteligencia social de las organizaciones”*, Buenos Aires, Paidós.

TRABAJOS, PUBLICACIONES Y PONENCIAS

BRAGULAT, J. “La Economía Social tradicional, las Cooperativas de Trabajo y los Sindicatos”; recuperado el 24/01/2012 de

<http://es.scribd.com/doc/55913319/Cooperativas-de-Trabajo-y-Sindicalismo-Jorge-Bragulat>

KOBILA, M. T. y otros; (2013). *“Empresa recuperada ¿Capitaliza los cambios en aprendizaje?”*, Jornadas de Ciencia y Técnica de la Universidad Nacional de Rosario, Rosario.

KOBILA, M.T.; MORBELLI, C.; PAROLIN, M. y RODRÍGUEZ GARAY, R. (2010). *“Empresas recuperadas por sus trabajadores. En búsqueda de identidad cultural”*, presentado en VI Congreso de la Asociación Latinoamericana del Sociología del Trabajo, México.

RODRÍGUEZ GARAY, R. y otros; (2008). *“Perfil Cultural de las empresas recuperadas. Complejidades y tensiones en su gestión”*, 17° Congreso Nacional para profesionales de Ciencias Económicas, Córdoba.

VINSENNAU, Daniel J. (2010). *“El aprendizaje organizacional en su laberinto. Una explicación cualitativa sobre las barreras que impiden su desarrollo en contextos escolares de nivel medio”*, Tesis doctoral UNR. (Capítulo 3: Área de estudio. Aprendizaje organizacional. Págs. 87 a 145 y Capítulo 4: Barreras de Aprendizaje organizacional. Págs. 146 a 192).

LA FUERZA DEL LIDERAZGO EN UNA EMPRESA RECUPERADA¹

Rodríguez Garay, Rubén
Parolín, Marisa
Kobila, M. Teresa
Morbelli, Claudia
Chiarmoni, Natalia
Ruiz, Florencia
Zavanella, Gino

1. INTRODUCCIÓN

Durante las últimas décadas la Economía Social ha pasado a ocupar un rol dinamizador en la economía argentina. Actores tales como las empresas recuperadas, los emprendimientos productivos sociales, las asociaciones civiles, las mutuales, entre otros, fueron impulsores para el mejoramiento de nuestra sociedad, instituyéndose como alternativas posibles frente a la lógica capitalista que, en términos económicos, oprimía a una vasta población de nuestro país.

A lo largo de nuestro camino como docentes investigadores hemos estudiado diversas organizaciones de la Economía Social o Solidaria ubicadas en el contexto local, haciendo foco en el relevamiento, descripción y análisis de aspectos vinculados a su cultura y gestión. A partir de nuestra labor investigativa, hemos presentado múltiples trabajos donde se muestran las causas que movilizaron a los individuos a conformar estos grupos asociativos, los valores y principios prevalecientes en las distintas culturas organizacionales, así como los paradigmas y modelos sobre los que articularon la gestión, entre otras cuestiones.

Nuestras investigaciones, se han publicado y fueron debatidos entre pares de la comunidad científica y, aun así, quedan muchísimos aspectos para analizar y ampliar los conocimientos desde la disciplina de la Administración. En esta oportunidad, ahondamos en el estilo de liderazgo, la cultura e innovación organizacional prevalente en una empresa recuperada que fuera relevada con anterioridad, justamente porque esta organización ha prevalecido en el tiempo y el modo experto de conducirse en la posibilitará reflexionar sobre esa práctica y ampliar el bagaje de saberes teóricos.

El tema es relevante porque quienes conducen estas cooperativas de trabajo, no han sido partícipes del inicio de la organización, es decir, no fundaron la cultura

¹ Vigésimas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario. Rosario, noviembre de 2015.

organizacional, sin embargo las han conducido con talento para llevar adelante la gestión y obtener resultados positivos. Entonces, conocer el estilo de conducción de este directivo es de interés porque hacemos referencia a una organización que ha logrado sostenibilidad y sustentabilidad en el transcurso del tiempo.

Esta ponencia es un producto derivado de un proyecto de mayor alcance denominado "Organizaciones con fines sociales en la ciudad de Rosario", radicado en el Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración (IIATA) dependiente de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario (U.N.R.), argentina.

2. PROBLEMÁTICA

Hoy en día, ya no se discute que la rentabilidad social es un término opuesto a la rentabilidad económica (Yunus, 2008), ambas se consideran complementarias. Los valores sociales, tales como solidaridad, justicia social, equidad distributiva, participación, etc., entre otros, resultan insuficientes sino se reconoce la necesidad de valores instrumentales, para lograr eficacia y eficiencia. Todos los valores deben ser tenidos en cuenta para no complicar la sostenibilidad de cualquier emprendimiento y/u organización.

En este sentido, es crucial el trabajo de sus directivos y el estilo de liderazgo que asumen. Precisamente, el interés de esta investigación gira en torno a varios interrogantes: ¿Qué aspectos culturales son cuestiones básicas para los líderes y el liderazgo? ¿Cómo actúa el líder en correlación a esas pautas culturales? ¿Qué cambios culturales provocan cambios organizacionales? En ese proceso de cambio cultural ¿Qué actitud y estilo de conducción han asumido quién/es dirigen esta organización? ¿Son considerados líderes el/los dirigentes de esta organización?, entre otras.

En la práctica se puede decir que en la construcción de las preguntas de investigación intervienen dos fases: la de un razonamiento intuitivo y la de un razonamiento teórico y práctico. Este estudio cualitativo se inició desde la experiencia personal compartida por el equipo de investigación y dentro de la línea de investigación en la cual venimos trabajando. Por ello, los interrogantes planteados fueron orientadoras hacia la descripción y el estudio del liderazgo y su incidencia en la cultura e innovación organizacional, palabras claves de este trabajo.

3. OBJETIVOS

- Describir los estilos de liderazgos prevalecientes en la organización elegida.
- Referir la correlación entre el tipo de liderazgo y la cultura organizacional.
- Narrar la relación existente entre liderazgo y la innovación.
- Reflexionar sobre la influencia de los líderes en la conformación, consolidación y cambio organizacional y la responsabilidad de su gestión

4. METODOLOGÍA

Orientados en el paradigma cualitativo y, con base a las preguntas precedentes, se planificó el proceso de investigación -interactivo y dinámico- y se diseñó el procedimiento de investigación. Primeramente, el equipo de investigación reflexionó sobre el tema a abordar, eligiéndose profundizar en el fenómeno del liderazgo en una organización de la Economía Social.

Acordamos estudiar el liderazgo en una empresa recuperada del contexto local. La misma había sido relevada hace una década y en este momento se creyó interesante su profundización porque hace referencia a una organización exitosa que logró sustentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

Posteriormente, se revisaron diversas fuentes bibliográficas para enmarcar la categoría conceptual de liderazgo desde la perspectiva actual. Asimismo, se revisó la información vertida en trabajos anteriores sobre el mismo caso para ver la evolución y poder comparar las ideas, motivaciones e intereses imperantes en ese momento con la información reciente.

A lo largo de varios años de labor investigativa, se recopiló, procesó y analizó abundante información correspondiente a empresas recuperadas. En su momento fueron abordadas a través de entrevistas en profundidad, encuestas y observaciones no participantes, ahora se adoptó el mismo criterio para el relevamiento y procesamiento de la información.

Las investigaciones previas fueron un insumo clave para el avance del trabajo y la elaboración de este informe. La justificación de un estudio cualitativo no consiste en hacer una revisión exhaustiva, es más bien selectiva. Se realizó un “estudio de caso” (Yin, 1995) en la unidad seleccionada. Logramos algunas reflexiones acerca del liderazgo sobre el caso estudiado, sin pretensión de hacer generalizaciones sobre otras organizaciones de la economía social.

Finalmente, se dejan planteados nuevos interrogantes que servirán como disparadores para futuras investigaciones y ampliación del conocimiento.

5. MARCO TEÓRICO

Miradas acerca del liderazgo

Thomas Tierney (2007) opina que el sector lucrativo se encuentra frente a un déficit de liderazgo y se necesita una infraestructura diseñada para asegurar que ese talento sea visible y móvil. Los ejemplos prometedores también existen. Las organizaciones están creciendo y las demandas sociales aumentando, entonces se necesitan a los mejores líderes.

Ponchita Pierce (2007) cree que el líder del futuro se enfrenta a nuevos desafíos, mientras el contexto es cada vez más complejo. En este sentido, se necesitan líderes honestos, que entiendan y respeten las culturas diversas y que se comprometan a reducir las desigualdades.

Shinseki (2007) también se pregunta acerca del líder del futuro y juzga que los valores -lealtad, obligación, respeto, servicio desinteresado, honor, integridad, etc.- son básicos para generar confianza y la organización se basa y desarrolla en base a la confianza.

El líder y los estilos de liderazgo

Es indiscutible y trascendental la figura del líder organizacional. Los líderes motivan a la fuerza de trabajo proponiendo interesantes perspectivas de futuro. Keith (2001) define al liderazgo como el catalizador que transforma la potencia en realidad. Es un acto que conlleva actividades que implican identificar, desarrollar enriquecer y canalizar el potencial que tienen los miembros de una organización. Es una función muy importante tanto para las grandes como para las pequeñas, para las organizaciones públicas, privadas o de la Economía Social.

La combinación de conductas, funciones y habilidades conforman diferentes **estilos de liderazgos**. Estos estilos contemplan habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Los **estilos conductuales** se centran en el estudio de los comportamientos o la conducta del líder. En la actualidad, hay variedades de estudios que avalan que es importante motivar a través de un **liderazgo positivo** que tiende a conseguir mayor satisfacción laboral y un mejor desempeño. Por el contrario también se observa el **liderazgo negativo** que enfatiza en las sanciones, tomando una actitud dominante y de superioridad con las personas. Los administradores hacen uso de

estilos de liderazgos desde los intensamente positivos hasta los negativos y de la combinación de los mismos.

Otra clasificación, refiere a los líderes **autocráticos** que concentran el poder y la toma de decisiones, estructurando el trabajo de los empleados y asumiendo toda la responsabilidad y autoridad, por lo general se identifican con un estilo de liderazgo negativo. Los **líderes participativos** descentralizan la autoridad y participan al grupo. Los **líderes permisivos** son estilos que evitan el poder y la responsabilidad y delegan gran parte de la toma de decisiones en sus seguidores.

Los **líderes estructurados** que están orientados a la tarea en tanto que, los **líderes considerados** son aquellos que están interesados en las necesidades humanas de sus empleados, favorecen el trabajo en equipo, ayudan y contienen al grupo. Otros autores (Davis y Newstrom, 2001), refieren al **liderazgo de contingencias** que supone que el líder toma en cuenta diversas variables para dirigir, tales como: los liderados, el tipo de cultura organizacional, el tipo de tarea, la presión del tiempo y otros factores contextuales.

El liderazgo y la cultura

Como se viene mencionando los autores refieren a ciertas actitudes y habilidades que deberán tener los líderes para conducir a las organizaciones en los próximos años y coinciden en poner énfasis en aspectos humanos y personalidad carismática. Se sabe que cada persona desarrolla un estilo de liderazgo en función de su actitud y capacidad que guía el rumbo de la organización. La cultura y el liderazgo son conceptos principales dentro del campo organizacional.

Todas las definiciones acerca de la cultura organizacional refieren al conjunto de creencias, valores y actitudes compartidas por un grupo de individuos que componen una estructura social. Schein (1985) considera que la cultura es inherente a cualquier grupo humano y contribuye a resolver problemas externos -con el entorno- e internos -en la coordinación del grupo-, en este sentido se puede considerar que la cultura determina el tipo de liderazgo o a la inversa.

Este autor (Schein, 1985:20) argumenta que "*cultura y liderazgo...son dos caras de la misma moneda*", por ello los líderes que guían las conductas de los miembros de la organización son responsables por la creación, conducción y hasta la destrucción de esa cultura. Bajo esta mirada, resulta interesante analizar los cambios culturales que provocan cambios reales en la organización y el rol que asumen sus líderes. Un directivo que advierte una oportunidad diseña una estrategia para aprovecharla o bien

sigue con ciertas rutinas y sólo se modifican algunas pautas o transforma la organización existente. En cualquiera de los casos la actitud y estilo de conducción de sus líderes son clave.

En una organización que se halla en fase de crecimiento *“la cultura constituirá un aglutinante necesario, los más importantes elementos de la cultura se hallan ahora institucionalizados o implantados en la estructura y en los procesos básicos de la empresa”* Schein (1985:278), sin embargo toda transformación requiere ciertas bases que garanticen estabilidad. Por lo tanto en un contexto cambiante, decidir qué cosas no se modificarán, qué se resguardará y consolidará porque es útil y seguirá siéndolo a pesar de que otras cosas cambien. Respetar ciertas pautas que funcionó en el pasado puede seguir siendo válido.

Schein (1985) ejemplifica dos tipos de empresas que tienen estilos de liderazgo diametralmente opuesto que se correlacionan con características culturales diferentes. En un enfoque se priorizan pautas constructivas, sin planificación previa, amplia circulación de la información, disposición al cambio constituyendo un **paradigma cultural más innovador**. El otro, se orienta en una planificación detallada, limitada circulación de la información, respecto por la jerarquía y la autoridad, cambio planificado y dirigido constituyendo un **paradigma cultural más conservador**.

El liderazgo y la innovación

Jim Selman (2008), en el prólogo de su libro Liderazgo menciona que *“el liderazgo es la habilidad que tiene cada persona de crear contexto y elegir la manera en que se relaciona con las circunstancias. Los líderes y sus seguidores eligen una relación con sus circunstancias que puede ser una fuente de innovación y poder. En cambio, aquellos que no lideran ni participan con los líderes, eligen un contexto en el que las circunstancias son mayores que la capacidad que tiene el ser humano de inventar y crear el cambio. En efecto, se tornan adictos a sus explicaciones y eligen ser víctimas”*

La manera en que nos relacionamos con las circunstancias no solo es el fundamento de la manera de ser líderes sino que además es lo que abre o cierra las posibilidades de innovar y crear un futuro diferente.

Innovación y liderazgo se relacionan entre sí y están íntimamente vinculados. En el liderazgo se pone el foco en crear un futuro diferente, y en la innovación en *“producir un cambio”* que tenga un valor práctico, nuevos productos, nuevos procesos, nuevas herramientas. Ambos conceptos tienen en común la *“ruptura del status quo”*. Son diferentes aspectos de un mismo fenómeno. Ya sea que hablemos de liderazgo o

innovación, siempre se trata de lograr un cambio que sea sostenible. La intención de romper con el statu quo es producir un resultado sin precedente. Otro punto en común es que tanto los líderes como los innovadores tienen inquietudes y competencias para hacer posibles “*nuevas realidades*”.

Cuando aparece un problema o un quiebre, es ahí, de acuerdo a la manera de responder, lo que nos determina como líderes e innovadores. A partir de ello, Jim Selman distingue distintas maneras o estados diferentes en las que nos relacionamos con el mundo, y algunos matices que toma esta relación, mencionando al respecto:

La **resistencia**, oponiéndose a las circunstancias, consiste en no aceptar como son las cosas, dado que según nuestro juicio las cosas no son como deberían ser. Esta manera de resistir, da poder a la inercia cultural, quedando atrapados en una visión negativa que dificulta la oportunidad de cambio e imposibilita la innovación.

La **adaptación**, ajustando las acciones a lo que las circunstancias permitan. La innovación en este caso es una reacción positiva como respuesta al contexto, pero no es una relación con el cambio como una fuerza genuinamente innovadora.

La **aceptación**, abrazando y haciéndose cargo de las circunstancias. Esto significa, aceptar completamente como son las cosas, sin ningún tipo de resistencia. Es aquí, que comienza la innovación en forma natural y el liderazgo comienza a hacer un proceso creativo.

La **creación de circunstancias**, rompiendo con los marcos de referencias convencionales. En esta instancia, se generan nuevas oportunidades y los líderes son talentosos, visionarios, carismáticos y tienen competencias para hacer posibles nuevas realidades.

Jim Selman nos muestra una visión novedosa de entender el liderazgo y como la innovación sucede en distintos niveles de acuerdo a la manera en que nos relacionamos con el mundo y las circunstancias.

6. RESULTADOS

La empresa estudiada inició sus actividades en el año 1972. Se trata de una fábrica de productos alimenticios que alcanzó su mayor nivel productivo durante el período comprendido entre 1984 y 1992, llegando a tener cincuenta y dos empleados. Elabora una amplia gama de productos, tales como: tapas para empanadas, pastelitos, tartas, fideos frescos, pre-pizzas y milanesas de soja.

Entre los años 1997 y 2001, esta organización transitó por una etapa difícil. Surgida como empresa familiar, fallecieron dos de sus dueños. En ese momento, trabajaban quince operarios y doce administrativos.

A principios de 2001 se decretó la quiebra, los empleados recurrieron a la Justicia y se les concedió la autorización para continuar trabajando. Conformaron una cooperativa y empezaron a trabajar el 29 de julio de ese mismo año. El responsable del área productiva comentó al respecto: *“Para nosotros la constitución de la cooperativa fue la única salida a fin de no perder nuestra fuente de trabajo. Pusimos todo para salir adelante, incluso con mucho esfuerzo los asociados pagamos el alquiler de la fábrica.”* Se percibe que la adopción de este formato jurídico no fue voluntario sino por imposición legal.

En concordancia con las normativas vigentes para la constitución de cooperativas de trabajo, la estructura jerárquica de la empresa está conformada por un Consejo de Administración formado por: presidente, secretario, tesorero, síndico y síndico suplente, vocal y vocal suplente. Las autoridades se renuevan cada tres años por asamblea. La estructura está plasmada en un organigrama y las funciones han sido bien definidas. Inicialmente eran dieciséis asociados, actualmente son quince y dado el incremento en el volumen de operaciones debieron incorporar a diez empleados, teniendo preferencia los familiares de los asociados. También cuentan con asesores externos - contadores y abogados.-.

En el año 2003, los asociados lograron comprar el inmueble y las maquinarias con el dinero de la indemnización que cobraron. En nuestra primera entrevista, en 2007, su presidente dijo: *“Todos los días había discusiones. Hubo despidos, no nos pagaban, nos humillaban, nos jodían y a pesar de ello, agachábamos la cabeza y trabajábamos, no sé si por miedo o respeto al jefe”.*

Respecto de la distribución de los ingresos, durante los tres primeros años de vida de la empresa recuperada todos los asociados cobraban lo mismo, luego se estableció un sistema diferencial según las funciones y responsabilidades asignadas.

La información económica financiera es transparente y es auditada por el síndico. *“La información está a disposición de todos. El que quiere saber, sabe y el que no, es porque no le gusta comprometerse, hacerse responsable. La mayoría no quiere asumir responsabilidades, no participan, no hablan, no opinan, aceptan los que deciden los otros”.*

Las decisiones importantes siempre se tomaron por consenso. Los acuerdos se logran en reuniones informales, llamadas asambleas extraordinarias. Asimismo, siguiendo las

disposiciones legales en las Asambleas anuales ordinarias se tratan la aprobación del balance de la entidad, la distribución de excedentes y la elección de autoridades, entre otros temas de importancia. Además, otros problemas se resuelven a medida que ocurren y no se necesita convocar a reunión ni a asamblea como, por caso, buscar proveedores y negociar precios.

En el 2007, su presidente nos comentaba sobre lo dificultoso que resulta lograr la participación de todos los asociados en la gestión. Expresó: *“participan los que realmente tienen interés, todos son escuchados, pero algunos no alcanzan a entender que ahora son dueños y tienen otras responsabilidades que antes como empleados no tenían.”* [...] *“Respecto de la conducción de la empresa fuimos aprendiendo sobre la marcha y continuamos haciéndolo diariamente”*.

La potestad del control público está en manos del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social –INAES- quien supervisa el cumplimiento de las disposiciones legales. En esta empresa *“Estos controles no son rigurosos ya que, por el momento, el INAES deja pasar ciertas cuestiones referidas a la contratación de personal”*. No obstante, el presidente dijo: *“El INAES nos advirtió que debíamos decidirnos a incorporar a los empleados como asociados o bien, transformarnos en empresa privada, y estamos evaluando la última alternativa....Nosotros somos una clase nueva de cooperativa. En su momento, la única salida fue optar por una “forma cooperativa”, ahora no tenemos deudas, compramos el inmueble, la cuestión legal terminó, no rendimos cuenta a jueces y podemos elegir otra forma jurídica”* [...] *“ahora que estamos bien, somos un poco egoístas, todo nos costó mucho y hoy no podemos incorporar como dueño a cualquiera”*.

El ciclo de vida de esta empresa recuperada por sus trabajadores fue atravesando varias etapas: una primera de lucha por defender y mantener su fuente de trabajo (2001- 2002); luego el esfuerzo por lograr estabilidad y posicionamiento en el mercado (2003 – 2007) y a partir de entonces iniciaron un período de crecimiento y expansión.

Más precisamente, en el año 2013 lograron un crecimiento notable y fue en ese momento cuando debieron tomar decisiones trascendentes. Los fundadores coincidieron en que no querían incorporar nuevos asociados y el formato jurídico de cooperativa no permite incorporar personal. Pero necesitaban más mano de obra para atender una demanda creciente. Por ello fue que decidieron constituir una sociedad de responsabilidad -SRL-, independientemente de la cooperativa. Así, la empresa recuperada y la SRL conformaron una alianza estratégica con un convenio de exclusividad para la fabricación de sus productos.

La SRL está integrada mayoritariamente por hijos y familiares de los asociados de la cooperativa. Se dedica fundamentalmente a la fabricación de discos para empanadas y tartas - sus productos estrella- y si bien dispone de un local propio, también comparte espacios y maquinarias con la cooperativa.

El secretario de la empresa recuperada comentó: *“Actualmente los hijos se fueron incorporando, mi hija como preventista y la hija del presidente como empleada de la SRL. Es muy importante la participación de los hijos para continuar y seguir llevando adelante el negocio”*. Se percibe una cultura consolidada con valores fundados en la unión, la solidaridad y el compañerismo, no están dispuestos a renunciar a los logros alcanzados durante estos años.

Actualmente, la falta de espacio físico en la cooperativa derivado del incremento de la demanda, es uno de los temas que les preocupa. Si bien han adquirido un terrero en las afueras de Rosario, aún no han podido construir por dificultades en la obtención de un crédito. Por ese motivo, además de trabajar en su propio inmueble ubicado en el macro centro de la ciudad, debieron alquilar otros locales. Nos comentaron: *“Tuvimos que alquilar un galpón para la fabricación, lo adaptamos y acondicionamos que compartimos con la SRL. En este momento estamos fabricando y distribuyendo discos en este galpón que es el fuerte de la cooperativa, luego se irán llevando el resto de la fabricación de pastas y demás productos y el local de origen quedará para la venta de los productos junto con los sándwich, fideos”*. La fabricación de sándwich es uno de los últimos productos que sumó la cooperativa. En estos últimos años tuvieron que alquilar varios locales. Uno para fabricar pastas, otro sándwiches, un tercero para almacenamiento y depósito de productos y otro galpón para guardar vehículos. El terreno propio de la cooperativa lo alquilaron hasta tanto puedan empezar con la construcción de su propia planta donde proyectan concentrar todas las actividades de la cooperativa

Durante estos años han acontecido varios cambios, tuvieron éxitos pero también fracasos. Lanzaron productos que no tuvieron la aceptación esperada en el mercado, por ejemplo los relacionados con la panificación. Lo atribuyen a la falta de una estrategia de marketing adecuada. El secretario dijo *“nosotros no somos empresarios y fuimos aprendiendo de los errores y aciertos pero no nos fue tan mal” [...] “venimos de abajo, estamos acostumbrados a un sueldo, somos empleados y vivimos con un sueldo, no tenemos la ambición empresaria de llevarnos tanta plata. Cuando arrancamos lo más importante era tener la materia prima para producir y después llevarse algo a casa, en cambio un empresario se fija en si es rentable o no, el empresario no se arregla con un sueldo y quiere sacar plata”*. Tal como ellos mismos

manifiestan, fueron aprendiendo sobre la marcha, en ocasiones, han actuado por prueba y error.

Otro momento difícil de sortear fue el brusco aumento en el precio de la harina ocurrido en el 2014. El secretario refirió: *“Tenemos un fondo común para imprevistos y con ese fondo afrontamos el aumento ya que el precio de la harina se fue de \$16 a \$60, hasta que pudimos trasladarlo al precio”*.

Hoy, en plena etapa de expansión, se observa una administración ordenada y eficiente, aunque conservan el espíritu de un grupo de compañeros que emprendieron un desafío que dio sus frutos gracias al esfuerzo mancomunado de todos. No obstante, actualmente no todos muestran el mismo grado de compromiso.

Referido a este tema, el presidente se explaya: *“Nosotros, los que estamos en el Consejo de Administración, dedicamos más tiempo, estamos más fuera de casa por viajes de trabajo, participamos de reuniones y charlas para contar la experiencia. Al principio, había mucha solidaridad entre todos y hoy en día hay algunos más comprometidos y otros menos. Tenemos diferencias entre los quince socios pero todos tenemos el mismo objetivo de que el negocio funcione y tratamos de manejarlo entre lo que decide la mayoría y los demás aceptan”*.

De este modo, si bien todos pueden participar de la toma de decisiones, un pequeño grupo es el que plantea innovaciones y cambios, tales como la incorporación de nuevas líneas de productos y la distribución en otras provincias. Un representante del Consejo manifestó: *“Queremos seguir creciendo, planificamos incorporar productos nuevos a la marca - fideos frescos, budines y piononos- , tercerizando su producción”*.

La figura del presidente de la cooperativa es fundamental en la conducción de la organización. El presidente es el mismo desde la conformación de la empresa recuperada, pues fue sucesivamente reelecto. Puede inferirse que esta situación es debida a su buena gestión pero también puede suceder que la mayoría no quiera o pueda asumir la conducción de la empresa.

De las entrevistas mantenidas, se nota un reconocimiento generalizado a la labor del presidente, todos destacan su capacidad de conducción y liderazgo. Al respecto, varios asociados, afirman: *“Es una persona muy comprometida con la cooperativa, es participativo, encara las situaciones y también delega. Es una persona muy capaz para resolver” [...] “con respecto a las personas no comprometidas, él hace más grupal las decisiones, es participativo, nos pregunta ¿qué hacemos? frente a las distintas situaciones y que decida la mayoría, así logra que las demás personas no lo vean como patrón, más allá que tiene la autoridad porque fue elegido pero no quiere ir al*

choque". Comentarios similares los escuchamos respecto de algunos otros integrantes del Consejo de Administración.

La capacitación es otro de los aspectos valorados por los asociados. Durante estos años todos han asistido a cursos de cooperativismo. La gente del área productiva prioriza las capacitaciones en higiene y seguridad, en tanto el equipo directivo se capacita en liderazgo, trabajo en equipo y negociación, entre otros temas.

También realizan acciones vinculadas a la responsabilidad social empresarial, fundamente vinculadas al cuidado del agua, la energía y el tratamiento de residuos. El apoyo a otras empresas recuperadas mediante visitas, charlas e intercambio de experiencias es otro de sus aportes. Entienden estas acciones como un compromiso con la comunidad a la vez que contribuyen a instalar una buena imagen en la opinión pública.

Al interior de la cooperativa, se percibe un buen clima laboral, las relaciones interpersonales son cordiales, las diferencias se resuelven rápidamente y las comunicaciones son mayormente informales y fluyen libremente en todas las direcciones. El uso de uniforme es obligatorio en el área productiva, donde se observan carteles indicativos. Los espacios aparecen muy reducidos para el actual volumen de producción. Se observa inversiones en tecnología y maquinarias.

7. REFLEXIONES FINALES

Muchas organizaciones de la Economía Social han sido sostenibles gracias a la gestión talentosa de sus líderes. Un buen ejemplo de ello lo encontramos en la empresa recuperada estudiada. Su presidente es considerado un líder por los demás asociados. Se destaca su rol de conductor, continuando y profundizando el camino iniciado hace más de una década. Este directivo-líder con una mirada estratégica y claro sentido de misión y visión logró conformar una coalición orientadora con aquellos asociados comprometidos con la gestión. Además, conquistó a los otros asociados comprometidos con el trabajo operativo que se esfuerzan por ser eficientes y lograr productividad, pero con escasa visión acerca del largo plazo. Los valores "compromiso", "solidaridad" y "compañerismo" resultaron claves para salir de la crisis en la etapa inicial.

En este punto de ruptura, que se produjo al tener que constituirse como cooperativa de trabajo, el liderazgo y la innovación se manifiestan conjuntamente. No sólo debían reinventar la fuente de trabajo sino debían reinventarse ellos mismos, no esperando que las cosas sucedan sino "creando nuevas circunstancias" y abriendo nuevas

posibilidades. Pero no todos los comportamientos individuales, fueron iguales, cada uno eligió la manera de relacionarse con esa circunstancia de una forma particular.

En tal sentido, el presidente ha sabido conducir a la organización atravesando con éxito las distintas etapas del ciclo de vida de la cooperativa. Inicialmente lograron conservar su fuente de trabajo, luego alcanzaron estabilidad y posicionamiento en el mercado, más tarde continuó una etapa de crecimiento y actualmente, la empresa está en una franca expansión. Para alcanzarla, debieron tomar una decisión que pasa a ser un hito histórico en esta empresa recuperada: constituir una SRL con convenio de exclusividad para aumentar su capacidad de acción. Una muestra más de que la visión de quien o quienes lideran y la creatividad, trasciende lo que otros podrían ver como problemas o restricciones. El camino que eligen sus líderes es siempre abrir nuevos horizontes y posibilidades.

En el decir de Jim Selman, estuvieron quienes se constituyeron en víctimas de lo que sucedía porque las circunstancias eran mayores que su capacidad de acción. Otros en cambio, sin tener claro que hacer y cuál era el camino encontraron un desafío, una oportunidad de crear un futuro diferente y se pusieron al servicio de lo que sucedía con toda su capacidad para inventar y crear el cambio. Lo que para unos era la “adversidad” para otros se convertía en una fuente de innovación y poder.

Este fue el caso del presidente que desde hace más de diez años lidera este espacio. Efectivamente para lograr la estabilidad y el posicionamiento, la estrategia del líder fue buscar la “adaptación”, ajustando las acciones a lo que el mercado demanda. Los cambios que se produjeron fueron una respuesta positiva al contexto. Y se prepararon para dar un paso más hacia la expansión y el crecimiento, incorporando la distribución en otras provincias e incorporando nuevos productos saliendo de las líneas tradicionales de pastas. Es aquí cuando el liderazgo en forma natural comienza a constituir un proceso creativo genuino y en aumento.

En efecto, a la luz de los estilos conductuales de liderazgo se observó que el directivo en esta cooperativa de trabajo, desde el comienzo, tomó el timón de la organización que se hundía con un estilo autoritario acompañado por algunos asociados que visualizando la situación comenzaron a verse como dueños, en tanto que otros continuaron en su postura de empleados. El directivo manifestó predominantemente un estilo de liderazgo positivo transmitiendo confianza y tranquilidad al resto de sus integrantes.

El estilo de liderazgo se tornó más participativo a partir de la estabilización y posicionamiento de la cooperativa de trabajo en el mercado, logrando una mayor

participación de la mayoría de los asociados en la toma de decisiones, no obstante, las iniciativas estratégicas se toman en forma colectiva en el Consejo de Administración. Se destaca que el estilo permisivo no se aplicó.

Siguiendo con la categorización, se observa tanto un estilo de liderazgo estructurado orientado a la eficiencia productiva como un estilo considerado orientado a las personas. Estos aspectos dan cuenta de las habilidades directivas de quienes conducen esta empresa recuperada para adaptarse a las condiciones del entorno cambiante.

En este marco, se ha logrado consolidar una cultura organizacional fuerte conformada por los valores cooperativos fundacionales compartidos y con una clara orientación emprendedora que emergió ante la necesidad de cambios y gracias a la acumulación de experiencia, conocimientos y capacidades adquiridas a lo largo de las distintas etapas de vida de esta cooperativa. Así hoy, prevalece una cultura emprendedora con alta visión en el sentido de percibir y aprovechar oportunidades, sumado una alta acción vinculada a la adecuada implementación de esas ideas.

Lo más destacable es el compromiso del grupo directivo y sus aspiraciones de crecimiento. Son conscientes de su absoluta responsabilidad como dueños por la sustentabilidad y expansión de su empresa. Para ello es necesario capacitarse, aprender de los errores, promover iniciativas, pero sobre todo, preservar los valores del cooperativismo que los unieron en su momento así como valores instrumentales relacionados con la eficiencia y la eficacia que les permitan alcanzar la productividad y diferenciación en un mercado altamente competitivo.

Por último, en este caso es destacable la presencia de un líder que apoyó y orientó a la empresa con una mirada puesta en el futuro y con un fuerte compromiso en la dirección e integración entre todos los asociados. La responsabilidad de la conducción del directivo juega un rol muy importante no solo por los resultados empresariales sino por su impacto en la sociedad.

Las preguntas que todavía no tienen respuesta ¿quién/es serán los próximos líderes de esta organización que continúa en la curva ascendente de crecimiento? ¿Podría verse comprometido el futuro organizacional sin la presencia de un fuerte referente en posiciones estratégicas? Concretamente ¿quién liderará si el líder faltara?

BIBLIOGRAFÍA

- ELGUE, M.C. (comp.) (2015). *La Economía Social del Siglo XXI. Ideas y experiencias argentinas y latinoamericanas*. Buenos Aires, Argentina: Corregidor
- GILLI, J. J. (2011). *Ética y empresa. Valores y responsabilidad social en la gestión*. Buenos Aires: Granica.
- HOFSTEDE, G. (1999). *Culturas y organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Madrid, España: Alianza.
- KEITH, D y Newstrom, J. (2001). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- LIDERANDO LÍDERES. (2003) .Revista la Nación, febrero 2003, Buenos Aires.
- MINTZBERG, H., KOTTER J.P, ZALEZNIK J.L y otros (2004). *Liderazgo*. Harvard Business Review .Buenos Aires: Deusto.
- PONCHITTA, P. (2007). *Liderar en un mundo de cambios constantes* en: Hesselbein F. y Godsmith M. (editores), *El líder del futuro 2. Visiones, estrategias e ideas para los nuevos tiempos*, Barcelona, España: Deusto
- SARTORI, G. “Los retos del futuro” en: Gilli, J. J. (2011). *Ética y empresa. Valores y responsabilidad social en la gestión*. Buenos Aires: Granica.
- SCHEIN, E. (1998). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona, España: Plaza & Janes Editores.
- SELMAN, J. (2008). *Liderazgo*. Buenos Aires, Argentina: Prentice Hall. Pearson Education
- SHINSEKI, E. (2007). *Los líderes del futuro. Creciendo como reyes tuertos*, en: Hesselbein F. y Godsmith M. (editores), *El líder del futuro 2. Visiones, estrategias e ideas para los nuevos tiempos*, Barcelona, España: Deusto
- TIERNEY, T. (2007). *Entender el déficit del liderazgo en el sector no lucrativo*, en: Hesselbein F. y Godsmith M. (editores), *El líder del futuro 2. Visiones, estrategias e ideas para los nuevos tiempos*, Barcelona, España: Deusto
- RODRÍGUEZ GARAY, R.; KOBILA, M.T.; MORBELLI, C.; PAROLIN, M. (2008) “*Perfil cultural de las empresas recuperada, complejidades y tensiones en su gestión*”. Ponencia presentada en el 17º Congreso Nacional para profesionales de Ciencias Económicas, realizado en Córdoba del 3 al 5 de setiembre 2008.
- YIN, R. K. (1995). “*Case study research: Design and methods*”, United States-London-New Delhi, Sage Publications Inc., second edition.