

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: CP. Adriana Daffunchio

Directora del Instituto de Investigación y

Asistencia Tecnológica en Administración: CP. Adriana C. Amigo

Directora de la Revista: Dra. Adriana C. Amigo

Co Director: Lic. Guillermo Peinado

Coordinación: Dr. Hernán Lapelle

Edición: Dra. Adriana C. Amigo

Téc. María de los Ángeles González

Gestión: Lic. Andrés Matías De Paoli

ISSN 2525-1023

*Publicación del
Instituto de Investigación y Asistencia Tecnológica en Administración.
Escuela de Administración
Facultad de Ciencias Económicas y Estadística
Universidad Nacional d Rosario
Bv. Oroño 1261 – 2000 Rosario- Argentina
Tel-Fax 0341-4802792 al 97. Interno: 138
e-mail: iiata@fcecon.unr.edu.ar*

INDICE

NOTA EDITORIAL.	4
CONVERSACIONES EN TORNO A LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN CON AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA DE LA U.N.R.	6-26
<i>Oviedo, Raúl Ricardo; Gaibazzi, María Florencia; Racca, Adriana Patricia; Siegenthaler, Bárbara Edith; Suñer, María Natalia</i>	
REVISIÓN DE LAS PERCEPCIONES DE LOS ALUMNOS INGRESANTES A LAS CARRERAS DE CIENCIAS ECONÓMICAS (U.N.R.) RESPECTO A LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN.	27-48
<i>Oviedo, Raúl Ricardo; Leda, Ayelén Cecilia; Fior, Marina; Ford, Jairo Jesús</i>	
COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS: DIEZ AÑOS DE UNA MATERIA SINGULAR.	49-75
<i>Oviedo, Raúl Ricardo</i>	
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN NEUROINCENTIVOS PARA MANDOS MEDIOS.	76-92
<i>Albano, Sergio; Oviedo, Raúl Ricardo; Santero, Mariel Sonia; Sassone, Mirna; Clapera, Facundo; Botin, Josefina; Secchi, Juan Ignacio</i>	
EXPECTATIVAS Y DESAFÍOS EN LAS RELACIONES LABORALES ACTUALES.	93-116
<i>Kobila, María Teresa; Parolin, Marisa Andrea; Salazar, Lorena; D'Avanzo, María Laura; Chiaramoni, Natalia Soledad</i>	
PRIMERAS LECTURAS ACERCA DE LAS CONTRIBUCIONES A LA AGENDA 2030 DE LAS UNIDADES ACADÉMICAS EN CIENCIAS ECONÓMICAS EN ARGENTINA.	117-133
<i>Cavallo, Marcela; Ledesma, Alicia Beatriz; Facco, Silvina; Benzi, Carolina; Schmidt Strano, Erika</i>	

TECNOLOGÍAS Y ORGANIZACIONES: TENDENCIAS.	134-158
<i>Ingrassia, Ramiro Carlos; Trentini, Carlos Luis</i>	
CONTRATO DE SEGURO AUTOMOTOR Y DISTORSIONES DEL MERCADO.	159-168
<i>Hernández, Joaquín Alberto</i>	
¿CÓMO FINANCIAR UN PROYECTO DE INVERSIÓN EN ARGENTINA? UTILIZAD DEL MERCADO DE CAPITALES.	169-175
<i>Padován, Alex A.</i>	
EL APORTE DE STAFF EN LA GESTIÓN DE RECURSOS PARA PYMES. UNA MIRADA CRÍTICA AGLUTINADORA.	176-196
<i>Amigo, Adriana C.; Bergmann, Cristian; Daffunchio, Adriana; Ortíz, Gisela; Páez, Guillermo; Perozzi, Alberto</i>	
EL NUEVO LIDERAZGO, RECONVIRTENDO LA BASE DE LA PIRÁMIDE.	197-212
<i>Amigo, Adriana C.</i>	
LA COORDINACIÓN INTERNA EN EMPRESAS: ESTUDIO DE CASO A PARTIR DEL MARCO TEÓRICO DE ECONOMÍA DE LAS CONVENCIONES.	213-226
<i>Caila, María de las Mercedes; Leda, Ayelén; Pérez, Sebastián; Ulla, Verónica</i>	
LA INFLUENCIA EN REDES SOCIALES ONLINE BIMODALES A TRAVÉS DEL CASO DE TRIPADVISOR.	227-256
<i>Litterio, Arnaldo Mario; Nantes, Esteban Alberto; Larrosa, Juan Manuel</i>	
ANATOMÍA DE LAS CRISIS ECONÓMICAS DE LA REGIÓN ROSARIO.	257-273
<i>Favre, Pablo; Lapelle, Hernán Claudio</i>	

Una vez más, me encuentro escribiendo la Nota Editorial de nuestros Informes de Investigación, nuestro Número 7, Año 7.

Y mirando para atrás y haciendo historia, es importante recordar y refundar todos los días, los fundamentos de un proyecto inspirador e inspirado en el conocimiento, pues creo que ese es uno de nuestros mayores propósitos.

Informes de Investigación, IIATA, surge en el 2016, como un medio para que los investigadores del IIATA, puedan comunicar y publicar el resultado de sus corrientes investigadoras, de sus interrogantes no resueltos y de sus exploraciones, basadas en esos interrogantes.

A juzgar por las pruebas, alcanzando 350 autores y más de 100 artículos en 7 años, comprendidos en por lo menos 7 corrientes de investigación, podríamos concluir que lo hemos logrado, pero como el propósito de la investigación, es seguir encontrando interrogantes no resueltos, me atrevo a afirmar que no lo hemos logrado, pues nuestro objetivo, siempre es continuar caminando hacia el futuro, motivando y desarrollando el conocimiento, de la mano de tres variables: corrientes investigadoras, equipos de trabajo, compromiso ético y metodológico.

El equipo está consolidado, en base al mutuo reconocimiento que ya hace a nuestro estilo de trabajo, como siempre lo reflexionamos juntos: quienes conformamos el IIATA, cada día tenemos más fuerte el sentimiento de pertenencia.

Nuevamente gracias a todos los que hacen posible, una nueva edición de Informes de Investigación IIATA.

Subir un nuevo peldaño, implica un doble trabajo: mirar para atrás y preguntarnos: ¿Qué aprendimos?, mirar para adelante y preguntarnos: ¿Cómo transcurriremos hacia el próximo?

Hoy, cerrando nuestro VII Informes de Investigación IIATA, debo agradecer a todos quienes hicieron y siguen haciendo posible este sueño: la editorial de la UNR, de la que ya somos parte, y todo el equipo de Lic. Paola Bongiovani, el apoyo institucional de nuestra Decana Lic. Adriana Racca, la Directora de la Escuela de Administración CP Adriana Daffunchio, el Secretario de Ciencia y Técnica, Dr. Hernán Lapelle, el Director de Saberes y Co Director de nuestro Comité Editorial, Mag. Guillermo Peinado, todo el equipo que me acompaña: Téc. María de los Ángeles González, Lic. Andrés M. De Paoli, a todos los investigadores del IIATA, que con su compromiso y motivación constante, producen, investigan, se cuestionan y finalmente crean artículos de más valor para sus líneas de investigación, como así también a todos los autores de artículos externos, que participan en esta edición, y que nos acompañan ya desde hace tiempo.

La misión del IIATA, está viva, y camina hacia su visión transformadora.

Mantener el propósito en medio de escenarios de cambios transversales, no hace más que sostener una vez más, que cuando el propósito asciende, y se alcanza, nuestros recursos ya no son recursos sino competencias distintivas sostenibles.

Muchas gracias a todos.

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

CONVERSACIONES EN TORNO A LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN CON AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA DE LA UNR

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

RESUMEN

El presente trabajo propone visibilizar la mirada de las autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR, en torno a la Licenciatura en Administración, desde sus perspectivas y conocimiento, en el marco del Proyecto de Investigación titulado “Realidad Profesional del Licenciado en Administración”.

Se realizó un estudio descriptivo, de corte transversal, desde un enfoque cualitativo. Se trabajó con entrevistas semiestructuradas, en profundidad, partiéndose de una guía de entrevista común a las seis entrevistas, ajustándose en cada caso a la entrevistada.

Las entrevistadas manifestaron durante el transcurso de las entrevistas sus acuerdos o desacuerdos en diferentes puntos, así como vertieron sus opiniones y planearon propuestas sobre dicha carrera.

De manera unánime las entrevistadas manifestaron que el común de la gente no tiene bien en claro el perfil profesional del Licenciado en Administración pero que sí se encuentra bien definido en el Plan de Estudio de dicha carrera. También coincidieron en que dicha situación se podría mejorar a través de una mayor y mejor difusión del mismo. Según las entrevistadas los estudiantes ingresantes en su mayoría tampoco tienen bien en claro el perfil, no solo de LA sino también de las otras carreras de Ciencias Económicas.

En lo que hace a los perfiles hubo un total acuerdo en que el mismo tiene que ser generalista. En cuanto a las ventajas competitivas del Licenciado en Administración se obtuvieron diversas opiniones, sobre las que hay más acuerdo con aquellas vinculadas a la versatilidad y flexibilidad del Licenciado en Administración; su visión generalista le permite comprender a la organización en su conjunto.

Todas las posturas vertidas por las entrevistadas son válidas, coexistentes, enriquecedoras y trascienden las aulas, lo que inspira a seguir trabajando sobre dicha temática en pos de una mejora continua de la excelencia y calidad educativa.

PALABRAS CLAVE: Autoridades; Ciencias Económicas; Licenciatura en Administración

ABSTRACT

This paper proposes to make visible the view of the authorities of the Faculty of Economic and Statistical Sciences of the UNR, around the Bachelor's Degree in Administration, from their perspectives and knowledge, within the framework of the Research Project entitled "Professional Reality of the Bachelor in Administration".

A descriptive cross-sectional study was carried out using a qualitative approach. We worked with semi-structured, in-depth interviews, starting from an interview guide common to the six interviews, adjusting in each case to the interviewee.

The interviewees expressed during the course of the interviews their agreements or disagreements on different points, as well as expressed their opinions and planned proposals regarding the career.

Unanimously, the interviewees said that the common of the people does not clearly recognize the professional profile of the Bachelor in Administration but that it is well defined in the curriculum of the career. They also agreed that this situation could be improved through greater and better dissemination. According to the interviewees, most of the incoming students do not have a clear profile, not only of LA but also of the other careers in Economics.

In terms of profiles, there was total agreement that it has to be generalist. As regards the competitive advantages of the Bachelor in Administration, various opinions were obtained, on which there is more agreement with those related to the versatility and flexibility of the Bachelor in Administration; its general vision allows it to understand the organization as a whole.

All the positions expressed by the interviewees are valid, coexisting, enriching and transcend the classrooms, which inspires to continue working on this subject in pursuit of a continuous improvement of excellence and educational quality.

KEY WORDS: Authorities; Economics; Bachelor's Degree in Administration

1. INTRODUCCIÓN

La Licenciatura en Administración (LA) es una carrera de grado que se dicta en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario desde 1991. La carrera nació bajo el nombre de Licenciatura en Administración de Empresas y su Plan de Estudios fue modificado en dos ocasiones: en el 2003 donde cambió su nombre a Licenciatura en Administración, ampliando de esta forma su alcance a una mayor variedad de organizaciones, y en 2019 (Página Web de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística - UNR, 2022).

A pesar de que han transcurrido más de 30 años desde su creación se parte de la hipótesis de que el perfil de la misma, así como sus características diferenciadoras, no son claros para el común de la gente, incluso para los mismos ingresantes a las carreras de Ciencias Económicas que la Facultad ofrece.

Con el fin de profundizar en estas temáticas, el presente trabajo se basó en entrevistas realizadas a las autoridades académicas de la citada Facultad. En ellas se buscó explorar la opinión de las personas consultadas en cuanto a la identificación del perfil de la citada Licenciatura por los distintos actores interesados en la mismas, las ventajas competitivas, las debilidades de la carrera y la opinión respecto del perfil generalista adoptado por la misma desde su inicio, entre otros tópicos.

Dado que la Facultad está organizada por Escuelas, que además de la especialización disciplinar, son las responsables de las distintas Carreras que se dictan, se eligieron para ser entrevistadas las tres directoras de cada una de las Escuelas vinculadas a cada carrera comprendida dentro de las Ciencias Económicas (la Directora de la Escuela de Contabilidad, que también dirige la carrera de Contador Público, la Directora de la Escuela de Administración, que también dirige la Licenciatura en Administración, y la Directora de la Escuela de Economía, que también dirige la Licenciatura en Economía). También se incluyeron las máximas autoridades de la Facultad desde lo académico: la Decana, la Secretaria Académica y la Asesora Pedagógica y Directora del Sistema de Ingreso de la Facultad.

1. METODOLOGÍA

Se realizó un estudio descriptivo, de corte transversal, desde un enfoque cualitativo.

Se trabajó con entrevistas semiestructuradas, en profundidad, a diferentes autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario.

Se realizaron seis entrevistas:

- Lic. Adriana Racca, Decana.
- Cont. Adriana Daffunchio, Directora Escuela de Administración.
- Cont. y Lic. Claudia Vázquez, Directora Escuela de Contabilidad.
- Mgs. María Florencia Secreto, Directora Escuela de Economía.
- Esp. Patricia Giustiniani, Secretaria Académica.
- Mgs. Marcela Cavallo, Asesora Pedagógica y Directora del Sistema de Ingreso.

Se partió de una Guía de Entrevista común a las seis entrevistas, ajustándose en cada caso a la entrevistada. Las entrevistas fueron realizadas por integrantes del equipo investigador en las oficinas de cada entrevistada.

2. RESULTADOS

La primera pregunta formulada a las autoridades remite a la percepción del público en general respecto al perfil profesional de la carrera. “*¿Considera Ud. que la carrera de LA tiene un perfil profesional claro para el común denominador de la gente? ¿Por qué? ¿Cómo podría mejorarse esta situación?*”.

A la Decana le parece que el perfil profesional no es tan claro para el común de la gente, porque confunden en general todas las carreras de Ciencias Económicas. La gente que lo ve de afuera no termina de entender cuál es la especificidad ni del Contador, ni del Lic. en Administración, ni del Lic. en Economía. Eso tiene que ver con el ejercicio profesional, porque en la práctica tienen muchas áreas en común y por eso se cree que todos los que siguen Ciencias Económicas son Economistas. “Meten a todos en la misma bolsa”.

Agrega que se podría mejorar con una mayor comunicación de los perfiles profesionales, especificando las características de cada carrera.

En las búsquedas laborales hay confusión. Desde la Facultad se está analizando el área de Empleo que tiene la Facultad para poder asesorar en cuanto al perfil profesional que necesite la organización, ayudarlo a orientar la búsqueda laboral hacia el profesional que se encuentre más capacitado a realizar dicha tarea. Porque sucede que en las búsquedas laborales las organizaciones solicitan un Contador para el área de RRHH y un Lic. en Administración para el área de Costos, dónde la lógica sería inversa.

Para la Secretaria Académica, es probable que el común denominador de la gente no lo tenga tan claro, confunden las tareas que realizan un Contador y un Lic. en Administración. Le pasa a la carrera de Lic. en Administración como les pasa a las demás carreras nuevas, en comparación de las más tradicionales como sería un contador, un abogado o un médico. Se podría mejorar con mayor difusión ya sea desde la Facultad como desde el Consejo Profesional. Desde la Facultad se realizan las reuniones para los ingresantes y desde el Consejo y Colegio de Graduados se ha constituido hace tiempo una Comisión propia de Lic. en Administración, para marcar la impronta del Licenciado y afirmar sus competencias específicas. Como el Consejo hace una publicidad diciendo “contrate a un Contador matriculado para realizar sus declaraciones impositivas” podría también hacer una difusión con respecto al Lic. en Administración, sobre las competencias específicas del mismo.

También ampliar la difusión en las redes para que tanto las empresas como las entidades públicas y el tercer sector sepan a qué hace un Lic. en Administración y en qué situaciones puede ayudarlos y asesorarlos.

La Asesora Pedagógica y Directora del Sistema de Ingreso manifiesta que el plan de estudio nuevo tiene una clara definición del perfil del graduado y no sabe si al común de la gente le resulta accesible pero para el que le interesa la carrera está claro el perfil. Se

explicita muy bien las diferencias que existen entre las otras carreras de Ciencias Económicas.

La Directora de la Escuela de Administración considera que el perfil se encuentra claro para los estudiantes; no así para el común denominador de la gente, ya que la misma generalmente no posee conocimiento sobre las competencias específicas de la carrera.

Dicha situación podría mejorarse a través de una mayor difusión, comunicación de las actividades que realiza un Licenciado en Administración. Mediante la publicación de podcast donde se expliquen las competencias, habilidades y actividad profesional específica del Licenciado en Administración.

Por su parte, la Directora de la Escuela de Contabilidad expresa que el perfil profesional se encuentra bien definido en el Plan de Estudio, además que se encuentra trabajando en conjunto con la Directora de la Escuela de Administración para darle a las materias en común el perfil de cada carrera, como por ejemplo en Derecho Laboral para los Administradores, Contabilidad para los Administradores, etc.

Pero considera que la gente no lo conoce muy bien, no lo advierte el común denominador de la gente.

Se podría mejorar esta situación a través de la mayor divulgación, a través de charlas, ciclos de conferencias para todos los postulantes. Mayor difusión, no solo para la Licenciatura en Administración, sino también para todas las carreras.

A continuación, se realizó una consulta similar, pero ahora enfocada en la percepción de los alumnos ingresantes a la Facultad. *“¿Considera Ud. que la carrera de LA tiene un perfil profesional claro para los estudiantes ingresantes? ¿Por qué? ¿Cómo podría mejorarse esta situación?”*.

La Decana comenta que quien elige la Licenciatura en Administración tiene en claro el perfil de la carrera; por eso mismo la elige, porque lo conoce, es más varias veces ya lo tienen decidido desde la secundaria porque saben que no quieren ser Contadores. Expresa que ella misma lo vivió en su experiencia y la de sus compañeros cuando eligieron la carrera.

En la Facultad una gran mayoría que elige Contador, luego le sigue Licenciatura en Administración y luego Licenciatura en Economía. Le parece que los ingresantes no tienen bien comprendido cuál es el perfil de las demás carreras; eligen Contador porque es más tradicional, la conocen por referencia de algún pariente que es Contador o por la familia que se lo sugiere.

Por eso mismo le parece que comunicando más el perfil de cada carrera, su ámbito de ejercicio profesional, sus competencias específicas y habilidades, a través de una mayor difusión orientada a los ingresantes, a los chicos de primer año, se podría mejorar tal situación.

Por defecto la gente elige Contador; luego, cuando conoce las especificidades de los Licenciados en Administración y en Economía, se decide o a veces hacen dos carreras.

Según la Secretaria Académica, la Facultad cuenta con una herramienta muy importante que es el Ciclo Introdutorio común. Los estudiantes al cursar las distintas materias tienen la oportunidad de conocer de qué se trata cada carrera. Luego pueden decidir cuál les gusta más y elegir carrera en segundo año.

Cada carrera les da una charla para orientarlos en las distintas carreras, a cargo de un docente y también un profesional para que contara que hacía en su profesión. Este año se iba a implementar antes de julio, pero no llegaron a tiempo y lo van a implementar después. Esto lo están organizando con el SAEPA y también piensan convocar a los jóvenes graduados para que cuenten su historia (esto es en todas las carreras). Se convoca a los ingresantes y a los que ya cursaron primer año y tienen que elegir carrera, para que participen de dichas charlas.

La Asesora Pedagógica y Directora del Sistema de Ingreso comenta que el ingresante en general a esta Facultad tiene algunas dudas respecto a los límites entre una carrera y otra. Con el SICEE (Sistema de Ingreso a Ciencias Económicas y Estadística) los ingresantes cursan con tutores, se trabajan los perfiles y los contenidos de los diferentes planes de estudios de las carreras de Cs. Económicas. Incluye actividades en el aula física y virtual, ejemplos, charlas, actividades, etc. También en este SICEE, se realizan paneles en donde los profesionales de las distintas carreras conversan sobre las incumbencias profesionales, el perfil, la profesión misma.

Muchas veces los ingresantes ya tienen definido qué van a seguir, pero una vez que conocen los distintos perfiles profesionales de las distintas carreras y cursan el Ciclo Introdutorio común, cambian de opinión y se deciden por otra carrera. Esto se ve manifestado en las encuestas que realizan desde la Asesoría Pedagógica y desde el SICEE (Cavallo, y otros, 2022).

La Directora de la Escuela de Administración cree que en principio ningún estudiante ingresante cuando se inscribe en Cs. Económicas tiene muy en claro el perfil profesional de cada carrera en particular. Para ella, es muy bajo el porcentaje de ingresantes que tienen conocimiento sobre el perfil profesional de cada carrera. Por eso existe el SICEE, que sería el anterior sistema de tutorías. Desde la Escuela de Administración hace un par de años se elaboró un pequeño video, didáctico y dinámico, donde en pocos minutos se explica el perfil profesional de la carrera, su salida laboral y las competencias específicas de la carrera. También se organizaron charlas dirigidas a los estudiantes del Ciclo Introdutorio común, previo al momento de la elección de carrera, donde participaron tanto docentes, como estudiantes avanzados y graduados de la carrera, explicando las incumbencias profesionales y el perfil del Licenciado en Administración. Estas estrategias dieron muy

buenos resultados. Se trabajó mucho con la comisión ad-hoc conformada para la elaboración del nuevo plan de estudio en conjunto con Asesoría Pedagógica para que el Perfil Profesional quedara bien claro para los estudiantes en el nuevo Plan de Estudio 2019. “Estas estrategias dieron muy buenos resultados porque la cantidad de estudiantes que eligieron la carrera de Licenciatura en Administración creció”.

La Directora de la Escuela de Contabilidad duda que los ingresantes lo tengan claro. Para ella, la forma de mejorar dicha situación sería a través de charlas, difusión, estimular a los ingresantes para que participen de las charlas, porque “a veces los ingresantes tienen la cabeza todavía en Bariloche”. Hay que diseñar la difusión, la comunicación para que sea atractiva para los jóvenes.

Según la Directora de la Escuela de Economía, el perfil se encuentra claro pero no cree que los ingresantes lo tengan tan claro. Cree que previamente no lo tienen tan claro. Ha participado de las charlas para los ingresantes, pero no sabe si los estudiantes alcanzan a comprender lo que se quiere transmitir. La UNR hace Expo carreras, pero no sabe si van; o si van, si saben para qué van los estudiantes. Para ella, los estudiantes tendrían que ir a ver la labor del profesional en la práctica misma. Luego del primer año común tienen más claro lo que quieren y a lo que se refiere el perfil del profesional. Se podría ampliar la difusión de lo que hace un Licenciado en Administración. “Los ingresantes preguntan de qué pueden trabajar o a dónde van a poder ir a trabajar”.

La siguiente pregunta planteada a las autoridades es: “*¿Cuál consideran que es el ámbito de ejercicio propio del Licenciado en Administración: el sector privado, el sector público, el tercer sector?*”.

Según la Decana, normalmente asocian a la Licenciatura en Administración con el sector privado. Es como la Licenciatura en Cs. Políticas que se la asocia con el sector público. Después en los hechos hay muchos graduados que se desarrollan en el sector público y en el tercer sector. Antes el título de la carrera era Lic. en Administración de Empresas; ya en el cambio del Plan de estudio del 2003, se cambió el título a Lic. en Administración para poder brindar una mirada más amplia y abarcativa, más profundizada en el último cambio del plan de estudio del 2019, donde se amplía el perfil hacia el tercer sector. “En todos los sectores tiene una amplia inserción laboral el Licenciado en Administración”.

La Secretaria Académica considera que el ámbito del ejercicio profesional del Licenciado en Administración son los tres sectores. Es más, la carrera debería orientar en los tres sectores. Tiene un perfil más orientado al privado le parece a ella, pero tiene varias materias optativas hacia los demás sectores, fundamentalmente hacia las cooperativas, los emprendedores sociales, este justamente es un campo a desarrollar donde el Licenciado en Administración puede encontrar mucha salida laboral.

La Asesora Pedagógica y Directora del Sistema de Ingreso comenta que según la encuesta a graduados al momento de retirar el diploma (son graduados recientes, generalmente ha transcurrido un año desde su graduación), dicen que están trabajando en actividades relacionadas con el título que tienen. La mayoría trabaja en el sector privado. Últimamente hay una mayor demanda del sector público que solicitan Licenciados en Administración; esta situación se manifiesta en las últimas encuestas, esto no ocurría años atrás. También se realizaron encuestas a graduados matriculados (la mayoría eran Contadores Públicos), entonces no se tuvo acceso a demasiada información sobre los Licenciados en Administración porque generalmente no se encuentran matriculados.

La Directora de la Escuela de Administración considera que todos los sectores forman parte del ámbito del ejercicio profesional del Licenciado en Administración. Puede ser que en el imaginario de los estudiantes al inicio de la carrera sea pensar en trabajar en el sector privado; luego a través del desarrollo de la carrera van viendo los distintos perfiles y ven que pueden desarrollarse profesionalmente en los otros sectores y de manera independiente.

La Directora de la Escuela de Contabilidad manifiesta que generalmente se lo relaciona más con el sector privado pero que para ella en cualquier sector se puede desarrollar profesionalmente el Licenciado en Administración, porque se encuentra formado para desempeñarse tanto en el sector privado, como en el público y en el tercer sector. Lo que aporta un Licenciado en Administración es diagnosticar dónde se está parado, analizar y poder brindar mejoras, en cualquier ámbito.

La Directora de la Escuela de Economía considera que el Licenciado en Administración tiene la posibilidad de desarrollarse en todos los sectores: gestionar, organizar, proyectar, planificar; todo esto se requiere en cualquier ámbito. Le da la posibilidad de orientarse hacia donde cada uno quiera. Ya se sabe que la carrera de grado te posibilita un trabajo, pero se requiere un posgrado para especializarse luego en lo que realmente quiera uno hacer.

La pregunta siguiente plantea: *“¿Cuál consideran que es la modalidad de ejercicio profesional propia del Licenciado en Administración: por cuenta propia (como consultor), dirigiendo un emprendimiento propio o en relación de dependencia?”*.

Al respecto, la Decana comprende que el perfil profesional del LA prepara para las tres salidas referidas, pero supone que cuando alguien se está por recibir no tiene todas las herramientas, por ejemplo, para ser un consultor; probablemente comenzará como un consultor junior entonces es probable que necesite en primera instancia trabajar en relación de dependencia, ya que para ser consultor es requerido cierto camino profesional. En cuanto a la orientación de emprendedurismo del Licenciado reconoce que ha sido intencional potenciar el perfil emprendedor en esta carrera y se trabaja bastante en la práctica dado que reconoce que muchos egresados tienen sus propios emprendimientos. Normalmente lo que ocurre es que terminan haciendo un poco de todo. Es decir, trabajan

en relación de dependencia, pero alguna vez llevan adelante su propio emprendimiento o su propia consultoría.

La Secretaria Académica al ser consultada sostiene que el LA puede desempeñarse en cualquiera de estas tres modalidades. Pueden tanto dirigir un emprendimiento como orientar a quienes lo llevan adelante. Y considera que ser consultor o el trabajo en relación de dependencia es por lo general la modalidad más tradicional, es decir frecuente.

La Asesora Pedagógica y Directora del Sistema de Ingreso aclara que responde en parte a los datos que arrojan las encuestas realizadas a graduados y por su conocimiento informal teniendo muchos allegados en el que los LA se desarrollan principalmente en emprendimientos propios o trabajan en relación de dependencia.

Por su parte la Directora de la Escuela de Administración al ser consultada entiende que las tres modalidades responden al perfil que se brinda desde la Facultad pero existe una intencionalidad en darle una impronta que se enmarca a diferencia del Contador y lo distingue al LA en una faceta de emprendedora como una característica distintiva. Aunque se instaló en la carrera esa característica, pero se desarrollan todas las otras modalidades como el trabajo en relación de dependencia y la consultoría.

La Directora de la Escuela de Contabilidad sin dudarle énfasis en que el LA es necesario y habilidoso para trabajar dentro de una organización porque de esa manera potencia sus herramientas y subsana las necesidades requeridas dentro de las empresas.

La Directora de la Escuela de Economía, por su parte, considera que es una deuda pendiente, dentro de la carrera de LA, la necesidad de promover el autotrabajo o el emprendedurismo o la innovación, en la que se debería brindar herramientas de autogestión, más que desarrollar el trabajo en relación de dependencia. Aunque la dificultad de la autogestión es una dificultad por el contexto que ofrece Argentina, por más que se enseñe a organizar, proyectar o gestionar, a planificar a pesar de ser el campo propio. Muchas veces resulta más fácil y menos riesgoso el trabajo en relación de dependencia, en una empresa, que realizar un trabajo de autogestión. El autoempleo resulta muy difícil, pero considera que debería ser una carrera que los oriente a eso principalmente.

Por otro lado, se les consultó también: “*¿Considera Ud. que el perfil profesional de la LA es acorde a los requerimientos del mercado? ¿Por qué? ¿Qué modificaría del mismo?*”.

La Decana reflexiona que todas las carreras universitarias en su conjunto, dan una base general, pero el ejercicio profesional responde a otra cosa, entonces el mercado exige condiciones para las que muchas veces los egresados no están preparados. Como por ejemplo supone que ninguna facultad prepara a nadie para ser gerente de una empresa. Pero considera que se preparan profesionales competentes. La constatación que tiene es que las experiencias que realizan los alumnos en las pasantías dentro de las empresas, luego las organizaciones agradecen los perfiles que tienen los estudiantes. Ahora si este

perfil se analiza desde el mercado, probablemente para los egresados siempre se genera cierta inseguridad frente a cómo encara la vida profesional, porque hay elementos que el aula no puede emular: la realidad. Y por otra parte, para responder a aquello que el mercado pide conlleva una actualización y estudio permanente o la necesidad de profundizar los temas para lo que son contratados y foguearse con la realidad.

Por su parte, la Secretaria Académica sostiene que esta pregunta siempre abre una discusión, con relación a que la universidad pública no debe formar o educar para el mercado, sino que debe formar de contenidos que sirven para la sociedad en su conjunto. Si bien las empresas son parte de la sociedad hay que dar en ese sentido una respuesta, sin embargo, le hace ruido la palabra 'mercado' con relación a la palabra 'educación'. Considera que el plan de estudio de esta Facultad está pensado para la inserción de su ámbito de influencia, tanto en empresas, como en el tercer sector y el ámbito público.

Por su parte la Asesora Pedagógica y Directora del Sistema de Ingreso entiende, o vuelve a corregir y sostiene, que más que situar al mercado hay que hablar de sociedad. El perfil del graduado, para ella, es acorde a las demandas sociales, no quiere restringirlo al mercado y tampoco le parece que el perfil de un egresado de universidad pública tenga que apuntar al mercado sino a la sociedad y en ese sentido satisface las demandas. Porque el LA es proactivo con una formación muy sólida que lo provee de habilidades conceptuales que le permiten responder responsablemente a las demandas sociales. Además, la carrera se despegaba de otros perfiles profesionales y abarca aspectos más generales y es una carrera que va un paso más adelante que la que se dictan en otras universidades.

Al ser entrevistada la Directora de la Escuela de Administración afirma que el perfil es acorde, en tanto se trabajó mucho en su modificación, por eso se adecuó a que cubriera la mayor cantidad de necesidades del mercado, el cual se muestra cambiante permanentemente para que sea lo más acorde posible en el plan de estudio, considerando incluso que este ámbito establece competencias que no se han definido por completo, por eso se pusieron elementos para que el Licenciado sea incluso iniciador de algunas competencias en el futuro.

La Directora de la Escuela de Contabilidad admite desconocer el perfil profesional formal que persigue hoy esta casa de estudios. Se le sugirió que brinde su propia percepción, ante lo cual reconoció que fue modificado recientemente y supone que como ha sido revisado en comisión y trabajado en profundidad, deduce que ha sido adaptado a los requerimientos actuales, y que debe haberse reformulado adecuadamente conociendo a las personas responsables de dicho proceso.

La Directora de la Escuela de Economía entiende que sí, que responde a los requerimientos del mercado.

Por otro lado, se consultó a las referentes con relación al momento de la elección de la carrera: “*¿Piensa Ud. que los estudiantes al momento de elegir carrera comprenden el perfil profesional que distingue al LA, de las otras dos carreras de Cs Económicas (CP, LE)? ¿Por qué?*”.

La Decana supone que los alumnos no tienen muy en claro los perfiles profesionales y duda hasta qué punto se orientan los chicos en su elección por el plan de estudio, sino que le parece que se orientan por preconceptos, o porque algún familiar tiene el título y le explica de qué se trata. Le parece que debería impulsarse más el perfil de las carreras hacia donde se orientan cada una de las carreras, con ejemplos concretos, si bien al inicio tienen las tutorías y en primer año ya vieron materias orientativas como Introducción a la Economía, que comienzan a introducirlos en su elección.

La Secretaria Académica, aunque no tiene presente los números de las encuestas a los ingresantes que está ingresada en la página web y el blog de la Facultad, dice que la mayoría de los estudiantes sabe qué optar cuando se inscriben. Hay más de un 20% que no sabe qué decisión tomar y que lo decide después de cursar primer año de las materias obligatorias de elección de carrera y es allí cuando se definen. No cree que tengan en claro el perfil profesional sino que se orientan con relación a la temática de la carrera.

La Asesora Pedagógica y Directora del Sistema de Ingreso considera que cuando se elige la carrera los alumnos ya aprobaron cuatro materias, en ese momento ya tienen noción e información de qué se trata, quizás no profundamente, pero ya han hecho un recorrido, han realizado actividades y han accedido a contenidos que les permiten una elección informada, responsable y clara de la carrera que van a cursar. Quizás no es así cuando son ingresantes.

Para la Directora de la Escuela de Contabilidad, los alumnos no comprenden la carrera cabalmente, a lo mejor tienen una idea muy superficial; de hecho se cambian de carrera. Sugiere que habría que trabajar más en la difusión de los perfiles de las carreras.

La Directora de la Escuela de Administración afirma que nadie toma una decisión así sin saber dónde se está metiendo y más en algo que define su futuro, aunque por supuesto nadie lo sabe “de pe a pa” como está definido. Pero por lo menos a grandes rasgos conocen las diferencias de las carreras de la Facultad.

La Directora de la Escuela de Economía considera que no saben del perfil profesional, que los alumnos se orientaban más cuando se otorgaba el título con la terminalidad del Licenciado en Administración de Empresas.

Otra pregunta formulada a las autoridades es: “*¿Cuáles son las ventajas competitivas del Licenciado en Administración frente a los otros profesionales en Ciencias Económicas? ¿Y cuáles sus puntos débiles?*”

La Decana manifiesta que la visión amplia de lo que es una organización es la principal ventaja competitiva de los Licenciados en Administración, tener la capacidad de ver el todo por encima de las partes. Además de la mencionada, la flexibilidad en el pensamiento, la integralidad en la toma de decisiones y el perfil holístico y pragmático por sobre el analítico también son importantes ventajas dado que son formas de pensar necesarias para la gestión de las organizaciones. En cuanto a las debilidades manifiesta que esta visión generalista puede volverse un limitante porque el profesional no termina de especializarse en ningún tema y puede ser una desventaja al iniciar la vida laboral, ya que normalmente los primeros trabajos tienden a ser dentro de un área definida de la organización.

La Secretaria Académica considera como principales ventajas competitivas del Licenciado en Administración la versatilidad y flexibilidad de pensamiento, los considera menos estructurados que otros profesionales en Ciencias Económicas, y la capacidad para tratar las situaciones de conflicto. Como desventaja considera la de no tener dentro de sus competencias la certificación de información contable, como sí tienen los contadores.

Para la Asesora Pedagógica y Directora del Sistema de Ingreso, una fuerte ventaja de la carrera es la formación generalista. “La oferta curricular que el plan de estudios presenta y las habilidades que puede llegar a adquirir el futuro licenciado principalmente conceptuales, pero también prácticas, técnicas y tecnológicas”. No encuentra debilidades en la Licenciatura; comenta que algunos egresados solicitan mayor formación práctica, pero ese requerimiento es común a todas las carreras que se dictan en la Facultad.

Para la Directora de la Escuela de Administración la gran ventaja competitiva de los Licenciados en Administración es “Mayor posibilidad de adaptación al entorno cambiante. El Licenciado tiene una formación lo suficientemente amplia como para adaptarse a los cambios que se producen rápido”; esto les permite tomar decisiones en entornos cambiantes. Como debilidad nota el no tener ninguna competencia que exija la certificación con la firma. Asimismo, considera que cada vez esta debilidad va perdiendo importancia en relación con la fortaleza mencionada.

La Directora de la Escuela de Contabilidad considera que la ventaja competitiva de la Licenciatura en Administración es que prepara para ser emprendedor y también para la consultoría. Considera que la carrera brinda todas las herramientas necesarias para ser empresario. Como debilidad marca que da la impresión de que la inserción laboral es más rápida para los Contadores que para los Licenciados en Administración.

Según la Directora de la Escuela de Economía, una ventaja de los Licenciados en Administración es la formación metodológica y epistemológica, que le permite ser más analítico que otras profesiones. Además, considera ventajoso que su campo de acción es más amplio que el de las otras carreras y valora positivamente la visión social de los

Licenciados. Como debilidades marca el enfoque excesivamente microeconómico que tiene la carrera y que se podría explotar más el perfil emprendedor.

Por otro lado, se les consulta también: “*¿Cuál es su opinión respecto al perfil generalista de la carrera? ¿Considera que favorece a los graduados? ¿Los obliga a especializarse por su cuenta?*”

En cuanto a esta pregunta todas las encuestadas coinciden en que el perfil de una Licenciatura en Administración de una Universidad Pública debe ser generalista. También hay acuerdo en que, en el ejercicio profesional, como ocurre en todas las disciplinas, la formación continua es un imperativo.

La Decana comenta estar convencida de que el perfil tiene que ser generalista, conclusión a la que se ha llegado cada vez que se ha debatido el tema al tratarse los distintos cambios de plan de estudio que ha transitado la carrera desde su creación. Según su opinión para entender a la organización el perfil generalista es óptimo. “Entender a la organización como objeto de estudio, diseñarla, diagnosticarla, es como con el cuerpo humano, es bien sistémico, no se puede entender un área y no entender las otras o no comprender cómo cada área influye en las otras”. Es fundamental dar la visión general y la mentalidad generalista. En lo que hace a la necesidad de especialización posterior comparte que según su criterio todo profesional debe capacitarse en forma continua, no solo en lo que hace a la educación formal, a través de cursos de graduados o postgrados, sino también la capacitación no formal, estudiando por sí mismo más la especialización que se adquiere trabajando, ya que a lo largo de su vida profesional puede pasar por distintas especialidades, además los distintos tipos de organizaciones (empresas grandes, pymes, organizaciones públicas, emprendimientos, etc.) requieren distintos conocimientos que deberán adquirirse para cada caso. “No se puede pretender que en 5 años de carrera universitaria veamos lo que nos va a servir para toda nuestra vida profesional que serán 30 o 40 años de ejercicio”.

La Secretaria Académica acuerda plenamente con el perfil generalista de la carrera. “Es imposible que en una carrera de grado se brinden todas las especializaciones que puede llegar a tener un Licenciado en Administración”. En su opinión, esto favorece a los graduados, más en un contexto donde la mayoría de ellos trabajará con Pymes que requieren que el profesional aborde problemáticas generales y diversas. Una vez recibidos podrán reforzar conocimientos en torno a las áreas en que busque especializarse por medio de los posgrados.

La Asesora Pedagógica se define a sí misma como una defensora de los perfiles generalistas para todas las carreras de las Universidades Públicas: “El perfil generalista le da al estudiante esa visión del todo”. No concibe una carrera con un exceso de especialización. Luego, este perfil obliga a la especialización posterior, pero no

necesariamente esa especialización tiene que ser con el aprendizaje acreditado formalmente, sino que puede darse por medio de la formación continua y con el ejercicio profesional.

La Directora de la Escuela de Administración está a favor del perfil generalista, y menciona que no solo ella sino toda la Comisión Asesora de la Escuela de Administración acuerda con este enfoque. Sin dudas la formación individual debe seguir después de la graduación. Considera que la formación de posgrado debe aunarse a la vida profesional.

La Directora de la Escuela de Contabilidad manifiesta ser partidaria de un perfil generalista, no solo para la Licenciatura en Administración sino también para la carrera de Contador Público. Aboga por “un sistema mixto, donde la primera parte necesariamente tiene que ser generalista”, de forma que el estudiante obtenga un panorama amplio de todas las posibles incumbencias que tiene la profesión y que sobre el final de la carrera se habiliten algunos espacios más específicos que los orienten para hacer algún tipo de posgrado. Comenta que la formación continua es necesaria en toda profesión.

La Directora de la Escuela de Economía acuerda con el perfil generalista ya que abre el campo de acción de los profesionales. Considera que la necesidad de especialización es inevitable actualmente, por lo tanto no es una falencia del plan de estudios. Para el desarrollo de su carrera el profesional tendrá que seguir formándose, ya sea por medio de carreras de posgrado, cursos o diplomaturas, como en todas las disciplinas.

Se planteó a las referentes: *“¿Cómo evalúa la integralidad de la carrera? ¿Hay suficiente interacción entre cátedras, actividades conjuntas? ¿Cómo se promueve que los alumnos adquieran una visión sistémica?”*

Según la Decana, la integralidad se busca a través de los vínculos entre los docentes de cada área, agrupados en los Departamentos que componen la Escuela de Administración y con el sistema de correlatividades entre las materias. Considera que se podría propender a una integración mayor. En cuanto a la visión sistémica de los alumnos, las dos Prácticas Profesionales, Pasantía y Trabajo Final o Tesina, tienen por objeto esta integración de conocimientos, ya que se abordan problemáticas que para resolverse se debe acudir a los conocimientos adquiridos en las distintas materias de la carrera.

En cuanto a la integralidad de la carrera, la Secretaria Académica considera que la misma se prevé en el diseño del plan de estudios y las correlatividades entre las materias y está orientado a que los alumnos adquieran la visión sistémica. En su opinión esto podría potenciarse con actividades conjuntas entre las distintas cátedras.

Según la Asesora Pedagógica, la carrera respeta la integralidad que se busca por medio de reuniones entre cátedras para integrar conocimientos y no solaparse. Desconoce si ocurre en todas las cátedras pero le consta que muchas sí lo hacen. Por otro lado, los ciclos en los que se divide la carrera guían al alumno “de contenidos más propedéuticos en los primeros

años a contenidos que se acercan a las prácticas profesionales”. Justamente las Prácticas Profesionales permiten integrar e interrelacionar contenidos y le dan al estudiante una visión completa. Asimismo, comenta que se podría fomentar con un espacio transversal pero que es difícil de implementar.

Para la Directora de la Escuela de Administración, el desafío del nuevo plan de estudios es lograr una mayor integración entre materias de la misma rama que son correlativas entre sí y también horizontalmente entre materias del mismo año; con este fin se realizan reuniones de coordinación y también se comparte formación específica entre distintas cátedras. En cuanto a la coordinación horizontal para las materias del mismo año algo interesante es tomar un mismo caso entre todas de forma de poder analizarlo desde las distintas asignaturas.

La Directora de la Escuela de Contabilidad desconoce cómo se alcanza la integralidad en la Licenciatura en Administración. Considera que lo fundamental es que haya reuniones de cátedra para evaluar como un determinado contenido se va tratando tanto a lo largo de la carrera como transversalmente, de forma que las materias estén conectadas y secuenciadas y no se vuelvan compartimentos estancos.

En cuanto a la integralidad de la carrera, la Directora de la Escuela de Economía desconoce qué tanto se da; lo que sí ve es “poca interacción entre las carreras que tienen cosas en común, ver qué materias podemos pensar para que los economistas vayan a Administración y los administradores a Economía, porque tenemos puntos de encuentro”. Considera que para alcanzar la integralidad son necesarias la coordinación vertical y horizontal entre las cátedras de forma de que a lo largo de la carrera se vaya complejizando el conocimiento.

La pregunta siguiente plantea: “*Si partimos del siguiente supuesto: “La imagen del LA a menudo se encuentra desdibujada”. ¿Cuáles de estos factores son, a su criterio, los que producen esta distorsión?*”. Para ello, propone una serie de factores a considerar, dejando abierta la posibilidad a que las entrevistadas agreguen los que consideren necesarios:

- *El LA comparte varias competencias con las otras carreras de Cs. Económicas.*
- *Existe escasa comunicación, difusión, promoción, etc., de las competencias específicas de la carrera de LA y de su desarrollo profesional.*
- *El mercado laboral distorsiona la imagen del LA, al flexibilizar la contratación de uno u otro profesional en Cs. Económicas.*
- *El propio LA es quien no se reconoce a sí mismo como un profesional diferente al resto del de los de Cs. Económicas.*
- *La mayoría de las incumbencias profesionales del LA son compartidas con otros profesionales de las Cs. Económicas (CP).*

- *Los organismos reguladores del ejercicio profesional del LA no definen notoriamente las incumbencias propias del LA en relación con las otras profesiones de Cs. Económicas.*

La Decana de la facultad reconoce que todos los factores enumerados precedentemente menos uno, coadyuvan a la distorsión de la imagen del Licenciado en Administración. No acuerda con que el Licenciado no se reconozca a sí mismo como un profesional diferente al resto de los de Cs. Económicas. En palabras textuales “Yo creo que el LA sí se reconoce a sí mismo y tiene claro cuál es su perfil y demás”. Sin embargo, advierte que en un mercado laboral complejo como el actual, si se obtiene un puesto laboral que no cuadre exactamente con el perfil, no será rechazado.

Por otro lado, la Directora de la Escuela de Administración resalta dos factores de los enumerados: la existencia de escasa comunicación de las competencias específicas de la carrera y el rol del mercado laboral en favorecer la distorsión. Afirma que la comunicación es un factor clave ya que el mercado laboral no conoce claramente el perfil profesional del LA. Destaca que las incumbencias no son compartidas entre los profesionales de Cs. Económicas y son los graduados y alumnos quienes lo tienen claro, no así el medio; destacando el trabajo realizado con el CPCE en estos 30 años. En ese marco, expresa: “No me parece que los Licenciados no se identifiquen; los Licenciados sí se identifican perfectamente con un perfil distinto, son quienes manejan con mayor claridad ese tema”, descartando que exista confusión en ese aspecto.

Por su parte, desde la Secretaría Académica de la Facultad, se afirma que cada uno de ellos contribuye a la distorsión de la imagen. Igualmente, enfatiza en el desconocimiento del propio mercado laboral, no solo entre los profesionales de Cs. Económicas sino también con los Ingenieros Industriales. Agrega que el tema de las incumbencias sucede con otras profesiones también, como Contador y Abogado o Contador y Lic. en Administración. “La difusión de las competencias específicas deberían ser compartidas e integradas, colaborativamente en todos los sectores”.

La Directora de la Escuela de Contabilidad comenta que el mercado en muchas oportunidades no diferencia con claridad las diversas profesiones coadyuvando a la confusión entre los profesionales. Expresa además: “No pasa tanto por el lado de las competencias, como por el lado de las incumbencias; porque puede tener competencias para hacer determinadas cosas pero las incumbencias profesionales están restringidas a un determinado aspecto”. Y destaca que el Licenciado en Administración comparte incumbencias profesionales con la carrera de Ingeniería Industrial, influyendo a la distorsión. Por último, la Directora de la Escuela de Economía sostiene que la confusión del rol del Licenciado en Administración se debe a que está más asociado a la dinámica empresarial que a su tarea en otras instituciones más allá que aquellas del ámbito privado y muchas

veces se desdibujan con otras carreras fundamentalmente con la de Contador. No acuerda con que sea el mercado quien favorezca a la distorsión de la imagen del LA, sino la superposición de las competencias o incumbencias con otras profesiones como los ingenieros industriales, razón por la cual considera que no es claro el rol del Licenciado en Administración en las distintas instituciones.

Complementariamente, se preguntó también: *“Si Ud. no está de acuerdo con dicho supuesto (“La imagen del LA a menudo se encuentra desdibujada”), indique por favor los motivos”*.

Desde la Secretaría Pedagógica no coinciden con el supuesto, ya que considera que la imagen del Licenciado en Administración no se encuentra desdibujada sino ‘influenciada’ o ‘confundida’. Advierte que esa confusión se da en el propio mercado laboral: “Acá se nota que hay alguna confusión entre las carreras por el imaginario social, existen opiniones erróneas y confusas. Pero no alcanzan a desdibujar la imagen”; y agrega: “Uno percibe que algunos empresarios no conocen muy bien los diferentes perfiles, pero eso no afecta a la imagen”. Reconoce que la razón principal de que no esté desdibujada es que los propios profesionales de la carrera hacen notar sus incumbencias al realizar Planes de Negocios o Proyectos de Inversión. “El LA está muy identificado, tiene la camiseta de LA y la hace ver y exhibe frente a los otros profesionales”.

Con respecto a las competencias, reconoce que hay algunas que se comparten con las otras carreras pero no todas y que hay diferencias. Destaca la presencia de la Escuela y de la Facultad en la difusión de las mismas. En lo referente a las incumbencias aclara que son definidas por ley, pero que esta no es consultada por el común de la gente favoreciendo a la confusión. Destaca además que en el CPCE y en el CGCE hay espacios para el desarrollo del LA que se puede notar desde lo discursivo: “Antes hablaban de Contadores, ahora hablan de Profesional en Cs. Económicas y se hace mención a cada uno”, concluye.

Por último, a algunas entrevistadas se les consultó: *“Desde su lugar de gestión, ¿qué acciones promueve y/o podría promover para fortalecer dentro y fuera del ámbito académico y laboral la imagen del LA?”*.

La Decana de la Facultad expresa que desde la facultad se llevan a cabo diversas acciones para fortalecer dentro y fuera del ámbito académico y laboral la imagen del LA. Entre ellas comenta que se empezó a observar el perfil de los pasantes demandado por las organizaciones, a fin que sean acordes a las carreras que se ofrecen en la Facultad, ya que las empresas piden estudiantes de Ciencias Económicas y les da igual lo que estudien. Por otro lado, expresó un trabajo conjunto con el CPCE, especialmente dentro de la Comisión de Administración donde hay muchos docentes participando activamente, ayudando a definir incumbencias o solicitar leyes que las redefinan.

Con respecto a las acciones que promuevan la comunicación del perfil profesional, si bien reconoce que no son suficientes, hay muchas que se están llevando a cabo y las describe con sus palabras: “Todo el vínculo con el Consejo, ya sea dentro del Programa de Articulación Profesional que es para los estudiantes próximos a graduarse donde se revé el tema de las inserciones de las diferentes disciplinas; o como la revista *Dissertatio* de la Escuela de Administración que apunta a publicar las tesinas y trabajos finales de los alumnos de la Licenciatura, también son mecanismos de difusión que tenemos hacia los graduados y hacia el público en general”.

Por su parte, la Directora de la Escuela de Administración comenta que desde su ámbito de gestión se promueven acciones para fortalecer la imagen de la Carrera, como por ejemplo los espacios de discusión tendientes a investigar las mejoras para realizar los cambios de plan de estudios. En lo académico, a través de talleres grupales de integración entre asignaturas correlativas y del mismo año académico (horizontales); a nivel interno, se realizan reuniones explicativas sobre el perfil del graduado y su actuar profesional con docentes, ex alumnos y alumnos, destinadas a estudiantes que ya están en el Ciclo Introductorio habilitados para la elección de Carrera; y por medio de podcasts, a los fines que “tengan en claro cuál es el perfil y con ese perfil tratar de construir la imagen que se plantea desde la Facultad”, según expresa la Directora de la Escuela de Administración. Con respecto a nivel externo, comenta que aquí radica el desafío de buscar acciones de difusión y comunicación del perfil profesional: hacia las empresas, principalmente, y luego, hacia la sociedad en su conjunto.

3. CONCLUSIONES

De manera unánime las entrevistadas manifestaron que el común de la gente no tiene bien en claro el perfil profesional del Licenciado en Administración pero que sí se encuentra bien definido en el Plan de Estudio de dicha carrera. También coincidieron en que dicha situación se podría mejorar a través de una mayor y mejor difusión del mismo.

Según las entrevistadas, los estudiantes ingresantes en su mayoría tampoco tienen bien en claro el perfil, no solo de LA sino también de las otras carreras de Ciencias Económicas, más allá de que existen varios mecanismos que desde la Facultad se ofrecen e implementan con el fin de que los ingresantes conozcan los distintos perfiles profesionales de las carreras que se estudian en la Facultad, que se encuentran enmarcadas dentro del SICEE y del SAEPA. Se puede destacar el comentario de la Decana quien manifiesta que quién elige la carrera de Licenciado en Administración es porque conoce la misma y que a veces ya es una decisión tomada desde la secundaria porque no quieren ser Contadores.

También existe unanimidad en cuanto al ámbito de ejercicio profesional del Licenciado en Administración, expresando las entrevistadas que todos los sectores forman parte del

mismo. No obstante, destacan que en el imaginario de la gente se puede asociar al Licenciado en Administración con el sector privado.

En cuanto a las ventajas competitivas del Licenciado en Administración se obtuvieron diversas opiniones, sobre las que hay más acuerdo con aquellas vinculadas a la versatilidad y flexibilidad del Licenciado en Administración; su visión generalista le permite comprender a la organización en su conjunto y poner el todo por delante de las partes. Al ser un profesional con un pensamiento más amplio y menos estructurado está más preparado para tomar decisiones en ambientes cambiantes como los que actualmente se atraviesan y para adaptarse mejor a estas nuevas realidades. También se mencionaron como fortalezas el perfil emprendedor y la formación metodológica y epistemológica. Como debilidad la que más se marcó fue la de no tener ninguna competencia que exija la certificación con la firma. También se planteó que la inserción laboral parece ser más dificultosa que la del Contador Público.

En lo que hace a los perfiles hubo un total acuerdo en que el mismo tiene que ser generalista, no solamente las entrevistadas manifestaron defender esta posición sino que también, cuando se ha debatido sobre el tema, distintos actores de la Facultad acompañan esta decisión. En lo que hace a la necesidad de especialización posterior a la graduación también todas las entrevistadas acordaron que es indispensable la formación continua, sea a través de la educación formal por medio de posgrados acreditados como a través de la capacitación informal, por medio de cursos de actualización, el estudio de determinadas temáticas por parte del profesional por su cuenta y el trabajo profesional en sí mismo como fuente de formación.

Respecto de la integralidad de la carrera, queda claro que hay un esfuerzo para alcanzar la misma por medio de reuniones de coordinación entre cátedras que buscan tanto la integración vertical por área de estudio como horizontal por medio del vínculo entre cátedras del mismo año. También el plan de estudios es una herramienta que busca a través de su diseño alcanzar esta integralidad. Las Prácticas Profesionales, Módulo I: Pasantía y Módulo II: Trabajo Final o Tesina, permiten que el estudiante alcance una visión sistémica, al integrar los conocimientos adquiridos en las distintas materias. Finalmente hay coincidencia en que se puede mejorar en lo que hace a la integralidad de la carrera, por ejemplo, con la creación de espacios transversales o el trabajo conjunto de las cátedras sobre un caso común, y que se está yendo en esa dirección, aunque es un trabajo complejo.

En definitiva, el factor: “El propio LA es quien no se reconoce a sí mismo como un profesional diferente al resto de los de Cs. Económicas” fue descartado por unanimidad por las entrevistadas como factor que distorsiona la imagen del LA.

La Asesora Pedagógica y Directora del Sistema de Ingreso considera que la imagen del LA no está desdibujada sino ‘influenciada’ o ‘confundida’, pero que esas opiniones erróneas y

confusas no alcanzan a desdibujar la imagen. Quienes estuvieron de acuerdo con el supuesto planteado, menos la Directora de la Escuela de Economía, entienden que el mercado laboral favorece esa distorsión. La Decana de la Facultad coincide en que todos los factores coadyuvan a la distorsión, pero no acuerda con la falta de reconocimiento del propio Licenciado con respecto a su tarea. La Secretaria Académica y la Directora de la Escuela de Administración consideran además que habría que enfatizar la difusión y la comunicación de las competencias específicas de la carrera y de su desarrollo profesional. Tanto la Directora de la Escuela de Contabilidad como la de Economía acuerdan en resaltar que las incumbencias profesionales del LA son compartidas con las de los Ingenieros Industriales y eso contribuye a la confusión, postura compartida también por la Secretaría Académica.

Se puede decir que tanto la Decana de la Facultad como la Directora de la Escuela de Administración consideran que no son suficientes las acciones de comunicación del perfil profesional pero que se están realizando varias. Entre ellas se pueden mencionar las siguientes: programa de articulación profesional con el CPCE para estudiantes próximos a graduarse, revista *Dissertatio*, difusión a través de podcast, reuniones explicativas sobre el perfil profesional del Licenciado. Por su parte, la Decana comenta que se realizan acciones para fortalecer la imagen a través de trabajo conjunto con el CPCE, así como la descripción del perfil solicitado por las organizaciones en pasantías.

Para finalizar, si bien todas las autoridades, con sus particularidades, brindaron diversos aportes y visiones, destaca un importante nivel de acuerdo entre las respuestas a los temas planteados. Ahora bien, se pueden observar diferentes percepciones en torno al perfil profesional que se le otorga al Licenciado en Administración. Las autoridades que estuvieron involucradas en la confección del nuevo Plan de Estudio dan cuenta de un perfil profesional que apunta a fomentar profesionales emprendedores, innovadores, transformadores de la realidad; mientras que aquellas no directamente vinculadas con la carrera, no llegan a reconocer esta orientación en la misma. Esto lleva a preguntarse si a lo mejor no basta con un nuevo plan de estudio para transmitir esto, sino que es necesario tomar otras acciones, que brinden mayor difusión al perfil propuesto.

Todas las posturas vertidas por las entrevistadas son válidas, coexistentes, enriquecedoras y trascienden las aulas, lo que inspira a seguir trabajando sobre dicha temática en pos de una mejora continua de la excelencia y calidad educativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cavallo, M., Fattore, N., Geli, M., Giustiniani, P., Medina, M., & Ruiz, L. (2022). Seguimiento de implementación de planes de estudio de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. UNR. Rosario, Santa Fe, Argentina.

Página Web de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística - UNR. (26 de Julio de 2022). Obtenido de <https://www.fcecon.unr.edu.ar/web/>

REVISIÓN DE LAS PERCEPCIONES DE LOS ALUMNOS INGRESANTES A LAS CARRERAS DE CIENCIAS ECONÓMICAS (UNR) RESPECTO A LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Oviedo, Raúl Ricardo
Leda, Ayelén Cecilia
Fior, Marina
Ford, Jairo Jesús

RESUMEN

Este trabajo aborda la percepción y el nivel de conocimiento de los alumnos ingresantes durante el año 2022 a las carreras de Contador Público, Licenciatura en Economía y Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario (FCEyE-UNR), en relación a la última de dichas carreras, previo al cursado del Ciclo Introductorio común a todas ellas. A tal fin, se realiza una encuesta a una muestra de 755 alumnos ingresantes, a través de un cuestionario autoadministrado, altamente estructurado.

PALABRAS CLAVE: Alumnos; Futuro Profesional; Licenciatura en Administración

ABSTRACT

This paper addresses the perception and level of knowledge of students entering the careers of Public Accountant, Bachelor's Degree in Economics and Bachelor's Degree in Administration, at the Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, Universidad Nacional de Rosario (FCEyE-UNR) during the year 2022, in relation to the last of these careers, prior to the course of the Introductory Cycle common to all of them. To this end, a survey of a sample of 755 incoming students is conducted through a highly structured self-administered questionnaire.

KEY WORDS: Students; Professional Future; Bachelor's Degree in Administration

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo forma parte del Proyecto “Realidad Profesional del Licenciado en Administración: Representaciones, Expectativas, Formación y Ejercicio” y es continuación del trabajo “Percepción de los alumnos ingresantes de Ciencias Económicas (UNR) respecto a la Licenciatura en Administración” (Oviedo, Leda, Rubino, Said, & Schellas, 2021), que tuvo la particularidad de desarrollarse el trabajo de campo en mayo del 2020, en un escenario de crisis profunda y caos que llevó a la redefinición de muchos paradigmas económicos, políticos y sociales por la Pandemia COVID-19, cuyo espacio de proyecciones futuras quedó absolutamente detenido.

En este trabajo se mide el impacto de la presencialidad en los alumnos ingresantes a las carreras de la FCEyE-UNR, con la finalidad de conocer cuáles son sus percepciones y visualizaciones respecto a la Licenciatura en Administración considerando que, durante los últimos 2 años, estos han carecido de interacción presencial -a nivel académico y a nivel social- en la escuela secundaria.

Al igual que la medición anterior, pero en un contexto distinto, este trabajo analiza el conocimiento que tienen los alumnos en relación a la Licenciatura en Administración, previamente al cursado del Ciclo Introdutorio común. Además, la investigación intenta relevar el grado de conocimiento que estos sujetos tienen tanto sobre los contenidos académicos de la carrera como su salida laboral, entendiendo que aquellos pueden desconocer los rasgos y fortalezas más distintivas de la Licenciatura en Administración, carrera que va evolucionando y reinventándose como consecuencia de estar inmersa en un contexto dinámico y cambiante.

El presente informe finaliza con análisis comparativo de los resultados obtenidos con los resultados de la medición anterior en 2020, justificando que dicha parte del trabajo se hizo en un momento particular que coincidió con el inicio de la Pandemia Covid-19 y el dictado de clases bajo la modalidad virtual.

El presente trabajo se propone:

- Relevar el nivel de conocimiento de la Licenciatura en Administración que presentan los alumnos ingresantes a las carreras de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Rosario, previos al cursado presencial del Ciclo Introdutorio común a las tres carreras.
- Caracterizar las representaciones de la Licenciatura en Administración presentes en los alumnos ingresantes a las carreras de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Rosario, previos al cursado presencial del Ciclo Introdutorio común a las tres carreras.
- Comparar el nivel de conocimiento, las percepciones y visualizaciones sobre la Licenciatura en Administración por parte de los alumnos ingresantes 2022 con respecto a los ingresantes 2020 a las carreras de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Rosario, previo al cursado del Ciclo Introdutorio común a las tres carreras.

2. METODOLOGÍA

Se realizó un estudio descriptivo, de corte transversal, con un enfoque eminentemente cuantitativo.

La técnica de relevamiento aplicada es la encuesta, utilizándose exactamente el mismo cuestionario que se aplicara en 2020, compuesto principalmente por preguntas cerradas y

escalas de valoración. Los cuestionarios fueron autoadministrados a través de la plataforma Survey Monkey (<https://es.surveymonkey.com/>).

La población es estudio son los alumnos ingresantes del año 2022 al Ciclo Introductorio común a las carreras de Ciencias Económicas de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística.

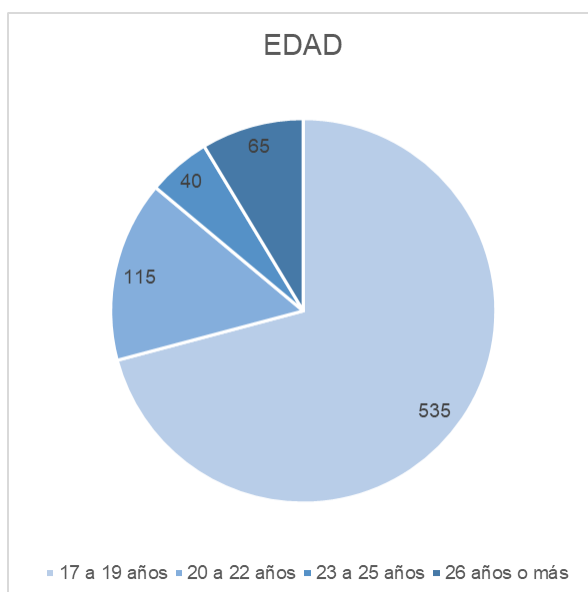
Se partió de una base de datos provista por el Departamento Alumnado de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. La muestra fue autoseleccionada; esto es, se envió la invitación a toda la población para obtener la mayor cantidad de respuestas posible, lográndose un total de 755 encuestas.

El trabajo de campo se realizó durante el mes de abril de 2022.

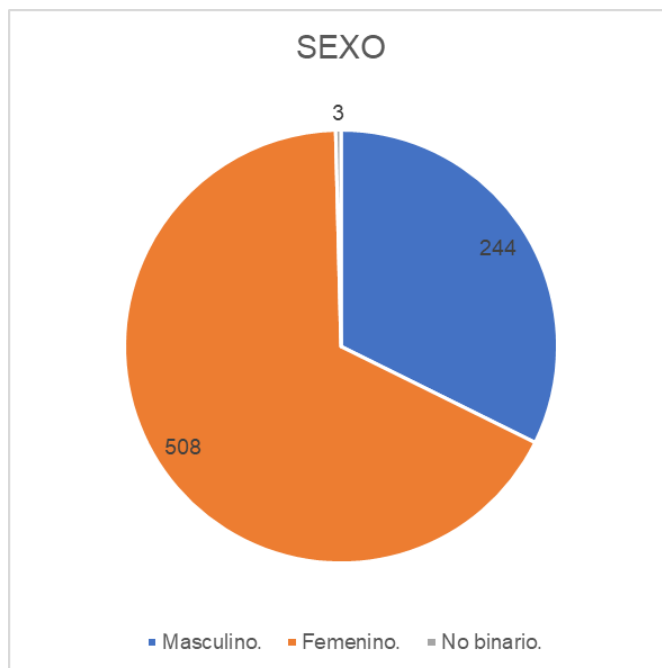
Los datos obtenidos fueron procesados con el paquete estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

3. RESULTADOS

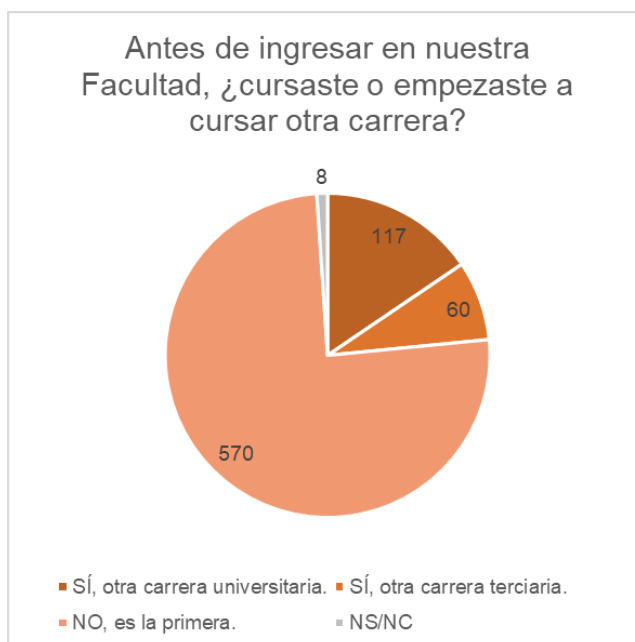
A continuación, se presentan los resultados del relevamiento realizado, sobre un total de 755 alumnos ingresantes encuestados, partiendo de la caracterización de la muestra obtenida.



Las edades de los encuestados oscilan entre los 17 y los 51 años. El promedio de edades es de 20,01 años, con una desviación estándar de 4,51. Coinciden media y mediana en 18 años. Como se observa en el gráfico, el 70,9% de los encuestados se encuentra en el rango inferior, entre 17 y 19 años, particularmente en 18 años (49,0%), resultado similar al arrojado por el estudio del 2020.



El 67,3% de los encuestados son mujeres, el 32,3% son varones y el 0,4% (tres casos) se consideran no binarios. En relación a la investigación previamente realizada, puede resaltarse un leve aumento de estudiantes mujeres.



Para la gran mayoría de los alumnos ingresantes encuestados, se trata de su primera carrera (75,5%). El 15,5% arrancó anteriormente otra carrera universitaria y el 7,9% arrancó una carrera terciaria.

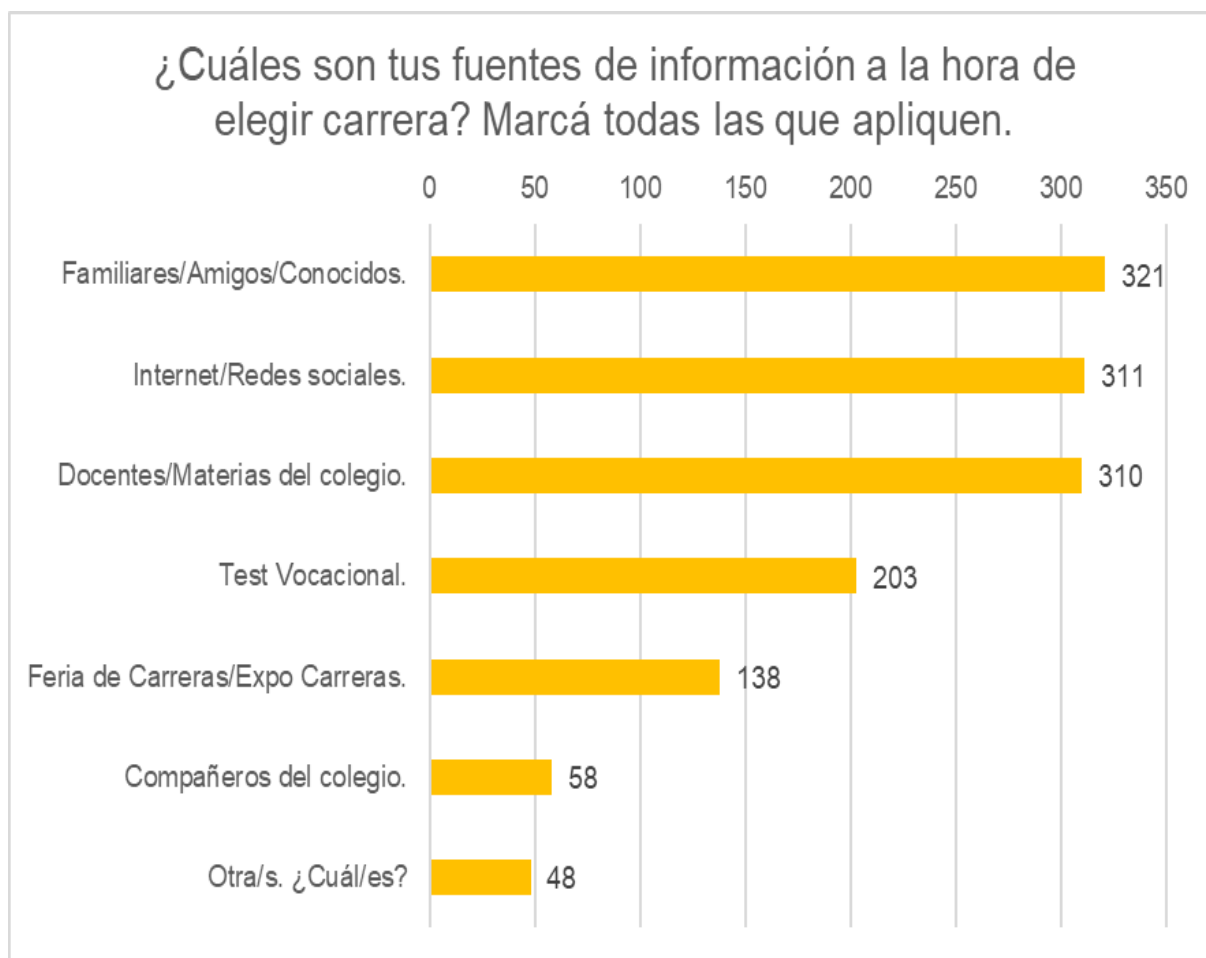
En cuanto a aquellos 177 encuestados que arrancaron anteriormente otra carrera, ya sea terciaria o universitaria, el 16,9% respondió que cursó carreras relacionadas con la Administración, como Administración de Empresas (en otras universidades), Gestión Organizacional, Gestión Bancaria, Recursos Humanos e Higiene y Seguridad. Una

proporción apenas inferior (15,3%) cursó (o arrancó a cursar) carreras relacionadas con la Salud, como Medicina, Enfermería, Odontología o Veterinaria. Con el 6.2% continúan como carreras cursadas o comenzadas a cursar los profesorados, siendo algunos de los elegidos: nivel inicial y primario, Inglés, Matemática y Educación Física. Destacan también con el 5,6% las carreras relacionadas con Sistemas, como Ingeniería/Analista de Sistemas y Programación. Solo un 3,4% menciona haber estudiado Ingeniería Industrial.



La gran mayoría de los alumnos ingresantes a las carreras de Ciencias Económicas viene de un secundario con orientación en Economía y Administración (64,9%) y, en segundo lugar, quienes tuvieron orientación en Ciencias Sociales (13,9%). A diferencia del estudio del 2020, con una proporción similar a los de formación humanística, se encuentran quienes cuentan con otro tipo de orientación (11,5%), dejando en último lugar a los estudiantes que se formaron en el área Ciencias Naturales (8, 2%).

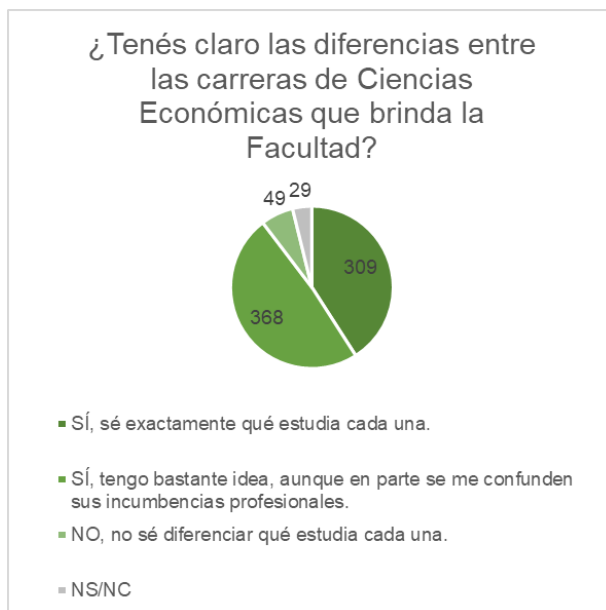
Entre las otras orientaciones, destacan las Tecnicaturas, seguidas por Comunicación, Arte y Diseño, Producción de Bienes y Servicios y Ciencias Agrarias.



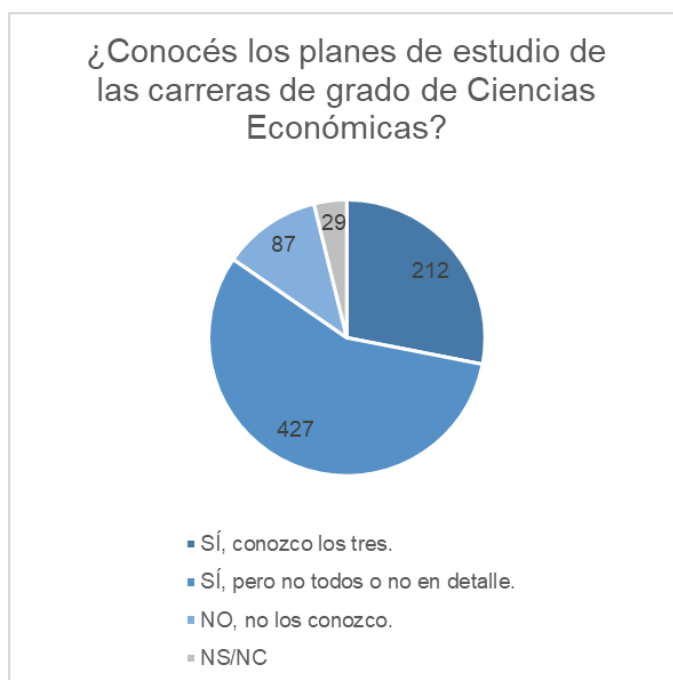
A la hora de señalar cuáles son las fuentes de información consideradas por los alumnos ingresantes a la hora de elegir carrera se destacan, en primer lugar, los familiares, amigos y conocidos (42,5%), seguido de la búsqueda en internet y redes sociales (41,2%) y, en tercer lugar, los docentes y materias del colegio secundario (41,1%).

En relación al 2020, los resultados reflejan un cambio sustancial: anteriormente, la mitad de los encuestados había destacado la influencia de los docentes y materias del colegio secundario en la elección de la carrera universitaria, ubicando a los familiares, amigos y conocidos en segundo lugar, priorizando así los vínculos de mayor confianza y cercanía. Recién en tercer lugar se encontraba la utilización de herramientas tecnológicas, como ser la búsqueda en internet y redes sociales. Esto muestra a simple vista el impacto de la pérdida de la presencialidad durante esos dos años en el colegio secundario.

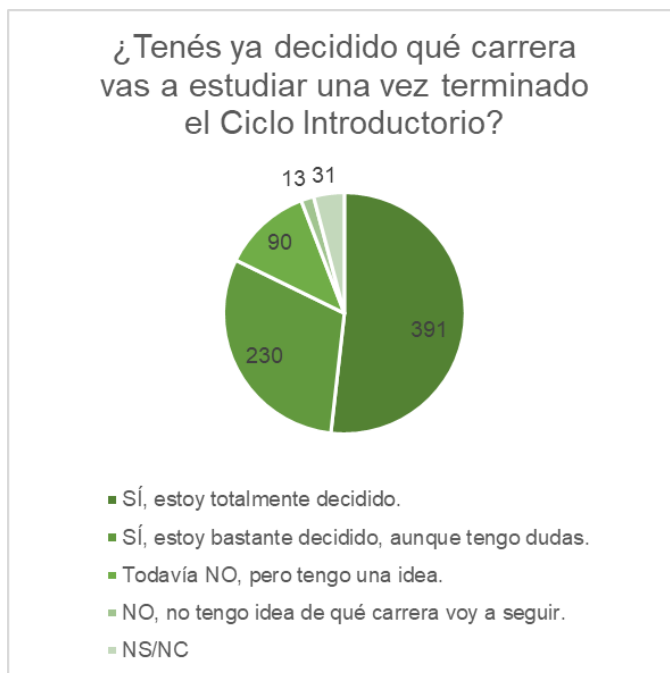
Entre las otras respuestas, destaca todo lo relacionado a gustos e intereses propios (52,1% de quienes eligieron esta opción), seguido por la experiencia laboral (14,6%) y conocimientos previos (12,5%), incluyendo cursos y libros leídos.



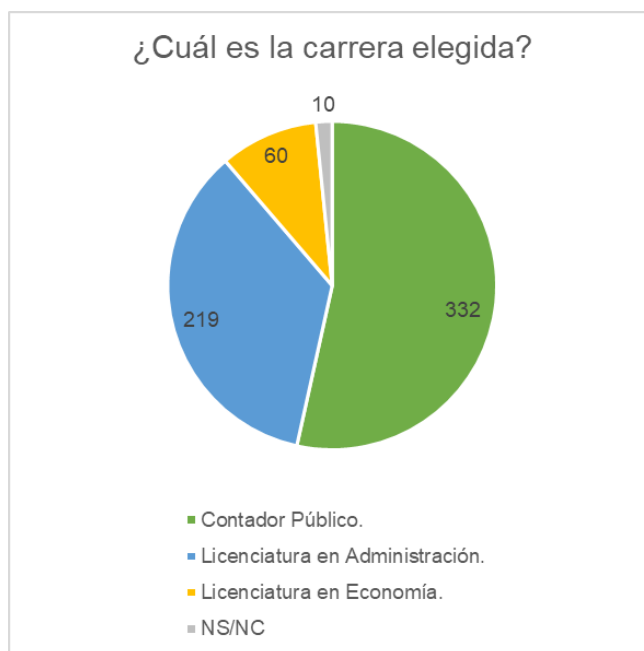
A pesar de las variaciones sobre la influencia en la elección de la carrera, de forma similar al 2020, la mayoría de los alumnos ingresantes a las carreras de Ciencias Económicas (48,7%) afirma tener bastante idea de las diferencias entre las mismas, pero reconociendo que en parte se les confunden sus incumbencias profesionales. El 40,9% afirma tener bien claro qué estudia cada una y solo un 6,5% dice no poder diferenciar qué estudian.



Solo un 28,1% de los encuestados conoce los planes de estudio de las tres carreras; la mayoría (68,1%) no conoce los tres planes o no los conoce en detalle. En comparación con el estudio del 2020, si bien el predominio de este último grupo se sigue manteniendo por sobre el primero, por otro lado, puede resaltarse que aumentó la cantidad de alumnos que conocen -no sin dificultades- el plan de estudios de las carreras en cuestión.

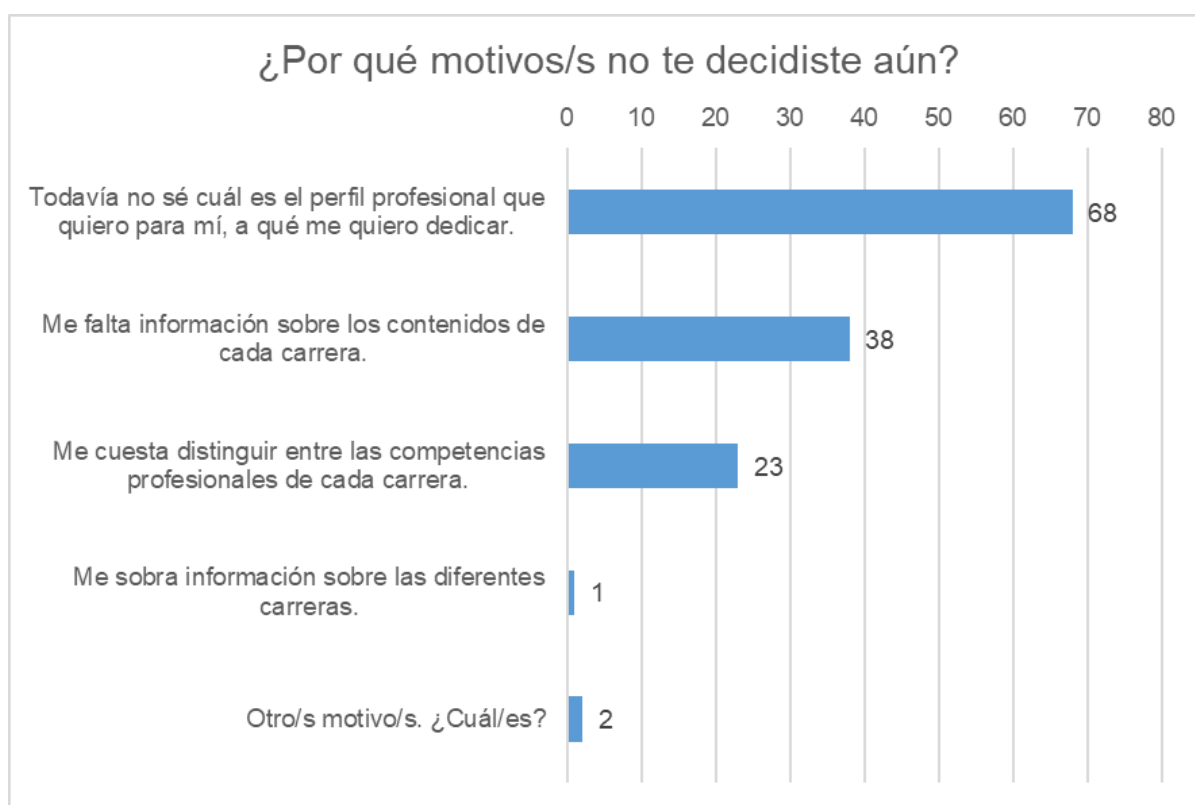


El 51,8% de los ingresantes afirma ya saber qué carrera va a seguir, mientras que el 30,5% dice estar bastante decidido, pero con algunas dudas. En relación al estudio previo, puede destacarse una leve disminución de quienes conforman el primer grupo, dándole espacio a quienes aún cuentan con inquietudes en su elección.



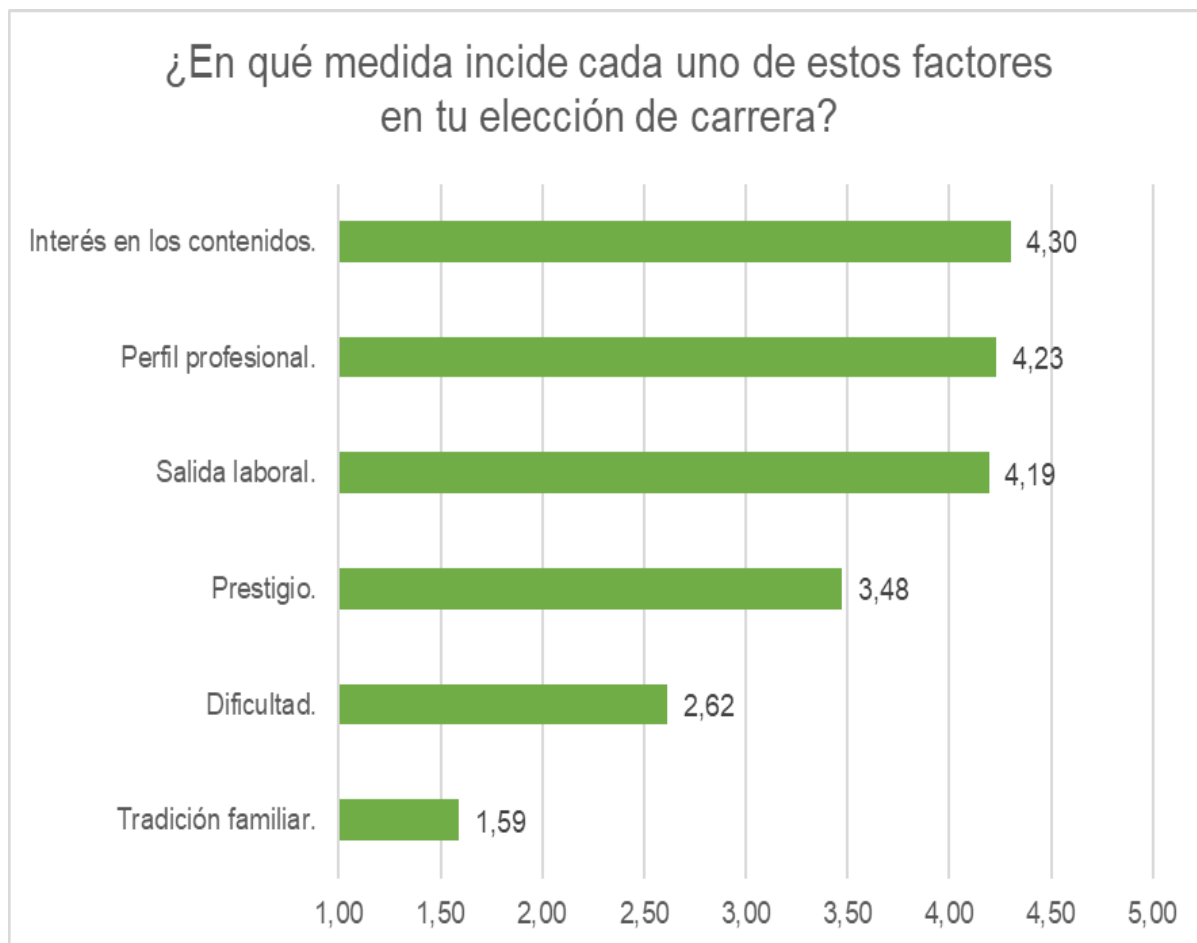
El 53,5% de los que tienen decidida la carrera a seguir (las primeras dos categorías de la pregunta anterior) piensa seguir Contador Público, el 35,3% Administración y el 9,7% Economía. Los resultados de este estudio demuestran que, en comparación al 2020, aumentó la cantidad de estudiantes que eligieron Administración y se redujo quienes prefieren Contador Público.

A aquellos que tienen ya decidida la carrera a seguir se les consultó también en qué área o ámbito les gustaría desempeñarse en el futuro, como profesionales. Al 21,4% le gustaría desempeñarse en el ámbito privado, principalmente en empresas. El 10,5% respondió que le interesaría desempeñarse en un estudio contable en relación de dependencia, como contador público independiente o bien formando parte de un área contable dentro de una empresa. Al 9,2% le gustaría desempeñarse profesionalmente en áreas de administración o gerenciales dentro de una empresa. El 7,2% mencionó bancos públicos y privados. En menor medida, el 3,4% estableció que le gustaría desempeñarse como consultor, asesor o profesional independiente, el 3,25% desearían trabajar en áreas vinculadas con actividades bursátiles y financieras, y al 4,2% le gustaría realizar una empresa propia o desarrollar la empresa familiar. Por otro lado, cabe destacar que el 8,7% de los encuestados que tienen definida la carrera seguir aún no tiene decidido el ámbito o área profesional donde desea desempeñarse.

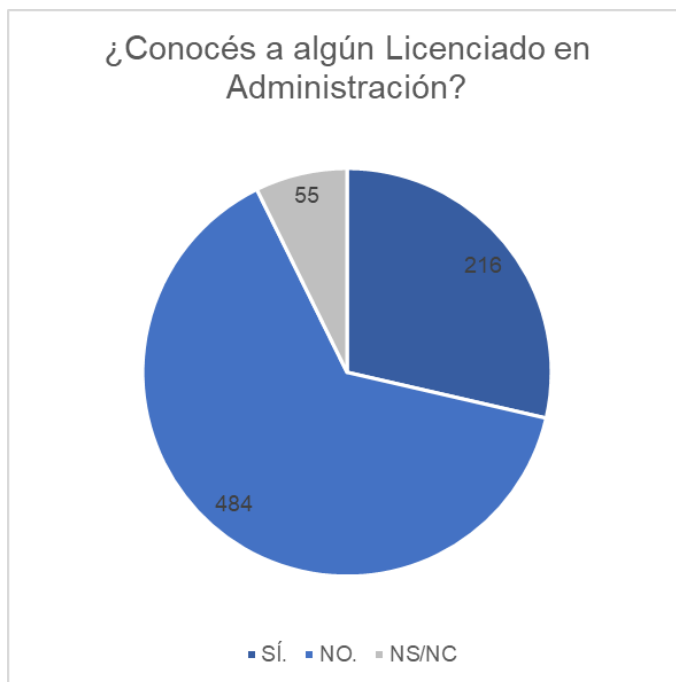


En cuanto a aquellos que aún no se han decidido (las otras dos categorías de respuesta), la principal razón es todavía no saber exactamente a qué se quieren dedicar (66,0%). Le siguen la falta de información sobre las mismas (36,9%) y la dificultad para distinguir entre las competencias específicas de las tres carreras (22,3%). Estas dos últimas razones intercambiaron sus lugares, en relación al estudio del 2020, destacando una mayor cantidad de estudiantes que no cuentan con la información necesaria para tomar una decisión

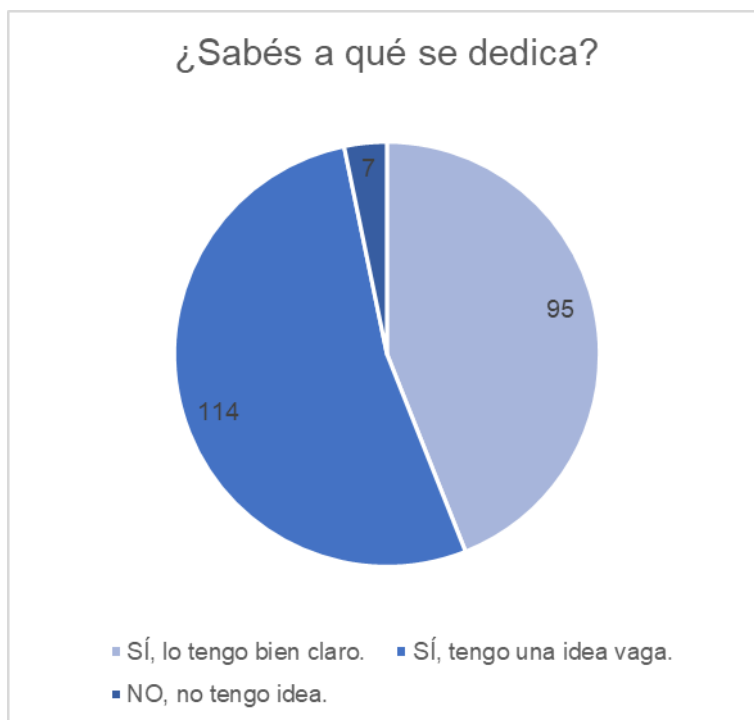
respecto a su futuro académico en la universidad. Quienes marcaron otros motivos, lo hicieron por razones personales o porque le atraen las tres carreras.



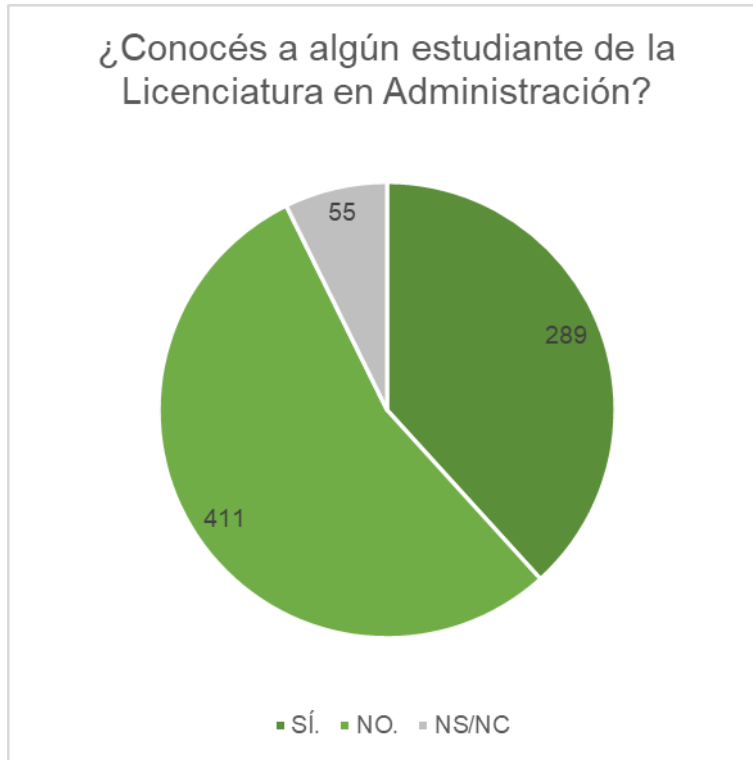
Sobre la incidencia de ciertos factores en la elección de la carrera, en el mismo orden que en 2020 y en proporciones similares, el factor con mayor importancia promedio fue el interés en los contenidos de la carrera (4,30 en una escala de 1 a 5), con el 54,2% de los ingresantes eligiendo el valor máximo (por tanto, con moda y mediana en 5). Le siguen el perfil profesional (4,23 promedio, con moda y mediana en 5) y la salida laboral (4,19 promedio, también con moda y mediana en 5). El prestigio tiene una importancia media (3,48 promedio, con moda en 5 y mediana en 4). La dificultad de la carrera tiene moda y mediana en 3, pero en promedio queda por debajo del punto medio de importancia, ya que el 41,7% se inclina al extremo de lo irrelevante (1 o 2). En el último lugar, con apenas 1,59 promedio, moda y mediana en 1, se ubica la tradición familiar, al que solo un 5,5% cree que es de total relevancia (5).



Solo un 28,6% de los ingresantes encuestados conoce a algún Licenciado en Administración.



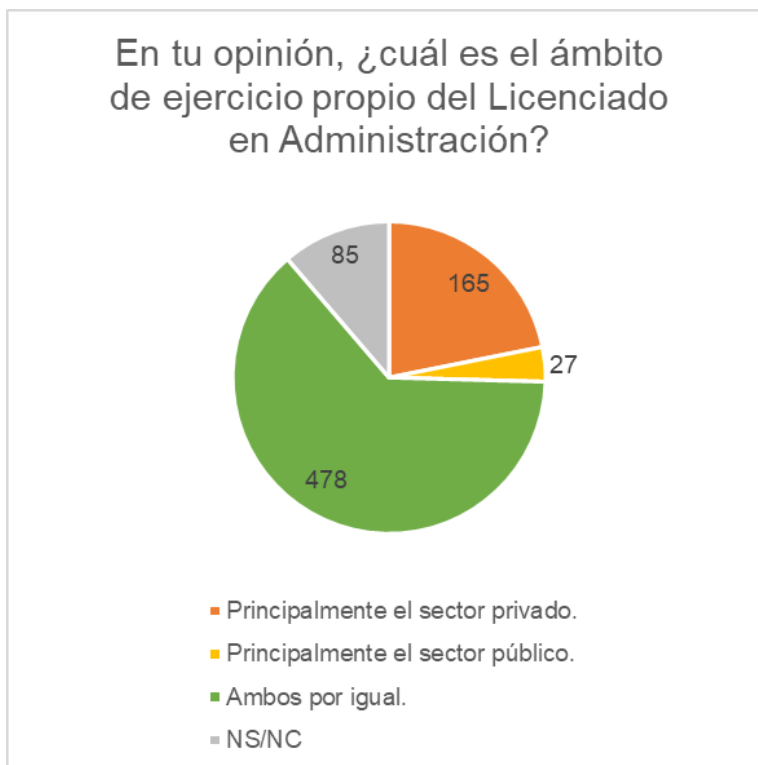
De ellos, el 52,8% tiene una idea vaga de a qué se dedica ese profesional, el 44,0% lo tiene bien claro, y solo un 3,2% no tiene idea de lo que hace.



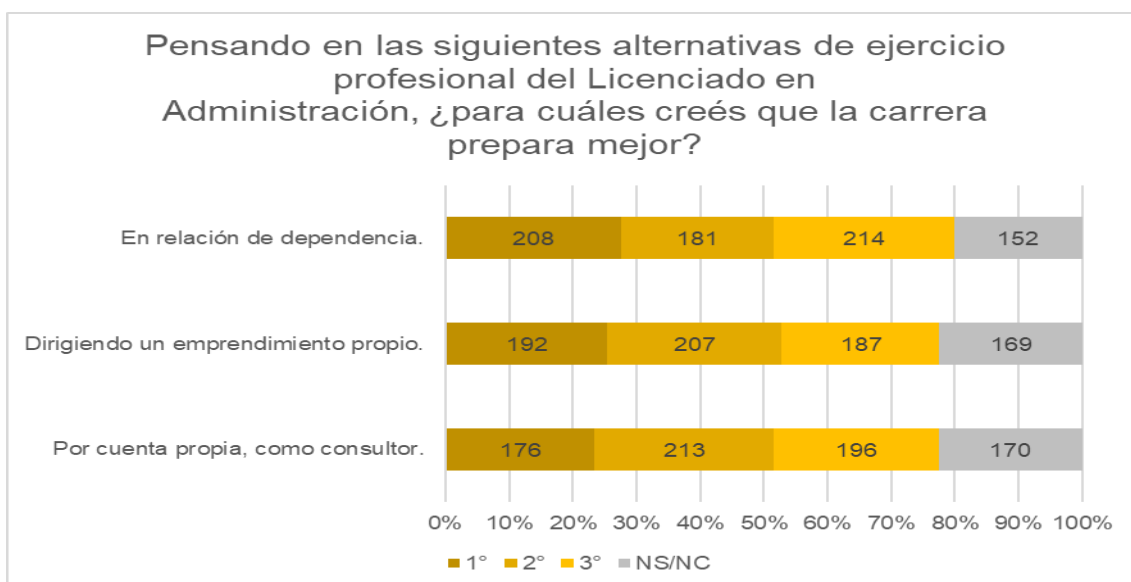
La proporción de quienes conocen a algún estudiante de la Licenciatura en Administración es de 38,3%, mientras que más de la mitad de los encuestados no conoce (54,4%).



De los que sí conocen, la mayoría (52,2%) tiene una vaga idea de lo que trata la carrera, el 38,1% lo tiene claro y el 9,7% no tiene idea.



Al pensar en cuál es el ámbito de ejercicio propio del Licenciado en Administración, consultados si se trata del sector público o el privado, la mayoría (63,3%) coincide en que son ambos sectores por igual. El 21,9% considera que el sector privado es el ámbito propio del Licenciado en Administración y apenas un 3,6% considera que es el sector público su lugar, resultados muy similares al estudio efectuado en 2020.



Entre las alternativas de ejercicio profesional del Licenciado en Administración, se les pidió que ordenaran las mismas en función de para cuáles consideran la carrera prepara mejor. Así, el trabajo en relación de dependencia es, paradójicamente, la opción más elegida en primer (27,5%) y en tercer lugar (28,3%). En el segundo puesto, la opción más elegida es consultoría, por cuenta propia (28,2%). Si bien dirigir un emprendimiento propio es la segunda opción más elegida tanto en primer (25,4%) como en segundo lugar (27,4%), por otro lado, es la opción menos elegida en tercer lugar (24,8%).

Si se hace un cálculo de frecuencias ponderadas en función del orden otorgado, podría concluirse que “En relación de dependencia” es la alternativa laboral para la que mejor prepara la carrera, desde la perspectiva de los alumnos ingresantes, seguida por “Dirigiendo un emprendimiento propio” y “Por cuenta propia, como consultor”, si bien las diferencias no son significativas.

En comparación con el estudio efectuado en 2020, se visualizan ciertos cambios: dirigir un emprendimiento propio había sido la opción más elegida tanto en primer como en segundo lugar, mientras que el trabajo en relación de dependencia había sido la segunda opción más elegida en primer lugar y en tercer lugar. La opción más elegida en tercer lugar y menos elegida en primero fue la de consultoría, por cuenta propia, considerada la opción para la que menos preparaba la carrera de Administración.

Para la pregunta siguiente, se les ofreció a los encuestados una serie de diez afirmaciones en torno a la Licenciatura en Administración, para que evaluaran su nivel de acuerdo con cada una de ellas, en una escala de 1 a 5.



La afirmación con mayor nivel de acuerdo promedio es “La Licenciatura en Administración es una carrera dinámica, en constante evolución” (4,25), con moda y mediana de 5. Le sigue “El Licenciado en Administración tiene una amplia variedad de actividades a las que puede dedicarse” (4,22), también con moda y mediana de 5. En tercer lugar, se ubica “El Licenciado en Administración está especialmente preparado para emprender su propio negocio” (3,88), con moda de 5, pero mediana de 4.

En el extremo opuesto, la afirmación con menor acuerdo promedio es “El Licenciado en Administración es un simple empleado administrativo con título universitario” (1,83), con moda y mediana de 1, seguida por “La Licenciatura en Administración te otorga un título de menor nivel al de las carreras más tradicionales” (1,96), con idénticas moda y mediana. Le sigue “La Administración es más palabras bonitas que propiamente una disciplina científica” (2,13), con moda de 1 y mediana de 2.

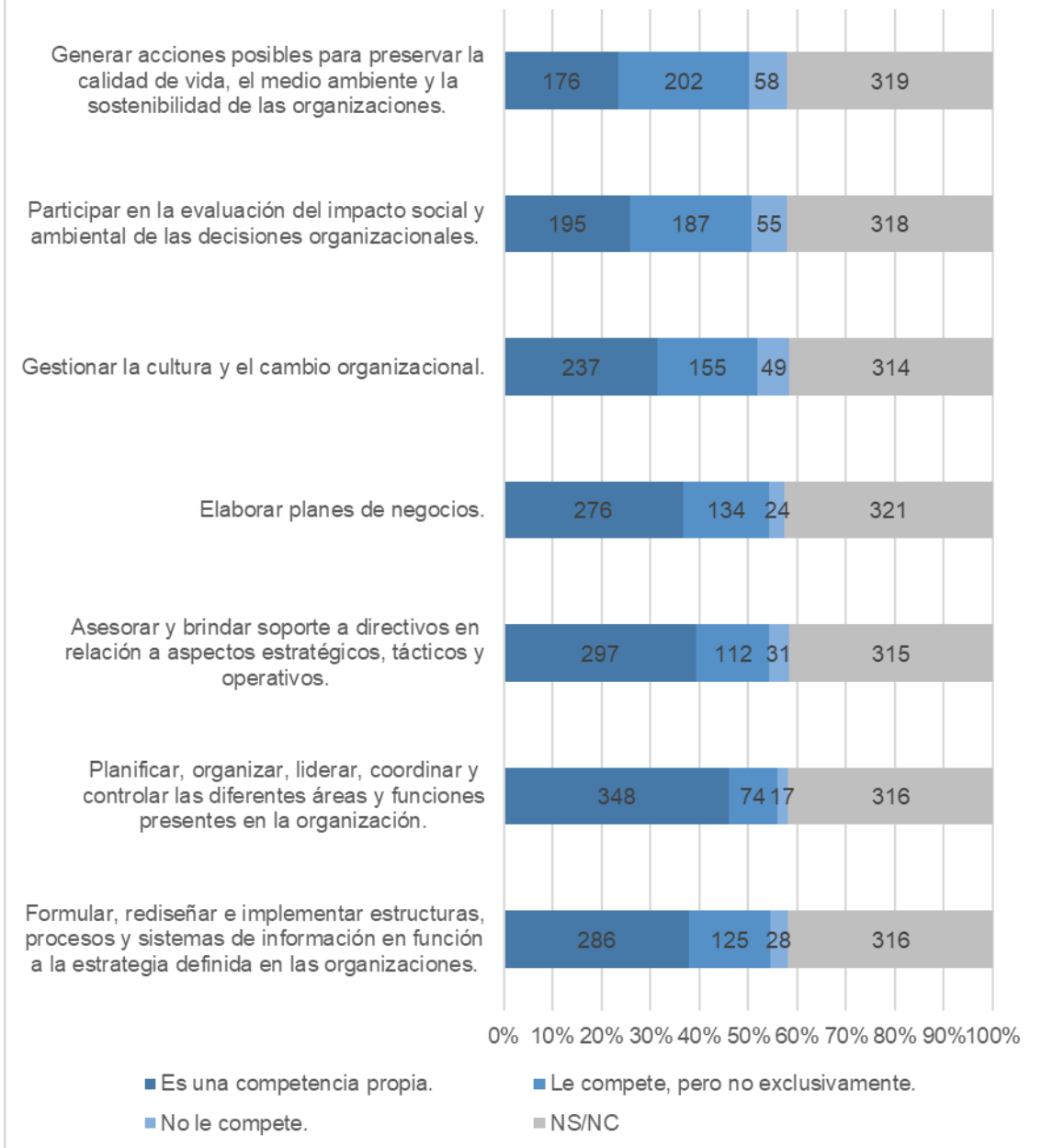
Con sutiles diferencias en cuanto a los niveles de acuerdo promedio, las afirmaciones con mayor y menor nivel de acuerdo son exactamente las mismas que en la medición de 2020, en exactamente el mismo orden.

La última pregunta del cuestionario se propone medir el nivel de discriminación que tienen los sujetos en cuanto a las competencias específicas de un Licenciado en Administración. A tal fin, se les ofrece un listado de 15 competencias específicas, de las cuales siete fueron tomadas del plan de estudios de la Licenciatura en Administración (Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (UNR), 2019c), cuatro del plan de estudios de Contador Público (Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (UNR), 2019a) y otras cuatro del plan de carrera de la Licenciatura en Economía (Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (UNR), 2019b).

Para cada una de estas competencias específicas, se solicitó a los encuestados que indique si se trata de una competencia propia del Licenciado en Administración, si le compete, pero no exclusivamente, o si simplemente no le compete. Resulta importante aclarar que si bien a continuación se exponen las competencias ordenadas según de qué plan de estudios fueron extraídas, a los encuestados se les presentaron en forma aleatoria.

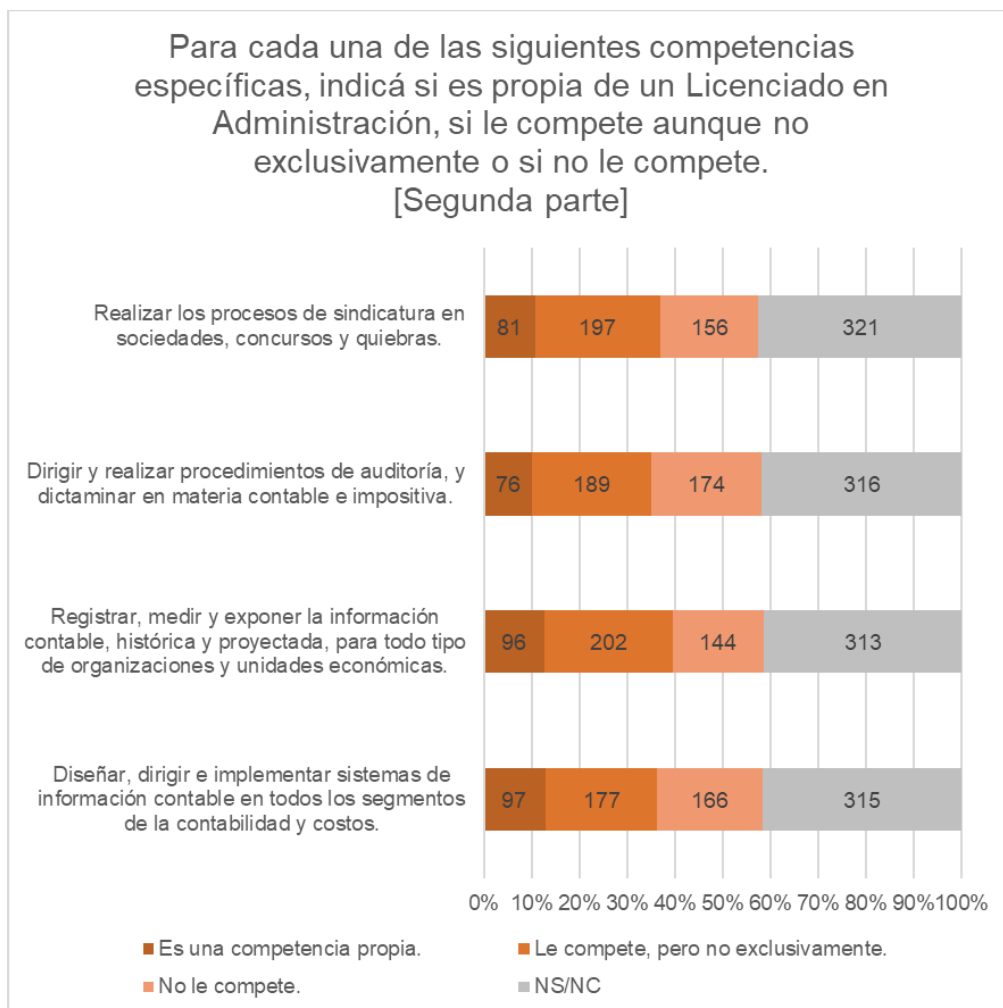
Como se observa a simple vista en los gráficos, esta pregunta es la que despierta el mayor nivel de no respuesta (41,9% promedio), en parte por ser la última de un largo cuestionario, pero se entiende representa el nivel de desconocimiento respecto a las competencias específicas de la carrera.

Para cada una de las siguientes competencias específicas, indicá si es propia de un Licenciado en Administración, si le compete aunque no exclusivamente o si no le compete.
[Primera parte]



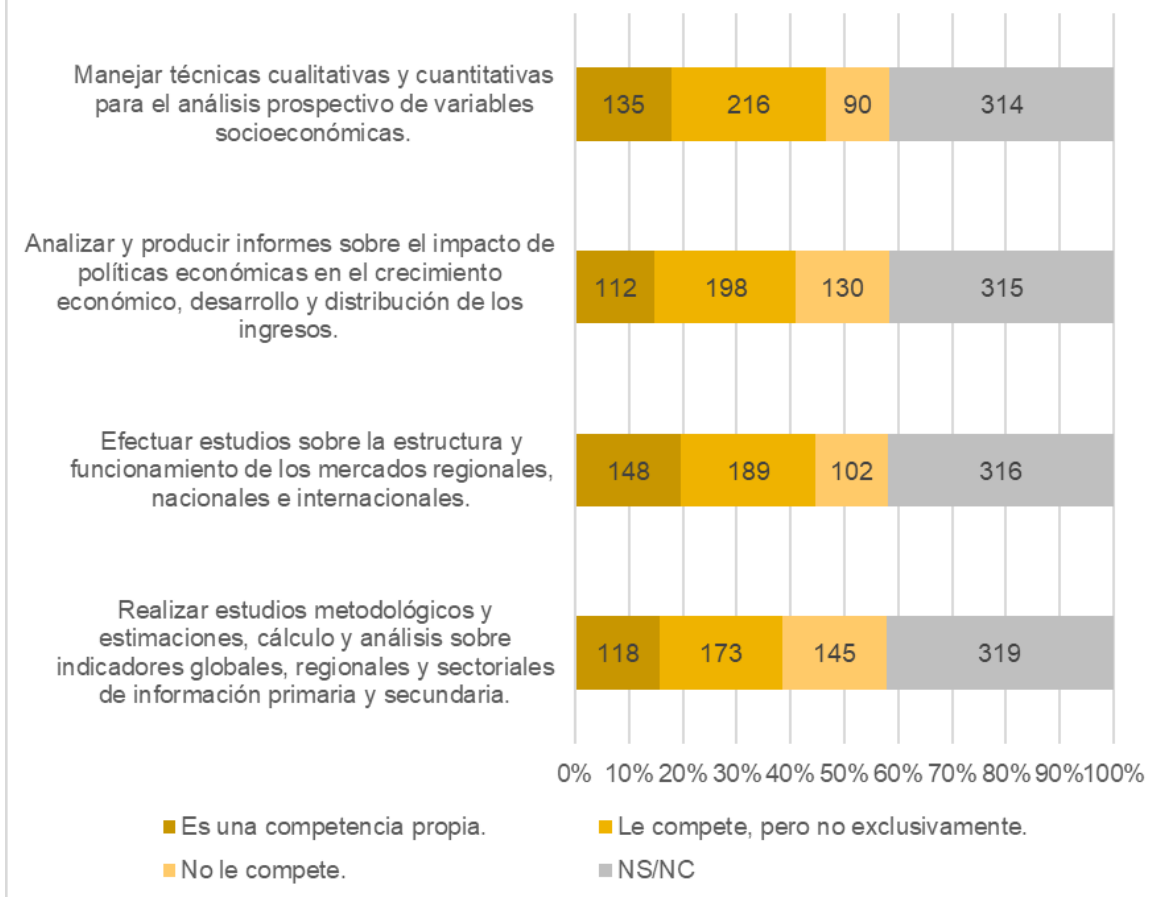
En términos generales, los alumnos ingresantes reconocen como propias de la carrera aquellas competencias específicas que efectivamente figuran en su plan de estudios. La competencia más identificada como propia es “Planificar, organizar, liderar, coordinar y controlar las diferentes áreas y funciones presentes en la organización” (46,1%), seguida por “Asesorar y brindar soporte a directivos en relación a aspectos estratégicos, tácticos y operativos” (39,3%) y “Formular, rediseñar e implementar estructuras, procesos y sistemas

de información en función a la estrategia definida en las organizaciones” (37,9%). La competencia menos reconocida como propia es “Generar acciones posibles para preservar la calidad de vida, el medio ambiente y la sostenibilidad de las organizaciones” (23,3%), siendo a su vez la única de estas siete en que la opción “Le compete, pero no exclusivamente” es superior (26,8%). Le sigue “Participar en la evaluación del impacto social y ambiental de las decisiones organizacionales”, (25,8% la considera propia, mientras que 24,8% la considera compartida). Resalta que la opción “No le compete” obtiene en promedio apenas 5,0% para lo que son las competencias declaradas en el plan de estudios.



En cuanto a las competencias extraídas del plan de estudio de Contador Público, se evidencia que -en términos generales- reconocen que no son competencias propias del Licenciado en Administración, considerando que son competencias compartidas en un promedio del 25,3%. Nótese que en todos los casos, es mayor la proporción de quienes las consideran competencias compartidas sobre quienes entienden no les competen, a su vez en proporciones muy superiores a quienes las confunden con competencias propias del LA (apenas 11,6% en promedio).

Para cada una de las siguientes competencias específicas, indicá si es propia de un Licenciado en Administración, si le compete aunque no exclusivamente o si no le compete.
[Tercera parte]



En cuanto a las competencias extraídas del plan de estudio de Economía, se observa una mayor confusión. Aquí, el promedio de la opción “Es una competencia propia” asciende a 17,0%. En todos los casos, la opción mayoritaria es “Le compete, pero no exclusivamente”, pero la diferencia entre las otras dos opciones es menor. De hecho, en las competencias “Efectuar estudios sobre la estructura y funcionamiento de los mercados regionales, nacionales e internacionales” y “Manejar técnicas cualitativas y cuantitativas para el análisis prospectivo de variables socioeconómicas” es mayor la proporción de quienes las consideran competencias propias de la carrera que la de aquellos que consideran no les competen.

En comparación con la medición de 2020, destaca que en aquel momento el nivel de no respuesta -si bien era también importante- era bastante menor, con 30,3% de no respuesta promedio. En aquella medición se observó también que, si bien había cierta confusión, las competencias efectivamente propias eran mayormente reconocidas como tales, siendo

también las mismas competencias específicas las que obtuvieron mayor y menor nivel de reconocimiento. Así también, en aquella medición se observó también que el nivel de discriminación era mayor respecto a las competencias del Contador que en cuanto a las de Economía, si bien en aquella ocasión no se dio el fenómeno de que hubiera competencias propias de esta última carrera consideradas como propias de Administración antes que compartidas.

4. CONCLUSIONES

A raíz de los resultados obtenidos en este nuevo relevamiento, puede concluirse que la mayoría de los estudiantes ingresantes encuestados optó en la educación secundaria por la orientación en Economía y Administración (64,9%), manifestando una clara predilección previa hacia las Ciencias Económicas, al igual que el estudio efectuado en 2020. En cuanto a las fuentes de información para la toma de decisiones, en proporciones similares, los encuestados aseguraron que tanto los familiares, amigos y conocidos (42,5%), como así también, la búsqueda en internet y redes sociales (41,2%), tuvieron dicha función. Le siguieron los docentes y materias del colegio secundario (41,1%). El orden de dichas fuentes se ha modificado en relación al 2020, porque este reflejaba una clara predilección por la influencia de los docentes y materias del colegio secundario, seguida por los familiares, amigos y conocidos y, recién en tercer lugar, la utilización de herramientas tecnológicas, como ser la búsqueda en internet y redes sociales.

Al igual que en 2020, llama la atención que sobre las carreras que ofrece la FCEyE-UNR, el 48,7% de los sujetos encuestados afirma poder diferenciarlas entre sí, mientras que hay otros que confunden sus incumbencias profesionales. En este sentido, el 40,9% afirma tener bien claro qué estudia cada una y el 6,5% dice no poder diferenciarlo. Debe tenerse en consideración que la mayoría de ellos (68,1%) no conoce los tres planes o no los conoce en detalle.

Por otro lado, el 51,8% de los ingresantes tiene seguridad sobre la carrera que va a seguir, mientras que el 30,5% aún mantiene algunas dudas. En primer lugar, se encuentra la carrera de Contador Público con el 53,5%; el 35,3% tiene predilección por la Licenciatura en Administración; y, en tercer lugar, el 9,7% prefiere la Licenciatura en Economía. Los resultados de este estudio demuestran que, en comparación al 2020, aumentó la cantidad de estudiantes que eligieron Administración en detrimento de quienes prefieren Contador Público.

Es importante destacar que la falta de definición por parte de los encuestados en torno a la elección de la carrera se vincula, principalmente, con no tener certezas sobre su futuro laboral (66,0%) y, en menor medida, con no tener suficiente información sobre las mismas ni poder distinguir con claridad las especificidades de las carreras abordadas ni. Si bien

estas dos últimas razones intercambiaron sus lugares -en relación al estudio del 2020- destacando una mayor cantidad de estudiantes que no cuentan con la información necesaria para tomar una decisión respecto a su futuro académico en la universidad, aún persiste el desconocimiento de la composición académica de las carreras en cuestión, cuáles son las aptitudes profesionales que desarrollan, cuáles son sus objetivos concretos, entre otras particularidades.

La mayoría de los alumnos dice no conocer a un Licenciado en Administración o a un estudiante de la carrera, resultado parecido al del estudio previamente realizado. A pesar de esta situación, gran parte de los encuestados cree tener en claro qué se estudia en la Licenciatura en Administración, vinculando su salida laboral tanto al sector privado como al público (71,3%). Sobre esto, enfatizaron que siendo egresado de esta carrera se puede estar en relación de dependencia o trabajar por cuenta propia, como consultor y generar emprendimientos propios, en ese orden de importancia. Si bien se visualizan ciertos cambios con respecto al estudio efectuado en 2020, en el cual dirigir un emprendimiento propio había sido la opción más elegida tanto en primer como en segundo lugar, por otro lado, trabajar en relación de dependencia (opción más elegida en primer lugar) también es -según los encuestados- la más elegida como alternativa para la que menos prepara la carrera.

En cuanto a las afirmaciones en torno a la imagen de la carrera, no se observan diferencias significativas respecto al estudio anterior, destacando como la afirmación con mayor nivel de acuerdo la concerniente al dinamismo de la carrera, seguida por la referida a la amplia variedad de actividades a las que puede dedicarse el Licenciado en Administración.

En términos generales, existe cierta discriminación de las competencias específicas propias del Licenciado en Administración, si bien es importante el nivel de no respuesta al respecto. La discriminación es mayor con la carrera de Contador Público que con la Licenciatura en Economía, llegando a tomarse como propias competencias de esta última.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (UNR). (2019a). Resolución N°27817-CD. *Plan de Estudios de la Carrera de Contador Público*. Rosario, Santa Fe, Argentina.

Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (UNR). (2019b). Resolución N°28981-CD. *Plan de Estudios de la Carrera de Licenciatura en Economía*. Rosario, Santa Fe, Argentina.

Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (UNR). (2019c). Resolución N°28982-CD. *Plan de Estudios de la Carrera de Licenciatura en Administración*. Rosario, Santa Fe, Argentina.

Oviedo, R. R., Leda, A. C., Rubino, M. C., Said, F. P., & Schellas, T. (2021). Percepción de los alumnos ingresantes a las carreras de Ciencias Económicas (UNR) respecto a la Licenciatura en Administración. *Vigesimoquintas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística*. Rosario.

COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS: DIEZ AÑOS DE UNA MATERIA SINGULAR

Oviedo, Raúl Ricardo

RESUMEN

El presente artículo es ante todo una celebración por los primeros diez años del que arrancara como un proyecto personal, sin demasiadas expectativas, y se convirtiera en una materia consolidada: "Comportamiento del Consumidor e Investigación de Mercados" (Licenciatura en Administración – FCEyE – UNR). Comienza con una breve caracterización de la materia, tanto de sus contenidos como de la estrategia didáctica aplicada, justificando por qué podría considerarse una materia 'singular' dentro de la carrera, para luego pasar a exponer los resultados de una encuesta realizada a una muestra de 191 alumnos que han cursado la materia en estos primeros diez años. Los resultados muestran un alto nivel de satisfacción y afirman -especialmente las palabras espontáneas de los encuestados- esta singularidad, tanto por los contenidos, con un enfoque diferente al resto de la carrera, como por la estrategia didáctica implementada y, especialmente, por el clima de las clases, con el peculiar vínculo que se establece entre docente y alumnos.

PALABRAS CLAVE: Alumnos; Estrategia Didáctica; Licenciatura en Administración; Materia Electiva; Satisfacción

ABSTRACT

This article is above all a celebration for the first ten years of which it started as a personal project, without too many expectations, and became a consolidated subject: "Consumer Behavior and Market Research" (Bachelor's Degree in Administration – FCEyE – UNR). It begins with a brief characterization of the subject, both of its contents and of the didactic strategy applied, justifying why it could be considered a 'singular' subject within the career, to then present the results of a survey to a sample of 191 students who have taken the subject in these first ten years. The results show a high level of satisfaction and affirm - especially the spontaneous words of the respondents- this singularity, both for the content, with a different approach to the rest of the career, and for the didactic strategy implemented and, especially, because of the climate of the classes, with the peculiar bond that is established between professor and students.

KEY WORDS: Students; Didactic Strategy; Bachelor's Degree in Administration; Elective Subject; Satisfaction

1. INTRODUCCIÓN

El presente artículo es ante todo una celebración por los primeros diez años del que arrancara como un proyecto personal, sin demasiadas expectativas, y se convirtiera en una materia consolidada, elegida por la mayoría de los alumnos de la Licenciatura en Administración (Facultad de Ciencias Económicas y Estadística – Universidad Nacional de Rosario): “Comportamiento del Consumidor e Investigación de Mercados”.

Se trata de una materia electiva, cuatrimestral, del último año de la carrera. La misma surge de la propuesta del autor, elevada a través de la Dirección de la Escuela de Administración a Consejo Directivo, y aprobada por Resolución N°20273-CD (Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (UNR), 2011) del 15 de noviembre de 2011.

La misma se dicta por primera vez el primer cuatrimestre de 2012. Durante sus primeros diez años (veinte cuatrimestres), la han ya aprobado un total de 644 alumnos, según datos provistos por el Área de Cómputos de Alumnado de la Facultad.

Al no ser obligatoria, no todos la realizan, pero para la gran mayoría de los alumnos es una continuación natural de Administración de la Comercialización, ya que se trata de temas que son introducidos en ella y que en esta otra se profundizan a cargo del mismo docente que los presenta. A modo ilustrativo, según el Informe de Seguimiento de implementación de planes de estudio que brinda Asesoría Pedagógica de la Facultad, durante el 2021 son 38 los alumnos que promueven o regularizan Administración de la Comercialización en el primer cuatrimestre y 15 en el segundo (Cavallo, Fattore, Geli, Giustiniani, Medina, & Ruiz, Seguimiento de implementación de planes de estudio de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. UNR, 2022, pág. 5); mientras que, en los cuatrimestres inmediatamente posteriores, 28 alumnos se inscriben para cursar Comportamiento del Consumidor e Investigación de Mercados en el segundo cuatrimestre del 2021 y 15 en el primer cuatrimestre de 2022.

A continuación, se realiza una breve caracterización de la materia, tanto de sus contenidos como de la estrategia didáctica aplicada, justificando por qué podría considerarse una materia ‘singular’ dentro de la carrera, para luego pasar a exponer los resultados de una encuesta realizada a una muestra de los alumnos que han cursado la materia en estos primeros diez años.

2. CARACTERIZACIÓN DE LA MATERIA

La Cátedra es unipersonal, a cargo del autor del presente artículo, quien es a la vez Profesor Adjunto de “Administración de la Comercialización”, materia correlativa anterior, donde se presentan muchos de los temas ampliados/profundizados en esta materia. Al ser una materia electiva, no tiene un cargo rentado, sino que se dicta *ad honorem*, por extensión de funciones.

En cuanto al contenido, si bien es un todo integral y permanentemente se resaltan las conexiones entre todos los temas, la materia está organizada en dos grandes bloques: “Comportamiento del Consumidor”, por un lado, e “Investigación de Mercados”, por otro. Estos temas normalmente son presentados como temas dentro de “Comercialización” en las carreras de grado o bien como materias independientes en carreras de posgrado; y así aparecen también normalmente en la bibliografía disponible: como capítulos en textos de Comercialización o como libros independientes. En esta materia se busca tratarlos como dos caras de una misma moneda: el lado más teórico, que corresponde a la primera parte de la materia, basado en la Psicología; y el lado más técnico, correspondiente a la segunda parte, basado en la Metodología; ambos atravesados por el enfoque de la Comercialización. La materia está organizada en doce temas, que se exponen secuencialmente en clases semanales:

- Introducción al Comportamiento del Consumidor.
- Percepción.
- Memoria.
- Motivación.
- Identidad.
- Comunicación.
- Cultura.
- Proceso de Decisión de Compra.
- Introducción a la Investigación de Mercados.
- Diseño de Investigación.
- Trabajo de Campo.
- Informe de Investigación.

Este esquema se ha ido modificando con los años. Originalmente, la materia estaba organizada de forma tal de dedicar seis clases a Comportamiento del Consumidor y otras seis clases a Investigación de Mercados. Al asumir el docente a cargo la función de Profesor Titular en la materia “Metodología de la Investigación” en 2017, optó por sintetizar la parte metodológica de la materia, que en ciertos puntos se pisaba con esta otra (que muchos cursan en paralelo), y ampliar la parte psicológica. Así, originalmente había dos clases para la presentación de los Instrumentos de Relevamiento y una clase entera dedicada a Muestreo, que han sido sintetizadas; mientras que, por otro lado, se han jerarquizado los temas Comunicación y Cultura, que en la versión original no tenían su clase propia.

En su versión presencial, la carga horaria de la materia se divide en dos: todas las semanas, se dedican dos horas a la exposición teórica a cargo del docente y las dos

restantes se utilizan para el trabajo en grupos (una hora presencial, en el salón de clases; una hora no presencial, dedicada a la redacción del informe). Cada semana la consigna es distinta y se hace una entrega por escrito a la semana siguiente. En su versión virtual, a partir de la pandemia por COVID-19, se mantuvieron las dos horas de clase sincrónica (a través de *Google Meet*), liberándose el trabajo grupal para ser realizado completamente de manera asincrónica.

Estos trabajos semanales forman parte del sistema de evaluación. Ahora bien, la idea de estos trabajos no es solo evaluar sino fundamentalmente fortalecer lo aprendido en clase. Las consignas son cortas y simples, consistentes generalmente en brindar ejemplos de los conceptos estudiados en la clase de la semana.

Esta materia tiene una particularidad importante y es que todos los alumnos tienen experiencias personales con las cuales conectar cada tema estudiado. A diferencia de otras materias, como Finanzas, Logística o Recursos Humanos, donde el alumno puede tener o no experiencia, acá todos son consumidores. Aprovechando esta peculiaridad, los trabajos semanales consisten simplemente en conectar los contenidos teóricos con las propias experiencias, resignificándolas. Se trabaja en grupos para que cada uno aporte sus propios ejemplos. Se les da una hora para que compartan experiencias, debatan y elijan los que consideren los mejores ejemplos, los más ilustrativos; luego, redactan una breve presentación, que no debiera superar las dos carillas, que entregan a la semana siguiente.

Estos trabajos forman parte de una estrategia de ludificación o gamificación. “Gamificar es aplicar estrategias (pensamientos y mecánicas) de juegos en contextos no jugables, ajenos a los juegos, con el fin de que las personas adopten ciertos comportamientos” (Ramírez, 2014, pág. 27). Cada trabajo da cierre a un ‘nivel’ en una materia en que cada clase es un tema distinto (si bien están obviamente articulados entre sí y necesitan saberse los contenidos anteriores para entender los que siguen).

Estos trabajos se califican en una escala acotada: 0 puntos para quienes no lo entregan; 1 punto para aquellos trabajos que no cumplen con parte de la consigna o presentan errores importantes; 2 puntos para todos los que cumplen apropiadamente con la consigna; y 3 puntos para aquellos trabajos que, en el conjunto, destacan. De modo que hay una cierta ‘competencia’ semanal para ganarse ese punto extra.

Dentro de esta estrategia, además, cada clase arranca con preguntas de repaso de la clase anterior, extraídas de los exámenes integradores de otros cuatrimestres. Se proyecta la pregunta y el primero en levantar la mano tiene la oportunidad de responder, ganándose un punto extra individual por la respuesta correcta. Estas preguntas sirven tanto para reforzar lo aprendido como para practicar para el examen integrador, además del punto extra en sí, que se ofrece como incentivo.

Además, durante la clase, los alumnos tienen también la oportunidad de sumar puntos extra con su participación. Los alumnos que intervienen haciendo algún aporte que enriquezca la clase, comentando algo que leyó, alguna experiencia particular o ejemplos que ilustren el tema en estudio, suman puntos que se reflejan luego en la nota final.

La materia se promueve finalmente con un examen integrador escrito, al que tienen acceso quienes hayan presentado los trabajos semanales. Siendo que el alumno ha tenido un seguimiento durante todo el cuatrimestre, el examen final es bastante simple, con la intención de cumplir los requisitos formales y dar una calificación. Son consignas simples, de *multiple choice* con respuesta única o de verdadero/falso, con justificación. En algunos cuatrimestres se han sumado también ejercicios de asociación, clasificación o completamiento, pero no es lo común.

La nota final se calcula sumando los puntos de los trabajos semanales (máximo 30) con la nota del integrador (máximo 70), a la que se agregan los mencionados puntos extra de participación y repaso. El sistema de puntos es claramente explicado el primer día de clases (Ramírez, 2014, pág. 83).

Si bien el examen final es tradicional, hay una evaluación continua, que se va dando durante todo el cuatrimestre, clase a clase. Es también una evaluación formativa, entendida como “todo proceso de evaluación que sirve para que el alumnado aprenda más (y/o corrija sus errores) y para que el profesorado aprenda a trabajar mejor (a perfeccionar su práctica docente)” (López Pastor, 2009, pág. 35), ya que semana a semana los alumnos reciben una devolución a su avance, y la Cátedra se enriquece con los ejemplos provistos por los alumnos en sus trabajos, así como de la participación en clase incentivada con el sistema de puntos extra. Así también, cuando en los trabajos se evidencia que algún contenido no quedó del todo claro, el mismo es retomado en la clase siguiente.

3. METODOLOGÍA

Se realizó un estudio descriptivo, de corte transversal, con un enfoque predominantemente cuantitativo.

Se aplicó una encuesta autoadministrada, con un cuestionario estructurado, compuesto por escalas de valoración, preguntas de opción múltiple y dos preguntas abiertas. Los cuestionarios se aplicaron a través de la plataforma *Survey Monkey* (<https://es.surveymonkey.com/>).

La población en estudio son los alumnos que han cursado la materia electiva “Comportamiento del Consumidor e Investigación de Mercados” en los primeros diez años de dictado de la misma, entre el primer cuatrimestre de 2012 y el segundo cuatrimestre de 2021. Se construyó la base de datos a partir de los registros propios del docente a cargo de cada uno de los veinte cuatrimestres de dicho período. La muestra fue autoseleccionada;

esto es, se envió la invitación a toda la población para obtener la mayor cantidad de respuestas posible, lográndose un total de 191 encuestas.

El trabajo de campo se realizó durante el mes de julio de 2022.

Los datos obtenidos fueron procesados con el paquete estadístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

4. RESULTADOS

A continuación, se exponen los resultados de la encuesta a alumnos que cursaron la materia en sus primeros diez años.



La primera pregunta refiere a su nivel de satisfacción general con la materia, cuyos resultados son muy positivos. En una escala de 1 a 5, el nivel de satisfacción promedio es de 4,60 con un desvío estándar de 0,62. Moda y mediana coinciden en el valor máximo de la escala (5: "Totalmente satisfecho"). El 67,0% escogió el valor máximo, seguido por 26,7% para el inmediatamente inferior (esto es, el 93,7% se reparte entre los dos valores más altos).



La pregunta siguiente abre la variable en dimensiones, preguntando por el nivel de satisfacción con diferentes aspectos de la materia. En términos generales, los resultados son también muy positivos, oscilando las medias entre 4,76 y 4,24, todas en la franja superior, siendo la moda en todos los casos el valor máximo (5). La mediana es también 5 en casi todos los casos, bajando a 4 solamente en dos dimensiones. A continuación, los resultados por dimensión se muestran en el orden en que las mismas fueron presentadas en la encuesta.



La variedad de temas abordados es la cuarta dimensión mejor puntuada, con una satisfacción promedio de 4,50, con 57,6% de encuestados optando por el valor máximo. “Lo mejor de la materia fue la cantidad de temas abordados, súper interesantes y desarrollados de manera fluida” comenta uno de los encuestados. Otro la caracteriza como “una materia muy completa y clara en conocimientos”.



La profundidad de los temas abordados es la dimensión con peor puntuación. Aun así, logra una satisfacción promedio de 4,24, con 45,5% y 33,5% en los valores máximos, respectivamente. Es una de las dos dimensiones donde la mediana queda en 4. Resalta que, aun siendo la dimensión peor puntuada, el 79,0% se concentra en los valores más altos, mientras que las valoraciones negativas son apenas un 1,0%. “Sinceramente, es una materia que me agradó muchísimo hacer. Tendría que tener más importancia en la carrera. Tiene muchos temas que vimos en otras materias, pero sin tanta profundidad” comenta uno de los encuestados. A su vez, otro comenta “Me gustaría profundizar más en la parte

psicológica de los consumidores en cuanto a decisiones de compra”. Por otro lado, casi en sentido contrario, alguien comenta “Una sugerencia puede ser no profundizar demasiado en algunos conceptos que no son de tanta relevancia, o que no son tanto del campo de los Licenciados en Administración”.



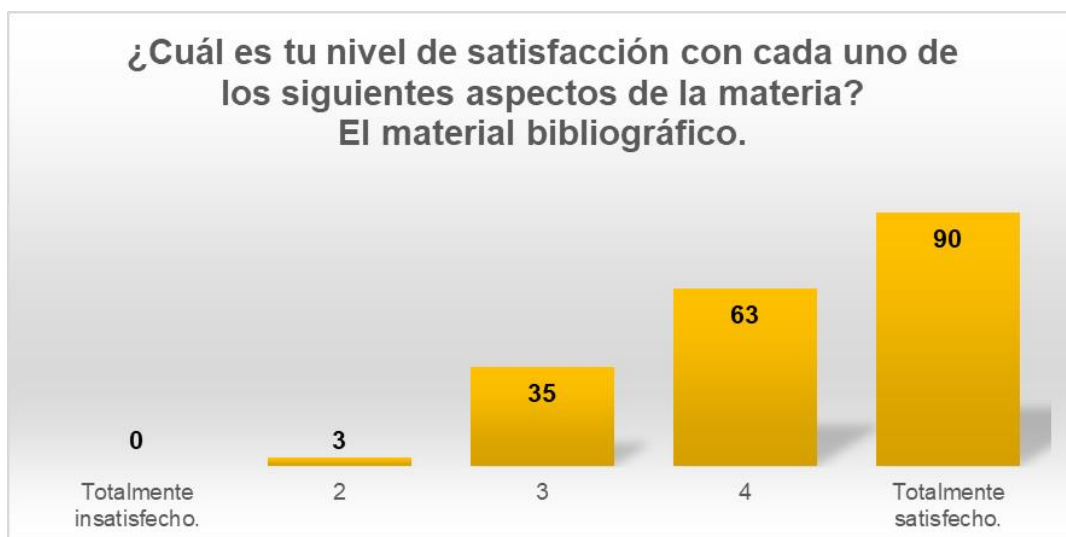
La integralidad de la materia se ubica octava (4,46 promedio), con lo cual es también una de las dimensiones peor puntuadas. Aun así, logra un 57,6% de puntuación máxima. Uno de los encuestados comenta “Creo que es una materia completa, que ayuda a entender ciertas cosas que comercialización por sí sola deja sueltas”, dando cuenta que no solo la materia es integral en sí misma, sino que es un complemento ideal con su predecesora. “Es una materia integral. Considero que es bastante importante que los futuros administradores la hagan”.



La exposición de los temas en clase es la tercera dimensión mejor puntuada, logrando 4,52 de satisfacción promedio, con 63,9% de valoración máxima. “Me encantó la dinámica de las clases” es uno de los comentarios que -palabras más, palabras menos- más se repite. “Muy entretenidas las clases e interesantes los temas desarrollados”. Un encuestado sugiere “que otras materias puedan llegar a implementar alguna de las modalidades de clases que hemos tenido; creo que con ese empuje van a ser más los alumnos involucrados con la elección de LA”, mientras que otro comenta, en esta misma línea, “Ojalá muchos profesores salieran del ‘libreto’ y empezaran a copiar o a innovar en cómo enseñar y transmitir esas ganas de ir a clase aún de noche y después de trabajar”.



El material de clase (diapositivas) se ubica en el quinto lugar, con 4,48 de satisfacción promedio, con 88,5% de valoraciones positivas. Por otro lado, es la segunda dimensión con mayor insatisfacción, si bien es de apenas un 2,6%. “Algunas diapositivas podrían tener un poco más de información en detalle” comenta un encuestado; pero el hacerlas esquemáticas es intencional, para que sirvan de guía de estudio pero no reemplacen el material bibliográfico (el alumno debiera completar esa información ‘faltante’ luego de asistir a clases y/o leer la bibliografía).



El material bibliográfico es la segunda dimensión peor puntuada, con 4,26 de satisfacción promedio. El 80,1% se concentra en los valores positivos, contra apenas 1,6% de valoración negativa. Sugiere un encuestado “Sumar material obligatorio de lectura, para profundizar los temas en clase e incluirlos en el examen”.



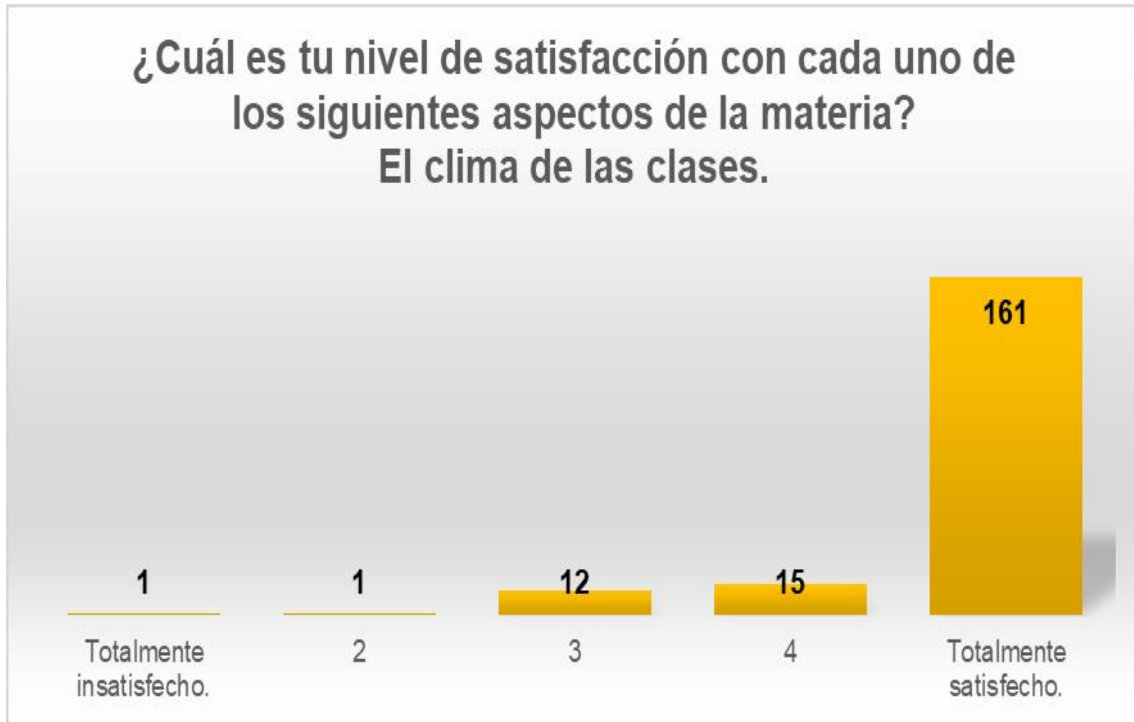
En sexto lugar en cuanto a nivel de satisfacción por dimensiones quedan las actividades propuestas, con 4,47 promedios. El 90,0% de los alumnos se concentra en los dos valores más altos de la escala. Uno de ellos comenta “Muy bueno los trabajos en grupos, ya que vuelve a la materia más dinámica”. Otro agrega “Es una materia en donde los trabajos prácticos son fáciles para poder aplicar y distinguir los casos en la vida real”. “Siempre me atrajeron las demostraciones y los trabajos prácticos. Observar y pensar en qué estrategias aplicaron las empresas que tuvieron éxito es el comienzo en el camino del aprendizaje” es otro comentario al respecto.



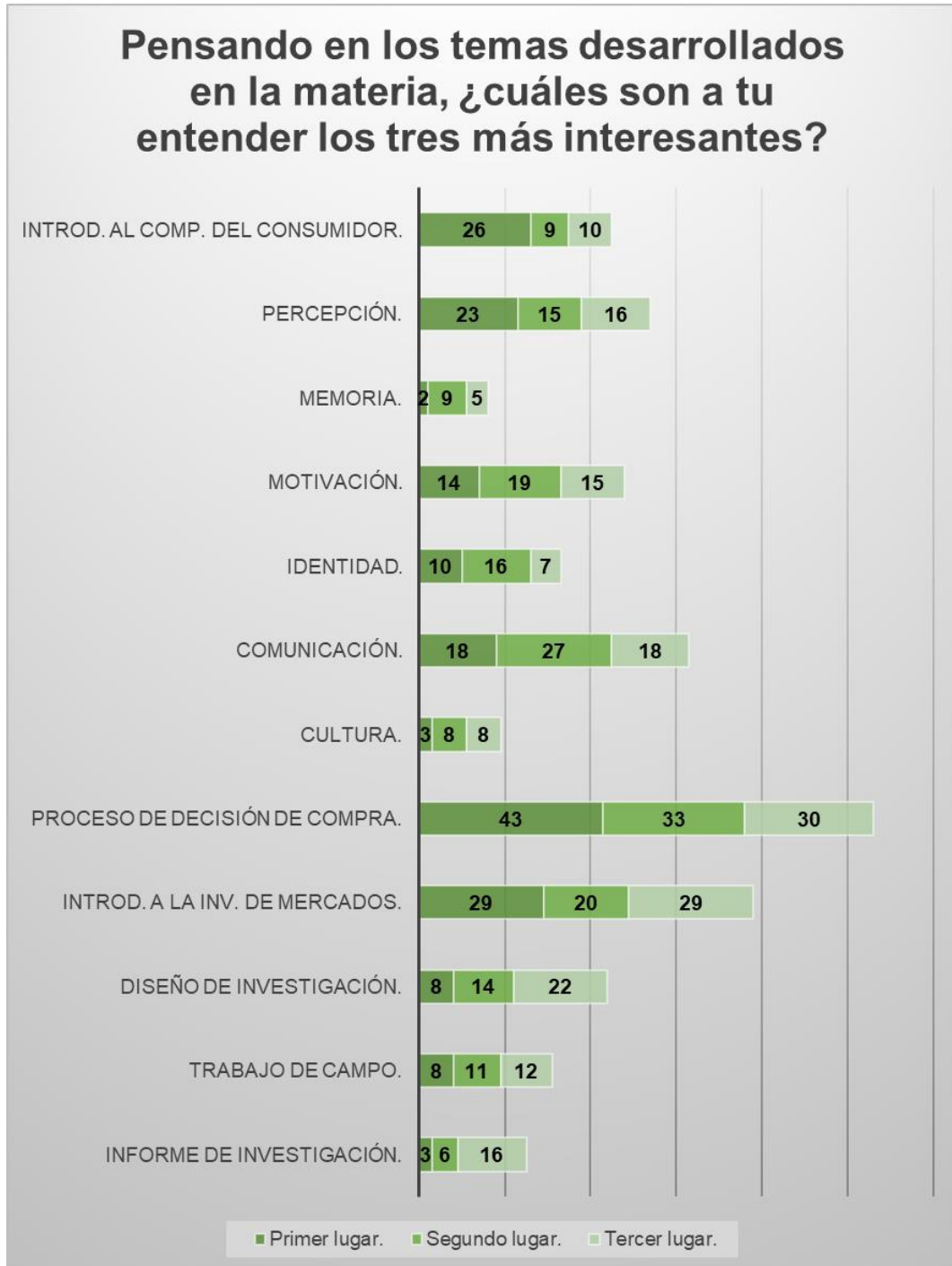
El sistema de puntos extra le sigue en el séptimo lugar, con 4,46 promedio. Destaca esta dimensión por ser la de mayor desviación estándar (0,86); esto se debe a que, si bien es la dimensión con mayor valoración negativa (3,2% entre 1 y 2), compensa con la tercera mayor frecuencia en el valor máximo (64,4%).



El sistema de evaluación es la segunda dimensión con mayor satisfacción promedio (4,65) y la segunda mayor frecuencia en el valor máximo (73,3%). Si bien tres de cada cuatro se muestran totalmente satisfechos con el sistema, también hay cierta insatisfacción (mínima: 1,0%) que da lugar a la sugerencia: “Mejorar el sistema de evaluación. No considero que sea una materia para usar como método de evaluación un *multiple choice* ya que es muy abierta y este sistema no permite analizar la capacidad de entendimiento de la misma”.



Por último, la dimensión con mejor satisfacción promedio (4,76) es el clima de las clases. Es claramente la dimensión que genera mayor satisfacción, acumulando 84,3% de valoración máxima. “Es una materia muy interesante que a mí me abrió la mente y que me dio herramientas para entender al consumidor. El clima en las clases es una de las cualidades que más recuerdo porque eso hizo que sea una de las materias que más disfruté” comenta un encuestado, en coincidencia con lo que muchos destacan más adelante como lo mejor de la materia, que la hace destacar.



La tercera pregunta del cuestionario se enfoca en los contenidos de la materia, solicitando a los encuestados seleccionar, en orden, los tres temas que les resultaran más interesantes. A tal fin, se les ofreció el listado de las doce clases en que se organiza actualmente la materia.

Ante todo, resalta que todos los temas fueron elegidos por algún alumno, inclusive en primer lugar, lo cual da cuenta que es una materia interesante en su totalidad a los ojos del alumnado. No hay temas que pudieran descartarse por no generar interés.

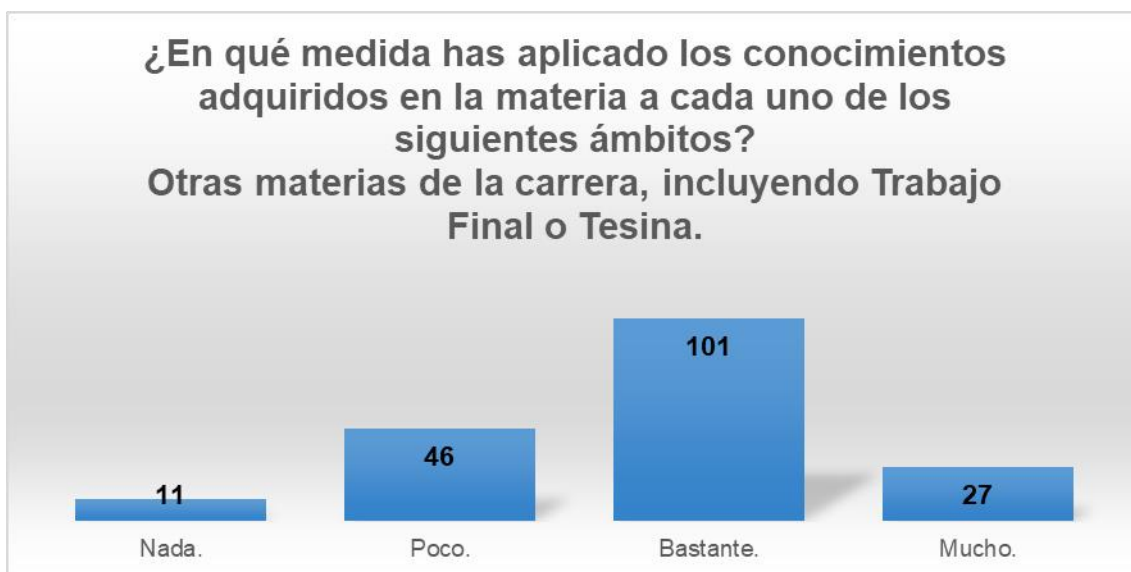
El tema más elegido por lejos es “Proceso de Decisión de Compra”, seleccionado por el 55,5% de los encuestados (22,5% en primer lugar). Se trata del último tema dentro de la parte de Comportamiento del Consumidor y sintetiza todo lo desarrollado en la materia hasta el momento, con lo cual es lógico le dieran esta relevancia.

En segundo lugar, se ubica “Introducción a la Investigación de Mercados” (40,8%), que es justamente la clase siguiente en el programa y da estructura a la segunda parte de la materia, ya que justamente introduce el proceso de investigación que luego se va abordando por pasos.

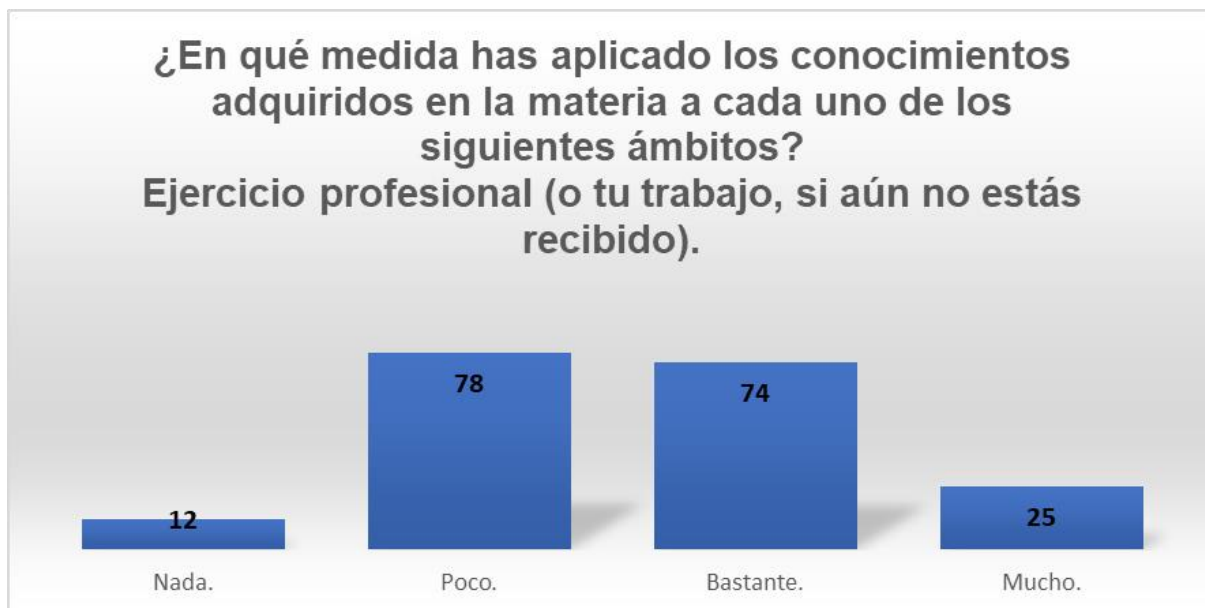
“Comunicación”, que fue adquiriendo mayor relevancia en las sucesivas ediciones de la materia, se ubica en tercer lugar (33,0%), seguido por “Percepción” (28,3%), proceso psicológico básico que es el pilar fundamental de la materia, y “Motivación” (25,1%), tema que los alumnos ven repetidas veces a lo largo de la carrera pero en esta materia adquiere otro enfoque, ya que normalmente lo ven asociado a la motivación laboral más que al consumo.

En el extremo opuesto, los temas menos seleccionados son: “Memoria” (8,4%), “Cultura” (9,9%) e “Informe de Investigación” (13,1%).

La pregunta siguiente indaga en la aplicación de los conocimientos adquiridos en la materia a diferentes ámbitos.



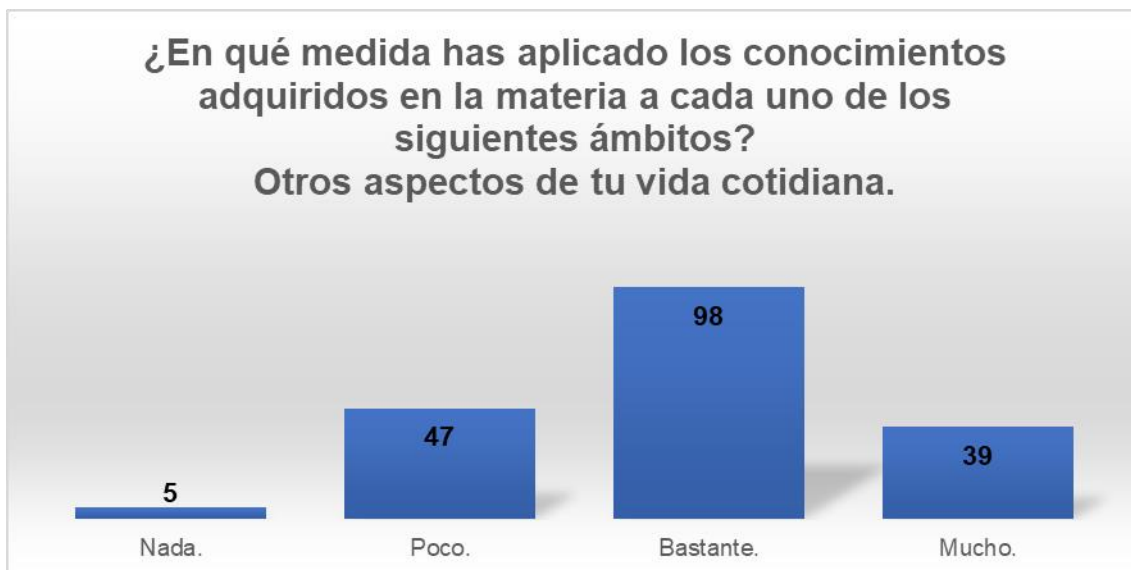
En primer lugar, se pregunta por la aplicación en otras materias de la carrera, donde las respuestas se concentran en “Bastante” (52,9%). “Proporciona herramientas necesarias para realizar los correspondientes análisis para Tesina/Trabajo Final” comenta un encuestado. Otro agrega: “Me pareció una materia súper útil; sobre todo a la hora de hacer el trabajo final usé mucho de la bibliografía y temas dados en clase”.



Respecto al ejercicio profesional, las respuestas se reparten principalmente entre “Poco” (40,8%) y “Bastante” (38,7%), con proporciones muy similares. Es importante destacar que no todos los alumnos se han todavía recibido y que muchos de ellos trabajan en otras áreas, como comenta un encuestado: “No lo aplico en mi trabajo porque hoy en día no se relaciona con esto, pero sí me gustaría orientarme hacia esta rama de la Administración en mi futuro profesional”.



La aplicación a la experiencia propia como consumidor es la que mejores resultados obtiene, con 52,9% en “Bastante” y 34,0% en “Mucho”.



Si bien el foco de la materia pasa por el consumo, los procesos psicológicos estudiados tienen aplicación a los múltiples aspectos de la vida cotidiana, a entender mejor al otro y a uno mismo, como resaltan quienes responden “Bastante” (52,3%) y “Mucho” (20,4%). Un alumno comenta: “Sin dudas no es una materia más: los conocimientos adquiridos no solo se aplican en la cotidianidad, sino que también ayudaron a visualizar el contexto con una mirada más crítica”.

La quinta pregunta del cuestionario abre el espacio para la expresión espontánea de los encuestados a partir de una consigna abierta. “*En tus palabras, ¿qué es lo mejor de la materia? ¿En qué destaca Comportamiento del Consumidor e Investigación de Mercados?*”. El procesamiento de esta pregunta no ha sido fácil, ya que en general no se han limitado a mencionar un aspecto concreto, sino que han brindado respuestas complejas, con varios factores en juego, algunas bastante extensas.

Más allá de esta dificultad para clasificar las respuestas, que han sido agrupadas en categorías no excluyentes, destaca como lo más mencionado los contenidos de la materia, resaltando en muchos casos la originalidad del enfoque brindado dentro de la carrera (41,9%). A modo de ejemplo:

- *Brinda una perspectiva distinta sobre cómo entender al cliente y orientarse al mismo.*
- *Entender el inconsciente del consumidor y su percepción en las ofertas publicadas, la decisión que tenemos que tomar y evaluar.*
- *Entender los negocios desde otro enfoque, y tener la posibilidad de adaptar y redirigir los mismos a un consumidor en particular.*
- *Da la posibilidad de profundizar temas que no son brindados por materias de la currícula obligatoria de la carrera y son de gran utilidad en la vida diaria también.*
- *Al aspecto de la materia que le atribuyo más valor es a la introducción, visión global y creación de informes sobre investigaciones de mercado. Algo que no se ve en*

otras materias y es de gran relevancia para los que seguimos por la rama del Marketing.

- *Es interesante ver el proceso de decisión de compra, y los diferentes consumos que hace una persona en base a lo que busca satisfacer.*
- *Ayuda a comprender el consumidor y como abordarlo para mejorar en la vida profesional la percepción del mismo en el mercado y con respecto a la empresa u organización en la que trabajamos.*
- *Brinda un enfoque nunca antes dado, el cual permite mejorar habilidades, estrategias desde el lado del lado vendedor, y permite mejorar el proceso de compra en el caso de ser consumidor.*
- *Comprender la lógica del consumidor sustentada con material bibliográfico de áreas que exceden la que normalmente se encuentra en la carrera, como ser de psicología.*
- *Es una materia que aporta muchísimo para aquel que quiera desempeñarse en la rama de Comercialización. Aporta herramientas para comprender de qué manera se puede agregar valor a los clientes que se vende.*
- *Es una materia actual, siempre se encuentra en constante cambio. Vivimos en un mundo 'comercial' por el cual estudiar el comportamiento que adoptamos al momento de tomar la decisión de compra y el análisis de variables controlables y no controlables, permiten entender la variedad de ofertas y, como estrategias, desarrollar un plan de acuerdo a las necesidades.*
- *La integración de los temas y la perspectiva con que son vistos, ayudan a comprender de otra manera la visión que tenés sobre los comportamientos y los consumidores hasta el momento anterior de haber cursado la materia.*
- *La materia es muy actual, considero que es muy bueno tener una visión de ambos lados, comprador y vendedor, que es lo que nos da la materia a mi parecer. La posibilidad de entendernos como consumidores y de posicionarnos también como vendedores.*
- *La síntesis con lo que se abordan varios temas muy profundos como el comportamiento del consumidor antes de una compra.*
- *Lo mejor de la materia es poder ver desde otro punto, tal vez, publicidades, packaging y demás, que lo pasamos por alto por estar en contacto día a día, y no le damos la importancia que el consumidor consciente o inconscientemente le da a la hora de comprar.*

- *Lo mejor de la materia es que brinda un pantallazo importante a una tarea clave en el desempeño de cualquier disciplina desde la perspectiva de un administrador. Además, cursar con el profesor Oviedo siempre es un gusto.*
- *Lo mejor, es la variedad de temas que integra la materia y que permite a los estudiantes comprender e internalizar los distintos factores que constituyen y comprometen, la toma de decisión en una compra.*
- *Los temas tratados, la bibliografía, los conocimientos del profesor, la forma de dar las clases. En especial el programa de la materia me pareció muy bueno, ya que aborda temas de Psicología orientada al consumidor.*
- *Por empezar las clases son muy entretenidas lo que hace que no se pierda la concentración o el interés. A mi parecer es una materia importante más en estos tiempos modernos donde las necesidades de los consumidores son constantes y el éxito de ofrecer soluciones a dichas necesidades radica en entender al consumidor, lo que quiere en un producto o servicio, cómo lograr el convencimiento de que necesitan el producto que ofrecemos y es fundamental comprender el mercado en el que queremos introducir un producto o servicio.*
- *Que una materia te de las herramientas para conocer de qué manera se comporta el consumidor desde una base teórica y cómo las empresas buscan captar/retener a esos consumidores, es realmente atractivo.*
- *Se destaca principalmente porque se ven en profundidad temas relacionados al consumidor/consumo con ejemplos claros, que no se ven en otras materias.*
- *Te abre la cabeza y permite conocer cómo piensa el consumidor respecto al producto ofrecido.*
- *Una visión que no se tiene en otras materias del currículo.*
- *Es una materia completamente diferente a otras y para los que nos interesa el tema es muy valioso.*
- *Es una materia joven y actual dentro de un plan de estudio muy quedado en el tiempo.*

Le sigue en frecuencia todo lo referente al docente y/o el clima generado en las clases (29,8%). A modo de ejemplo, se citan algunas de estas respuestas:

- *Creo que es la materia que más me gusto. Una clase a la que me daba gusto ir y me sentía cómoda participando y recuerdo el feedback del profesor.*
- *El clima de la clase hace que todo tema parezca interesante. Sentirte cómoda con un docente, hace que las propuestas sean llamativas.*
- *El profesor es excelente, sabe muchísimo y sabe cómo transmitir el conocimiento en forma clara y más que entendible.*

- *Considero que lo mejor de la materia fue la manera en que se llevaron las clases. También suman mucho los trabajos que hacíamos para aplicar los temas. Sin duda esta materia es como es gracias al profesor Oviedo.*
- *Destaco en primer lugar al profesor Oviedo que hace muy llevadero el cursado. En cuanto a la materia me parece que es ideal para personas emprendedoras, ya que te ayuda a entender comportamientos del consumidor y tener una idea de cómo llevar una investigación de mercado antes de emprender tu propio negocio/empresa.*
- *Entender la educación como un proceso íntegro, participativo y humano, evaluándola consecuentemente como tal. Se destaca en la pasión y calidez del docente por compartir su amplio conocimiento, explicando cada tema en detalle y entreteniéndolo al mismo tiempo.*
- *Lo mejor de la materia es el profesor y el clima de las clases. Una materia interesante sin dudas, pero la forma de darla es lo que destaca.*
- *Lo mejor de la materia fue el profesor, ya que genero un clima de estudio muy interesante, haciendo de sus clases un espacio de aprendizaje motivador. Aprendí mucho sobre el tema, que me ayudo no solo a nivel profesional sino personal también. Recomiendo 100% hacer esta materia.*
- *Lo mejor de la materia: el carisma del profesor hace la materia llevadera y entendible.*
- *La versatilidad de las clases, lo interesante de cada tema abordado, la buena onda y carisma con que se dictan las clases.*
- *La preparación de las clases y la dedicación por parte del docente, haciendo que la misma sea entretenida y uno como alumno, se motive a escuchar y aprender.*
- *Las clases son dinámicas y divertidas lo que hace que sea más fácil aprender.*
- *Las ganas del profesor de dar la materia, con mucho entusiasmo y profesionalismo, conciso y certero con todos los temas. Justo como se tienen que dar la mayoría de las materias en una facultad.*
- *El profesor se lleva todos los méritos, de lo mejor de la Facultad.*
- *Me tocó cursarla en pandemia, fue uno de los pocos profesores que se ocupó de llegar a dar todos los temas, inclusive dando horas de más, dinámicas las clases, buena onda, y didáctico. Los temas se aplican a la vida cotidiana. En síntesis, destaco al Profesor por sobre el temario.*
- *Personalmente me inscribí por el docente. Tuve una materia anterior donde me pareció muy bueno y resultó que estaba en lo cierto.*
- *Lo mejor de la materia es el profesor Oviedo. Los alumnos de la Facultad necesitamos más profesores así, que nos traten como si fuéramos amigos, siempre*

con respeto, que se preocupen por nosotros, que les interese dar clases, que las clases sean muy dinámicas y entretenidas y que siempre nos saquen una sonrisa y nos hagan ansiar asistir a cada una de las clases. Y sobre todo que las enseñanzas aportadas por la materia nos sirvan en un futuro próximo.

- *Lo que destaca de la materia es la forma de enseñanza, con un enfoque desde la Psicología y hacia las Ciencias Económicas. En mi opinión personal, los contenidos podrían dictarse de la misma forma que el resto de las materias, pero lo mejor, y que hace a la materia tan memorable para quienes la hemos cursado hace varios años, es la impronta que le da el profesor Oviedo, tanto a la estructura de la materia en general como al dictado de cada clase.*
- *Hola Raúl, fuiste uno de mis profesores preferidos. La materia destaca por vos, por tus clases inolvidables, por tu alegría como docente y porque a pesar del cansancio de toda una jornada de trabajo era aprender riendo, compartiendo y jugando. Y esos son los conocimientos que no se olvidan. Tus clases son únicas. Gracias por haber sido mi Profesor.*

En tercer lugar, podrían agruparse las respuestas referidas a la estrategia didáctica descrita en este artículo (26,7%). Algunas de estas respuestas son:

- *Cómo la estructura de la materia (y cómo se desarrolla) te 'obliga' a realizar los trabajos después de cada clase. Con eso generás más puntos y podés mejorar tu nota final (era lo más original, y mi opinión mejor desarrollo de una materia).*
- *Los contenidos me resultaron muy útiles y lo que me permitió comprenderlos y absorberlos es la forma de evaluación de la materia, el hecho de realizar actividades de aplicación de lo dado cada clase, hizo que vaya entendiendo e integrando todos los temas.*
- *En mi experiencia, resultó una materia muy interesante y entretenida, no solo en contenido académico sino también en la metodología de las clases y trabajos.*
- *Es una materia dinámica e interesante, y las clases permiten aprender sin después tener que estudiar tanto porque ya uno relaciona los conceptos. Además, hay cuestiones que se pueden observar de manera directa en la vida diaria.*
- *Las clases son dinámicas, lo cual hace que la materia sea fácil de estudiar después.*
- *Principalmente la predisposición del profesor para dar las clases, lo que motiva a querer volver a la clase siguiente con muchas ganas. Por otro lado, poder asociar la materia a actividades que realizamos de forma cotidiana hace que sea más fácil incorporar los contenidos y los trabajos semanales eran muy divertidos para realizar en grupo.*

- Lo mejor de la materia es cómo el profesor desarrolló las clases. Destaca que la materia fue de lo individual, entender o conocer a grandes rasgos el pensamiento del consumidor, para luego enfocarse en la investigación de mercados.
- Lo mejor de la materia fue la organización con la que la desarrolló el profesor Oviedo. La planificación de las clases, el material utilizado, las diapositivas, la dinámica del curso y el carisma característico del profe.
- Lo mejor de la materia fue que era muy entretenida por sus contenidos y por la forma en que los mismos fueron explicados.
- Lo mejor es cómo se abordan los distintos temas, el orden y las actividades que se dictan, hace que sea una de las pocas materias que se alcanza a ver y comprender en su totalidad.
- Se destaca respecto a otras asignaturas en la dinámica de la clase y en el sistema de aprobación.
- El contenido de estudio y la forma en cómo se dicta hacen a una materia copada y de fácil aprehensión. Cuyo conocimiento es visiblemente aplicable en lo diario.
- Si bien hace bastante tiempo que la curse, el contenido me resultó de mucho interés y la dinámica de las clases hacía que se pueda llevar los contenidos al día y aprovechar más y mejor la materia de manera integral.
- Lo mejor es el programa de la materia, los contenidos y la forma de enseñar del profesor. Se destaca por ser una materia rica en contenidos, donde además se implementa un método de aprendizaje a través de la participación en clase y el trabajo grupal que brinda un valor agregado.

Por último, un número importante de respuestas se concentra en la aplicación o aplicabilidad de los conocimientos brindados (23,0%). Por ejemplo:

- *A lo largo de la facultad tuvimos materias de conocimientos teóricos y prácticos, pero en pocas hemos podido vincular ambas perspectivas, y en mi experiencia vivida, en esta materia pude encontrarla de una manera muy amigable para llevarlo tanto para mi vida profesional como en el cotidiano.*
- *Creo que engloba aspectos de la vida cotidiana, como también de experiencias que fuimos realizando sin darnos cuenta a lo largo de la vida laboral como personal.*
- *Todos los conceptos teóricos se ven plasmados en la cotidianidad de la sociedad y ayuda a comprender sus comportamientos ante los estímulos que se presentan.*
- *La materia me resultó muy interesante en primer lugar porque son temas que no se ven en otras materias, también porque son temas que aplican a la realidad y al menos en mi caso (trabajo en Marketing) me sirvieron mucho.*

- *Las clases son muy interesantes y llevaderas. Al estar trabajando en un área de Marketing, puedo aplicar mucho de los conocimientos adquiridos en la materia.*
- *Aprendizaje con situaciones reales.*
- *Cursé la materia hace mucho tiempo. Me gustó mucho la manera como fue dictada. Los conocimientos adquiridos me han servido en el futuro para el desarrollo de mi emprendimiento.*
- *Desde mi punto de vista lo mejor de la materia es el entender la forma en que los consumidores perciben un determinado producto o conocer qué es lo que lo motiva a la hora de elegir el mismo. Lo destacable es que permite llevar a cabo una investigación de mercado para obtener esa información, y, posiblemente, encontrar una nueva oportunidad de mercado.*
- *El hecho de poder contrastar los conceptos con la realidad todos los días y poder entrelazarlos para la toma de decisiones.*
- *La cercanía con la verdadera labor diaria en el ejercicio profesional para los que se especialicen en ramas afines a la materia.*
- *Es de las pocas materias con ejemplificación clara y sencilla de cómo se aplica en el mercado real.*
- *Es una de las pocas materias de la carrera que tienen aplicación práctica en lo profesional.*
- *He tenido la oportunidad de continuar mi carrera profesional en el rubro comercial, el hecho de estar de los dos lados del mostrador (consumidor y vendedor), destaco el aporte de la materia en la forma de comunicar o presentar un producto o una condición.*
- *Imposible olvidarse de Raúl Ricardo y de la maravillosa manera de enseñar. Siempre llevando el aprendizaje a la vida real, con ejemplos y situaciones cotidianas. Me encantó la materia y fácilmente se aplica a la vida diaria. Una de las mejores formas de aprender una materia. Se lo extraña.*
- *Justamente lo mejor me parece la aplicabilidad de los conceptos en la vida cotidiana, y cómo nos ayudó a entender mejor al consumidor a la hora de decidir. En mi trabajo en el área comercial pude aprovechar mucho los conocimientos adquiridos en la materia.*
- *Me gustó mucho el clima logrado y la exposición de los temas abordados. Creo que son prácticos y está bueno porque fácilmente se pueden trasladar a la práctica profesional.*

- *Me pareció muy interesante el contenido en general de la materia porque uno lo puede ver y aplicar en la vida cotidiana, pero lo que más me gustó y me motivaba a ir a las clases era el clima, la buena onda y aprender con alegría.*
- *La variedad de temas de la realidad que se pueden aplicar en el día a día de todas las personas. Cada tema se puede relacionar concretamente con ejemplos reales que hacen que la materia sea mucho más entendible y fácil de estudiarla.*

Para cerrar, como última pregunta se dejó un espacio abierto para comentarios y sugerencias. La gran mayoría dejó este espacio en blanco o se limitó a mencionar que no tenía comentarios ni sugerencias. Otros tantos, utilizaron este espacio para expresar sus felicitaciones por la materia en sí y por los diez años cumplidos. Varios alumnos aprovecharon este espacio para agradecer al docente por el esfuerzo *ad honorem* y los conocimientos brindados.

- *Sumamente interesante e imprescindible es esta materia.*
- *Fue una de las materias que más disfruté cursar, sin dudas no me arrepiento de haberla elegido.*
- *Me lleve cosas buenas de esta materia. La recomiendo muchísimo a mis compañeros que aún no la cursaron.*
- *La dinámica de las clases y el contenido en sí, nunca una clase es aburrida y estás siempre con ganas de aprender por los temas interesantes que se explican.*
- *Agradecer el tiempo, esfuerzo y dedicación por brindarnos esta posibilidad de agregar valor a nuestra carrera y divertirse en clases.*
- *Solo gracias al profesor Oviedo por ser un gran profesor y motivarnos a seguir aprendiendo.*

Algunos comentarios más particulares fueron ya adelantados al presentar los resultados de la satisfacción por dimensiones.

En cuanto a sugerencias, más de uno planteó la posibilidad de ampliar la práctica, reemplazando los ejemplos cotidianos por algún caso integrador, aplicado a una empresa concreta.

- *Agregar práctica donde se analicen casos reales de comportamientos de consumidor/mercado y posibles cursos de acción con sus posibles consecuencias.*
- *Estaría bueno si hubiera trabajos de campo que completar.*
- *Hacer mayor énfasis en la parte práctica del trabajo de campo.*
- *Capaz falta, como en toda la carrera, más experiencia práctica y real.*
- *Prácticamente no veo fallas en la materia, tal vez una sugerencia podría ser más práctica en la parte de investigación de mercado para fortalecer los conceptos teóricos.*

- *Sería muy bueno para los alumnos, un trabajo de campo grupal, donde puedan acercarse a un comercio pequeño y ofrecerle en forma gratuita, la realización de un pequeño estudio del consumidor. Le serviría al comercio y también a los alumnos.*

Otras sugerencias apuntan a incorporar nuevos contenidos.

- *Incorporar temáticas del big data aplicado al comportamiento del consumidor.*
- *Ir actualizando las nuevas tendencias de cómo se mide el comportamiento del consumidor en e-commerce, qué cambios hubo en los últimos años.*
- *Se podrían incorporar temáticas de consumo digital.*
- *Sería importante que siempre continúe aggiornándose para la capitalización de los contenidos por parte de los alumnos. Dado el buen clima y la confianza/accesibilidad al docente que se genera durante las clases, podría contactarse/solicitar a los exalumnos que trabajen en distintos tipos de empresas que compartan testimonios o ejemplos donde se lleven a cabo prácticas relacionadas con los módulos de la materia para mostrar qué está sucediendo (como ejemplo a seguir o caso a analizar y mejorar) en el mercado actual.*

Así también, otros sugirieron simplemente que la materia siga tal cual viene dictándose.

- *Dado que la he cursado hace varios años no puedo hacer comentarios o sugerencias actuales, pero si se sigue dictando más o menos de la misma manera que lo hacía cuando la cursé creo que es una buena manera de llegar al estudiante por lo que me gustaría que siguiera así, completamente distinta del resto de las materias por sus contenidos, su forma de enseñanza y su profesor.*
- *Espero que siga siempre con la misma dinámica de clase.*
- *Mantener la fluidez y atención del canal de comunicación y atención con el alumno.*

Hubo un par de alumnos que plantearon la cuestión del horario único (difícil de resolver con un único docente que realiza el trabajo sin remuneración).

- *Ver la posibilidad de brindar más horarios, si mal no recuerdo había un solo horario.*
- *La posibilidad de dos comisiones en distintos horarios.*

Para cerrar, se citan algunos comentarios volcados que estarían más bien dirigidos a las autoridades de la Facultad:

- *Creo que deberían implementar más materias que abarquen temas más atractivos como Comportamiento y dejar de lado materias que ya pasan a ser prehistóricas o de lo contrario cambiar sus contenidos.*
- *Fue una de las pocas materias con bibliografía nueva, la mayoría de las materias utilizan bibliografía vieja y desactualizada o temas del plan de estudio obsoletos. Me parece una materia obligatoria para toda persona graduada en Administración, no así otras materias intrascendentes en el ejercicio de la profesión.*

- *Me hubiese gustado que dure más, que se dé más profundidad a los conceptos. Que no sea electiva sino obligatoria.*
- *Sería muy bueno que está materia no sea electiva, sino más bien obligatoria, incluida en el programa de la carrera.*
- *Es una materia que no debería ser electiva. Debería ser obligatoria dentro del plan de estudio de LA.*
- *Es una materia hermosa que tiene muchísimo para aportar a la carrera del Licenciado en Administración. Considero que debería ser parte de las materias obligatorias y no una optativa/electiva.*
- *Mi comentario es un deseo, que a los docentes que aman lo que hacen y proyectan eso en los alumnos, todos los fines de año deberían premiarlos. Ni hablar del tema sueldos: algunos cobran sin ir, y a los que se ocupan y preocupan, les pagan 2 pesos.*
- *No recuerdo ninguna sugerencia que quiera hacer de la materia. Sí quiero resaltar la personalidad del profe a la hora de dictar las clases. Además de transmitir contenidos, era una persona que sentíamos cerca para consultar, para debatir, para disentir, para reflexionar. Pienso que él, Oviedo, es una persona muy valiosa en Económicas.*

4. CONCLUSIONES

Como indica el título del artículo, es una materia que bien podría caracterizarse como 'singular' y los resultados de la encuesta realizada, especialmente las palabras espontáneas de los encuestados, así lo confirman. "Comportamiento del Consumidor e Investigación de Mercados" es una materia 'singular' en el marco de la Licenciatura en Administración, tanto por los contenidos, con un enfoque diferente al resto de la carrera, como por la estrategia didáctica implementada y, especialmente, por el clima de las clases, con el peculiar vínculo que se establece entre docente y alumnos.

El nivel de satisfacción de los alumnos que han cursado la materia es muy alto, tanto en términos generales con la materia (4,60 promedio en una escala de 1 a 5) como con las diferentes dimensiones evaluadas, oscilando las satisfacciones promedio entre el 4,76 obtenido por el clima de las clases y el 4,24 brindado a la profundidad de los temas abordados.

Sintetizando, es una materia muy valorada por los alumnos que la han cursado a lo largo de sus primeros diez años, lo cual se observa tanto cuantitativamente en los datos recién mencionados, como cualitativamente, en los comentarios literales volcados a lo largo del artículo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cavallo, M., Fattore, N., Geli, M., Giustiniani, P., Medina, M., & Ruiz, L. (2022). Seguimiento de implementación de planes de estudio de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. UNR. *Anexo: Actas de Promoción y Regularidad. 2021*. Rosario, Santa Fe, Argentina.
- Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (UNR). (2011). Resolución N°20273-CD. *Programa de Comportamiento del Consumidor e Investigación de Mercados (Electiva I y II)*. Rosario, Santa Fe, Argentina.
- López Pastor, V. (2009). *Evaluación Formativa y Compartida en Educación Superior*. Madrid, España: Narcea S.A.
- Ramírez, J. L. (2014). *Gamificación*. México: Alfaomega.

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN NEUROINCENTIVOS PARA MANDOS MEDIOS

Albano, Sergio
Oviedo, Raúl
Santero, Mariel
Sassone, Mirna
Clapera, Facundo
Botin, Josefina
Secchi, J. Ignacio

RESUMEN

El presente trabajo narra los detalles de un primer Programa de Capacitación en Neuroincentivos para Mandos Medios aplicado a empleados de dos pymes de la ciudad de Rosario. Se muestran las actividades realizadas en dos jornadas de 4 horas, de las que participó un total de 7 empleados. Para poder evaluar la influencia del mismo en el comportamiento de cada uno de estos líderes y del impacto en su personal a cargo, se realizó un estudio cuantitativo, en base a un cuestionario autoadministrado que se aplicó a la totalidad de los participantes del programa. Los participantes muestran un alto grado de satisfacción con la capacitación recibida, especialmente con el equipo docente y los contenidos abordados. Tanto a nivel general como en cuanto a los aspectos puntuales, el curso ha tenido una consideración ampliamente positiva.

PALABRAS CLAVE: Neuroincentivos; Capacitación; Mandos Medios; Motivación; Capital Humano.

ABSTRACT

This work narrates the details of a first Training Program in Neuroincentives for Middle Managers applied to employees of two SMEs in the city of Rosario. The activities carried out in two days of 4 hours, of which a total of 7 employees participated, are shown. In order to evaluate its influence on the behavior of each of these leaders and the impact on their staff in charge, a quantitative study was carried out, based on a self-administered questionnaire that was applied to all the participants of the program. The participants show a high degree of satisfaction with the training received, especially with the teaching staff and the contents addressed. Both at a general level and in terms of specific aspects, the course has had a largely positive consideration.

KEY WORDS: Neuroincentives; Training; Middle Management; Motivation; Human Capital.

1. INTRODUCCIÓN

Entre los neuroincentivos propuestos para mejorar el clima laboral en las empresas estudiadas se incluyó el dictado de cursos basados en neurociencias para todos los niveles de la organización.

Este trabajo aborda el seguimiento y evaluación de un taller para mandos medios con el objetivo de fomentar la empatía, las relaciones interpersonales y el pensamiento estratégico, procurando definir la identidad del equipo y su contribución al logro de objetivos comunes. Propone ayudar a comprender a los asistentes la participación de cada sector y puesto de trabajo en el cumplimiento de los objetivos de la organización y la necesidad de trabajar en forma colaborativa para lograrlo.

La actividad se organiza considerando las mismas recomendaciones que se tratan de inculcar: realizar presentaciones visuales, decir lo más importante al comienzo y al final de la jornada, tener en cuenta los tiempos de atención y moverse para activar la concentración. La intención es dejar claramente definido a los participantes que el objetivo es ayudarles a adquirir nuevos conocimientos y habilidades tendientes a generar hábitos y conductas que mejoren la comunicación y el trabajo en equipo. Finalmente se proponen ejercicios de integración, apuntando justamente a elevar la calidad de las relaciones y fortalecer los objetivos mencionados, considerando que tales relaciones interpersonales benefician la comunicación redundando en una mayor productividad y competitividad de estas pymes.

Para llevarlo a la práctica se organiza un curso en dos jornadas. Se trata de un taller intensivo alejado del lugar de trabajo y de la rutina diaria, para lograr que los participantes se concentren en las actividades propuestas.

Se emplean variadas técnicas recopiladas de distintos autores, que se consideraron apropiadas para los objetivos fijados y afines al enfoque de las neurociencias. Se desarrollan 3 bloques asociados a los siguientes temas:

- Empresas eficientes (considerando a la Motivación como uno de los requisitos básicos).
- Toma de decisiones.
- Comunicación.

Dentro de cada bloque, además de incluir conceptos tradicionales, se incorporaron temas como:

- Motivación según las preferencias de los individuos (William Marston).
- Entrenamiento para la mente: conectarnos con nuestro propósito personal en el trabajo (Nicolás Iglesias).
- Metodologías ágiles (SCRUM) – Manifiesto ágil.
- Empresas saludables (Patrick Lencioni).

- Business Think (Dave Marcum y Mahan Khalsa).
- Neuroliderazgo (David Rock).
- Equipos de alto rendimiento (M. Fernanda Martínez y Selva Viú).
 - Equipos disfuncionales (Patrick Lencioni).
 - Diálogos apreciativos (David Cooperrider).

Actividades de cierre:

- En primera instancia, el taller ofrece un resumen a cargo de los capacitadores de cada uno de los temas trabajados.
- En segundo lugar, se realiza un trabajo grupal para fortalecer uno de los temas centrales para el logro del objetivo final: la comunicación.
- Por último, se plantea una actividad personal para realizar a posteriori del curso, solicitando a los participantes se entregue por escrito. La misma consiste en una autoevaluación, donde sobre una guía de 95 preguntas ordenadas en 21 competencias se pide:
 - Leer detenidamente las conductas que describen a las diversas competencias.
 - Pensar en qué nivel se encuentra.
 - Analizar en qué nivel debería estar para ser eficiente en su trabajo.
 - Determinar la brecha existente y proponerse acciones de mejora.

2. MARCO TEÓRICO

Motivación según las preferencias de los individuos (William Marston).

Marston creó el modelo DISC (Marston: 1928) que es una estructura sencilla para explicar las diferentes personalidades. Existen distintas herramientas basadas en este modelo que son muy utilizadas en coaching como herramientas de desarrollo personal, actualmente muy consolidada, esta idea no es nueva ya el autor planteaba una relación entre las emociones y el funcionamiento del cerebro.

Marston diferencia la emoción (el motor interno) y el estímulo (proveniente del entorno) que puede aumentar o disminuir la emoción. La relación entre ambos determina en 4 tipos principales de personalidad (que luego pueden combinarse): D - Dominance ; I – Inducement; S – Submision; C – Compliance

	TAREA	GENTE
ACTIVIDAD	IMPETUOSO	PERSUASIVO
PASIVIDAD	PERFECCIONISTA	COLABORADOR

Adaptado de Marston, W. (1928) "Emotions of normal people". Routledge. London.

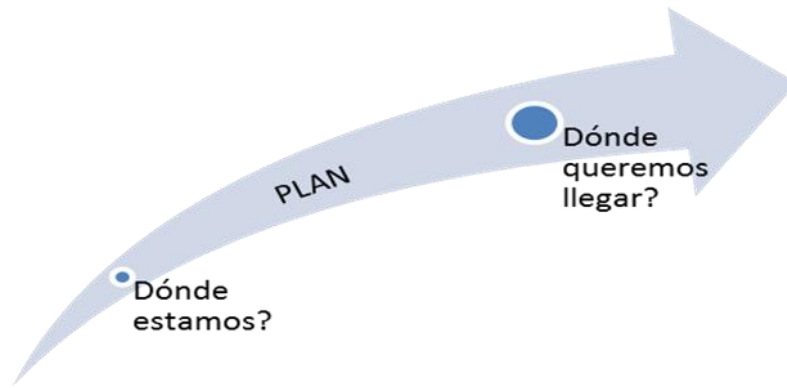
Este modelo trata sobre la personalidad que se supone inmutable, las neurociencias apuntan a la modificación de la conducta gracias a la neuroplasticidad del cerebro, pero se partirá de la identificación de la personalidad de los colaboradores para reconocer su individualidad y la necesidad de una intervención personalizada.

Entrenamiento para la mente: conectarnos con nuestro propósito personal en el trabajo (Nicolás Iglesias).

Se utiliza este ejercicio tomado de un podcast de Nicolás Iglesias, cuyo objetivo es hacer consciente el motivo por el cual cada uno realiza la tarea que hace todos los días, para ayudar a cada participante a conectarse con sus emociones y su motivación personal antes de pensar en la situación individual dentro de la organización y de analizar la motivación de sus equipos de trabajo, entendiendo que es imposible motivar a otros si los líderes no están motivados o no son conscientes de sus propias emociones y actitudes frente a su lugar de trabajo. Se plantea una serie de preguntas disparadoras sobre las que se trabaja entre los participantes y el equipo docente.

Metodologías ágiles (SCRUM) – Manifiesto ágil.

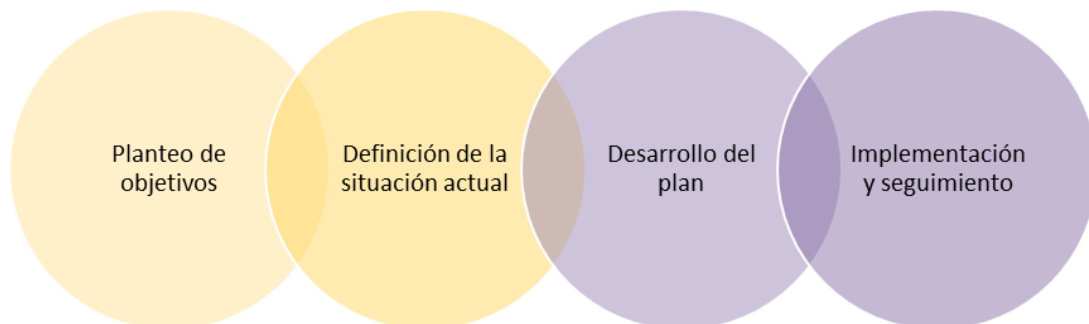
Surge en 2011 como un Manifiesto para el Desarrollo de Software Ágil. Los creadores del manifiesto consideran que hay que dejar de lado las prácticas burocráticas, no tener como objetivo el cumplimiento del proceso en sí mismo, sino pensar qué es lo mejor para los clientes, para obtener el mejor producto o servicio en forma oportuna y según lo prometido. Dicen que hay que "reconocer las limitaciones de la planificación dentro de un entorno turbulento" y eso implica no embarcarse en proyectos largos porque cuando se terminen el resultado ya no será útil.



Robbins S. y Coulter M. (2010) "Administración". Pearson Educación. México.

Takeuchi y Nonaka (1986) publicaron un estudio acerca de las compañías más innovadoras y productivas en el cual decían que las mejores empresas utilizaban un proceso de desarrollo superpuesto más rápido y más flexible que el tradicional, con equipos multifuncionales y autónomos; los compararon con un equipo de rugby y dijeron que actuaban como si estuvieran en un scrum. Jeff Sutherland (2014) y su equipo fueron los primeros en implementar el método scrum para desarrollo ágil de software.

Rad y Turley (2019) manifiestan que un ciclo de vida predictivo (analizar, diseñar, construir, integrar, probar) es la manera habitual y apropiada de desarrollar muchos proyectos, pero esto lleva demasiado tiempo, el cliente verá el producto solo al final del proceso, quizás no esté satisfecho y pedirá cambios que obligarán a revisar todo el trabajo. Para esto se puede usar un ciclo que cree el producto de forma incremental, en múltiples versiones. "En vez de predecir el producto, tenemos pequeños periodos de tiempo durante los cuales creamos incrementos del producto. Mostraremos ese incremento (...) al cliente (...) recibiremos su feedback (...) y decidiremos qué hacer en el siguiente periodo de tiempo (...) ciclo de vida adaptativo".



Adaptado de Lencioni, P. (2019) "The Advantage - Why organizational health trump everything else in business". <https://www.tablegroup.com/topics-and-resources/organizational-health/>

Si bien surge en el ámbito de la informática este concepto de trabajo más dinámico puede aplicarse a otro tipo de tareas, aunque no todas serán aptas para esta metodología.

Empresas saludables (Patrick Lencioni).

Se utilizan algunas de las herramientas disponibles en la página de la firma de consultoría The Table Group cuyo fundador es Patrick Lencioni.

Lencioni (2012) considera que “la salud de una organización proporciona el contexto para la estrategia, las finanzas, el marketing, la tecnología y todo lo demás que sucede dentro de ella, por lo que es el factor más importante que determina el éxito de una organización. Más que talento. Más que conocimiento. Más que innovación”.

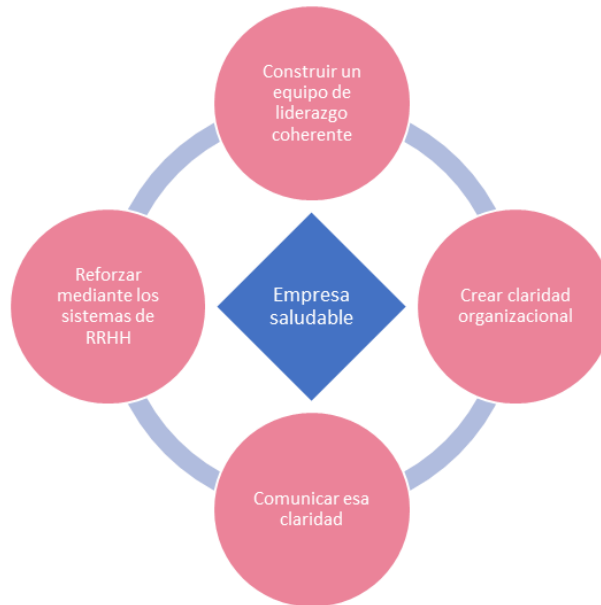
Establece que “antes de que los líderes puedan aprovechar el poder de la salud organizacional, deben humillarse lo suficiente como para superar los tres prejuicios que les impiden adoptarla”:

- El sesgo de sofisticación.
- El sesgo de adrenalina.
- El sesgo de la cuantificación.

El autor señala que no hay que medir en función de resultados financieros sino que el indicador en salud organizacional es la implicación y motivación de los trabajadores, pero esto luego se verá reflejado en un mejor rendimiento.

El modelo se basa en 4 disciplinas:

- 1- Construir un equipo de liderazgo coherente: que cree confianza y aumente la eficiencia, para ello es necesario conocer las fortalezas y debilidades individuales, participar abiertamente en conflictos constructivos, comprometerse con las decisiones grupales y responsabilizarse por los comportamientos y acciones de todos.
- 2- Crear claridad: la organización debe aclarar por qué existe, cómo se comporta, qué hace, cómo espera tener éxito, qué considera importante en este momento, quién debe hacer cada cosa
- 3- Comunicar la claridad: para que todo el personal esté alineado en torno a la claridad organizacional debe comunicarlo mediante la repetición, simplicidad, múltiples medios y mensajes en cascada
- 4- Reforzar la claridad: estos temas que se han aclarado deben aplicarse de manera coherente en la contratación de personal, la gestión del rendimiento, premios y reconocimientos, despidos y reuniones.



Adaptado de Lencioni, P. (2019) "Y tú... ¿trabajas en una empresa sana o tóxica?".

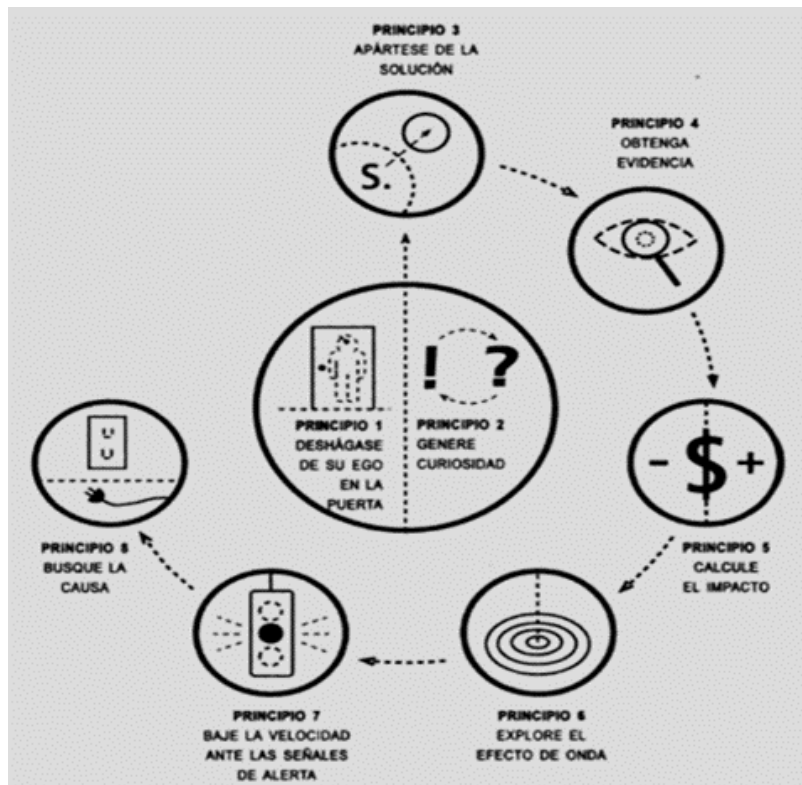
<https://www.tablegroup.com/survey/take/>

Bajo esta temática se propone una Encuesta de Salud Organizacional (Lencioni, 2019). La misma se realiza en forma escrita, individual y anónima.

Business Think (Dave Marcum y Mahan Khalsa).

Marcum (2002) marca el contraste entre la explosión de la innovación y la implosión de las empresas por los bajos resultados financieros que las llevan a despedir personal y realizar reestructuraciones. Dice que "lo que derrumba actualmente en las empresas es nuestra manera de pensar (o falta de ella) (...) la mayoría de las personas se limitan a cumplir con los pasos para hacer las cosas (no a pensar) (...), mientras otras, las verdaderamente exitosas, obtienen resultados verdaderamente extraordinarios cambiando su manera de pensar para ser más disciplinadas, rigurosas, creativas y firmes".

Plantea 8 actividades que modifican la forma de pensar y tomar decisiones y requieren cambios de actitud como mayor involucramiento de todo el personal de la organización, delegación y trabajo colaborativo, entre otros:



Marcum, D. y otros (2003) "Business thinking". Grupo editorial Norma. Colombia.

Neuroliderazgo (David Rock).

Según Bonet-Gascot (2019) "el término 'Neuroliderazgo' fue acuñado por primera vez alrededor del año 2008 por el Dr. David Rock (...) para definir un área de acción específica que identifica, explica e interviene en diferentes áreas relacionales dentro del contexto de la interacción que origina la influencia (...). El origen y el motor para el desarrollo del Neuroliderazgo son bases estadísticas. Una proporción significativa de individuos en posición de liderazgo observan limitaciones y carencia de las habilidades para escuchar, comunicar, conversar, orientar, motivar, comprometer, fidelizar, generar confianza, delegar, desarrollar, potenciar, decidir, negociar, planear, organizar y ser estratégicos (...). El Neuroliderazgo, como nuevo modelo de desempeño y desarrollo busca la eficiencia de los procesos involucrados en la toma de decisiones, la regulación emocional, la influencia y la transformación desde una perspectiva científica y filosófica".

Hace mención a siete emociones que el neurolíder debe eliminar porque bloquean el flujo de energía de su equipo de trabajo reduciendo el desempeño de cada miembro de la organización:

- Miedo
- Culpa
- Vergüenza
- Tristeza

- Desconfianza
- Desilusión
- Apegos

Equipos disfuncionales (Patrick Lencioni).

Patrick Lencioni en su libro “Las cinco disfunciones de un equipo: un inteligente modelo para formar un equipo cohesionado y eficaz” dice que las organizaciones no siempre logran trabajar en equipo porque se encuentran con cinco obstáculos peligrosos, las cinco disfunciones de un equipo, las cuales deben tratarse de manera interrelacionada, cada una va llevando a la siguiente disfuncionalidad:

- 1- Ausencia de confianza: no permite que los miembros del grupo se abran y sean vulnerables para aceptar errores y debilidades.
- 2- Temor al conflicto: genera una armonía artificial porque la falta de confianza hace que no se discutan los problemas y las ideas, eso lleva a comentarios fuera de las reuniones a escondidas.
- 3- Falta de compromiso: si no se discuten los temas abiertamente puede haber personas que no están de acuerdo con las decisiones pero no se animaron a decirlo y por lo tanto no estarán comprometidas con lo que se resolvió.
- 4- Evitar las responsabilidades: la falta de compromiso hace que cada persona baje su nivel de rendimiento llevando al líder a imponer disciplina.
- 5- Falta de atención a los resultados: cada miembro del equipo pone sus necesidades o las de su sector por encima de las metas colectivas.

Para revertirlo hay que trabajar en las conductas contrarias siguiendo el mismo camino.



Martínez, M. F. y Viú, S. (2019) “Del grupo al equipo de alto rendimiento”. CPCE. Rosario.

Diálogos apreciativos (David Cooperrider).

Según Zaidam (2015) los DA (diálogos apreciativos) son “una visión global y un conjunto de principios y creencias relacionados con el funcionamiento de los sistemas y organizaciones humanas” basada en las llamadas nuevas ciencias del pensamiento como la teoría de la complejidad, la teoría del caos, la física cuántica y los sistemas de auto-organización.

El autor expresa que “los DA brindan muchas posibilidades ya que son espacios de conversaciones que ofrecen al individuo la posibilidad de formular su visión sobre la forma como desea cambiar su situación, a partir de decisiones participadas, la búsqueda de alternativas y de acciones concretas que impulsen el compromiso común” y menciona tres objetivos derivados de este:

- Apoyar a las organizaciones, en la búsqueda de un mejor funcionamiento y organización, en definitiva en búsqueda del futuro deseado.
- Desarrollar la capacidad de reflexión, tanto individual como colectivamente, sobre los verdaderos intereses de las organizaciones, generando el cambio no por la necesidad, sino por deseo de cambiar.
- Desenvolver la capacidad de expresar las opiniones, desde la perspectiva de los sistemas organizativos, creando un clima relacional positivo, que mueva a participar y percibir los cambios deseados.

Los diálogos apreciativos ayudan al desarrollo personal y organizacional, “establece conversaciones y procesos sobre la base de vivencias, historias reales y experiencias positivas”, de ese modo pueden conocerse las motivaciones y opciones de cambio.

Cooperrider y Witney (citados por Zaidam, 2015) proponen un proceso flexible y de profundización constituido por un ciclo de cuatro etapas ordenadas:

- 1) Descubrir/Indagar en la que los participantes suscitan cuestiones positivas y por medio de entrevistas estructuradas hablan entre sí buscando sus mejores momentos, apreciando y valorando lo mejor de ellos, las dinámicas y las estructuras que permiten cultivar y hacer prosperar aspectos que dan vida a la organización.
- 2) Soñar/Imaginar lo que puede llegar a ser la organización en el futuro. En esta segunda etapa, los participantes en conjunto visualizan adónde quieren llegar.
- 3) Diseñar/Innovar la arquitectura socio-técnica del futuro deseado, la manera de llevar a cabo y concretar ese futuro deseado.
- 4) Destino/Implementar que consiste en ponerse de acuerdo en unos principios básicos y bien articulados que guíen todo el proceso de transformación.



Basado en Zaidam, D. (2015) ““El diálogo apreciativo en el proceso comunitario intercultural”. Universidad Autónoma de Madrid.

Las preguntas apreciativas “permiten conversaciones, habilidades para generar la visión del futuro. Así, las preguntas apreciativas deben poder retroalimentar un sistema (comunidades, organizaciones, equipos de trabajo...) en su tarea de aprendizaje y descubrimiento de lo positivo que tienen”.

La intención es que los participantes:

- Recuperen historias y memorias de experiencias positivas
- Reconozcan y reflexionen sobre sus capacidades
- Estén abiertos a otras posibilidades y formas de participar de cada uno
- Recreen las historias reales y experiencias de vida para construir nueva realidad social deseada y soñada por todos.

3. METODOLOGÍA

Se realizó un estudio cuantitativo, en base a un cuestionario autoadministrado que se aplicó a la totalidad de los participantes del primer Programa de Capacitación en Neuroincentivos para Mandos Medios.

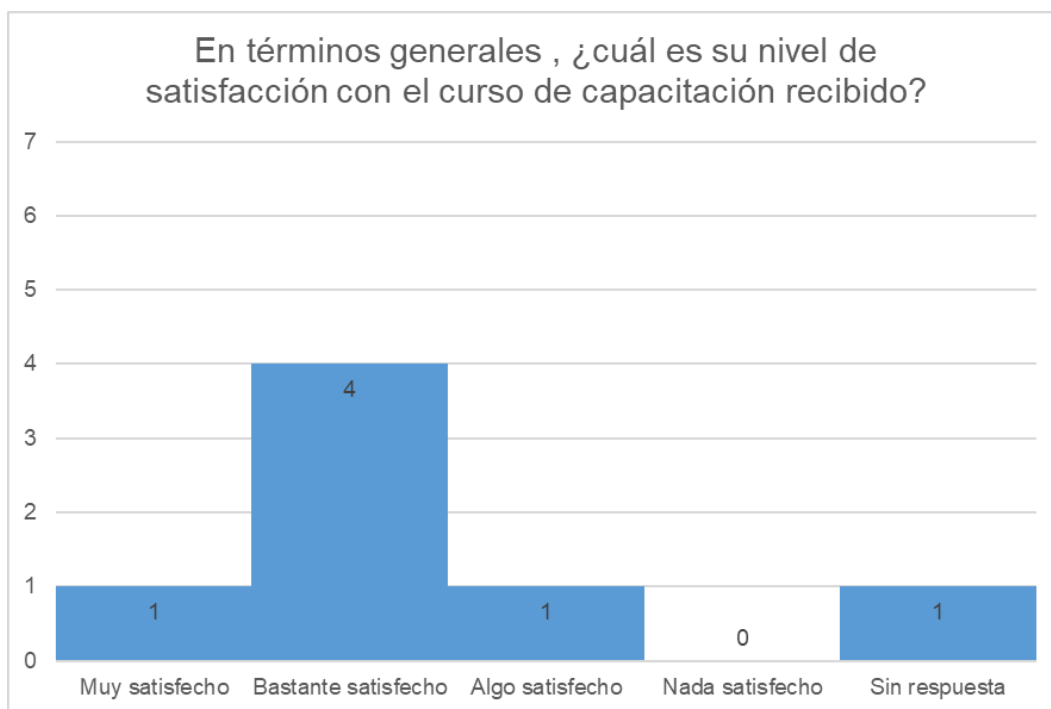
El cuestionario consta de tres preguntas con respuesta en escala (dos de ellas con múltiples dimensiones), dos preguntas de opción múltiple y dos preguntas abiertas.

Se trata de un estudio descriptivo, de corte transversal.

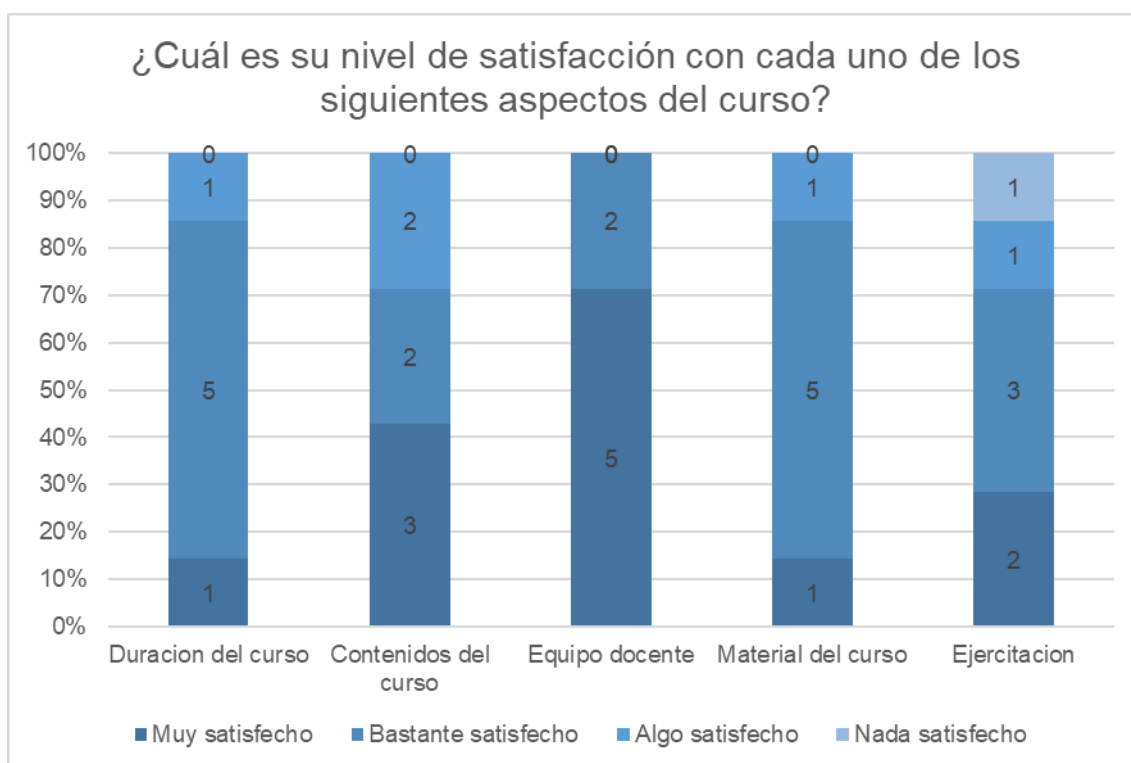
La medición se realizó en el mes de junio de 2022, a siete meses de la implementación del curso.

4. RESULTADOS

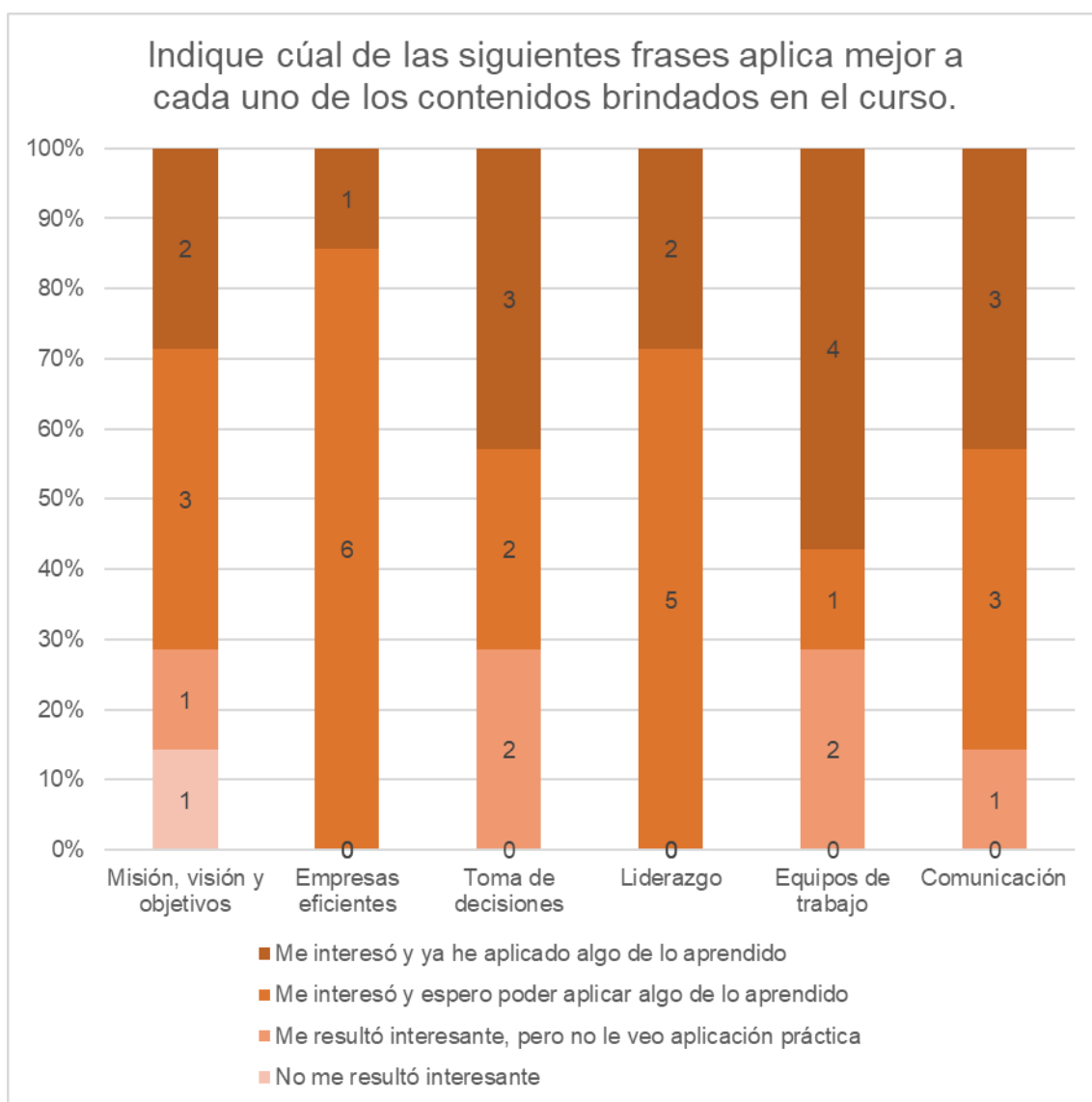
A continuación, se exponen los resultados de la Encuesta de Satisfacción y Seguimiento aplicada a los participantes del primer Programa de Capacitación en Neuroincentivos para Mandos Medios.



En términos generales, los participantes del curso de capacitación en neuroincentivos se muestran satisfechos con el mismo. La respuesta mayoritaria es “Bastante satisfecho” (4/7). En ningún caso eligen la opción “Nada satisfecho”. Uno de los participantes no responde esta pregunta, pero puede deducirse que está igualmente satisfecho con el curso a partir de sus respuestas a la pregunta siguiente, en la que responde estar bastante y muy satisfecho con los aspectos particulares del mismo.

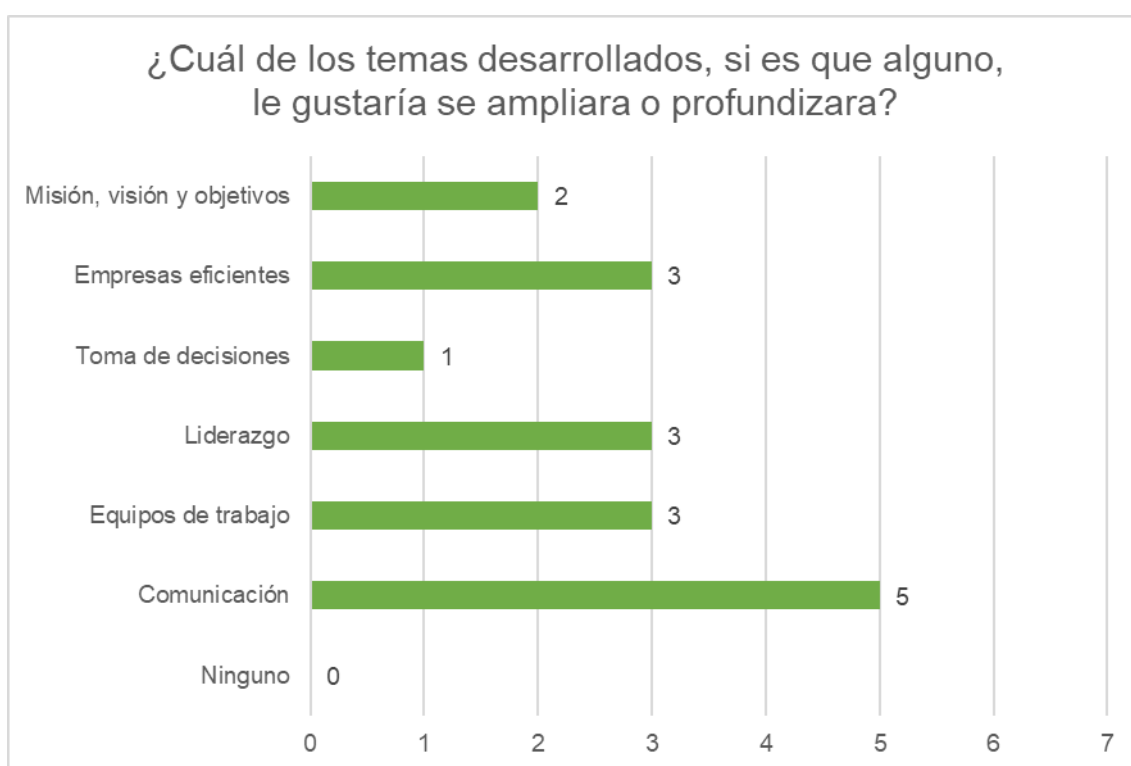


Al discriminar por aspectos, los resultados son también bastante positivos. El aspecto con mayor satisfacción es el “Equipo docente”, con el cual la mayoría se muestra “Muy satisfecho” (5/7). En segundo lugar, se ubican los “Contenidos del curso”, con 3 “Muy satisfecho” y 2 “Bastante satisfecho”. Los aspectos “Duración del curso” y “Materiales del curso” tienen resultados idénticos, con mayoría de “Bastante satisfecho” (5/7). La “Ejercitación” ha resultado el aspecto con mayor dispersión en cuanto a la satisfacción de los participantes. Si bien supera a las anteriores en “Muy satisfecho” (2 contra 1), es a su vez el único aspecto en que se marcó la opción “Nada satisfecho”. Quien marcó dicha opción agrega luego como sugerencia “Ejercitación práctica aplicada a la realidad”.

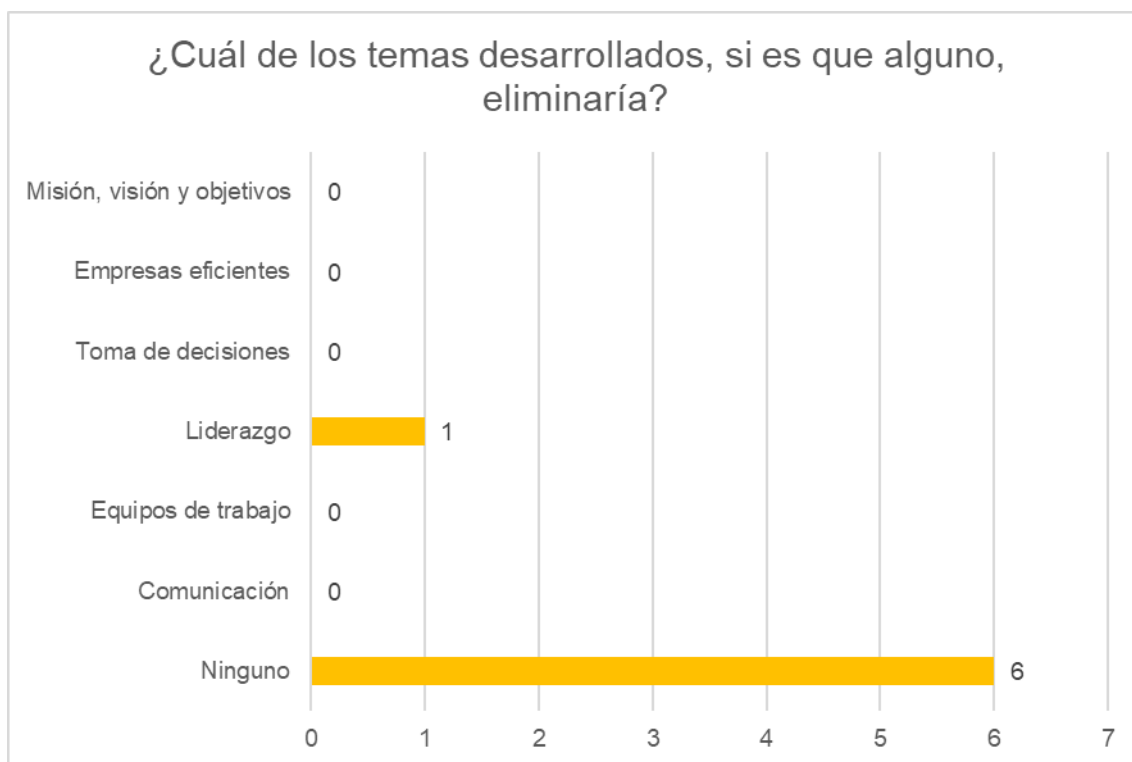


La pregunta siguiente evalúa tanto el interés despertado por los temas desarrollados en el curso como su aplicación posterior, a través de una escala combinando ambas dimensiones. En términos generales, todos los temas desarrollados han resultado tanto interesantes como prácticos para los participantes, concentrándose las elecciones en las primeras dos opciones de la escala.

“Equipos de trabajo” es el tema que mayor selección tiene como “Me interesó y ya he aplicado algo de lo aprendido” (4/7), indicando que no solo ha resultado interesante para los participantes, sino que también han logrado ya encontrarle aplicación en sus tareas cotidianas. Le siguen “Comunicación” y “Toma de decisiones” (3/7), obteniendo a su vez la primera mayor aplicación potencial (“Me interesó y espero poder aplicar algo de lo aprendido”). “Liderazgo” obtiene apenas dos selecciones en la primera categoría, al igual que “Misión, Visión y Objetivos”, pero destaca en que la totalidad de las selecciones se reparte en las dos primeras categorías. Esto último sucede también con “Empresas eficientes”, pero con una única selección en la categoría primera. Por último, el único tema en que se seleccionó “No me resultó interesante” es “Misión, Visión y Objetivos”, pero fue un único caso.



Se les consultó también cuáles de los temas desarrollados les gustaría que fueran ampliados o profundizados, pudiendo elegir hasta tres opciones. Aquí, el tema más seleccionado fue “Comunicación” (5/7). Le siguen, con tres menciones cada uno, “Empresas Eficientes”, “Liderazgo” y “Equipos de trabajo”. Dos participantes escogen “Misión, Visión y Objetivos” y solo uno “Toma de decisiones”. En ningún caso se eligió la opción “Ninguno”.



En sentido contrario, se les consultó también cuál tema, si es que alguno, eliminarían. En este caso, un único encuestado mencionó “Liderazgo”. Los demás temas no tuvieron menciones, siendo “Ninguno” la opción de la amplia mayoría (6/7).

Por otro lado, se les consultó también si consideran que algún tema no abordado debiera incorporarse al curso (“¿Qué temas, si es que alguno, considera que faltaron en el curso?”). Aquí, la mayoría respondió simplemente “Ninguno” (5/7). Los dos restantes contestaron “Desarrollo en relaciones humanas dentro del ámbito laboral” y “Mayor incentivación al personal para facilitar el aprendizaje y la eficiencia”.

Por último, se dejó un espacio abierto para sugerencias que pudieran mejorar la capacitación brindada. Tres de los participantes respondieron “Ninguna”. Como ya se mencionó, uno de los participantes pidió ejercitación práctica aplicada a la realidad. Otro simplemente comentó “El curso dictado es interesante y de buena aplicación en nuestra empresa”. También se sugirió “Más frecuencia con este tipo de cursos”. Otro de los participantes sugirió “Que alcance a la mayor cantidad de componentes en la empresa”, lo cual está efectivamente en los planes del equipo, que tiene ya diseñadas capacitaciones para los distintos niveles de la empresa.

5. CONCLUSIONES

Se estableció prudentemente que transcurridos siete meses del dictado del primer Programa de Capacitación en Neuroincentivos para Mandos Medios, se estaría en condiciones de evaluar la percepción y el impacto que ha tenido en los participantes.

Vale remarcar la importancia de efectuar seguimiento y retroalimentación, ya que de esta primera evaluación se ha obtenido información precisa para enriquecer el Programa de Capacitación.

Los participantes muestran un alto grado de satisfacción con la capacitación recibida, especialmente con el equipo docente y los contenidos abordados.

De las opiniones recabadas sobre temas que desearan ampliar o profundizar los participantes, se destaca el interés que ha generado Comunicación, siendo este uno de los ejes centrales que se busca desarrollar en las empresas estudiadas.

De las oportunidades que se les han presentado en este tiempo para aplicar los contenidos recibidos, destaca lo útil que ha resultado el contenido sobre equipos de trabajo, así como la alta expectativa entre los participantes por poder aplicar algunas herramientas de liderazgo y prácticas de empresas eficientes.

Esta evaluación ha permitido conocer también las demandas que se desprenden de las opiniones de los participantes sobre la ejercitación práctica específica, frecuencia y alcance de los cursos, para poder así, dentro del ciclo de vida adaptativo del Programa de Capacitación en Neuroincentivos, conjugarlas con las temáticas que se pretenden desarrollar.

Todas estas observaciones que han marcado los participantes se encuentran en línea con el objetivo que se ha mencionado introductoriamente de incorporar cursos de capacitación basados en neurociencias para generar hábitos y conductas que mejoren la comunicación y el trabajo en equipo en las empresas estudiadas.

Por último, resulta de lo evaluado que, tanto a nivel general como en cuanto a los aspectos puntuales, el curso ha tenido una consideración ampliamente positiva.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bonet-Gascot, W. (2019) "Neuroliderazgo. El arte de transformar". Ed. Palibrio. U.S.A.
- Brain Decision Braidot Center. "Neuroliderazgo. Una fórmula científica para alcanzar el éxito". Disponible en <http://www.econo.unlp.edu.ar> [Septiembre de 2015]
- Clutterbuck, D. (2015) "Mentoring. Técnicas para motivar, desarrollar las relaciones, potenciar el talento y mejorar la productividad". Ed. Profit.
- Lencioni, P. (2012) "The Advantage: Why Organizational Health Trumps Everything Else In Business". John Wiley & Sons. U.S.A.

- Lencioni, P. (2003) “Las cinco disfunciones de un equipo: un inteligente modelo para formar un equipo cohesionado y eficaz”. Ed. Empresa Activa.
- Manifiesto Agil (2011) Disponible en <https://agilemanifesto.org> [Noviembre de 2019]
- Marcum, D. y otros (2003) “Business thinking”. Grupo editorial Norma. Colombia. (versión original 2002 - John Wiley & Sons. U.S.A.)
- Rad, N. y Turley, F. (2019) “Los fundamentos de Agile Scrum”. Van Haren Publishing
- Sutherland, J. y otro (2014) “Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time”. Crown Publishing Group. U.S.A.
- The Table Group (sf) “Salud organizacional”. Disponible en <https://www.tablegroup.com/advantagemodel/org-health> [Noviembre de 2019]
- Takeuchi, H. y Nonaka, I. (1986) “The New New Product Development Game”. Harvard Business Review.
- Zaidam, D. (2015) “El diálogo apreciativo en el proceso comunitario intercultural”. Universidad Autónoma de Madrid. Disponible en <https://www.colegiocentral.es/wp-content/uploads/2017/12/Zaidam-Daniel-2013-Dialogos-Apreciativos-propuesta-te%c3%b3rico-practica.pdf> [Febrero de 2020]

EXPECTATIVAS Y DESAFÍOS EN LAS RELACIONES LABORALES ACTUALES

Kobila, María Teresa
Parolin, Marisa Andrea
Salazar, Lorena
D'Avanzo, María Laura
Chiaramoni, Natalia Soledad

RESUMEN

Se observaron y describieron cambios en las relaciones laborales antes y después del pico de pandemia; hoy en los tramos finales de ese arduo transitar, sobresalen expectativas y desafíos. Las relaciones laborales se han modificado a consecuencia de los cambios del entorno y en las organizaciones. Es prematuro precisar consecuencias o medir impactos, lo cierto es que no hay retorno hacia el tiempo pasado. El propósito de este trabajo de investigación es interpretar el presente en base a las crónicas laborales actuales, en pos de predecir posibles tendencias futuras.

PALABRAS CLAVE: Contexto; Cambio; Trabajo Remoto; Contrato Psicológico; Cultura organizacional.

ABSTRACT

Changes in labor relations were observed and described before and after the peak of the pandemic; today in the final stretches of that arduous journey, expectations and challenges stand out. Labor relations have been modified as a result of changes in the environment and in organizations. It is premature to specify consequences or measure impacts; the truth is that there is no going back to the past. The purpose of this research work is to interpret the present based on current labor chronicles, in order to predict possible future trends.

KEY WORDS: Context; Change; Remote Work; Psychological Contract; Organizational culture.

1. INTRODUCCIÓN

Aunque el teletrabajo existe desde hace décadas, el avance de la digitalización, las nuevas tecnologías y la crisis sanitaria del coronavirus, amplió y consolidó su uso. En la medida en la que las empresas del mundo recorren, experimentan y evalúan diferentes caminos en la construcción de nuevas normalidades con esquemas híbridos, las prácticas como el trabajo remoto y las reuniones virtuales se afianzan. De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo, entre los países que lideraron la implementación de una normativa sobre esta temática se encuentran España, Estados Unidos, Francia, Holanda e Italia.

Entre los países de la región, con anterioridad a la crisis sanitaria del coronavirus, algunos de ellos ya contaban con legislación sobre el teletrabajo. Colombia en 2008 estableció garantías sindicales y de seguridad social para los trabajadores bajo esta modalidad. Perú legisló sobre esta materia en el año 2013. Brasil en 2017 modificó la Consolidación de la Legislación del Trabajo incorporando un capítulo sobre teletrabajo. Costa Rica reguló el teletrabajo en 2019.

Durante el año 2020 otros países de la región avanzaron en este sentido: México, Panamá, El Salvador, Chile y Argentina. En Uruguay, en abril de 2020 ingresó a la Cámara de Senadores un proyecto de ley de teletrabajo, el cual recibió media sanción en octubre de ese año. Durante el 2021, en el mes de mayo, Colombia sancionó la Ley de Trabajo en Casa. Posteriormente, en el mes de junio, Paraguay sancionó la Ley de Teletrabajo.

La Ley 27555 de Teletrabajo aprobada en la Argentina –con vigencia desde 01/04/2021- recibió tanto elogios como críticas de los distintos sectores. Los defensores de la normativa destacan que protege al trabajador y evita los abusos, mientras que los críticos señalan que beneficia a los sindicatos pero perjudica a los empleadores, ya que abre las puertas a posibles conflictos laborales. Entre los puntos principales de la normativa se destacan la igualdad de derechos y obligaciones entre teletrabajadores y los que lo hacen en forma presencial, que el cambio al trabajo remoto debe ser voluntario y pactado por escrito -cuyo consentimiento es reversible en cualquier momento de la relación laboral- y el derecho a la desconexión digital. Asimismo, el empleador debe proporcionar el equipamiento para que el empleado pueda teletrabajar y asumir los costos de instalación, mantenimiento y reparación de los mismos, o compensar al trabajador por utilizar sus propias herramientas.

Si bien superada la crisis sanitaria la incidencia del teletrabajo registró una tendencia descendente, es esperable que el uso del teletrabajo vaya adquiriendo creciente relevancia, especialmente de la mano de la transición digital y en la medida en que la región registre avances importantes en materia de acceso a las nuevas tecnologías.

Es muy temprano para predecir el alcance efectivo del teletrabajo pero seguramente tanto en Argentina como en el mundo del trabajo en general se transitará hacia formas híbridas que combinan trabajo en el establecimiento con trabajo desde el hogar.

2. PROBLEMÁTICA

En correlación con el marco introductorio planteado en Sudamérica y en Argentina, es de particular interés estar al tanto de lo que acontece a nivel local. En este sentido, se decide profundizar el estudio de caso de una prestigiosa empresa que brinda servicios de medicina prepaga. Tiene su casa central en la ciudad de Rosario y filiales en distintas provincias del país.

La organización estaba transitando procesos de cambio de imagen y de tecnología cuando irrumpió la pandemia, desde entonces los procesos se aceleraron, y comenzaron a trabajar en forma virtual, sin dificultades. Esa nueva modalidad de trabajo favoreció al proceso de cambio cultural iniciado. Con el devenir del tiempo, cuando el contexto se fue flexibilizando, configurándose una “vuelta a la presencialidad” en los ámbitos laborales, gradualmente se fueron adecuando. Esos vaivenes debieron ser gestionados por la organización.

Desde el campo disciplinar de la Administración, interesa conocer ¿Cómo se vivió este proceso en la organización? ¿Qué impactos tuvo la virtualidad en la organización y los colaboradores? y ¿en la cultura organizacional? ¿Qué acciones se llevan a cabo para la instrumentación de esos procesos? ¿Los objetivos de la organización son compatibles con los propósitos de los colaboradores?, entre otros. Consiguientemente se diseñaron los siguientes objetivos de investigación.

3. OBJETIVOS

- Encuadrar el cambio contextual y organizacional actual.
- Describir intereses, motivaciones y experiencias de quiénes experimentaron el proceso de cambio organizacional.
- Vincular la modalidad del trabajo remoto con el contrato psicológico.
- Examinar la implicancia que el contrato psicológico tiene en la retención de personal.
- Reflexionar sobre el impacto del trabajo remoto y el contrato psicológico en la cultura organizacional.

4. METODOLOGÍA

Teniendo en cuenta los supuestos abordados en la parte introductoria y las preguntas y objetivos precedentes, esta investigación se enmarca en la lógica cualitativa (Hernández Sampieri y otros, 2006) con base al estudio de un caso único (Yin, 1995).

El marco teórico orientó el trabajo en terreno con el propósito de hallar evidencia empírica. Se procuró ir relacionando teoría y empiria a lo largo de todo el proceso de relevamiento y análisis de datos. Las entrevistas abiertas y la observación participante fueron las fuentes de relevamiento empleadas. La recogida de datos comenzó en marzo del año 2022 y se extendió hasta junio del mismo año.

El caso estudiado aún no se ha completado porque, si bien se ha profundizado y extendido la indagación a otras gerencias, aún quedan otras áreas a revelar, aunque se corroboró la saturación de datos a través de las opiniones de los entrevistados y comprobó la consistencia teórica con la información obtenida.

Conviene destacar que los resultados de este caso no son extrapolables ni generalizables a otras poblaciones, además es una temática que está transigiendo cambios dentro de la propia empresa objeto de estudio.

5. MARCO TEÓRICO

Este apartado ofrece un marco de referencia para la comprensión del impacto del teletrabajo en el contrato psicológico que opera entre los miembros de una organización.

El término contrato psicológico surge a final de los años cincuenta de la mano de las ciencias sociales siendo sus antecedentes tres estudios sobre actitudes y conductas en el lugar de trabajo: "Understanding Organizational Behavior" (Argyris, 1960), "Men, Management, and Mental Health" (Levinson et al, 1962) y "Organizational Psychology" (Schein, 1965).

Argyris (1960) fue pionero en plantear una definición de este concepto como *"las percepciones de ambas partes de la relación laboral, organización e individuo, de las obligaciones implícitas en la relación. El contrato psicológico es el proceso social por donde se llegan a estas percepciones"* (p.96). Identifica al contrato psicológico como una adaptación del individuo a los conflictos entre los requisitos de la organización y sus necesidades como individuo, conflictos propios de un sistema disfuncional por naturaleza.

Levinson et al (1962) lo definen como "el producto en gran parte implícito y tácito de expectativas mutuas que frecuentemente antecede a las relaciones de trabajo" (p.22). Afirman que el contrato psicológico, que está basado en la reciprocidad, es más importante que el contrato legal a causa de las expectativas implícitas que no pueden ser resueltas por mecanismo tales como la negociación colectiva.

Schein (1965) afirma que ese conjunto de expectativas, no escritas ni verbalizadas que operan en los miembros y dirigentes de una organización, determina el nivel de motivación del personal. Abarca las expectativas del empleado: no sólo en cuestiones económicas sino también en horario, forma en que será tratado, desarrollo dentro de la organización; y también las del empleador: lealtad, diligencia. Es fundamental que ambas expectativas se correspondan para una relación laboral a largo plazo.

Levinson y Schein, otorgan al contrato psicológico un papel más positivo mediante el cual se crea interdependencia entre el trabajador y la organización, generando beneficios mutuos a través de incrementos en la productividad, eficiencia organizacional, confianza y satisfacción laboral. Argyris, en cambio, caracteriza al contrato psicológico por su función negativa dentro de un sistema disfuncional.

Pese a ello, tienen en común el identificar el contrato psicológico como las expectativas implícitas, mutuas y recíprocas que se dan en la relación laboral y que no forman parte del contrato formal; por lo que todos buscan medidas paliativas que ayuden a transformar el

conflicto en cooperación apelando a los directivos para conseguir la autorrealización de los empleados en el trabajo.

La consideración de la evolución socioeconómica ha provocado que el concepto de contrato psicológico haya variado a lo largo de los años: Robinson y Morrison, 1995; Morishima, 1996; Robinson, 1996; Shore y Barksdale, 1998; Rousseau y Schalk, 2000.

Rousseau (1989) plantea que se necesita una visión más realista de los contratos psicológicos debido a las cambiantes necesidades laborales, ya que los anteriores científicos sociales lo habían interpretado de una manera ambigua y en muchos casos centrada en los términos económicos, dejando de lado los aspectos socioemocionales. Además de asumir la honestidad de los empresarios y el oportunismo de los trabajadores.

Se requiere una diferente conceptualización del contrato psicológico, mucho más compleja, abierta a múltiples interpretaciones por las diferentes partes involucradas en él, las cuales están sujetas a la influencia de factores situacionales basados en sus propias percepciones y experiencias que pueden dar lugar a una diversidad de respuestas conductuales.

De esta manera, uno de los primeros interrogantes que surge es si se puede identificar como una de las partes del contrato a la organización, tal y como lo hacen Argyris, Levinson y Schein, o por el contrario y siguiendo la argumentación de Rousseau (1989)

“La organización, al igual que la otra parte de la relación, proporciona el contexto para la creación del contrato psicológico, pero ella misma a cambio no puede tener un contrato psicológico con sus miembros. Las organizaciones no pueden ‘percibir’ un contrato psicológico con los empleados y responder en conformidad” (p.126).

En esta afirmación Rousseau, mientras redefine a la organización, también la absuelve de la complicidad en la creación del contrato. Sostiene que la reciprocidad no se puede esperar de una entidad imperceptiva, un punto de vista contrario al de los primeros teóricos que veían al empleado y a la organización como un organismo interactivo (Argyris, 1960) y mutuamente interdependiente (Levinson et al., 1962; Schein, 1965). Pese a ello, reconoce que agentes individuales, como por ejemplo: seleccionadores, directivos o supervisores, como representantes de la organización, pueden establecer contratos psicológicos con los empleados.

Por otra parte, Rousseau (1995) tampoco comparte la presunción de que ambas partes tengan que estar mutuamente de acuerdo en el conjunto de creencias que constituyen el contrato psicológico (Levinson et al., 1962; Schein, 1965). Señala que una característica principal del contrato psicológico es que la persona voluntariamente asiente en hacer y aceptar determinadas promesas tal como son comprendidas por ella, es lo que la persona cree que ha acordado. Sin embargo, la interpretación que hace cada parte no tiene por qué ser coincidentes. No se necesita estar de acuerdo sobre las percepciones para que el

contrato exista. No obstante, en cada contrato psicológico individual hay una percepción de acuerdo y reciprocidad.

De este modo, Rousseau redefine el concepto al hacer una lectura más literal del contrato psicológico. Los teóricos previos habían sostenido la necesidad de emparejar las expectativas de empleado-empendedor, pero ella cambia el equilibrio al deslegitimar las expectativas del empleado como creencias de una parte que no son ni siquiera necesariamente reconocidas por la organización.

Esta orientación es la seguida por las posturas más actuales en la literatura sobre el tema: Shore y Barksdale, 1998; Rousseau y Schalk, 2000. En este sentido, el contrato sería promisorio y recíproco porque el compromiso con un comportamiento futuro se ofrece a cambio de unas contraprestaciones. Los contratos psicológicos se desarrollarán como resultado de las interpretaciones individuales acerca de estas obligaciones recíprocas percibidas en la relación de intercambio. Es decir, será la consecuencia de la creencia de una persona de que debe a la empresa ciertas contribuciones, por ejemplo: rendimiento y lealtad, a cambio de determinadas contraprestaciones por parte de la empresa, por ejemplo: salario y seguridad laboral. No obstante, expresa Rousseau (1989), la convicción de que estas creencias son altamente subjetivas, expectativas de unas relaciones justas, buena fe y confianza que sirven de base al contrato psicológico.

Debe señalarse, por tanto, que el contrato psicológico al ser esencialmente un constructo perceptual, evidencia la posibilidad de que surjan discrepancias entre las partes que participan en el intercambio con respecto a sus creencias y expectativas en lo que hace a sus mutuas obligaciones.

Reyes y Martínez (2007) mencionan tres fases en la evolución que el trabajador tiene con la empresa:

- Creación de contratos psicológicos: durante el reclutamiento al inicio de la contratación.
- Mantenimiento de los contratos psicológicos: de haber algún cambio se deben dar los medios para el proceso de adaptación.
- Ruptura de los contratos psicológicos: cuando la relación entre ambas partes se deteriora.

Existen dos tipos de contrato psicológico: transaccional y relacional.

El contrato transaccional se caracteriza porque permite una relación limitada de los partícipes en cuanto al capital comprometido. Se reduce a una recompensa justa por un trabajo bien hecho en un tiempo estipulado, es más extrínseca con una amplitud de intercambio limitada. Parks (1997) afirma que una ventaja de la poca vinculación de las partes es que la terminación o la modificación sustancial del contrato se pueden dar sin que se presente en ellos un gran impacto emocional.

El contrato relacional, por ser un acuerdo abierto entre las partes, implica mayor compromiso por parte de los empleados y los empleadores. Abarcan intercambios monetarios, no monetarios y socioemocionales. Es más paternalista.

De Vos, Meganck, & Buvens (2005) manifiestan que el contrato organizacional debe ser considerado como un concepto multidimensional, ya que los cambios organizacionales tienen efectos diferenciales sobre los diferentes aspectos del contrato psicológico, aseverando una estrecha relación entre el contrato psicológico y la disposición al cambio organizacional en los empleados de una organización.

Rousseau (1989) señala que depende de cómo se lleve el cambio se producirá la violación del contrato o, por el contrario, se transformarán satisfactoriamente las bases de la relación; esto quiere decir que no necesariamente las consecuencias del cambio organizacional son negativas.

Zabid, Sambasivan y Abdul (2004), demostraron que la cultura organizacional está asociada a las actitudes del cambio organizacional. Diversos tipos de cultura organizacional tienen diversos niveles de aceptación en actitudes hacia el cambio de la organización.

Pese a ello, el cambio cultural en las organizaciones es, sin duda, un aspecto que no ha sido valorado suficientemente con el cambio del modo de trabajar remotamente de muchas organizaciones a raíz de la pandemia.

La nueva normalidad pos pandemia se construye transformando o acentuando las tendencias ya existentes en materia de culturas organizacionales y la afectación de las mismas en la salud de los trabajadores y en las expectativas de sus contratos psicológicos.

Mediante el cumplimiento del contrato psicológico esperado por las personas que trabajan en la empresa, se logrará obtener de ellos el más alto desempeño laboral, lo que constituirá un compromiso firme con la organización y sus objetivos.

Así mismo, la cultura de una empresa es uno de los factores organizacionales que más impacta en los procesos de atracción, desarrollo y retención del talento. Se infiere que una organización cuyo enfoque está dirigido hacia su gente sin dejar de lado los resultados del negocio, tendrá una reputación que atraerá talento de forma natural. De igual forma, una empresa que no cuenta con dicho enfoque, muy probablemente estará experimentando índices de rotación importantes y dificultad para conseguir buenos talentos.

6. RESULTADOS

Este trabajo se complementa con otro preliminar titulado "*Una empresa social en cambio. Estudio de caso*" efectuados por el mismo equipo de investigación. Ambos enmarcados

dentro del proyecto “*Gestión de la Complejidad Cultural en las Organizaciones*”¹ con el objetivo de describir y analizar la complejidad cultural y las formas de gestión en contextos cambiantes.

En la ponencia anterior se mencionó que los cambios de imagen y tecnológicos de la empresa fueron gestados y planificados estratégicamente por esta, sin embargo, al combinarse con la reorganización del trabajo consecuencia de la pandemia, siguen provocando alteraciones en las modalidades, no habiéndose aún encontrado el equilibrio.

Se presume que ni el trabajo remoto exclusivamente, ni la presencialidad de todos los días, parecen ser la solución ideal que armonice la calidad de vida y la productividad, intuyéndose que para lograr el equilibrio justo, es decir la combinación de formas de trabajo más convenientes para la organización, habrá que buscar el “blend” o la combinación justa de formas de trabajo, analizando que conviene para cada caso particular.

Existen puestos de trabajo en los que es imprescindible la presencialidad permanente en la oficina y otros en los que, por el contrario, sería técnicamente posible y conveniente trabajar en forma remota, parcial o totalmente. Sin embargo, pueden existir barreras culturales que hacen que algunas personas -tanto empleados como jefes- sean reacias al trabajo remoto. También pueden darse situaciones en las que, si bien los trabajadores podrían hacer al menos una parte de su trabajo en forma remota, existiría la desventaja de la pérdida del contacto personal y el consecuente debilitamiento de la cultura organizacional. Cuando se indaga sobre esa posible desventaja, o lo que no fue tan positivo del trabajo remoto, en una de las entrevistas se expresa en este sentido:

*“...para mí (consecuencia del trabajo remoto) **falta potenciar el hecho de conversar y trabajar en equipo.** El trabajo remoto es como que aisló bastante a las personas, las puso delante de una pantalla y **dejó afuera la parte social** si se quiere... “una videoconferencia para charlar un tema, una hora y nada más...” Yo voy todos los días a la oficina, **falta eso de lo social que en el trabajo es importante, los vínculos.** Creo que estamos en un proceso que hay que empezar a recuperarlo...”*

En algunos casos, si bien es factible y sería óptimo el trabajo remoto o home office desde el punto de vista técnico y de la calidad de vida de los trabajadores, esto podría no ser posible para algunos debido a que el ambiente hogareño y sus distracciones pueden no ser adecuados e interferir con el trabajo. En palabras de la gerente de Desarrollo organizacional:

¹ Proyecto radicado en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario, dirigido por la Dra. María Teresa Kobila.

*“La verdad es que sí, hubo **resistencia a volver a la presencialidad**. Las personas querían seguir trabajando desde la casa, la mayoría, salvo casos particulares que **no tenían comodidades en la casa y querían ir a la oficina porque desde la casa era imposible**, la mayoría quería quedarse trabajando remoto. Tuvimos que hablar y decir que nosotros los contratamos para esto, tu puesto es atención presencial al asociado y eso es lo que tenemos que hacer. Pero sí estamos pensando en brindar beneficios diferenciados.”*

Por lo expuesto, hay algunos factores a tener en cuenta y algunas posibilidades de reorganización que se vislumbran como novedosas en pos de buscar soluciones para lograr el equilibrio. No obstante, se debería tener en cuenta el posible debilitamiento de la cultura organizacional causado por la falta de cotidianeidad de las personas en la oficina, y ésta no sería lo mismo para quien ya ha trabajado en forma presencial que para quien se incorporó desde el inicio de la relación laboral para trabajar remotamente.

En el primer caso el trabajador conoce personalmente al resto, sus hábitos, costumbres y formas de trabajo, a diferencia del segundo caso -quien se incorporó para trabajo remoto- que le sería más difícil aprehender la cultura.

Se indagó si hay o no diferencias en las estrategias pensadas para los “viejos colaboradores” y los “nuevos” que se van incorporando, presumiéndose que los vínculos establecidos desde antes, con trabajo presencial entre la gente que tiene más antigüedad, continúan y no se fragmentarían a partir del cambio en la forma de trabajo virtual. La entrevistada precisó que los nuevos trabajadores deberían construir esos vínculos en el marco que da la virtualidad del trabajo remoto, así lo expresó:

*...“Sí, **a los nuevos se les hace más complejo, porque no conocen a nadie**. El no conocer a la persona, la verdad que es **una desventaja**. Uno cuando conoce al otro, sabe que hay “un otro”, que puede charlar de un tema, genera confianza, genera un vínculo...”*

Sobre las estrategias pensadas desde la empresa para el ofrecimiento y la distribución de trabajo remoto entre los colaboradores, teniendo en cuenta el factor antigüedad del mismo en la empresa o en su puesto de trabajo, la gerente de Desarrollo Organizacional nos respondía:

*“...Por el hecho de lo que es el mercado (laboral) en sí, lo tenés que ofrecer (el trabajo remoto) como parte del paquete. Sí es cierto lo que vos decís, **en el período de inducción del colaborador**, que dependiendo del puesto y de la complejidad de la tarea, puede ser más o menos. Sí, tal vez **al inicio requiera de estar presencial más tiempo.**”*

Evidenciándose que un factor relevante a tener en cuenta por las empresas es el **control que ejerce el mercado, al imponer una cierta cuota de trabajo remoto** como parte del

paquete de beneficios ofrecidos por las empresas actuales, tanto para los trabajadores que se incorporan como para los ya incorporados. Casi ninguna organización que tenga posibilidades técnicas de reemplazar en todo o en parte el trabajo presencial por el remoto, dejará de hacerlo, por lo que será imprescindible considerarlo, organizar y regularlo en la medida de lo necesario.

Como se mencionó, en la Introducción de esta ponencia, en Argentina está vigente desde abril del 2021 la Ley 27555 que regula el Teletrabajo. Sin embargo la urgencia que impuso la pandemia hizo que se prioricen la flexibilidad y el pragmatismo en cuanto a las regulaciones de las relaciones en el trabajo. Si a esto sumamos que dicha ley recibió tanto elogios como críticas de los distintos sectores, el resultado es que en la actualidad el Teletrabajo **se regula informalmente**, más como una continuación de lo hecho en la pandemia y no como algo previamente pactado y formalizado por escrito.

Entre los puntos principales de dicha normativa se destacan la igualdad de derechos y obligaciones entre teletrabajadores y los que lo hacen en forma presencial. Del relevamiento efectuado en esta empresa, surgió que el trabajo remoto se percibe como un beneficio muy valorado por los empleados que lo pueden llevar a cabo y que quisieran que la empresa lo sostenga a futuro. Algunos entrevistados exteriorizan un cierto temor a perder aquello que es visto como una ventaja sobre el trabajo presencial. Uno de los colaboradores comentó:

“Sacar este beneficio... sería un garrón para nosotros! No tendría sentido volver para atrás todo lo que logramos. Tenemos miedo a que nos bajen línea de volver más días, nos afectaría mucho anímicamente... Es reorganizarse la vida nuevamente... perderíamos calidad de vida. Sería difícil volver para atrás sobre todo luego de haber demostrado que fuimos incluso más eficientes... hasta gastan menos... no habría motivos. (...) Cuando nos cruzamos con gente que va todos los días intentamos no hablar para que no nos pregunten nada que nos termine perjudicando a los que mantenemos ese beneficio.”

Sobre este particular, se consultó a la Gerente de Desarrollo Organizacional. Estando al tanto de que el trabajo remoto es una ventaja para algunos colaboradores, tanto desde el punto de vista personal y de la organización familiar, como desde el económico (ahorro en tiempo y costos de traslado), se piensa en la posibilidad de una compensación económica para los trabajadores que opten por prestar sus servicios en forma presencial, pudiendo trabajar en forma remota. La entrevistada, no desconoce el espíritu de la ley que busca equiparar los derechos y obligaciones entre teletrabajadores y los que lo hacen de forma presencial, así responde:

*“...pero sí, estamos pensando en brindar beneficios diferenciados. Que haya un equilibrio: si vos tenés que venir todos los días a la oficina tenés unos **beneficios diferentes** que los que los que tienen la posibilidad de hacer remoto algunos días.*

Todavía eso no lo tenemos implementado, pero está dentro de los planes para el ejercicio que viene”.

En correspondencia algunos entrevistados opinaron:

“Sospecho que ahora va a empezar a ser más caro el trabajo presencial, van a tener que tener algún otro tipo de estímulo...”

“Y sí, creo lo mismo.”

Además, de acuerdo a la nueva Ley el empleador debe proporcionar el equipamiento para que el empleado pueda teletrabajar y asumir los costos de instalación, mantenimiento y reparación de los mismos, o compensar al trabajador por utilizar sus propias herramientas. Sobre este aspecto, el de la provisión de las computadoras y otras herramientas de trabajo, los directivos de la empresa lo tienen en consideración; así lo explicaron:

*...”al principio, cuando todos tuvieron que irse a sus casas, sí empezaron a usar sus propios equipos, pero con el tiempo eso se fue cambiando y la idea es que trabajen con un equipo de la empresa. Puede quedar alguno sin detectar, pero la mayoría está trabajando con equipos de la empresa. (...) Por ahora eso no lo tenemos implementado (a la retribución por conectividad). Sí tenemos la idea de implementarlo como un tipo de beneficio para el ejercicio que viene. **Todo lo que sea “herramientas de trabajo”, dejando afuera la luz, internet, etc., sí, la idea es proveérselas nosotros.** Por ejemplo: la **silla ergonómica, la computadora, los auriculares.** La impresora no, en general, no se necesita imprimir porque está todo digitalizado. O les mandamos desde la oficina los papeles a la casa y después los vamos a buscar: eso está bastante ordenado. Lo que estamos pensando para el ejercicio que viene es, tal vez, alguna **política de reconocimiento, de todo lo que es conectividad y servicios.**”*

Más allá de lo que acuerden la ley o los contratos formales, la realidad es que esta nueva modalidad de trabajo está en pleno desarrollo y se construye más desde el sentido común, las expectativas y las necesidades de ambas partes que desde la formalidad. Por ejemplo, se reconoce que si las tareas específicas del puesto y la tecnología lo permiten, será inevitable tener que ofrecer trabajo remoto a los nuevos trabajadores y que para el mismo trabajador habrá momentos en los que se requerirá más trabajo presencial y menos virtual que en otros, sin embargo esto por ahora se evalúa sobre la marcha, sin ningún tipo de formalidad. La entrevistada manifestó al respecto:

*...“Por el hecho de lo que es el mercado (laboral) en sí, lo tenés que ofrecer (al trabajo remoto) como parte del paquete. Sí es cierto lo que vos decís, **el período de inducción del colaborador** -que dependiendo del puesto puede ser más o menos, de la complejidad de la tarea- sí, tal vez **al inicio requiera de estar presencial más tiempo.** (...) Eso no lo hemos formalizado, sé que es algo que cada jefe lo hace en*

función de la necesidad que tiene. Y sí, tal vez al principio requiere ir mucho más a la oficina. Y me pasa eso que uno piensa que no, pero es sí, que en el área de sistemas que uno piensa que es todo virtual, nuestros equipos van a la oficina para capacitarse, para que el que ingresó se capacite con el que ya conoce, para estar ahí conociendo lo nuevo. Y encima, la rotación en sistemas para mí es alta -como es en todas las compañías- y entonces la elección del jefe de sistemas es “vengan a capacitarse”, y si bien pueden continuar la capacitación (virtual), “vengan a capacitarse, vengan a conocernos”.

Se evidencia la necesidad de presencialidad, sobre todo en los recursos humanos más nuevos, en los que la relación está iniciando y la cultura organizacional se está comenzando a internalizar. En esta etapa del trabajador, el vínculo humano es el objetivo de la demanda de presencialidad de la empresa. En la voz de la entrevistada:

*...”El objetivo ahí es el vínculo. El **vínculo y el formar una relación con el otro** que te está capacitando para que después lo puedas tener de referente, consultarle, conocerlo. Yo creo que **se perdió** un poco el tema de conversar y **generar el vínculo con el otro**, el tema de tomar un cafecito, una decisión, o de la conversación rápida de pasillo que a veces es necesario. Se vio, para mí, en equipos que tenían que trabajar más en equipo interdisciplinario, donde se tenían que decidir cosas más en forma conjunta, eso costó más.*

*...”Puede ser que **antes estaba mucho más esto del cafecito, del encuentro, del asado**: esto sí cambió. Y los más antiguos lo reconocen a esto y se quejan un poco de que ahora estamos mucho en los proyectos, en que vamos, que hacemos y como que no tenemos tiempo para disfrutar de los éxitos. Como que va todo muy rápido... esto los que tienen más años en la organización, los nuevos no.”*

Para este aspecto se volvió relevante el diseño de las oficinas y la generación de espacios de encuentro que permiten generar vínculos. Los cambios en la arquitectura de las nuevas instalaciones, cambiaron la manera de trabajar y de interactuar entre las personas, promoviendo el intercambio social, de ideas y afianzando las relaciones humanas, fundamentalmente con el retorno a la presencialidad en las oficinas:

...”Al principio estábamos todos, todavía más en la casa, como que no querían moverse. Ahora si vas a la oficina vas a ver bastante más movimiento, personas pasan y se toman un café, se ponen en la barrita, charlan dos temas... La verdad es que este año se está viendo más movimiento y uso de esas instalaciones.”

A partir de esta realidad que surge y que está en plena transformación, es que se reflota el concepto de contrato psicológico, que deja parcialmente de lado lo formal para darle importancia a las relaciones humanas, a la flexibilidad y a las expectativas muchas veces cambiantes de ambas partes como eje central de la relación laboral. En este sentido, se

coincide con lo planteado por Rousseau, cuando propone que se necesita una **visión más realista de los contratos psicológicos** debido a las cambiantes necesidades laborales, ya que los anteriores científicos sociales lo habían interpretado de una manera ambigua y en muchos casos centrada en los términos económicos, dejando de lado los aspectos socioemocionales.

Asimismo, se considera importante la opinión de Schein, cuando sostiene que un conjunto de expectativas, no escritas ni verbalizadas que operan en los miembros y dirigentes de una organización, **determina el nivel de motivación del personal**. Abarca las expectativas del empleado: no sólo en cuestiones económicas sino también en horario, forma en que será tratado, su desarrollo dentro de la organización; y también las del empleador: lealtad, diligencia. Es fundamental que **ambas expectativas se correspondan** para una relación laboral a largo plazo. Es inevitable relacionar este aspecto con los temores expresados en las entrevistas por parte de algunos colaboradores, por la posibilidad de que finalice o se vea reducida la modalidad remota en sus trabajos:

“Tenemos miedo a que nos bajen línea de volver más días, nos afectaría mucho anímicamente... Es reorganizarse la vida nuevamente... perderíamos calidad de vida. Sería difícil volver para atrás... (...) Cuando nos cruzamos con gente que va todos los días a trabajar presencialmente, intentamos no hablar, para que no nos pregunten nada que nos termine perjudicando a los que mantenemos ese beneficio.”

Atendiendo a las consideraciones de Rousseau, se presume conveniente considerar la posibilidad de formalizar o al menos aclarar las condiciones de trabajo a futuro para intentar que ambas expectativas se correspondan para el desarrollo de una relación laboral a largo plazo.

En relación a la postura de Levinson y Schein, que otorgan un papel más positivo al contrato psicológico, porque mediante el mismo se crea interdependencia entre el trabajador y la organización, generando **beneficios mutuos** a través de incrementos en la productividad, eficiencia organizacional, confianza y satisfacción laboral. Se interpreta que esta organización atribuye relevancia a la satisfacción laboral y la productividad, no sólo porque exterioriza la importancia de atender las demandas de sus colaboradores en relación a los cambios de las modalidades de trabajo y logros de acuerdos sobre el trabajo remoto, sino que además realiza periódicamente mediciones de “clima laboral” para la mejora continua:

*“Cuando hablamos de productividad, los profesionales de RR.HH. estamos hablando de lo mismo: de cómo medir esa productividad y es bastante complejo, no hay una manera simple de hacerlo. A mí me parece que **fue positivo a nivel clima laboral** porque potenció mucho el equilibrio entre la vida personal y laboral del colaborador, eso sí fue muy positivo. (...) El año pasado, hicimos la última **encuesta de clima**,*

*que hacemos cada 2 años –es la 4ta vez que la hacemos- y la verdad que los resultados fueron muy buenos, un Índice general de clima de 8 puntos. En líneas generales fue muy bueno y a partir de esa encuesta de clima sacamos **temas de mejora**, temas que tienen que ver con generar **planes de retención de talentos**. “*

Coincidentemente con los autores citados, que identifican al contrato psicológico como las expectativas implícitas, mutuas y recíprocas que se dan en la relación laboral y que no forman parte del contrato formal; también en esta organización parecería que se buscan medidas paliativas que ayudan a transformar el conflicto en cooperación apelando a los directivos o a los gerentes de cada área para conseguir la autorrealización de los empleados en el trabajo. Es evidente la importancia de la percepción y la conformidad de las partes referidas a la relación laboral.

En este sentido, siguiendo con la lógica de Rousseau, que para la creación de un contrato psicológico la organización proporciona el marco pero también requiere de agentes -gerentes- que puedan establecerlos con sus colaboradores. En este caso, se evidencia que esta función de representantes de la organización, encargados de establecer este tipo de contratos, es desempeñada de manera descentralizada por cada uno de los gerentes de las distintas áreas, debido a que ellos conocen más cercanamente a sus colaboradores, sus necesidades, sus demandas, así como las necesidades específicas de su área de desempeño.

En algunos casos, los acuerdos dejan de ser implícitos para pasar a exteriorizarse de alguna forma en un proceso de construcción continua del contrato psicológico. Esto se deduce del relevamiento efectuado:

*...”lo que hacemos no es como otras compañías que dicen “para todo el mundo tres días presencial y dos virtuales. No, nosotros pensamos en hacerlo **más adaptado a la necesidad del área**, o sea hay áreas que requieren mucha menos presencialidad que otras. Hay otras que, por la tarea o por cómo funcionan, requieren verse las caras todos los días. Un poco esa fue nuestra decisión, adaptarlo a la necesidad de cada rol y después, que **el jefe lo gestione con cada persona, viendo cómo cada persona se adapta a esta modalidad.**”*

*...”Fue **mucho más (relevante) la gestión de cada gerente**, porque más allá de lo que uno como compañía pueda comunicar a través de sus medios, está el **soporte diario** de cada Manager. (...) En la política que bajamos (desde gerencia general y de Recursos Humanos), no está taxativamente definido cuántos días tiene que venir cada persona, sino que lo **dejamos a libertad del sector para que pueda definir qué cantidad de días o qué modalidad híbrida le conviene**. Sí hay cosas que definimos que iban a ser 100% presenciales, áreas como Atención al asociado, que*

requiere presencialidad en las oficinas y estar disponibles para cuando venga cualquier asociado que tenga una necesidad...”

Por otro lado, Rousseau no está de acuerdo con la presunción de que ambas partes tengan que estar mutuamente de acuerdo en el conjunto de creencias que constituyen el contrato psicológico, marcando que una característica principal del contrato psicológico es que la persona voluntariamente asiente en hacer y aceptar determinadas promesas tal como son comprendidas por ella, es lo que la persona cree que ha acordado. Esta interpretación, de carencia de plena coincidencia, se patentizó al compararse las opiniones de cada una de las partes entrevistadas. Para algunos colaboradores, no hay motivos para dejar de hacer trabajo remoto, como lo vienen haciendo desde que la pandemia reacomodó sus trabajos y no encuentran razones suficientes para volver a incrementar la cuota de trabajo presencial, en palabras de uno de ellos:

*...”Sería difícil volver para atrás (a la presencialidad) sobre todo luego de haber demostrado que **fuimos incluso más eficientes...** hasta **gastan menos** (la empresa)... no habría motivos.”*

Sin embargo, desde la empresa entienden que si bien la modalidad híbrida llegó para quedarse, sí existen algunas razones para incrementar la presencia del personal en las oficinas. Por un lado la productividad o eficiencia no resulta tan fácil de medir para la empresa, lo que deja expuesto la inquietud de los gerentes por la pérdida del control sobre el trabajo de los colaboradores, a partir del trabajo remoto:

*...”Sí, te diría que **no es que la gente trabaje menos**, o el tema de la productividad, pero **depende mucho de la persona**. Hay gente que trabaja más y otros que les cuesta más. Entonces habrá que lograr un equilibrio y ver como el jefe hace para equilibrar eso.”*

Por otro lado, las diferentes percepciones se esclarecen cuando se indaga sobre la pérdida o el debilitamiento de la cultura a causa de la digitalización y el trabajo remoto y sobre los esfuerzos que se hacen desde la empresa por tener instalaciones que fomenten un mayor intercambio humano presencial en las oficinas que fortalezcan la cultura:

*...”Yo sí creo que lo que es **esta modalidad híbrida hay que mantenerla**, creo que es algo **positivo que nos dejó la pandemia** y me parece que tendríamos que **tomar lo que nos dejó para potenciar la cultura organizacional**. Pensando en si es lo mismo desde la virtualidad que desde la presencialidad, para mí no, porque “el estar” te hace estar más en vínculo, mucho más de lo que se quiere en la cultura. **Pero se puede lograr con un mix bien pensado.”***

“Totalmente, lo que sí tenemos que seguir motivando es que haya una habitualidad de uso de las oficinas mayor.”

Para la empresa, desde el punto de vista de la factibilidad tecnológica determinados trabajos podrían hacerse completamente remotos, sin embargo existen razones válidas como las diferencias generacionales, que muchas veces no son percibidas por los colaboradores y que hacen que se requiera de más presencialidad de la que estos estarían dispuestos a brindar:

*...Nosotros tenemos la decisión de tener abiertos nuestros centros de atención todos los días en el horario de atención (presencial) como corresponde. Este mix que vos decís, en el caso del personal que es de atención presencial, es complejo porque tenés que organizarlo muy bien para poder tener siempre abierto (...) Entonces priorizamos que esté siempre abierto nuestro centro de atención para nuestros asociados que lo requieran. También hay una realidad: yo como joven también a veces me olvido en mi "idealidad" que las **personas mayores tal vez no tienen tanta vinculación con la virtualidad y la tecnología** como tenemos nosotros y pasan por la calle y quieren entrar al centro de atención a hacer una consulta presencial porque no tienen otro modo. Es una empresa de servicios y eso lo tenemos que asegurar"*

Tal como se referenció, el contrato psicológico al ser esencialmente un constructo perceptual, evidencia la posibilidad de que surjan discrepancias entre las partes que participan en el intercambio con respecto a sus creencias y expectativas en lo que hace a sus mutuas obligaciones.

Continuando con el análisis de la relación laboral desde la perspectiva del contrato psicológico, parece conveniente considerar la fase de evolución que refieren Reyes y Martínez. La **creación** de contratos psicológicos se da durante el reclutamiento al inicio de la contratación. En lo referido al trabajo remoto, hoy se da por naturalizado el trabajo híbrido para los empleados que se están incorporando en la actualidad. Sin embargo, para los casos de empleados reclutados antes de la pandemia esto no fue tenido en cuenta al inicio de dicha relación, es decir que fueron contratados para el trabajo exclusivamente presencial y luego con la pandemia se volcaron al trabajo remoto, conociendo y valorando esta nueva modalidad. En algunos casos, hubo que reflatar el contrato psicológico de origen:

*"La verdad es que sí, hubo **resistencia** (a volver presencial). Las personas **querían seguir trabajando desde la casa**, la mayoría, salvo casos particulares que no tenían comodidades en la casa y querían ir a la oficina porque desde la casa era imposible, la mayoría quería quedarse trabajando remoto. Tuvimos que hablar y **decir que nosotros los contratamos para esto**, tu puesto es atención presencial al asociado y eso es lo que tenemos que hacer."*

Es en la etapa de **mantenimiento** de los contratos psicológicos, en donde aparecen los cambios obligados y donde deberían darse los medios para el proceso de adaptación y

disminución de la resistencia al cambio, cambios que se perciben generalizados en gran cantidad de empresas:

... “A nosotros como empresa **nos obliga el mercado** (laboral), básicamente porque si no tenés esta modalidad (híbrida), no sos competitivo, básicamente no podés contratar a nadie. Más desde los segmentos profesionales, donde las multinacionales o empresas más grandes tienen todo este tipo de beneficios y no podés competir. (...) **El gran desafío que tenemos los de recursos humanos es como vincular las diferentes generaciones que hay en la organización.** Porque en general, muchos de los jefes responsables que coordinan los sectores, son de una generación mayor y les cuesta más este acercamiento. Y nosotros los de recursos humanos tenemos que pensar que eso suceda, porque en realidad, ellos son los que te impulsan o te frenan un cambio..”

... “creo que es más el que no tienen esa habitualidad con la tecnología que tiene un joven de 20 años que ya vivió con eso. Yo tengo 35 años, no nací con la tecnología, pero sí empecé a vincularme con la tecnología a los 15 o 16 años. (...) dentro de los planes para el ejercicio que viene, tenemos, desde RR.HH. que trabajar en lo que es Desarrollo de personas **abordar estas cuestiones que vemos que están haciendo falta para impulsar la cultura.**”

“...**hay que hacer ese vínculo:** el colaborador nuevo que ingresa con el conocimiento o la destreza digital y el colaborador “antiguo” o más grande que sabe cómo tomar una decisión vinculada a salud. O sea vincular esas dos cosas y que puedan interrelacionarse para llegar a un resultado mejor.”

“...La verdad que todo esto de la pandemia y **que cada uno se fuera a la casa, nos facilitó mucho el cambio**, que nosotros ya veníamos haciéndolo. Nosotros ahora en las oficinas con esta modalidad, donde vos **podés sentarte en un escritorio o en otro, y escritorios libres**, o sea no dejás tu florcita, tu cosita... y lo limpias para que mañana venga otra persona. **La baja en el uso del papel, facilita eso** porque si no eso sería imposible... uno antes tenía arriba del escritorio todos los papeles, los cuadernos, etc. Ahora, al estar todo digitalizado, es lo mismo cualquier escritor”

... “La verdad que al principio dije, “ya veo que hacemos todo esto y después dejan las cosas por cualquier lado, no sé cómo vamos a hacer para decirles que usen las cosas” Y al final, la verdad que la adaptación fue genial, porque la verdad que **no es vos le tenés que decir que lo haga, como todo el resto o la mayoría lo hacen, el resto lo termina haciendo...**”

Por último la etapa de **ruptura** de los contratos psicológicos se da cuando la relación entre ambas partes se deteriora. Referido a los cambios en relación a las nuevas formas de trabajo, se menciona el caso de personal, generalmente de mayor antigüedad y trayectoria

en la empresa, que pudo no haberse adaptado fácilmente a los cambios, lo que ocasionó tal ruptura:

... “desde la vuelta a la oficina, hicimos una nueva modalidad de que “el escritorio no es tuyo, es de todos”. O sea, no es que vos tenés tu escritorio y es tuyo y nadie te lo puede tocar y vos te sentás ahí y nada más: **eso se eliminó**. (...) **¿Sabés lo que fue sacarles las oficinas a algunos jefes**, que las tenían prácticamente desde que habían nacido? Pero aparte, no es que se la sacas, **ellos lo sienten como que les sacaste algo**.”

Rousseau explicaba que depende de cómo se lleve el cambio se producirá la violación del contrato o, por el contrario, se transformarán satisfactoriamente las bases de la relación. Consecuentemente no necesariamente las consecuencias del cambio organizacional son negativas. En la organización bajo estudio se espera que potenciando la integración de distintas generaciones dentro de la empresa se llegue a resultados superadores. De igual forma se espera que suceda con el cambio de hábitos en las oficinas como el no uso de papeles e impresiones, los escritorios libres e intercambiables, espacios flexibles que promueven la interacción de las personas.

La nueva normalidad pos pandemia se construye transformando o acentuando las tendencias ya existentes en materia de culturas organizacionales y la afectación de las mismas en la salud de los trabajadores y en las expectativas de sus contratos psicológicos. Otra de las herramientas que se implementaron durante la pandemia y que contribuyó al desarrollo de los vínculos entre los colaboradores, fortaleciendo la cultura organizacional, emergió durante las entrevistas:

“...una de las cosas positivas que se dieron a nivel interno, durante el cambio de nombre, fue que lanzamos una **nueva plataforma de comunicación interna**, donde no solamente comunicábamos cosas, sino que **fomentaba la interacción**. Nosotros eso no lo teníamos antes. Teníamos una plataforma más unidireccional de comunicación. A partir del cambio de nombre dijimos vamos a largar la plataforma que se llama Conexión XXX², para empezar a **interactuar y vernos más**. Porque también nos pasa que somos una empresa que estamos en todo el país y el que trabaja en Rosario tal vez no conoce al que le pide una solución en Bahía Blanca. La verdad que, al revés que lo que pensábamos al inicio, esto de que “agregar otra plataforma más, no sé si se va a usar, si tendrá éxito” y la verdad que (se usó) un montón: las personas subían fotos, imágenes de ellos con la familia, compartían, se conocían...”

² Se utiliza un nombre de fantasía para preservar la identidad real de la organización.

La cultura de una empresa es uno de los factores organizacionales que más impacta en los procesos de atracción, desarrollo y retención del talento. Se infiere que una organización cuyo enfoque está dirigido hacia su gente sin dejar de lado los resultados del negocio, tendrá una reputación que atraerá talento de forma natural. Se entiende que esta organización tiene plena conciencia de los cambios que se plantean en el mercado actual y por la competencia de los recursos humanos con otras organizaciones. Asimismo, se presume que las organizaciones que no se “aguiernen” a los nuevos enfoques del mercado probablemente experimentará mayores índices de rotación y dificultad para conseguir talentos humanos.

En este momento los índices de rotación, no se evidencian como inconvenientes para la organización.

... “En el momento que fue el cambio -2020/21- la rotación se mantuvo de manera similar. Después, en la medida que empezó a moverse el mercado laboral, ahí empezó a verse la rotación, tal vez acumulada de antes, pero no derivada del cambio en sí. (...) En los últimos años de pre-pandemia habíamos tenido –y durante la pandemia también- un 6%. Estamos hablando de rotación por renuncia de colaboradores. Aclaro esto, porque el número total general de rotación es otro, pero nosotros desde RRHH para analizar lo que es **clima laboral**, cómo estamos competitivamente en el mercado, utilizamos esta rotación. (...) la última **encuesta de clima**, los resultados fueron muy buenos, un índice general de clima de 8 puntos. En líneas generales fue muy bueno y a partir de esa encuesta de clima sacamos temas de mejora, temas que tienen que ver con generar **planes de retención de talentos**. Tal vez en donde tenemos la misma complejidad que tienen el resto de las organizaciones, en las posiciones profesionales: Administración, Tecnología y RR.HH., ahora el mercado tiene **otra movilidad** y requiere que hagamos **estrategias específicas de retención en ese segmento**. Creo que tiene que ver **mucho lo que nos dejó la pandemia**: obviamente todo lo que son perfiles de IT está explotado porque todas las empresas tuvieron que salir rápido a adaptar sus procesos a otros más digitales y después todo lo que es el área de profesionales, Administración y RRHH. Desde mi perspectiva todo lo que es la administración de RRHH se volvió mucho más compleja, porque ahora desde RR.HH. tenés que entender cómo abordar la realidad de los colaboradores desde la modalidad virtual, desde la presencialidad ver cómo hacés ese mix... **mix entre la presencialidad y la virtualidad**. Nosotros como política lo que quisimos lograr es tratar de lograr un mix entre presencialidad y virtualidad favorable tanto a la organización como a la persona.

Se contrasta que todo proceso que atraviesa situaciones de complejidades e incertidumbres exigen cambios de estrategias y que éstas no siempre podrán garantizar el mejor resultado esperado, porque a medida que las organizaciones cambian, el entorno se altera simultáneamente. Sin dudas este caso alude a una organización flexible, abierta y atenta a los cambios, que más allá de reaccionar frente a ellos, gestiona proactivamente sus estrategias de adaptación, obteniendo resultados alentadores y confianza para seguir avanzando.

7. REFLEXIONES

En nuestro país, si bien la nueva ley de trabajo remoto sancionada en 2021 provee el marco regulatorio para este tipo de las relaciones laborales, podemos decir que, por el momento, es el mercado laboral junto a las necesidades y expectativas de ambas partes, los que generalmente imponen las reglas, no siempre formalizadas, que enmarcan esta nueva modalidad de trabajo.

Actualmente, las empresas no pueden desentenderse de la cuota de trabajo remoto, a modo de beneficio laboral, que les impone el mercado. Los ofrecimientos en el mercado de trabajo están impregnados, cada vez más, por una cuota de trabajo a distancia. Por ello las empresas deberán considerar las ventajas y desventajas presentes en el trabajo híbrido, que afectan tanto a la organización como a sus colaboradores.

La gestión de los recursos humanos sufrirá cambios. Por un lado las ventajas del trabajo remoto para algunos puestos serán un factor a destacar en los ofrecimientos laborales y por otra parte el trabajo presencial, cuando sea apreciado por la empresa, debería ser recompensado por el valor que ofrece esa modalidad.

Presumiendo que existe una combinación o mix ideal de trabajo remoto y presencial para cada organización, que tiene en cuenta tanto la factibilidad tecnológica intrínseca de cada tarea, la productividad, la eficiencia, así como el clima laboral y la satisfacción de cada trabajador, se cree que hay factores que pueden distorsionar esa ecuación. Estos factores pueden llevar a impulsar más trabajo presencial en desmedro del virtual de lo que se supone óptimo, o viceversa, los factores que desdibujan el mix pueden hacer que el trabajo virtual se imponga sobre el presencial más de lo ideal.

Entre los factores que pueden empujar la ecuación hacia el **predominio del trabajo remoto** por sobre el presencial más que lo recomendable, se encuentran: instalaciones de trabajo reducidas, escaso equipamiento en oficinas de la empresa, cuestiones de organización familiar de los trabajadores, ahorro en tiempo y costos de traslado para los mismos y la presión del mercado laboral en ese sentido.

En el sentido contrario, es decir, factores que distorsionan la ecuación **impulsando el trabajo presencial** por sobre el virtual más de lo recomendable, pueden identificarse los

siguientes: factores culturales como ser la brecha generacional en donde los trabajadores de más antigüedad son reticentes a modificar su forma de trabajo habitual, superiores jerárquicos habituados a la supervisión directa que no encuentran una forma alternativa de control a no presencial sobre el subordinado, trabajadores con escasa tecnología o conectividad en sus domicilios, ambiente hogareño poco favorable para la actividad laboral, temor a la pérdida de vínculos con el consiguiente debilitamiento de la cultura organizacional.

Si bien es importante tener presente la existencia del contrato psicológico que crea interdependencia entre el trabajador y la organización generando beneficios mutuos, sería recomendable para las organizaciones que están frente a una nueva relación laboral que puedan acordar a priori las condiciones de trabajo híbrido con cada trabajador, considerando además la posibilidad de formalizarlas. El objetivo sería intentar que las expectativas de ambas partes se correspondan para lograr el desarrollo de una relación laboral sólida, con retención del talento y con beneficios mutuos a largo plazo.

En pos de mantener la relación de trabajo presencial y remoto lo más cerca posible del mix óptimo, se deberán **atenuar los factores que distorsionen ese equilibrio ideal**. En la organización estudiada se ven algunas herramientas utilizadas con ese objetivo, que sin duda no agotan una lista que está en constante crecimiento y permanente actualización, a saber:

- Las mencionadas **barreras culturales y brechas generacionales** entre trabajadores, así como el **debilitamiento de la cultura organizacional**, pueden atenuarse con el fomento de interacción entre colaboradores, para ello sería necesario:
 - La generación de actividades, tanto virtuales como presenciales, específicamente diseñadas para crear y fortalecer vínculos entre trabajadores pertenecientes a diferentes ámbitos, antigüedad y/o generaciones.
 - Diseño arquitectónico del ambiente de oficinas que predisponga al encuentro y al intercambio humano presencial para trabajadores presenciales o híbridos.
 - Organización de las tareas presenciales que compartan mobiliario, máquinas y escritorios libres papeles y de libre utilización e intercambiables por los trabajadores que están en forma permanente o eventual en las oficinas.
 - Utilización de plataforma institucional virtual que considere, además de lo estrictamente laboral, el intercambio social de trabajadores en actividad remota o híbrida.

- Para contrarrestar el trabajo remoto en condiciones poco favorables como ser un **ambiente familiar/hogareño poco propicio** para el trabajo o con **escasa tecnología o deficiente conectividad**, deberían considerarse herramientas como:
 - Provisión de máquinas, pc, notebooks, silla ergonómica y otros dispositivos de utilización para el trabajo remoto desde el hogar.
 - Compensación económica por conectividad (servicios de Internet/wifi).
 - Suma de dinero a aplicar, a consideración del trabajador, en alquiler de sector de coworking u oficina cercana a su domicilio o para el acondicionamiento de un sector dentro de su hogar para lograr mejores condiciones para trabajo remoto.

Salta a la vista que por el momento, dentro de la organización se necesita hacer “un traje a medida” para cada trabajador, que considere su situación laboral y personal particular. Vemos que la existencia de agentes individuales, en el caso estudiado los gerentes de área, que cumplen el rol de representantes de la organización. Ellos son quienes podrían establecer los acuerdos formales y los contratos psicológicos debido a que son quienes conocen más cercanamente a sus colaboradores, sus necesidades, sus nuevas demandas, las necesidades específicas de sus áreas de desempeño y son quienes podrían ser los generadores de alternativas ingeniosas que permitan mejorar la productividad de la organización y la satisfacción laboral simultáneamente.

Finalmente, queda mucho para seguir investigando, aprendiendo y compartiendo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2020). Gestionar sin estar. Desafíos en tiempos de home office. Argentina: Granica.
- Argyris, C. (1938). Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank. *Administrative Science Quarterly*, 2, 501-520.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational Behavior*. Illinois, EE.UU: The Dorsey Press.
- Biconda, L. y Fernández M. (2021). Estrategias de coaching ejecutivo. De la práctica a la teoría. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Colombo, D. M. (2008). Tesis de grado: Impacto del Teletrabajo en la cultura organizacional. Intervenciones posibles desde el campo de la comunicación. Argentina. Universidad Nacional de La Plata. Pp. 107-111.
- De Vos, A., Meganck, A., & Buyens, D. (2005). The role of the psychological contract in retention management: confronting HR managers' and employees' views on retention factors and the relationship with employees intentions to stay.

Recuperado de <https://public.vlerick.com/Publications/629683db-69a9-e011-8a89-005056a635ed.pdf>

Evan, W. M. (1976). *Organization Theory Structures, Systems and environments*. Nueva York: Wiley.

Garmendia, J. A. (1990). *Desarrollo de la organización y cultura de la empresa*. Madrid: Esic Editorial.

Hatum, A. y Marchiori E. (2021). *Gestión de personas en organizaciones innovadoras. Manual de teoría y práctica profesional*. Buenos Aires: Granica.

Hernández Sampieri, R., Collado Fernández, C. y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Buenos Aires: Mc Graw Hill.

International Labour Organization (ILO). Disponible en: **URL:** www.ilo.org

Kobila y otros (2022). *“Una empresa social en cambio. Estudio de Caso”*. Ponencia presentada en las Vigésimosexta Jornadas de Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR, realizadas en Rosario, entre el 25 al 29 de abril de 2022. Disponible en:

<https://www.fcecon.unr.edu.ar/web-nueva/actas-jornadas-anuales-de-investigacion>

Levinson, H., Price, C.R., Munden, K.J., Mandl, H.J. y Solley, C.M. (1962). *Men, Management, and Mental Health*. Cambridge, EE.UU.: Harvard University Press.

Marchiori, E. (2020). *Ansias de libertad. La explosión del trabajo distribuido*. Artículo citado Hatum, A. y Marchiori E. (2021), publicado en el diario La Nación el 29 de agosto de 2020, extraído 19 de abril de 2022. Disponible en:

<https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/ansias-libertad-la-explosion-del-trabajo-distribuido-nid2430337/>

Mirotshina, M. (1996). *Dynamic Economic Theory*. Cambridge, EE.UU. Cambridge University Press.

OIT - Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social - Unión Industrial Argentina. (2011). *“Manual de buenas prácticas en teletrabajo”*, Buenos Aires. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_143.pdf

OIT - Comisión mundial sobre el futuro del trabajo. (2019). *“Trabajar para un futuro más prometedor”*, Ginebra. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_662442.pdf

OIT. (2020) *“Panorama Laboral 2020. América Latina y el Caribe”*, Lima. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_764630.pdf

OIT. (2020) *“Panorama Laboral en tiempos de la COVID-19. Impactos en el mercado de trabajo y los ingresos en América Latina y el Caribe”*. Segunda Edición, Lima.

Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_756694.pdf

- OIT. (2021) “*Serie Panorama Laboral en América Latina y el Caribe 2021. Transitando la crisis laboral por la pandemia: hacia una recuperación del empleo centrada en las personas*”, Lima. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_779114.pdf
- Parks, J. (1997). *Organizational Contracting: A Rational Exchange*. New York, EE.UU: ILR Press.
- Peiró, J. M. (1982). *Psicología de la Organización*. Madrid: UNED.
- Reyes, Y., & Martínez, I. (2007). Los contratos psicológicos: sus efectos en los resultados de las organizaciones. Recuperado de <http://repositorio.bib.upct.es/dspace/bitstream/10317/897/1/cpe.pdf>
- Robbins, S. y Coulter M. (2010). *Administración*. México: Pearson.
- Robinson, S. (1996) Confianza e Incumplimiento del Contrato Psicológico. *Ciencia administrativa trimestral*, Nro. 41, Pp. 574-599.
- Robinson, S. y Morrison, E. (1995) Contratos psicológicos y OCB: los efectos de las obligaciones incumplidas en el comportamiento de virtud cívica. *Revista de Comportamiento Organizacional*, Nro.16, Pp. 289-298.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Nro. 2, Pp. 121-139.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. California, EE.UU: Sage Publications.
- Rousseau, D.M. y Schalk R. (2000). *Psychological Contracts in Employment: Cross-National Perspectives*. California, EE.UU: Sage Publications
- Selman J. (2008) *Liderazgo*. Argentina: Pearson.
- Schein, E. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45, (2), Pp. 109 -119.
- Schein, E. (1965). *Organizational Psychology*. New Jersey, EE.UU: Prentice Hall.
- Schneider, B. (1990). *Organizational Culture and Climate*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Shore, LM y Barksdale, K. (1998). Examinando el grado de equilibrio y el nivel de obligación en la relación laboral: un enfoque de intercambio social. *Revista de Comportamiento Organizacional*, Nro.19, Pp. 731-744.
- Yin, R. K, (1995). *Case study research: Design and methods*, [2. Ed] United States-London-New Delhi, Sage Publications Inc.
- Zabid, A., Sambasivan, M., & Abdul, A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol. 25, Nro. 2, Pp.161-179.

PRIMERAS LECTURAS ACERCA DE LAS CONTRIBUCIONES A LA AGENDA 2030 DE LAS UNIDADES ACADÉMICAS EN CIENCIAS ECONÓMICAS EN ARGENTINA

Cavallo, Marcela*
Ledesma, Alicia
Facco, Silvina
Benzi, Carolina
Schmidt Strano, Erika

RESUMEN

La sociedad del siglo XXI demanda un mundo sostenible, equitativo e inclusivo, en escenarios no siempre favorables principalmente en algunas regiones del planeta. Desde hace algunos años se predica el surgimiento de un nuevo paradigma organizacional en el que se tienen en cuenta desafíos que la sociedad impone y a los que las organizaciones deben responder responsablemente. En este marco la Universidad, como una de las instituciones más creíbles de esta sociedad, se convierte en un actor protagónico por su tradicional rol formativo y generador de conocimiento, pero también como un agente clave del desarrollo de un mundo más equitativo que contribuye a idear soluciones para los problemas que se vinculan con el desarrollo. Este trabajo se plantea como objetivo general indagar las acciones y propuestas vinculadas a la Agenda 2030 de unidades académicas en ciencias económicas de universidades nacionales argentinas para analizar luego posibles asimetrías en el desarrollo de las mismas entre regiones económicas argentinas. Y en qué medida estas acciones y propuestas contribuyen al logro de los ODS. Para alcanzar los objetivos propuestos se comenzó con la exploración de los sitios oficiales disponibles en la web de las facultades en ciencias económicas de gestión estatal (34 unidades académicas), que constituyen la fuente primaria de información. En primera instancia, se seleccionaron las facultades, universidades o departamentos de ciencias económicas nacionales incluidas en el documento del Consejo de Decanos de Facultades en Ciencias Económicas – C.O.D.E.C.E- excluyendo intencionalmente a la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (UNR) ya que será objeto de investigación en ulteriores etapas. Los hallazgos de esta investigación ofrecen un mapeo inicial de acciones y propuestas con un enfoque comparativo por regiones en el que fue posible observar la existencia de asimetrías. En ellas se indagó sobre la existencia de propuestas y acciones vinculadas a las categorías propuestas en esta investigación que, como se expresó en este escrito, se construyeron

* mcavallo@fcecon.unr.edu.ar – IIATA - Facultad de Ciencias Económica y Estadística (UNR)
alicia.ledesma@unr.edu.ar – IIATA - Facultad de Ciencias Económica y Estadística (UNR)
cpsfacco@hotmail.com – IIATA - Facultad de Ciencias Económica y Estadística (UNR)
cbenzi@fcecon.unr.edu.ar - IIATA - Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (UNR)
eschmidt@fcecon.unr.edu.ar - IIATA - Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (UNR)

sintetizando los aportes de Vallaeys (2014,2019) y de Kestin et al (2017). En lo que refiere a las acciones y propuestas de las unidades académicas en ciencias económicas y su relación con la RSU, se puede afirmar que, si bien las iniciativas son aisladas y no siempre reflejan una coordinación con lo propuesto por los modelos planteados en este estudio, en Argentina en general están alineadas con la responsabilidad social universitaria. Otra conclusión que deriva del análisis de los resultados con relación a los ODS es la contribución directa que realizan las unidades académicas en ciencias económicas a su logro. En general las facultades de las universidades nacionales poseen rasgos reformistas que involucran determinadas cuestiones sociales, ambientales y económicas, que se plasman en observatorios económicos, de comercio internacional y de derechos humanos, entre otros. También se destacan programas y procesos de desarrollo institucional y educativo que se llevan a cabo internamente. No obstante, la contribución efectiva de cada una de las acciones y propuestas a la consecución de los ODS se presenta de un modo incipiente, quedando aún un largo camino por recorrer y pareciera que muy poco tiempo para concretarlos.

PALABRAS CLAVE: Agenda 2030; Responsabilidad Social Universitaria; Educación Superior; Impactos; Acciones y Propuestas.

ABSTRACT:

The 21st century's society demands a sustainable, equitable and inclusive world, in scenarios that are not always favorable, mainly in some regions of the planet. Since a few years, the emergence of a new organizational paradigm has been preached in which the challenges that society imposes and to which organizations must respond responsibly are taken into account. In this framework, the University, as one of the most credible institutions in this society, becomes a leading actor due to its traditional training role and generator of knowledge, but also as a key agent in the development of a more equitable world that contributes to creating solutions to development related problems. The general objective of this work is to investigate the actions and proposals linked to the 2030 Agenda of academic units in Economic Sciences of Argentine National Universities to later analyze possible asymmetries in their development between Argentine economic regions. And to what extent these actions and proposals contribute to the achievement of the SDGs. To achieve the proposed objectives, we began with the exploration of the official websites available of the faculties of economic sciences of state management (34 academic units), which constitute the primary source of information. In this first instance, the faculties, universities or departments of national economic sciences included in the document of the Council of Deans of Faculties in Economic Sciences -C.O.D.E.C.E- were selected, intentionally

excluding the Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (UNR) since it will be subject of further investigations. The findings of this research show an initial mapping of actions and proposals with a comparative approach by region in which it was possible to observe the existence of asymmetries. They inquired about the existence of proposals and actions linked to the categories proposed in this research which, as expressed in this paper, were built by synthesizing the contributions of Vallaey (2014, 2019) and Kestin et al (2017). Regarding the actions and proposals of the academic units in economic sciences and their relationship with USR, it can be affirmed that, although the initiatives are isolated and do not always reflect coordination with what is proposed by the models proposed in this study, in Argentina they are generally aligned with University Social Responsibility. Another conclusion that derives from the analysis of the results in relation to the SDGs is the direct contribution made by the academic units in economic sciences to their achievement. In general, the Faculties of National Universities have reformist features that involve certain social, environmental and economic issues, which are reflected in economic, international trade and human rights observatories, among others. Institutional and educational development programs and processes carried out internally are also highlighted. However, the effective contribution of each of the actions and proposals to the achievement of the SDGs is presented in an incipient way, there is still a long way to go and it seems that very little time to achieve them.

KEY WORDS: Agenda 2030; University Social Responsibility; Higher education; Impacts; Actions and Proposals.

1. INTRODUCCIÓN

La sociedad del siglo XXI demanda un mundo sostenible, equitativo e inclusivo, en escenarios no siempre favorables principalmente en algunas regiones del planeta. Desde hace algunos años se predica el surgimiento de un nuevo paradigma organizacional en el que se tienen en cuenta desafíos que la sociedad impone y a los que las organizaciones deben responder responsablemente. En este marco la Universidad, como una de las instituciones más creíbles de esta sociedad, se convierte en un actor protagónico por su tradicional rol formativo y generador de conocimiento, pero también como un agente clave del desarrollo de un mundo más equitativo que contribuya a idear soluciones para los problemas que se vinculan con el desarrollo. Es así que, la necesidad de incluir los contenidos en sostenibilidad en todos los ámbitos de incumbencia de la Universidad fundamentada en una racionalidad ética, práctica y teórica, colabora en la construcción de competencias profesionales y académicas. En este sentido, existen antecedentes a nivel internacional sobre la oficiosidad de la Universidad en temáticas tanto sobre sostenibilidad

en investigación y gestión como así también en el abordaje de objetivos en pro de su consecución y la generación de espacios y medios para dar lugar a su comprensión.

La iniciativa global de la Agenda 2030 permite impulsar el comportamiento sostenible de las organizaciones y dentro de ellas, la Universidad se presenta como motor en el logro de muchos de los objetivos que esta iniciativa propone. En particular, las unidades académicas que dictan carreras relacionadas a las ciencias económicas tienen un importante papel, no solo en la formación disciplinar tradicional de contadores, economistas y administradores sino también en el desarrollo de acciones ligadas a la temática de la sostenibilidad en todos los ámbitos en los que se desenvuelven.

2. LA AGENDA 2030 Y EL SURGIMIENTO DE LOS MODELOS URSULA Y SDSN

En el marco de la 70° Cumbre del Desarrollo Sostenible (Naciones Unidas, 2015), se aprueba el documento “Transformando nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible” convirtiéndose así en el acuerdo global más ambicioso de Naciones Unidas de los últimos años.

La Agenda toma como base los 17 problemas más urgentes y los convierte en retos a resolver a través de la consecución de 17 objetivos y 169 metas, entre los que se incluyen la erradicación de la pobreza y el hambre; la protección del planeta de la degradación ambiental abordando el cambio climático; el asegurar que todas las personas puedan disfrutar vidas prósperas, saludables y satisfactorias; el fomentar sociedades pacíficas, justas e inclusivas, libres de violencia y sin miedo. La misma ha sido elaborada con la metodología bottom-up y, si bien no es legalmente vinculante, ha sido acogida por gobiernos, sociedad civil y empresas. En este escenario, se torna relevante el rol crítico de la universidad y la necesidad de su involucramiento.

Por otra parte, desde los años 2000 el concepto de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) cobra fuerza en América Latina a partir del trabajo mancomunado entre la Red chilena “Universidad Construye País” y la red Latinoamericana de Universidades animada por la “Iniciativa Interamericana de Ética, Capital Social y Desarrollo”. Según Vallaey (2014, p.107) esta implica un diálogo con la sociedad y una escucha activa de sus agentes que plantea una construcción basada en la gestión de los cuatro impactos que generan las instituciones de educación superior (Vallaey et al., 2009) en relación con:

- La organización misma, desde su campus y su personal: impactos laborales y medioambientales: gestión;
- La formación que imparte hacia los estudiantes: formación;

- Los conocimientos que construye desde sus centros de investigación y sus presupuestos epistemológicos, subyacentes a sus decisiones académicas: investigación,
- Sus relaciones con el entorno social, sus redes, contrataciones, relaciones de extensión, participaciones sociales, económicas y políticas, anclaje territorial: extensión.

En palabras del mismo autor, una institución que quiere contribuir con los ODS y a la vez tener una gestión sostenible que adopta la RSU en su gestión:

“busca resituar a la universidad en la sociedad, alineando sus cuatro procesos (gestión, docencia, investigación, extensión) con la misión universitaria, sus valores y compromiso social. Esta responsabilización se realiza mediante una autorreflexión institucional transparente con participación dialógica de toda la comunidad universitaria y los múltiples actores sociales interesados en el buen desempeño universitario o afectados por él, persigue la transformación efectiva del ejercicio del saber en la sociedad hacia la solución de los problemas de exclusión, inequidad e insostenibilidad”. Vallaey et al (2009, p.22)

En el año 2018, Vallaey avanza en su propuesta y presenta un modelo superador al que denomina URSULA, basado en la interacción de cuatro ejes alineados a los Objetivos de desarrollo sostenible (ODS): *extensión, formación, investigación y gestión*³.

En sintonía con la propuesta de la Agenda 2030 y del modelo de Vallaey, surge en Australia el modelo de Kestin et al (2017) en su trabajo “Cómo empezar con los ODS en la Universidad” que desarrolla una propuesta que agrupa las acciones que llevan adelante las universidades en pos del logro de los ODS, conforme a cuatro ejes: Educación y aprendizaje, Liderazgo social, Investigación y Gestión y gobernanza.

Educación y aprendizaje (Kestin et al, 2017, p. 12)

- Dotar al alumnado de conocimientos, habilidades y motivación para entender y abordar los ODS
- Empoderar y movilizar a la juventud
- Proporcionar amplia formación académica o vocacional para implementar soluciones de ODS

³ . El avance lo da la sinergia que plantea entre los cuatro ejes al decir que la extensión de manera aislada y extracurricular no genera los impactos necesarios, sino que debe contar con la fuerza de la formación y el expertise de los investigadores. A su vez, la formación debe incluir en las currículas las cuestiones sociales y comunitarias y todo ello confluye en la necesidad de una investigación que permita innovar y contribuir con los ODS. Finalmente, esta retroalimentación es posible con una gestión basada en un liderazgo socialmente responsable llevado adelante en su zona de influencia y con las alianzas necesarias. Es aquí donde aparecen los actores directamente interesados en el cumplimiento que le cabe a la universidad, a los que se puede clasificar en cuatro grandes grupos (Vallaey, 2009): autoridades/personal, estudiantes, docentes/investigadores y actores civiles/privados externos.

- Crear más oportunidades para la creación de capacidades de estudiantes y profesionales de países en desarrollo para abordar los desafíos relacionados con los ODS

Liderazgo social (Kestin et al, 2017, p. 28)

- Fortalecer el compromiso público y su participación pública en el ámbito de los ODS
- Iniciar y facilitar el diálogo, así como la acción intersectorial sobre la implementación de los ODS.
- Desempeñar un papel protagonista en el desarrollo y promoción de políticas de desarrollo sostenible
- Demostrar la importancia del sector universitario en la implementación de los ODS.
- Demostrar el compromiso del sector universitario con los ODS

Investigación (Kestin et al, 2017, p. 18)

- Fomentar y promover los ODS como un tema de investigación dentro de la universidad
- Apoyar todo el espectro de enfoques de investigación necesarios para abordar los ODS, incluida la investigación interdisciplinar y transdisciplinar
- Apoyar y fomentar la innovación para soluciones de desarrollo sostenible
- Apoyar activamente la implementación nacional y local de los ODS
- Abogar por el apoyo nacional y la coordinación de la investigación sobre los ODS
- Apoyar la creación de capacidades para que los países emergentes desarrollen y utilicen la investigación sobre los ODS.

Gestión y gobernanza (Kestin et al, 2017, p. 23)

- Alinear las estructuras de gobierno universitario y las políticas operativas con los ODS

3. SÍNTESIS DE LOS MODELOS URSULA Y SDSN: ENFOQUE DE ACCIONES Y PROPUESTAS

En los modelos de Vallaey (2014, 2019,2020, 2021) y Kestin et al (2017) se definen ejes comunes que incluyen contenidos definidos en términos de objetivos/expectativas a alcanzar. Como síntesis de estas propuestas, este equipo de investigación ha definido categorías conceptuales nuevas, construidas en clave de acciones y propuestas actuales y potenciales concretas, de acuerdo a la teoría fundamentada en los datos (Vasilachis de Gialdino, 2006). En esta investigación, el relevamiento en páginas oficiales de unidades académicas en ciencias económicas ha permitido establecer ciertas regularidades y recoger información específica, que ha servido de insumo a la nueva categorización.

Tabla 1. Sistematización de enfoques teóricos

<p>URSULA (Vallaey, 2014)</p>	<p>SDSN (Kestin et al, 2017)</p>	<p>Enfoque de acciones y propuestas actuales y potenciales</p>
<p>Formación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promover un aprendizaje basado más en el contacto real con la comunidad y una participación efectiva en la solución de sus problemas sociales y ambientales. - Actualizar la pertinencia social y ambiental de los programas y contenidos de estudios, de la mano con distintos actores sociales que puedan ayudar a los formadores académicos a responder a los desafíos locales, nacionales y globales de desarrollo, en articulación con los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS-ONU). 	<p>Educación y aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dotar al alumnado de conocimientos, habilidades y motivación para entender y abordar los ODS - Empoderar y movilizar a la juventud - Proporcionar amplia formación académica o vocacional para implementar soluciones de ODS - Crear más oportunidades para la creación de capacidades de estudiantes y profesionales de países en desarrollo para abordar los desafíos relacionados con los ODS 	<p>Educación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pasantías educativas y espacios de formación - Prácticas socio comunitarias - Formación de estudiantes en competencias y habilidades afines a la temática - Planes de estudio con asignaturas afines - Articulación con colegios secundarios - Orientación y/o acompañamiento a estudiantes - Áreas y/o Protocolos de género y diversidad

Participación social	Liderazgo social	Extensión y vinculación
<ul style="list-style-type: none"> - Articular estrechamente los proyectos de extensión con la formación profesional y la investigación, para que las actividades académicas en general sean fuente de innovación social y ambiental. - Conseguir que los proyectos emprendidos en comunidad sean co-creados con ella, duraderos y de alto impacto, a fin de erradicar el asistencialismo. - Comprometer la institución a ser un actor esencial de la agenda local, nacional e internacional de desarrollo humano sostenible. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer el compromiso público y su participación pública en el ámbito de los ODS - Iniciar y facilitar el diálogo, así como la acción intersectorial sobre la implementación de los ODS. - Desempeñar un papel protagonista en el desarrollo y promoción de políticas de desarrollo sostenible - Demostrar la importancia del sector universitario en la implementación de los ODS. - Demostrar el compromiso del sector universitario con los ODS 	<ul style="list-style-type: none"> - Vinculación y extensión en conjunto con organizaciones sociales, gubernamentales y de la sociedad civil, procurando concretar acciones transformadoras. - Voluntariado y desarrollo del potencial solidario para contribuir a la construcción del futuro deseado para el bienestar general - Orientación al Emprendedor externo para desarrollar capacidades relacionadas con la toma de decisiones y el trabajo autónomo. - Cátedras/Clases abiertas destinadas al público en general para reflexionar sobre temas relevantes vinculados a la economía social y solidaria - Capacitación en temáticas sociales dirigidas al público en general, para responder a las necesidades de formación de los actores del medio socio productivo.

Cognición	Investigación	Investigación - producción de conocimiento
<p>- Vincular las disciplinas entre sí (interdisciplinariedad) y con la solución de problemas sociales y ambientales, trabajando en y con la comunidad (transdisciplinariedad)</p> <p>- Promover una gestión solidaria del conocimiento, para que los resultados de investigación útiles a la solución de problemas sociales y ambientales puedan ser compartidos con los públicos que los necesitan.</p>	<p>- Fomentar y promover los ODS como un tema de investigación dentro de la universidad</p> <p>- Apoyar todo el espectro de enfoques de investigación necesarios para abordar los ODS, incluida la investigación interdisciplinar y transdisciplinar.</p> <p>- Apoyar y fomentar la innovación para soluciones de desarrollo sostenible</p> <p>-Apoyar activamente la implementación nacional y local de los ODS</p> <p>- Abogar por el apoyo nacional y la coordinación de la investigación s/ los ODS</p> <p>- Apoyar la creación de capacidades para que los países emergentes desarrollen y utilicen la Investigación sobre los ODS.</p>	<p>- Institutos, centros y membresías en áreas con impacto social</p> <p>- Proyectos y programas sobre temáticas disciplinares e interdisciplinares vinculadas a los ODS</p> <p>- Publicaciones orientadas a la temática</p>

Gestión institucional	Gestión y gobernanza	Gestión
- Coherencia entre las declaraciones misionales y las prácticas rutinarias de gobierno y administración, para que la Universidad sea un ejemplo ilustrador de comportamiento ético, desde la gestión de personas, compras, transporte, energía, agua, etc., desde las prácticas de transparencia, participación, inclusión, equidad de género y acceso a los estudios	- Alinear las estructuras de gobierno universitario y las políticas operativas con los ODS	- Declaración de misión, visión y valores vinculados a la sostenibilidad y los ODS - Protocolos, procedimientos y programas específicos vinculados a la gestión sostenible

Fuente: Elaboración propia en base a Vallaey (2014) y Kestin (2017)

4. OBJETIVOS

Este trabajo plantea como objetivo general indagar las acciones y propuestas vinculadas a la Agenda 2030 de unidades académicas en ciencias económicas de universidades nacionales argentinas.

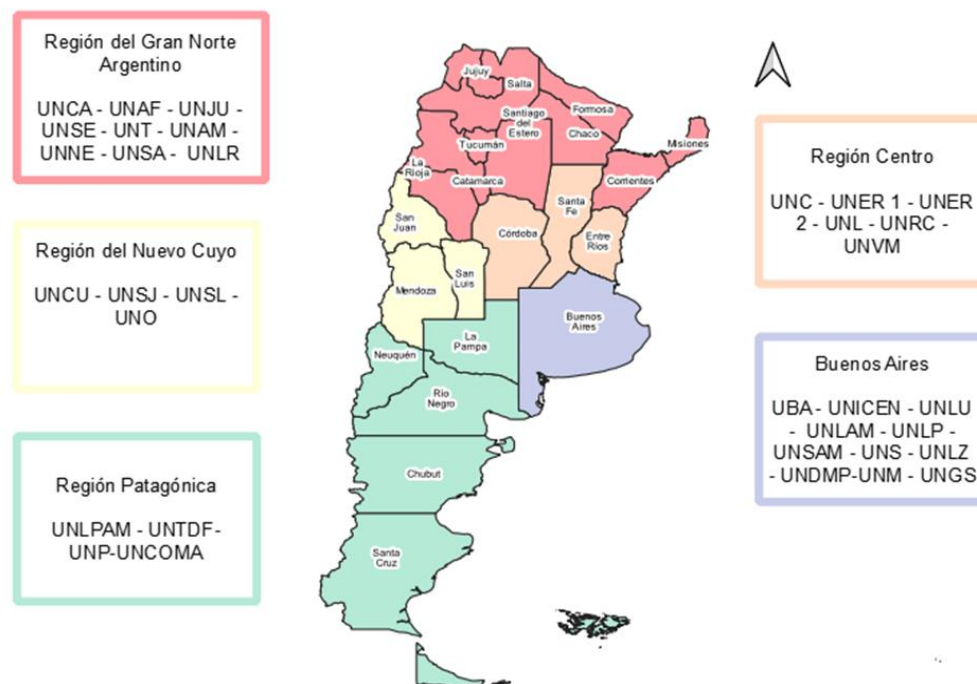
Interesa también analizar posibles asimetrías en el desarrollo de estas acciones y propuestas entre regiones económicas argentinas. Asimismo, atañe estudiar en qué medida estas acciones y propuestas contribuyen al logro de los ODS de la Agenda 2030.

5. MÉTODO

Para alcanzar los objetivos propuestos se comenzó con la exploración de los sitios oficiales disponibles en la web de las facultades en ciencias económicas de gestión estatal (34 unidades académicas), que constituyen la fuente primaria de información. En primera instancia, se seleccionaron las facultades, universidades o departamentos de ciencias económicas nacionales incluidas en el documento del Consejo de Decanos de Facultades en Ciencias Económicas –C.O.D.E.C.E- excluyendo intencionalmente a la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (UNR) dado que será objeto de investigación en ulteriores etapas.

En ellas se indagó sobre la existencia de propuestas y acciones vinculadas a las categorías propuestas en esta investigación que, como se expresó en este escrito, se construyeron sintetizando los aportes de Vallaeys (2014,2019, 2020, 2021) y de Kestin et al (2017). A su vez, los datos relevados se agruparon conforme a las unidades académicas ubicadas en las diferentes “Regiones para el desarrollo económico y social” argentinas, previstas en la reforma de la Constitución Nacional del año 1994, en el artículo 124⁴

Figura 1. Unidades académicas en ciencias económicas agrupadas por regiones



Fuente: Elaboración propia a partir de los tratados de integración fundacionales de las diferentes regiones en base a lo establecido en la Constitución Nacional de 1994.

6. RESULTADOS

Como se expresó anteriormente, el trabajo toma como fuente primaria a los sitios virtuales que construye cada unidad académica - con diferentes formatos e información sintetizada – lo que supone una limitación por lo que se completará con futuras entrevistas destinadas a

⁴ Si bien las regiones tienen rango constitucional, no son entidades integrantes del sistema federal argentino. Las mismas son creadas por voluntad de las provincias, sin modificar ni limitar la autonomía provincial y sin intervención del Estado nacional, aunque con conocimiento del Congreso Nacional. La constitución no impide a una provincia pertenecer a más de una región ni tampoco la obliga a integrar una. De hecho, la provincia de Buenos Aires no pertenece a ninguna de las regiones aquí definidas. Dicha división de regiones se seleccionó en base a los objetivos plasmados en su creación, considerándose entidades de coordinación formalmente constituidas en Argentina por tratados interprovinciales que agrupan a las provincias que acceden voluntariamente. Los principales objetivos que persigue esta división son la búsqueda de racionalización en la ejecución de políticas públicas y en la administración de recursos económicos y el favorecimiento del desarrollo económico y social de las provincias integrantes. Los mismos plasman un sentido de perfecta concordancia con el análisis que se pretende realizar en este trabajo, el cual, intenta explicar a la universidad pública como entidad cuyo rol transversal es fundamental para lograr el desarrollo sustentable de la sociedad argentina. Aclaración: el relevamiento incluye a la provincia de Buenos Aires otorgándole el rango de quinta región, dada su importancia por el número de universidades que dicha provincia contiene (Figura 1).

profundizar los hallazgos. Sin embargo, esta limitación no obsta el arribo a resultados propios de una investigación de estas características exploratorio- descriptivos acordes al objetivo planteado.

En primer lugar, se presentan los resultados sistematizados en tablas por región, por categoría y por unidad académica, distinguiéndose dentro de cada una la existencia de acciones y propuestas señalando las celdas correspondientes con sombreados en el color de cada una de las regiones. Este sombreado es indicador del grado de cobertura de las acciones y propuestas relevadas en los sitios web oficiales. En las celdas de cada tabla se indica el número de unidades académicas en las que se pudieron relevar las acciones y/o propuestas en las fuentes señaladas.

Tabla 2. Propuestas y acciones. Eje Educación por Región

Eje	Acción/Propuesta	Región				
		Centro (6 unidades académicas)	Gran Norte Argentino (9 unidades académicas)	Cuyo (4 unidades académicas)	Patagónica (4 unidades académicas)	Buenos Aires (11 unidades académicas)
Educación	Pasantías educativas y espacios de formación	6	8	4	3	11
	Prácticas socio comunitarias	1	1	2	2	4
	Formación de estudiantes en competencias y habilidades afines a la temática	3	2	1	2	6
	Planes de estudio con asignaturas afines	5	7	3	3	10
	Articulación con colegios secundarios	4	3	2	1	1
	Orientación y/o acompañamiento a estudiantes	5	4	2	1	3
	Áreas y/o Protocolos de género y atención a la diversidad	3	4	1	2	5

Fuente: elaboración propia en base al relevamiento en páginas web oficiales

En el eje Educación se observa que la acción vinculada a *Pasantías educativas y espacios de formación* está fuertemente presente en todas las regiones mientras que las *prácticas socio comunitarias* presentan asimetrías entre regiones al igual que la *Formación de estudiantes en competencias y habilidades afines a la temática*.

Tabla 3. Propuestas y acciones. Eje Extensión y vinculación por Región

Eje	Acción/Propuesta	Región				
		Centro (6 unidades académicas)	Gran Norte Argentino (9 unidades académicas)	Cuyo (4 unidades académicas)	Patagónica (4 unidades académicas)	Buenos Aires (11 unidades académicas)
Extensión y vinculación	Vinculación y extensión en conjunto con organizaciones sociales, gubernamentales y de la sociedad civil, procurando concretar acciones transformadoras.	6	9	4	4	11
	Voluntariado y desarrollo del potencial solidario para contribuir a la construcción del futuro deseado para el bienestar general.	3	4	1	1	6
	Orientación al Emprendedor externo para desarrollar un conjunto de capacidades relacionados con la toma de decisiones y el trabajo autónomo.	3	5	2		
	Cátedras/Clases abiertas destinadas al público en general para reflexionar sobre temas relevantes vinculados a la economía social y solidaria.	1				3
	Capacitación en temáticas sociales dirigidas al público en general, para responder a las necesidades de formación de los actores del medio socio productivo.	6	9	3	3	10

Fuente: elaboración propia en base al relevamiento en páginas web oficiales

En la tabla 3 puede destacarse la simetría en la acción de *Vinculación y extensión en conjunto con organizaciones sociales (...)*, presente totalmente en todas las unidades académicas de cada región. Por el contrario, la mayor asimetría se detecta en la acción *Cátedras /clases abiertas destinadas al público (...)* cuya presencia es escasa o nula en la región gran norte argentino.

Tabla 4. Propuestas y acciones. Eje Investigación – Producción de conocimiento por Región

Eje	Acción/Propuesta	Región				
		Centro (6 unidades académicas)	Gran Norte Argentino (9 unidades académicas)	Cuyo (4 unidades académicas)	Patagónica (4 unidades académicas)	Buenos Aires (11 unidades académicas)
Investigación - producción de conocimiento	Institutos, centros y membresías en áreas con impacto social	6	9	4	3	11
	Proyectos y programas sobre temáticas disciplinares e interdisciplinares vinculadas a los ODS	4	3	3	2	4
	Publicaciones orientadas a la temática	4	5	2	2	7

Fuente: elaboración propia en base al relevamiento en páginas web oficiales

De la tabla 4 surge que la acción referida a la presencia de *Institutos, centros y membresías (...)* está presente en todas las regiones, siendo la de *proyectos y programas sobre temáticas disciplinares (...)* la que presenta mayores disparidades entre regiones.

Tabla 5. Propuestas y acciones. Eje Gestión por Región

Eje	Acción/Propuesta	Región	Centro (6 unidades académicas)	Gran Norte Argentino (9 unidades académicas)	Cuyo (4 unidades académicas)	Patagónica (4 unidades académicas)	Buenos Aires (11 unidades académicas)
	Gestión	Declaración de misión, visión y valores vinculados a la sostenibilidad y los ODS		6	7	4	4
Protocolos, procedimientos y programas específicos vinculados a la gestión sostenible			2	6	2	1	5

Fuente: elaboración propia en base al relevamiento en páginas web oficiales

La tabla 5 muestra mayores asimetrías en la acción ligada a la existencia de *protocolos, procedimientos y programas específicos vinculados a la gestión sostenible*.

En general, tal como se desprende de las tablas anteriores (2,3,4 y 5), se observan algunas asimetrías entre regiones económicas argentinas respecto a las acciones y propuestas definidas como categorías en este trabajo, siendo muy pocas las acciones y propuestas presentes en su totalidad en todas las regiones analizadas.

En segundo lugar, se muestran las contribuciones de las unidades académicas relevadas al logro de los ODS, agrupadas en los cuatro ejes estudiados.

Eje Educación: Las acciones que se destacan en mayor cantidad de universidades son las referidas a Planes de estudio con asignaturas afines y acciones de Pasantías educativas y espacios de formación, siguiéndole Orientación y acompañamiento a estudiantes, luego Articulación con colegios secundarios como así también Empoderamiento y movilización de la juventud a través de Áreas y/o Protocolos de género y atención a la diversidad. También impacta la Formación del estudiantado y finalmente las prácticas socio comunitarias. Respecto a la división por regiones, en las regiones de Cuyo y Patagónica se observa en términos relativos el mayor número de unidades académicas que realizan prácticas socio comunitarias siendo la región Centro aquella que reúne más unidades académicas que articulan con colegios secundarios. No hay ninguna unidad académica que aborde la totalidad de las acciones.

- Estos resultados contribuyen directamente con el ODS 4 “*Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos*”, metas 4.3, 4.4., 4.7 y con el 5 “*Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas*”, metas 5.5 y 5.a.

Eje Extensión y Vinculación: la totalidad de las unidades académicas presentan acciones relacionadas con Vinculación y extensión en conjunto con organizaciones sociales, gubernamentales y de la sociedad civil, procurando concretar acciones transformadoras, le sigue en el análisis Capacitación en temáticas sociales dirigidas al público en general, para responder a las necesidades de formación de los actores del medio socio productivo; luego

Voluntariado y desarrollo del potencial solidario para contribuir a la construcción del futuro deseado para el bienestar general; Orientación al Emprendedor externo para desarrollar un conjunto de capacidades relacionados con la toma de decisiones y el trabajo autónomo y en último lugar, Cátedras/Clases abiertas destinadas al público en general para reflexionar sobre temas relevantes vinculados a la economía social y solidaria (acción no registrada en todas las unidades académicas). En cuanto a la división por regiones, las mayores asimetrías se presentan en la categoría de clases abiertas relacionadas con la temática, al momento del relevamiento realizado. Se observa este tipo de práctica particularmente en la región de Buenos Aires. Otro aspecto relevante que representa una diferencia entre regiones es el referido a acciones vinculadas al emprendedurismo, sólo relevadas en las regiones Centro, Gran Norte argentino y Cuyo. En cambio, en lo que refiere a acciones generales de extensión y vinculación el número es similar y elevado para todas las regiones.

- Los resultados que se observan contribuyen directamente con el ODS 8 *“Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos”* específicamente las metas 8.1 y 8.3.

Eje Investigación/producción de conocimiento: la totalidad de las unidades académicas relevadas poseen Institutos, centros y membresías en áreas con impacto social, en segundo término, también poseen publicaciones orientadas a la temática y en último lugar Proyectos y programas sobre temáticas disciplinares e interdisciplinares vinculadas a los ODS. Las diferencias por regiones están relacionadas a los proyectos de investigación vinculados a los ODS, con mayor presencia proporcional en las regiones Centro, Cuyo y Patagónica.

- Al igual que en Extensión y Vinculación la contribución del eje Investigación/producción de conocimiento se concentra en el ODS 8 *“Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos”* específicamente las metas 8.1 y 8.3.

Eje Gestión: casi en su totalidad las unidades académicas presentan Declaraciones de misión, visión y valores vinculados a la sostenibilidad y los ODS y en segundo lugar también, Protocolos, procedimientos y programas específicos vinculados a la gestión sostenible. Si bien las acciones alcanzan números similares en todas las regiones, los protocolos y procedimientos ligados a la gestión sostenible muestran mayores valores en la región del Gran Norte argentino.

- En cuanto a la vinculación y contribución que existe con la Agenda 2030 se destacan el ODS 8 *“Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos”*, específicamente las metas 8.4,8.5,8.7,8.8 y 8.9; el ODS 10 *“Reducir la desigualdad en y entre los países”*, meta 10.4; ODS 12 *“Garantizar*

modalidades de consumo y producción sostenibles”, metas 12.2, 12.6, 12.7, 12.8; ODS 16 *“Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas”*, meta 16.5 y el ODS 17 *“Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible”* metas 17.14, 17.15, 17.17 y 17.19.

7. DISCUSIÓN FINAL

Los hallazgos de esta investigación ofrecen un mapeo inicial de acciones y propuestas con un enfoque comparativo por regiones en el que fue posible observar la existencia de asimetrías. Los resultados del relevamiento efectuado permiten arribar a algunas conclusiones en relación con varios de los temas abordados.

En principio, en lo que refiere a las acciones y propuestas de las unidades académicas en ciencias económicas y su relación con la RSU, se puede afirmar que, si bien las iniciativas son aisladas y no siempre reflejan una coordinación con lo propuesto por los modelos planteados en este estudio, en Argentina en general, están alineadas con la Responsabilidad Social Universitaria. En este sentido, por ejemplo, un bajo número de unidades académicas incluye cuestiones académicas propias de la temática, lo cual condice con que en el discurso tanto la Agenda 2030 como la RSU están presentes, pero en la acción no se ven del todo reflejadas.

En segundo lugar, una conclusión que deriva del análisis de los resultados con relación a los ODS es la contribución directa que realizan las unidades académicas en ciencias económicas a su logro. En general las facultades de las universidades nacionales poseen rasgos reformistas que involucran determinadas cuestiones sociales, ambientales y económicas, que se plasman en observatorios económicos, de comercio internacional y de derechos humanos, entre otros. También se destacan Programas como “ODS en movimiento”, y procesos de desarrollo institucional y educativo que se llevan a cabo internamente. No obstante, la contribución efectiva de cada una de las acciones y propuestas a la consecución de los ODS se presenta de un modo incipiente, quedando aún un largo camino por recorrer y en opinión de expertos, muy poco tiempo para concretarlos.

La Agenda 2030 encuentra en las Universidades a los actores necesarios para protagonizar el alcance de sus propósitos, sea a través de la formación directa de los actores o de la investigación para resolver los problemas del territorio como parte de sus funciones sustantivas. En este marco, será importante no solo contar con presupuestos educativos y políticas públicas adecuadas, sino con el trabajo sobre los propios supuestos epistémicos subyacentes que pueden atentar sobre la internalización de la temática. Investigaciones ulteriores de este equipo de investigación permitirán profundizar estos hallazgos y permitirán arribar a nuevas reflexiones en torno del rol de la Universidad como actor principal en el desarrollo de acciones para el logro de los objetivos de la Agenda 2030.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cavallo, M; Ledesma, A.; Díaz, L.; Facco, S.; Benzi, C.; Schmidt Strano, E. (2021) Universidades Nacionales Argentinas y Agenda 2030. Relevamiento inicial sobre las acciones y propuestas vinculadas a los ODS en Unidades Académicas de Ciencias Económicas recuperado de <https://rephip.unr.edu.ar/handle/2133/20700>
- Cavallo, M; Ledesma, A. (2021) ODS en Facultades de Ciencias Económicas Argentinas. Algunas contribuciones. VI Simposio Internacional de Responsabilidad Social de las Organizaciones (SIRSO). Universidad Nacional de La Plata. La Plata, 30 de Septiembre y 01 de octubre de 2021. Disponible en <https://www.sirso.econo.unlp.edu.ar/course/view.php?id=5>
- Kestin, T.; Van Den Belt, M; Denby, L.; Ross, K., Thwaites, J; Hawkes, M; (2017): “Cómo empezar con los ODS en las Universidades” Getting started with the SDGs in universities: A guide for universities, higher education institutions, and the academic sector. Australia, New Zealand and Pacific Edition. Sustainable Development Solutions Network – Australia/Pacific, Melbourne recuperado de <https://www.utn.edu.ar/images/Secretarias/SGral/Integracion/GuiaUNiversidadesODS.pdf>
- ONU (2015), “Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible” Res. 70/1
- Unión de Responsabilidad Social Universitaria latinoamericana [URSULA] (2019). Investigación Continental URSULA: estado del arte de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en América Latina – 2019. Recuperado de: <http://unionursula.org/investigacion-continental-rsu-2019/resultados/>
- Vallaey, F. (2014) “La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización” en Revista Iberoamericana de Educación Superior Volume 5, Issue 12, 2014, Pages 105-117
- Vallaey, F; De La Cruz, C. y Sasia, P. (2009) “Responsabilidad social universitaria: manual de primeros pasos” BID, Mc Graw Hill
- Vallaey, F. (Dir) (2020) “Hacia una política pública latinoamericana de RSU: innovación social, calidad y pertinencia de la educación superior”. CAF – URSULA.
- Vallaey, F (2021) Manual de Responsabilidad Social Universitaria. El Modelo URSULA. Estrategias. Herramientas. Indicadores. URSULA en ecureservercdn.net/198.71.233.30/q2w.367.myftpupload.com/wp-content/uploads/2021/06/2021-Manual-RSU-Modelo-URSULA-Esp.pdf

TECNOLOGÍAS Y ORGANIZACIONES: TENDENCIAS

Ingrassia, Ramiro
Trentini, Carlos

RESUMEN

Ante el cambio curricular de la Licenciatura en Administración, se realizó el presente trabajo que es un análisis de Casos de Estudio Colectivo, Intrínseco y Descriptivo Interpretativo. Estos reflejan, en cierto sentido, el trabajo actual de las/os licenciadas/os en administración, en los cuáles se infieren los requerimientos tecnológicos actuales para su desempeño profesional. En tal sentido, este trabajo abarca un relevamiento que se operativizó a través de un cuestionario auto administrado. En el mismo se relevaba los factores situacionales del modelo de Henry Mintzberg como distintos hechos o situaciones puntuales que permitan evaluar el nivel tecnológico de la organización. También, el tipo de puesto de trabajo y su nivel jerárquico a través de frases que mejor describieran la labor cotidiana. Y, por último, las herramientas tecnológicas actuales como dispositivos de hardware, telefonía móvil, software de Inteligencia de Negocios, y firma digital.

PALABRAS CLAVES: Administración; Requerimientos Tecnológicos; Organizaciones

ABSTRACT

In view of the curricular change in the bachelor's degree in Management, the present paper is an analysis of Cases of Collective, Intrinsic and Descriptive Interpretative Study. These reflect, in a sense, the current work of the graduates/s in administration, which infer the current technological requirements for their professional performance. In this sense, this work includes a survey that was implemented through a self-administered questionnaire. It highlighted the situational factors of the Henry Mintzberg model as different facts or specific situations that allow evaluating the technological level of the organization. Also, the type of job and its hierarchical level through phrases that best describe the daily work. And finally, current technological tools such as hardware devices, mobile phones, business intelligence software, and digital signatures.

KEY WORDS: Management; Technological requirements; Organizations

1. INTRODUCCIÓN

Con ellos efectos de los distintos aislamientos obligatorios y sociales por la pandemia del CoVid19 de cada país sudamericano, se replantea la cibercultura en el proceso de enseñanza/aprendizaje en los distintos niveles educativos. Es así como, Rueda Ortiz y

Uribe-Zapata ([1], p. 208 - 209) reseñan los objetivos de investigaciones sobre la temática en Latinoamérica a principios del siglo XXI:

En América Latina, durante la primera década del 2000, se encuentran estudios especialmente de carácter cuantitativo sobre la inclusión en la sociedad de la información y el conocimiento. El tema de la brecha digital recibe gran atención y dinero desde, por una parte, la política (global y nacional) de incorporación de tecnologías a la economía, la política y la educación; y, por otra, desde la cooperación para el desarrollo liderada por organizaciones no gubernamentales de carácter internacional para apoyar el “Tercer Mundo”. No obstante, tanto las políticas estatales como la denominada “cooperación para el desarrollo” han sido objeto de críticas en varios sentidos: la mirada etnocéntrica y eurocéntrica sobre las tecnologías; el dominio del inglés como lengua mayoritaria del ciberespacio y la consecuente invisibilización de lenguas locales; la despolitización de los debates sobre acceso y conectividad y las inequidades de género, raza, etnia y sexualidad online, entre otras. En últimas, se cuestionan las nociones de “desarrollo”, así como la de “tercer mundo” pues siguen reproduciendo las estructuras y dinámicas de poder del proyecto moderno-colonial.

Después, para la década del 2010 se enmarcan las investigaciones en tres áreas: subjetividad, formación y política. La primera corresponde a la mirada bajo el paradigma postestructuralista y al de la Complejidad:

...desde la crítica al sujeto y a la identidad moderna como unidad e invocan un sujeto en devenir, en proceso, inacabado, múltiple, descentrado, paradójico y que se ensambla a diversos dispositivos de subjetivación; uno de ellos, los medios y las tecnologías. ([1] p. 210)

Posiblemente, con las licencias respectivas, el aporte de esta temática se resume como: ante la estandarización y/o automatización que imponen las herramientas tecnológicas en distintas situaciones humanas, las emociones “surgen” y causan tal complejidad. A su vez, se profundicen porque el grado de estandarización y automatización es heterogéneo en las distintas situaciones o relaciones humanas.

Por otro lado, en el plano de la formación,

Estos trabajos ponen en tensión la centralidad formativa de la escuela y el libro de texto como dispositivo principal ya que el conocimiento producido por fuera de los muros escolares y no atado al currículo gana terreno en la vida cotidiana. ([1], p. 212)

En esta categoría, se incluyen las investigaciones que exponen la tensión entre la linealidad y secuencial de la escritura en papel contra el lineamiento del hipertexto y del video. También, se incluyen, desde las estrategias didácticas, aquellas que priman el *hacer* para *saber*. Y por ende, el *saber a ser*.

Por último, las investigaciones sobre política, que implican cómo las herramientas tecnológicas dan soporte a las manifestaciones sociales.

Por ejemplo, desde la primera década del siglo XXI, se vive en la región un asomo de lo que se ha denominado Primavera Latinoamericana desde las protestas en Chile, Bolivia, Ecuador y Colombia. En Colombia, durante el año 2021, las protestas llegaron a un nivel sin precedentes. Lo llamativo es que las voces se manifiestan en las calles, pero también en la red a través de hashtags, memes, gifs, stickers, historias breves y producciones multimedia artesanales efímeras que circulan por diversos espacios digitales. ([1], p. 213)

Dentro de este contexto cibercultura que se refleja a través de los objetivos de investigaciones en Latinoamérica, ha comenzado el diseño curricular del plan de estudio para la licenciatura en administración. Luego, se propuso una actualización del programa de la materia Tecnología de la Información II, aprobado en marzo del 2022. Como se entiende que el diseño curricular:

... demanda la necesidad que los estudiantes sean capaces de aprender a transferir o aprender a desaprender, basada en un aprendizaje contextual y la potencialidad del aprendizaje en grupo, apoyada en los centros de interés y en los temas transversales, interdisciplinariedad y multidisciplinariedad, así, como un concepto de competencias más complejo, versátil y polivalente. Desde esta visión, el currículum está dirigido a la construcción conjunta del conocimiento entre los participantes activos del mismo a través de la praxis, con una explícita orientación a la transformación, donde la acción, reflexión, teoría y práctica, se unifican en un proceso dialéctico. Por lo que la fuente fundamental para la selección de los contenidos es la propia realidad social en estrecho vínculo con la comunidad donde está inmersa la escuela. ([2], p. 168)

En consecuencia, se realizó el presente trabajo que es el análisis de Casos de Estudio que reflejan, en cierto sentido, el trabajo actual de las/os licenciadas/os en administración, en los cuáles se infieren los requerimientos tecnológicos actuales para su desempeño profesional. En tal sentido, este trabajo abarca un relevamiento que se operativizó a través de un cuestionario auto administrado. En el mismo se relevaba los factores situacionales del modelo de Henry Mintzberg como distintos hechos o situaciones puntuales que permitan evaluar el nivel tecnológico de la organización. También, el tipo de puesto de trabajo y su nivel jerárquico a través de frases que mejor describieran la labor cotidiana. Y, por último, las herramientas tecnológicas actuales como dispositivos de hardware, telefonía móvil y software de Inteligencia de Negocios.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como se expuso anteriormente, el diseño curricular desde una visión transversal debe reflejar dos dimensiones: el contexto social del estudiante (naturaleza social) como el alcance de la profesión del egresado (naturaleza epistémica). Dicho de otro modo, específicamente, en el programa de estudio de cada materia se debe manifestar una visión presente y otra futura. En la visión presente: el estudiante, su formación y los requerimientos profesionales que demanden las organizaciones. La visión futura: las injerencias profesionales que transformarán a las organizaciones para su supervivencia.

En particular, en el área tecnológica, por su propia naturaleza dinámica y el aceleramiento digital que planteó el aislamiento por la pandemia, se dificulta la anticipación de los requerimientos tecnológicos. Sin embargo, dado que la automatización y estandarización de las herramientas tecnológicas son asimétricas, pudiera visualizarse una firme tendencia.

Además, desde la Administración como ciencia social se debe asimilar las consecuencias tanto en los puestos de trabajo como en su producción para atender a los nuevos canales de contacto con los clientes. Esta última aseveración se basa en una pregunta o duda subyacente, complementaria a este trabajo, que es ¿realmente se demandan nuevos productos o servicios o son los nuevos canales digitales que están transformando los productos/servicios como a sus proveedores y consumidores? En esta lógica de digitalización, ¿cuál es el rol del licenciado en administración y los saberes necesarios?

Desde la perspectiva de Niklas Luhman, entre los distintos sistemas existe una interpenetración,

las relaciones entre sistemas interpenetrantes es que determinados sistemas complejos ponen a disposición de otros su propia complejidad en pos de formar estructuras y viceversa, es decir, no se trata de una relación abstracta entre tipos de sistemas sino de una relación concreta entre sistemas concretos. Debido a que los sistemas interpenetrantes ponen recíprocamente a disposición complejidad, los sistemas que traban este tipo de relaciones son incapaces de ser determinados causalmente por aquel(los) sistemas con que se interpenetran, más bien ponen a disposición un orden indeterminado de selectividad específica, no causas sino intransparencias. ([3], p. 159)

Dicho autor establece que el sistema social está interpenetrado en el sistema psíquico y, a su vez, este último en el sistema biológico. En las relaciones interpenetrantes entre sistemas complejos sólo existen asociaciones excluyendo relaciones de causalidad.

De eso se desprende la complejidad de la limitación de injerencias profesionales, por ejemplo, entre la Administración y la Ingeniería en Sistemas. Por ejemplo, si en un determinado negocio los clientes siempre abonaron la totalidad de esta con una forma de

pago. Sin embargo, por situaciones del contexto económico, estos necesiten abonarla con más de una forma de pago. En otras palabras, con cada forma de pago se tienen pagos parciales que suman el total. En el soporte papel, dejando aparte los trámites de C.A.I. o similar, con una simple reimpresión del talonario se soluciona el problema hipotético anterior. En el netamente mundo digital, este cambio hubiere generado un cambio en las relaciones de las tablas que conforman la factura electrónica, es más, se hubiere adicionado una *tabla puente* entre 'Factura' y 'Forma de Pago'. Si sólo se aceptaren dos formas de pago, pudiera representarse con dos campos: forma de pago n°1 y forma de pago n° 2. Esta última fuera la solución más pragmática. De todas las posibles soluciones, el licenciado en administración debe conocer las implicancias en la Base de Datos, dado que esta es el nuevo soporte. El problema radica en el nivel de estudio que implica uno u otro soporte. Por esto último, se plantea la problemática, dentro del diseño curricular, de las injerencias o formaciones en Tecnologías de la Información.

3. OBJETIVOS

A partir de las herramientas/capacidades tecnológicas del puesto de trabajo actual de las/os egresadas/os se pretende la inferencia de los futuros requerimientos. De esta manera se tiene que:

- 1) Distinguir la categoría de generación de los sujetos bajo estudio,
- 2) Examinar la formación preuniversitaria de las/os egresadas/os de la licenciatura en administración,
- 3) Registrar el puesto de trabajo actual de los sujetos bajo análisis,
- 4) Deducir el tipo de organización empleadora a partir de los factores situacionales,
- 5) Inferir el grado de adaptaciones de las organizaciones las nuevas herramientas tecnológicas.

4. METODOLOGÍA

En el presente estudio se aborda la metodología de Estudio de Casos, con las siguientes características

- a) Colectivo (Stake, 2007, como se citó en [4]) dado que se persigue el estudio de las herramientas/capacidades tecnológicas utilizadas en el puesto de trabajo de las/os egresadas/os de la licenciatura en administración y se requiere varios casos de estudio,
- b) Explicativo (Yin, 2014, como se citó en [4]) porque a partir de las herramientas/capacidades tecnológicas de los puestos de trabajo actuales pudiera esbozarse una visión para el diseño del programa de estudio en la materia Tecnología de la Información II,

- c) Intrínseco (Montero y León, 2002, como se citó en [4]), el caso está compuesto por:
 - a. Contexto: Tipo de organización que contrata a la egresada/o, la su formación preuniversitaria del egresado,
 - b. Unidad de Análisis: la herramienta/capacidad tecnológica en el puesto de trabajo de las/os egresados de la licenciatura en administración,
- d) Descriptivo o Descriptivo Interpretativo (Merriam, 1988, como se citó en [4]), a través de la descripción de las herramientas/capacidades tecnológicas de los puestos de trabajo contextualizados en el tipo de organización, que aproxima a la capacidad de cambio o “transformación digital”, se pretende inferir los requerimientos tecnológicos futuros.

Además, como complemento natural se utiliza la triangulación metodológica, en los distintos niveles:

1. Triangulación de datos:

- 1.1. *Espacial*: estos puestos de trabajos se recolectan de diferentes organizaciones y, además,
- 1.2. *Personal*: la única selección de las/os graduadas/os es la elección de la materia optativa Gestión de los Sistemas de Información, luego, se toman libremente los casos.

2. Triangulación de métodos:

2.1. *Inter métodos*:

- 2.1.1. Observación Sistemas Catoriales: la recogida de datos se enmarca en distintos modelos: configuraciones de Henry Mintzberg; generaciones definidas por hechos históricos; técnica de análisis y diseño de puestos de trabajo,
- 2.1.2. Encuesta: a través de cuestionario auto administrado sobre_
 - 2.1.2.1. Experiencia laboral: duración, descripción, modalidad, nivel de las tareas realizadas (operativas o línea media), herramientas tecnológicas empleadas,
 - 2.1.2.2. Tipo organización según los factores situacionales: edad, tamaño, sistema técnico, sofisticación de las herramientas, nivel de competitividad, diversificado y control externo.

Por último, la cantidad de casos se realizan por un muestreo no probabilístico, intencionado o determinado del tipo instrumental por intensidad [5]. El muestreo es intencionado dado que se aplicó el criterio que las/os egresadas/os debían haber optado por la materia Gestión de los Sistemas de Información. Luego, como se quiere comprender el fenómeno de los requerimientos tecnológicos es instrumental. Y, por último, del listado de egresadas/os de la licenciatura en administración con la opción ejercida antes descrita se recogen todos los casos posibles.

5- RESULTADOS

5.1. Generaciones y Formación Preuniversitaria

Con respecto a los antecedentes preuniversitarios de los casos [6] se tiene que la educación en establecimientos públicos como privados está distribuida equitativamente. A su vez, se consultó si en el período de Educación General Básica (EGB) y Polimodal utilizaron una computadora en clase de informática o similar.

Tabla 1

Utilización de computadora en clase según el Tipo de Institución

	Institución Privada	Institución Pública	Total
No usó computadora	0	3	3
Usó computadora	6	4	10
Total	6	7	13

Nota: Tomado del Relevamiento 1° puesto de trabajo Egresadas/os de la Licenciatura en Administración 2022 [6]

Ante el uso de una computadora, con distintas finalidades desde aprender un simple lenguaje a abrir y cerrar “ventanas” del sistema operativo, se obtiene los primeros pasos hacia la *maleabilidad* informática. Esto último, es la flexibilidad que tiene una persona para adaptarse a los sucesivos programas informáticos y/o dispositivos de hardware que se encontrará en su vida cotidiana y laboral. Si bien las capacidades tienen múltiples factores en los sujetos, el tenerlas a temprana edad fomenta su adaptación. De esta manera, según la tabla n° 1, se visualiza una diferencia entre los tipos de Instituciones, los casos que concurren a establecimientos públicos la mitad (aprox.) tuvo acceso al uso de una computadora mientras que fue la totalidad de los casos que estudiaron en las privadas.

Tabla 2

Utilización de computadora en clase y Acceso a Internet según el Tipo de Institución

Computadora en Clase	Internet	Institución Privada	Institución Pública	Total
No usó computadora	Con conexión	0	2	2
	Sin conexión	0	1	1
Usó computadora	Con conexión	4	4	8
	Sin conexión	2	0	2
Total		6	7	13

Nota: Tomado del Relevamiento 1° puesto de trabajo Egresadas/os de la Licenciatura en Administración 2022 [\[6\]](#)

Vinculado a esto, se consultó si en dicho período escolar se tuvo acceso a Internet (independientemente de la institución), dado que este hecho implica la *utilización de una computadora*.

Por otra parte, en este escenario (tabla n° 2), se tiene que de los 3 casos que no usaron una computadora en el colegio, 2 tuvieron acceso a internet. Es más, en función de la conexión a internet, aquellos casos que asistieron a una Institución Pública tuvieron acceso casi en su totalidad.

El acceso a internet implica la introducción a la lógica del hipertexto, textos que permiten enlazarse con otros y, en algunos casos, dicho traspaso hace que se termine con un tema de búsqueda totalmente diferente a la inicial.

En efecto, los casos bajo estudio pertenecen a la denominada generación ‘Y’ o ‘Millennials’ que, a pesar de las diferencias en fechas, son aquellos nacidos entre 1981 y 1995.

Este grupo generacional ciertamente disfrutó, y disfrutan, de las bondades de las conquistas de la anterior generación, pero con ellos surgieron también nuevas ideas, otras maneras de hacer las cosas. La Generación Y tiene un pensamiento y actuación diferente, es por esto que ha suscitado tanto interés entre las empresas e investigadores de la actualidad. Estos quieren cambiar el mundo, ser más correctos, más honestos, más ecológicos, más orgánicos, más exitosos, pareciera que entran a competir por ser mejores que sus padres. De acuerdo con Stein (2013), los Millennials han tenido tantos galardones y trofeos durante su crecimiento, que muchos de ellos

piensan que deben ser promovidos en sus trabajos cada dos años sin importar su rendimiento. ([7], p. 198)

Tabla 3

Generaciones según el acceso a Internet

Generación	Con conexión a Internet	Sin conexión a Internet	Total
X	0	1	1
Y	10	2	12
Total	10	3	13

Nota: se consultó el acceso a Internet durante el período de la EGB y Polimodal. Tomado del Relevamiento 1° puesto de trabajo Egresadas/os de la Licenciatura en Administración 2022 [6]

La falta de acceso a Internet de dos casos de la generación Y, se explica por el nacimiento cercano a la década del '80. En nuestro país [8] el porcentaje de la población con acceso a Internet durante el período 1981 – 1995, fue casi nulo (gráfico n° 1). Esto se debe a la evolución propia en nuestro país, con el retorno a la democracia, en el año 1987 se crea el dominio superior geográfico '.ar'. También, para la misma época, se desarrolló con esfuerzos de la Facultad de Ciencias Exactas de la Universidad de Buenos Aires, la Red Académica Nacional (RAN). Y recién, en 1995, Internet pasa al ámbito comercial y su "crecimiento" masivo comienza en 1997. Es por este motivo, que la *generación Y argentina* tiene, en palabras de quienes suscriben, más características con la generación X.

Gráfico 1

Personas que usan Internet (% de la población)



Esta confluencia, se la denomina ***Xennials*** pero que mientras en el resto del mundo se los incluye en el período 1977-1983, por razones evolutivas del país, pudiera extenderse a la década del '90.

Si bien el estudio de la evolución de la conexión a Internet excede los objetivos del presente trabajo, se exponen dos comparaciones: Sudamérica (Ilustración n° 1), Estados Unidos de Norteamérica y Europa.

Para el año 1990, 3 años después que la 1era. Cohorte de ***Generación Y*** ingresaba al Sistema Educativo Primaria/Secundaria, prácticamente el porcentaje de población con acceso a Internet en Sudamérica era nulo. Para dicho año, Estados Unidos de Norteamérica tiene un 0,78%, mientras que, Noruega tiene un 0,71% y Suecia el 0,4. Estos últimos como los representantes máximos de Europa. [8]

Para el año 2013, cuando la última cohorte de Generación Y egresa del Sistema Educativo EGB/Polimodal, Argentina (después de Francia por su departamento de ultramar -Guyana-) lidera la región con el 59,9% de la población conectada. Le secunda Chile con el 58% y Uruguay con el 57,69% en el tercer lugar. En Estados Unidos de Norteamérica tiene, para dicha fecha, el 71,4% y Noruega al igual que Suecia, alrededor del 95% de la población. La Unión Europea alcanzaba el 74% de conexión. [8]

Ilustración n° 1

Comparación porcentaje de población con acceso a Internet: 1990 contra 2013



Nota: Adaptado de Personas que usan Internet (% de la población) – Argentina [Mapa] por Grupo Banco Mundial, 2022. Del lado izquierdo, se visualiza en blanco Sudamérica por el casi nulo acceso a Internet. Del lado derecho, para el año 2013, la Argentina tenía un porcentaje superior a los países sudamericanos. [8]

Por último, para el año 2020, Chile lidera la región (superando a Francia por su departamento de ultramar -Guyana-) con el 88,3%, lo secunda Uruguay con el 86,01% y Argentina con el 85,5% está en el 3° puesto. En Estados Unidos de Norteamérica tiene, para el 2020, el 90,9% de su población, Noruega con el 97% y Suecia 94,54%. Para la Unión Europea, el 85% de conexión. [8].

Para concluir, desde el punto de pedagógico, se consultó la formación y generación perteneciente de la persona que ejerció **el rol de madre**.

la madre posee el privilegio de ser para el infans el enunciante y el mediador privilegiado de un “discurso ambiental”, del que le transmite, bajo una forma predigerida y premodelada por su propia psique, las conminaciones, las prohibiciones, y mediante el cual le indica los límites de lo posible y lo licito. Por ello, [...] la denominaremos la portavoz, término que designa adecuadamente lo que constituye el fundamento de su relación con el niño (Aulagnier citado en [9], p. 14)

He planteado que el niño es un sujeto hasta que reprime sus emociones e ideas y modula su lenguaje; en ese momento está habilitado para entender y usar los símbolos, es decir, se encuentra apto para desenvolverse en el terreno de los universos emocionales de la cultura. Como resultado de este recorrido en el que he ubicado en un lugar fundamental a la madre –o a quien cumpla la función de portavoz de la cultura– podemos ver que los universos emocionales que ella porta y transmite mediante el lenguaje modulan el comportamiento de los futuros sujetos en la sociedad. ([9], p. 21)

Es por ello por lo que, de los 13 casos, la persona que cumplió el rol de madre, dos pertenecen a la Generación X y el resto Baby Boomer (1946-1964). De esta manera, los Baby Boomer se caracterizan por:

De acuerdo con New Strategist Publication (2010), los Boomers fueron criados por madres jóvenes, en su mayoría amas de casa, tradicionalistas y conservadoras. Fueron enseñados a ser independientes y a creer que podían controlar su destino. Entre sus fortalezas laborales se encuentran la capacidad de guiar, generar y ser flexibles a los cambios (Kupperschmidt, 2000). Están muy preocupados por la participación y el espíritu en el trabajo, en poner corazón y humanizar la vida en la oficina, así como en crear ambientes igualitarios para todos. ([7], p. 196).

Y, por otro lado, la Generación X:

Crecieron en un hogar en donde ambos padres trabajaban o estaban divorciados (Smola y Sutton, 2002) por lo que fueron formándose en un entorno de inseguridad familiar, altamente cambiante y diverso. Crecieron con ideas liberales, sin una

afiliación política particular y con la idea de que la educación superior era el camino a un empleo digno y valioso (Coupland, 1989). Caracterizados por ser una generación cínica y desconfiada en sus mejores épocas; una generación materialista y consumista que no pudo igualar el éxito económico de sus padres (Kupperschmidt, 1998). ([7], p. 196 – 197).

Luego, se relevó la formación académica que alcanzaron cada uno de los grupos. Se toma dicho nivel como la resultante de la situación cultural y económica familiar y el nivel de abstracción que lograron incorporar a su intelecto. Y que luego, pudieran transmitir a sus hijas/os durante el inicio en el sistema educativo. Es interesante señalar que en la generación de los Baby Boomer, existe una diferencia entre la 1° y la última cohorte. Mientras que la 1° cohorte cuando ingresaba a los distintos niveles educativos (Primaria, Secundaria o Universidad), se estaba en períodos democráticos. Mientras que la última, lo realizaba en épocas de dictadura. En cambio, en la Generación X, la 1° y la última cohorte, tienen un comportamiento inverso a la generación anterior. Esta extremada síntesis histórica es para recordarle al lector las vicisitudes de formación académica que tuvieron las generaciones entre 1946 hasta 1980, período que abarca las dos generaciones antes mencionadas en Argentina.

Con lo expuesto anteriormente, en 8 de los casos relevados, la persona que ejercía el rol de madre obtuvo como máximo el nivel Secundario (4 secundaria completo, 1 primaria completo y 3 primaria incompleto). Mientras que, en los 5 casos restante, 2 y 3 finalizaron estudios terciarios y universitarios respectivamente.

5.2. Puesto de Trabajo Actual

Para estimar el tipo de puesto de trabajo se tomó, principalmente, el modelo de Minstzberg en relación con la *especialización vertical* (EV) y *ampliación vertical* (AV):

La segunda dimensión de la especialización se relaciona con la "profundidad", con el control sobre el trabajo. En un extremo. el trabajador cumple solamente con el trabajo sin pensar en cómo o por qué; en el otro, controla todo aspecto del trabajo, además de hacerlo. ([10], p. 26)

De esta manera, se consultó cuál de las frases describía mejor su trabajo: "puedo planificar, ejecutar y controlar mi propio trabajo" (poca EV), "sólo ejecuto mi trabajo" (mucha EV), "puedo planificar y ejecutar mi trabajo" (poca EV), "ejecuto mi trabajo y controlo con cierto margen de discrecionalidad"(poca AV), y, "lidero un equipo de trabajo"(mucha AV). De las cuales, 7 casos "lideran equipos de trabajo", 5 casos "puedo planificar, ejecutar y controlar mi propio trabajo", y, 1 caso " puedo planificar y ejecutar mi trabajo".

De eso se desprende que las/os graduadas/os, en estos casos específicamente, cumplen tareas profesionales dada la baja especialización vertical y la alta ampliación vertical.

En relación con las herramientas tecnológicas para su tarea, se preguntó si realizan alguna tarea relacionada a la Inteligencia de Negocios (analítica de datos, web, texto u otra). Los resultados se entrecruzaron con las frases descriptivas de los puestos de trabajo y se tiene que:

- a) En aquellos casos en donde “lideran equipos de trabajo”, se concentra el mayor uso de las herramientas de Inteligencia de Negocios, las tres o al menos dos, en 5 de los 7 casos,
- b) En aquellos casos en que "puedo planificar, ejecutar y controlar mi propio trabajo", mayormente, no las usaban, en 4 de los 5 casos,
- c) En aquel caso que “puedo planificar y ejecutar mi trabajo”, no se utilizan.

En estos casos pudiera estimarse que las herramientas de Inteligencia de Negocio, básicamente, se reservan para aquellos que necesitan una visión macro de su entorno, medir rendimientos y cómo estos, a su vez, impactan en su entorno (ver Tabla n° 4).

Tabla 4

Frase descriptiva de puesto de trabajo según las herramientas de Inteligencia de Negocios desglosadas.

Frase descriptiva	Analítica de Datos	Analítica de Texto	Analítica Web	Procesos Automatizados por Robótica	Ninguna	Total
"lidero un equipo de trabajo"	5	1	1	1	0	8
"puedo planificar y ejecutar mi trabajo"	0	0	0	0	1	1
"puedo planificar, ejecutar y controlar mi propio trabajo"	1	0	1	0	4	6
Total	6	1	2	1	5	15

Nota: Relevamiento a Egresadas/os de la Licenciatura en Administración, 2022

Es así como, se consultó sobre si después de la ASPO/DiSPO se consideró la modalidad de trabajo “nómada digital”.

Tabla 5

Nivel de evaluación para concretar la modalidad "Nómada Digital" según la descripción del puesto de trabajo actual

Nivel de evaluación para concretarla (5= Evaluó concretarla, 1= En ningún momento)	"lidero un equipo de trabajo"	"puedo planificar y ejecutar mi trabajo"	"puedo planificar, ejecutar y controlar mi propio trabajo"	Total
5	1	0	2	3
4	4	0	1	5
3	1	1	2	4
2	1	0	0	1
Total	7	1	5	13

Nota: Relevamiento a Egresadas/os de la Licenciatura en Administración, 2022

Si bien un único caso se describe como "... puedo planificar y ejecutar mi trabajo...", este le es indiferente la modalidad de Nómada Digital. En las demás categorías, en donde hay menor especialización vertical, la evaluación tendió a concretarse, especialmente en aquellas/os que lideran equipos de trabajo. La preconcepción de quienes suscriben parecía que aquellas/os con menos responsabilidades (menor EV y AV) hubieran tenido una actitud más proclive a esta modalidad.

Así pues, si se tiene en cuenta cuales casos trabajan en el exterior, la indiferencia en aquellos en donde "...puedo planificar, ejecutar y controlar mi propio trabajo..." se expliquen porque son los dos casos que trabajan en el exterior del país.

Por otro lado, se consultó sobre la utilización del teléfono móvil inteligente que se le destina para su trabajo. Los resultados se resumen en la tabla n° 5, en donde se destaca que la utilización de este dispositivo centralmente es la comunicación entre personas. En otras palabras, no es tan frecuente como se esperaba la comunicación con el sistema de gestión ("... recibo notificaciones o alertas del sistema de gestión...")

Tabla 6

Frases que describen la utilización del teléfono móvil en el trabajo según la frecuencia absoluta (f_i)

Frase que describe mayormente el uso de la telefonía móvil en el trabajo	f_i
"...me comunico permanentemente, me es indistinto correo, notificaciones o mensaje instantáneo..."	6
"...navegación y búsqueda de información..."	3
"... sólo chequeo correo..."	2
"...puedo mantener una conversación a través de sucesivos audios..."	1
"...recibo notificaciones o alertas del sistema de gestión..."	1

Nota: Relevamiento a Egresadas/os de la Licenciatura en Administración, 2022

Adicionalmente, se relevó si los sistemas de información (SI) estaban “conectados” a la maquinaria de producción o los dispositivos prestadores de servicio. Como también, se relacionó con la utilización de alguna herramienta de Inteligencia de Negocios (analítica de datos, web, texto o robótica aplicada a procesos). De esta manera se obtuvo que:

1. De aquellos cuya frase “...me comunico permanentemente, me es indistinto correo, notificaciones o mensaje instantáneo...”, 4 de los 6 casos el SI está conectado con la maquinaria o dispositivos del núcleo operativo,
 - 1.1. Dentro de esta categoría, de los 4 casos, se practica alguna técnica de Inteligencia de Negocios (Analítica de datos, web o Robótica aplicada a procesos)
2. De aquellos cuya frase “...navegación y búsqueda de información...”, todos los casos no correspondían la situación que los SI estén vinculados al núcleo operativo,
 - 2.1. Solo un caso dentro de esta categoría utiliza una herramienta de Inteligencia de Negocios, específicamente, la analítica web,
3. De aquel que “...recibo notificaciones o alertas del sistema de gestión...” no sólo el SI está conectado al núcleo operativo, sino que practica la Analítica de Datos.

En líneas generales, la consulta sobre la utilización de dos monitores como uno sólo pareciera contraponerse a la utilización de la telefonía móvil como nuevo medio de visualización de informes. Sin embargo, se preguntó para la estimación del nivel tecnológico de la organización y la herramienta tecnológica del puesto de trabajo. A pesar de esto último, sólo 3 casos poseen esta tecnología, la cual, pareciera tendría esta dicotomía. De aquellos 6 casos que utiliza el teléfono móvil como receptor de toda comunicación, sólo 1 de ellos tiene doble monitor.

Luego, en este sentido se relevó si se utilizó la impresión remota en su vida laboral. Luego, se obtuvo que, para el presente relevamiento de casos en específico (tabla n° 6) la que mejor asociación es aquella que releva la utilización de la computadora en el período de Nivel Inicial y Secundario o EGB/Polimodal.

Tabla 7

Utilización de computadora en clase según la utilización de la Impresión Remota

	Sin uso Impresión Remota	Con uso de Impresión Remota	Total
No usó computadora	3	0	3
Usó computadora	3	7	10
Total	6	7	13

Nota: Relevamiento a Egresadas/os de la Licenciatura en Administración, 2022

De aquellos 7 casos que utilizaron la impresión remota, en su totalidad pertenecen a los 10 casos que utilizaron computadoras en su clase de informática. En contraposición, aquellos que no utilizaron dicha herramienta son indistintos si utilizaron una computadora en su período escolar.

Por último, se preguntó si tenía conocimientos en *Evidencia Digital*, dado que la transformación digital impone el cambio de soporte no sólo de la información sino de las pruebas de los “quehaceres” laborales. En efecto, si se quiere comprobar la conexión de un/a empleada/o, la comunicación de acuerdo con las políticas organizacionales con proveedores o clientes, resguardo de los datos de los clientes/proveedores y otros, la validez de la prueba también cambia al soporte digital. En el estudio actual, sólo tres casos tuvieron capacitación en peritaje para conocer la definición de *Evidencia Digital*. Lo interesante es que sólo 1 caso de los 7 totales que tiene personal a cargo tiene capacitación en dicha temática.

Para finalizar este apartado sobre el puesto de trabajo, se realiza una asociación libre entre el nivel académico alcanzado por la persona que ejerció el rol de madre y la utilización de alguna de las herramientas de Inteligencia de Negocios.

Tabla 8

Herramientas de Inteligencia de Negocios desglosado según el nivel educativo de la persona que ejercía el rol de madre

	Primaria Incompleto	Primaria Completo	Secundaria Completo	Universitario Completo	Total
Analítica de Datos	1	1	2	2	6
Analítica de Texto	0	0	1	0	1
Analítica Web	0	0	1	1	2
Procesos Automatizados por Robótica	1	0	0	0	1
Total	2	1	4	3	10

Nota: Relevamiento a Egresadas/os de la Licenciatura en Administración, 2022

La contrastación extrema que muestra la tabla n° 8 tiene como idea subyacente el *resumen de traspaso de abstracciones*.

Por un lado, como se expuesto anteriormente, el rol de madre es aquel que enseña al infans el lenguaje simbólico que le permite comenzar su socialización y asimilar la cultura de su contexto. Tomando la formación académica de tal persona como el nivel de abstracción que obtuvo en el contexto cultural de país, y por ende un *indicador duro* del lenguaje simbólico que pudiera transmitir.

Por el contrario, está la herramienta de Inteligencia de Negocio que la/el graduada/o alcanzó a utilizar. Estas implican conocimientos de matemáticas (análisis multivariado entre otros) como también gestionar a través de *modelos* (abstracción) a la organización. Y que, a su vez, representan, desde una perspectiva analítica, un nivel elevado de abstracción. Esta contrastación, sólo en los casos relevados, sin la posibilidad de extrapolación a la población, pero con la fuerza de colocar una **duda**. Entonces, se señala que a medida que crece el nivel de abstracción de la persona con el rol de madre existe mayor uso de herramientas de Inteligencia de Negocios. Igualmente, también, bajo esta idea, resultan interesante que los dos casos cuya persona que cumplió el rol de madre no completara la primaria, alcanzaran la utilización de la Analítica de Datos y los Procesos Automatizados por Robótica. Obviamente, dicho lenguaje simbólico materno es el primero en una larga secuencia de sucesivas socializaciones que conformaran la capacidad de aprendizaje, bajo responsabilidad del sujeto.

5.3. Tipo de Organización

Antes de comenzar la exposición de los resultados, se reseña brevemente el modelamiento aplicado a estos. En 1983 se publica el libro *Diseño de Estructuras Eficientes* en donde Henry Mintzberg exponía su modelo organización basado en 5 configuraciones (modelos) de organización: Estructura Simple, Burocracia Mecánica, Burocracia (Forma) Divisional, Burocracia Profesional y Adhocracia. Junto con los mecanismos de coordinación: Supervisión Directa, Estandarización de Procesos de Trabajo, Estandarización de Productos, Estandarización de Destrezas de Trabajo y Ajuste Mutuo. ¿Por qué continuar utilizando este modelo? Si bien este excede el trabajo, se intenta justificar la utilización en este trabajo:

- a) **Visión Sistémica:** desde la perspectiva de Von Bertalanffy, este modelo tiene una idea implícita de sistema/entorno junto con la idea que las partes de un sistema se interrelacionan y son interdependientes.

En realidad, estos factores de situación son a menudo no menos "escogidos.", que los elementos de estructura mismos. El nicho de la organización en su ambiente, hasta dónde crece, el método que usa para producir sus productos o servicios -todos éstos son seleccionados también. Esto nos lleva a la conclusión de que tanto los parámetros de diseño como los factores de situación deben agruparse para crear lo que llamaremos configuraciones. (Mintzberg, 1991, p. 6)

- b) En términos informáticos, es un modelo Top-down, dado que se puede modelar la organización como cada una de sus proceso o departamentos. Si entre estos hay diferencias, es porque una parte de la organización arrastra a toda la organización hacia un tipo puro de configuración o la organización está en una transición. Por este motivo, el autor reconoce las configuraciones híbridas.

¿Es esta noción de diferentes estructuras en diferentes partes de la organización inconsistente con el tema de los cinco capítulos precedentes: de que organizaciones enteras pueden ser descritas en términos de configuraciones individuales? No necesariamente. Hay fuerzas que llevan a muchas organizaciones a favorecer una configuración general. Pero dentro de estas organizaciones. siempre hay fuerzas que favorecen estructuras diferentes en diferentes lugares. ([10], p. 239)

- c) Con respecto a la tecnología, el autor reconoce la estandarización. Esta es el primer estadio hacia la automatización. Y dado que el nivel de automatización no es homogéneo en todos los mercados y ni siquiera en todas las organizaciones; todavía se puede aplicar,
- d) Por último, en el ajuste mutuo, pudiera visualizarse intrínsecamente las nociones de *colaboración*. Se toma a esta variable como el resultado de contratar profesionales o capacitar a las/os empleadas/os al punto que tengan las destrezas de los primeros.

No obstante, como limitación pudiera exponerse que la conformación de híbridos no es sólo dos sino hasta un tercero. En donde cada vértice del pentágono fuera una zona de “influencia” o “espectro” hacia el vértice contrario al que tiende la organización. Esto hubiere podido presentarse en un escenario en donde los niveles de automatización fueren más homogéneos. Esto se visualiza en organizaciones en dónde el núcleo operativo es una plataforma web y las personas gestionan la organización o analizan los segmentos de mercado o mantienen la infraestructura informática.

A continuación, se exponen los resultados de los 13 casos relevados, los cuáles se presentan con las dos configuraciones puras que dan *origen* a la configuración híbrida.

Tabla 9

Conformación de la Configuración Híbrida en dónde trabajan las/os egresadas/os de la licenciatura en administración

1° Configuración Pura	2° Configuración Pura	Configuración Híbrida
Burocracia Mecánica	Burocracia Profesional	Empresa de Producción Masiva
Estructura Simple	Adhocracia	Estructura más simple
Burocracia Profesional	Adhocracia	Buro - Adhocracia Profesional
Burocracia Profesional	Adhocracia	Buro - Adhocracia Profesional
Burocracia Profesional	Adhocracia	Buro - Adhocracia Profesional
Estructura Simple	Burocracia Profesional	Burocracia Profesional Simple
Burocracia Profesional	Estructura Simple	Burocracia Profesional Simple
Forma Divisional	Adhocracia	Adhocracia Divisional
Burocracia Profesional	Estructura Simple	Burocracia Profesional Simple
Estructura Simple	Adhocracia	Adhocracia Empresarial
Burocracia Profesional	Adhocracia	Buro - Adhocracia Profesional
Burocracia Profesional	Adhocracia	Buro - Adhocracia Profesional
Burocracia Profesional	Adhocracia	Buro - Adhocracia Profesional

Nota: Relevamiento a Egresadas/os de la Licenciatura en Administración, 2022

Asimismo, se consultó sobre el software e infraestructura que se alquila en la *nube*, es decir, en forma remota. De los 13 casos relevados, 9 de ellos contrata Software como

Servicio (SaaS) y 3 contratan Infraestructura como Servicio (IaaS). En dos casos, se encontró que contratan ambos servicios; un caso es la Burocracia Profesional Simple y el otro, es una Buro – Adhocracia Profesional. Aunado a esto, se contraponen la utilización de herramientas de Inteligencia de Negocios.

Tabla 10

Utilización de herramientas de Inteligencia de Negocios según Configuración Híbrida. Parte I

	Adhocracia Divisional	Adhocracia Empresarial	Buro - Adhocracia Profesional	Total
Analítica de Datos	0	1	3	4
Analítica de Web	0	1	1	2
Analítica de Texto	0	0	1	1
Procesos Automatizados por Robótica	0	0	1	1
Ninguna de las herramientas	1	0	3	4
Total	1	2	9	12

Nota: Relevamiento a Egresadas/os de la Licenciatura en Administración, 2022

Tabla 11

Utilización de herramientas de Inteligencia de Negocios según Configuración Híbrida. Parte II

	Burocracia Profesional Simple	Empresa de Producción Masiva	Estructura más Simple	Total
Analítica de Datos	2	0	0	2
Analítica de Web	0	0	0	0
Analítica de Texto	0	0	0	0
Procesos Automatizados por Robótica	0	0	0	0
Ninguna de las herramientas	1	1	1	3
Total	3	1	1	5

Nota: Relevamiento a Egresadas/os de la Licenciatura en Administración, 2022

De las tablas n° 8 y 9, en los casos relevados, pudiera estimarse que cuando la “Adhocracia” como configuración pura tiene mayor influencia, se utilizara herramientas de Inteligencia de Negocios. Como corolario, posiblemente, el *ajuste mutuo* alentara la **colaboración**. ¿Qué significa en Informática? Que un producto digital (por ejemplo, desde el diseño hasta la impresión 3D de un producto) se realice o construya entre varias personas y que el control de secuencialidad lo aplique el sistema de gestión. Esto implicara que las herramientas de colaboración se sustenten sobre la cultura de descentralización: tareas, espacio y decisiones. En tiempos de prepandemia, la terciarización cumplía los tres últimos ejemplos; y en el modelo de Mintzberg, en especial las Adhocracias Administrativas se especializaban en esta estrategia organizacional. Luego, con la implementación forzada de la tecnología remota, la colaboración, desde un razonamiento abductivo, fuera una *tercerización interna completa*. También, se tiene en cuenta que las tareas descriptas en los casos se caracterizan por la EV y AV.

Tabla 12

Frases descriptivas del puesto de trabajo según Configuraciones Híbridas. Parte I.

Frase descriptiva del puesto de Trabajo	Adhocracia Divisional	Adhocracia Empresarial	Buro - Adhocracia Profesional	Total
"lidero un equipo de trabajo"	1	0	3	4
"puedo planificar y ejecutar mi trabajo"	0	0	1	1
"puedo planificar, ejecutar y controlar mi propio trabajo"	0	1	2	3
Total	1	1	6	8

Nota: Relevamiento a Egresadas/os de la Licenciatura en Administración, 2022

Tabla 13

Frases descriptivas del puesto de trabajo según Configuraciones Híbridas. Parte II.

Frase descriptiva del puesto de Trabajo	Burocracia Profesional Simple	Empresa de Producción Masiva	Estructura más Simple	Total
"lidero un equipo de trabajo"	3	0	0	3
"puedo planificar y ejecutar mi trabajo"	0	0	0	0
"puedo planificar, ejecutar y controlar mi propio trabajo"	0	1	1	2
Total	3	1	1	5

Nota: Relevamiento a Egresadas/os de la Licenciatura en Administración, 2022

En efecto, se entrecruza el tipo de configuración con la descripción del puesto de trabajo, de lo cual, pudiera deducirse que aquellos que lideran grupos están en organizaciones con la presencia de una Burocracia Profesional. Desde la descripción del modelo, esta configuración necesita de profesionales porque su entorno es estable pero complejo al mismo tiempo. De esta manera, una explicación parcializada desde el modelo, esta configuración híbrida ofrece un crecimiento en liderazgo que las otras configuraciones no hubieran ofrecido por los pocos niveles jerárquicos que caracterizaran a la Estructura Simple y la Adhocracia.

6. CONCLUSIONES

Si bien los casos bajo análisis forman parte de dos categorías de la sociedad de la información, mayormente pertenecen a la Generación Y (millennials) y un caso a la Generación X. En la década de los años noventa se comenzó a desarrollar Internet, la cual traería a la Generación Y la lógica del hipervínculo y la instantaneidad en la búsqueda de información. Como el acceso a Internet fue de manera heterogénea, las características de la generación, en nuestro país, se acentúan en cohortes posteriores y no tanto en las iniciales. En relación con la formación preuniversitaria, está nivelada la concurrencia a Instituciones Públicas y Privadas. Las diferencias se encuentran en el uso de computadoras en clase y el acceso a Internet. Sin embargo, la totalidad tuvo acceso a algún dispositivo de hardware que le permitió adentrarse al "mundo digital". Estas generaciones, fueron acompañadas por personas que ejercieron el rol de madre perteneciente a la Generación Baby Boomer y

Generación X. En dónde el 60% de estas últimas personas alcanzó como máximo a completar el nivel Secundario. Mientras que el resto, completó el nivel Terciario o Universitario.

Luego, los puestos de trabajo alcanzados por los casos bajo estudio se caracterizan por la baja especialización vertical y la respectiva ampliación en tal sentido, en términos de Mintzberg. Aquellos que tienen un puesto de liderazgo se caracterizan por la utilización de la analítica de datos como herramienta de la Inteligencia de Negocios. También, mayormente, se utiliza el teléfono móvil frente al doble monitor en su computadora de trabajo. Se carece de capacitación en Evidencia Digital en el 77% de los casos y el trabajo remoto se evaluó su concreción en aquellos puestos de liderazgos principalmente.

Las organizaciones en donde trabajan se caracterizan, principalmente, por la presencia de la configuración Adhocracia. Se estima que el ajuste mutuo, descrito por Mintzberg, tendría, en nuestra época, implícitamente, la noción de **colaboración**. Como también, son las configuraciones que, junto a la Burocracia Profesional, alientan la incorporación de herramientas de Inteligencia de Negocios. Y como todos los híbridos presentan a esta configuración, pudiera inferirse que esta es necesaria para el *diseño de organizaciones tecnológicas* combinada con otra configuración. En otras palabras, los profesionales o personal capacitado pudieran enfrentarse con la automatización creciente y aplicarlo a nuevos mercados, dada la sinergia del *ajuste mutuo colaborativo*.

Como temas de debate, desde la dimensión dura, pudiera preguntarse el por qué de la falta de sensores en las oficinas para tornarlas *inteligentes*, la utilización de la nube o acceso remoto de dispositivos como la impresión o la utilización de la firma digital. También, si el medio tendiente es “lo digital”, debiera incrementarse los conocimientos *blandos* (concepto de evidencia, resguardo de la copia, software de encriptamiento y otros) sobre Auditoría Forense o Peritaje Informático.

Desde de la dimensión blanda, el claustro docente debiera centrarse en las diferentes estrategias didácticas para asegurar, dado el carácter público, que la nueva generación Alpha pueda lograr un alto grado de abstracción, a pesar de sus características intrínsecas como socio familiares.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Lista de Referencias

- [1] Rueda-Ortiz, R., Uribe-Zapata, A. (2022), Cibercultura y educación en Latinoamérica. Folios, (56). <https://doi.org/10.17227/folios.56-XXXX>.
- [2] Suasnabas-Pachecho, L., S., Fernández, B. (2020). La transversalidad. La interdisciplinariedad. El currículo global. Las competencias y las tecnologías de la información y la comunicación elementos de reflexión en el diseño curricular. *Revista*

Científica Dominio de las Ciencias, 6(2), pp. 158 – 180.

<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i2.1161>

- [3] Pignuoli Ocampo, S. (2017) La inclusión de lo humano en dos sociologías críticas del humanismo: un ensayo sistemático acerca de la mediación técnica en Latour y de la interpenetración en Luhmann. *Miríada: Investigación en Ciencias Sociales*, Universidad del Salvador. Facultad de Ciencias Sociales. Instituto de Investigación en Ciencias Sociales; *Miríada*; 9(13), pp. 149-170.
- [4] Álvarez Balandra, A. y Álvarez Tenorio, V. (enero/junio de 2018). Cómo organizar un estudio de caso. *educ@upn.mx Revista universitaria*, (23)
<https://educa.upnvirtual.edu.mx/index.php/expediente/16-expediente/301-como-organizar-un-estudioi-de-caso>
- [5] Pérez-Luco Arenas, R., Lagos Gutiérrez, L., Mardones Barrera, R. y Sáez Ardura, F. (2017). Taxonomía de diseños y muestreo en investigación cualitativa. Un intento de síntesis entre las aproximaciones teórica y emergente. *Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación*, 39
- [6] Albornoz, A. e Ingrassia, R. (2022)
- [7] Díaz, S. C., López, L. M. y Roncallo, L. L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X y Millennials. *Clío América*, 11(22), 188-204. Doi: 10.21676/23897848.2440
- [8] Grupo Banco Mundial. (2022). Personas que usan Internet (% de la población) – Argentina.
<https://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.ZS?end=2020&locations=AR&start=1990&view=chart>
- [9] Calderón-Rivera, E. (2017). El papel de la dimensión afectiva en la adquisición del lenguaje materno. *Alteridades*, 27(53), pp. 11 – 22
- [10] Mintzberg, H. (1991) *Diseño de Estructuras Eficientes*. El Ateneo

BIBLIOGRAFÍA

Camacho Marín, R., Rivas Vallejo, C., Gaspar Castro, M. y Quiñonez Mendoza, C. (2020). Innovación y tecnología educativa en el contexto actual latinoamericano. *Revista de Ciencias Sociales*, 26, pp. 460 – 471.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28064146030>

Freire Quintana, J. L., Páez, M. C., Núñez Espinoza, M., Narváez Ríos, M. y Infante Paredes, R. (marzo/julio de 2018). El diseño curricular, una herramienta para el logro educativo. *Revista de la SEECI*, (45), p. 75 – 86.

- García Ancira, C., Treviño Cubero, A, Banda Muñoz, F. (enero/abril de 2019). Caracterización del seguimiento de egresados universitarios. *Estudios del Desarrollo Social*, 7(1), p. 23 – 38.
- Ingrassia, R., Trentini, C. (25 – 28 de abril de 2022). Organizaciones iniciales: aproximación tecnológica de las primeras empresas contratantes de estudiantes/egresadas/os de la Licenciatura en Administración. *26° Jornadas Anuales Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística*. Universidad Nacional de Rosario, Rosario, Argentina.
- Narváez-Montoya, A. (2019). Comunicación educativa, educomunicación y educación mediática: una propuesta de investigación y formación desde un enfoque culturalista. *Palabra Clave*, 22(3), pp. 1 - 30. DOI: <http://doi.org/10.5294/pacla.2019.22.3.11>
- Pérez Gómez, D. C., Moreno Nery, R. L. (2019). *La investigación cualitativa: un camino para interpretar los fenómenos sociales*. En Mendoza González, J. y Esparragoza Bermejo, N. (coord.), *Educación: aportaciones metodológicas* (pp. 85 - 101). Universidad Estatal de Oriente.

CONTRATO DE SEGURO AUTOMOTOR Y DISTORSIONES DEL MERCADO

Hernández, Joaquín Alejandro

RESUMEN

El presente trabajo tiene por objeto realizar una aproximación a la problemática -que afecta tanto a aseguradores como asegurados- referida a las dificultades que actualmente se presentan para la estimación real del valor asegurable de un bien automotor en las coberturas contra daños que afectan el casco del vehículo (incendio, robo, daño), en razón de las distorsiones de precios existentes en el mercado, que provocan indeseables consecuencias tanto a la hora de estimar la suma asegurada, como al momento liquidar el daño y cuantificar la indemnización.

Tras el planteo de la problemática, se ensayarán posibles soluciones transitorias; sin perder de vista la imperiosa necesidad de realizar abordaje multisectorial e interdisciplinario, que permita arribar a soluciones superadoras que tiendan a erradicar definitivamente las causas generadoras de conflicto.

Se pondrá de manifiesto que el proceso de toma de decisiones dentro del ámbito de la empresa deberá prestar especial observancia al cambio de aquellas circunstancias endógenas y exógenas que alteren el diseño y/o eficacia de los productos o servicios; debiendo imponerse, tanto al momento de comercializar como de liquidar los siniestros, un accionar preventivo no sólo en resguardo los intereses de la empresa, sino también de los destinatarios finales de los productos o servicios comercializados, procurando a su vez evitar el indeseable incremento del riesgo judicial.

PALABRAS CLAVE: Contrato de seguro, Mercado automotor, Distorsiones de precios, Accionar preventivo, Toma de decisiones.

ABSTRACT

The purpose of this text is trying to approximate to the problem that affects both insurers and insured, referring to the difficulties that currently appear for the real estimation of the insurable value related to coverage against possible damages on the vehicle (fire, theft, damage), due to price distortions existing in the market which cause undesirable consequences when estimating the insured amount and when liquidating the damage and quantifying the compensation.

After identifying the problem, possible transitory solutions will be tested; without losing focus on the urgent need to make a multisectorial and interdisciplinary approach, which allows reaching superior solutions that tend to definitively eradicate the causes that generate conflict.

The decision-making process within the scope of the company must pay special attention to the change of those endogenous and exogenous circumstances that affect the design and effectiveness of the products or services. Both at the time of selling and settling insurances, preventive actions need to prevail in favor of the interests of the company and the customers. Also seeking in turn to avoid the undesirable increase in court risk.

KEYWORDS: Insurance contract, automotive market, Price distortions, preventive actions, decision making

1. CRISIS DE SUMA ASEGURADA EN EL SEGURO CONTRA LA RESPONSABILIDAD CIVIL AUTOMOTOR (VOLUNTARIO)

El seguro automotor, en tanto contrato, posee una causa constituida por el interés económico-lícito del asegurado sobre el mantenimiento de su indemnidad patrimonial (interés asegurable), sea por cuanto éste deba a un tercero en razón de los acontecimientos previstos en la cobertura contra la responsabilidad civil, o bien, sobre el detrimento que sufra en el bien integrante de su patrimonio (automotor) en las coberturas contra daños que afectan el casco del vehículo (incendio, robo, daño, etc.); constituyendo éstos, a su vez, los riesgos asumidos por el asegurador (objeto), mediante la percepción del pago de la prima (Hernández, 2020).

Pese a no ser objeto del presente trabajo detenerse en la notable depreciación que en los últimos 30 años ha sufrido la suma asegurada en el seguro contra la Responsabilidad Civil Automotor (Voluntario), no podemos soslayar que en la época de la convertibilidad (Ley N° 23.928, 1991) la suma asegurada de la referida cobertura representaba el equivalente en pesos a U\$S1.000.000; habiéndose posteriormente depreciado hasta los actuales \$23.000.000 fijados por la Res. 766/2021 SSN (Bolado, 2022); que equivalen a la cantidad de U\$S 192.066 según el tipo de cambio⁵ y U\$S 108.235 según el tipo de cambio *paralelo o informal*⁶.

En la economía argentina, desde hace décadas, no resulta ningún secreto que el valor del dólar oficialmente publicado dista regular y considerablemente del equivalente en pesos que efectivamente se debe desembolsar para obtenerlo en mercado. La cotización del llamado “dólar paralelo” -publicada hasta en los principales medios de comunicación, con amplia circulación a nivel nacional- demuestra que la cotización o valuación “informal o real” de activos en el mercado, constituye un parámetro de referencia para la fijación de precios de otros productos o servicios directa o indirectamente relacionados.

Los públicos y notorios avatares de la economía foránea (*inflación endémica, déficit fiscal, endeudamiento sostenido, desvalorización de la moneda, etc.*) repercuten en la cobertura

5 (U\$S 1/\$119,75) s/ cotización dólar comprador, Publicado por el B.N.A en fecha 26/04/2022

6 (U\$S 1/\$212,50) *Infobae*, <https://www.infobae.com/economia/2022/04/26/vuelve-a-subir-con-fuerza-el-dolar-el-blue-arranco-en-209/> -

contra la responsabilidad civil; observándose en términos de valor, un sostenido y progresivo fenómeno de disminución de la porción de riesgo asumida por los aseguradores a lo largo del tiempo; todo lo que nos lleva a cuestionarnos seriamente la suficiencia de los montos de las sumas aseguradas actuales para proteger a los adecuadamente a los asegurados.

Receptando la problemática del seguro referido, en el año 2016, la Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN), a través del Art. 8° de la Res. 39.927, permitió a las aseguradoras fijar facultativamente sumas máximas en exceso de las establecidas por el regulador, previa información al Organismo conforme lo normado en el punto 24.1 del Reglamento General de la Actividad Aseguradora.

Así, los fenómenos generalizados de insuficiencia de las sumas aseguradas para hacer frente a los siniestros, contrarían los principios protectorios que caracterizan al seguro no sólo como un instrumento valioso afrontarlos, sino también como motor expansivo del mercado y del desarrollo de las sociedades; al mismo tiempo que socavan la confianza de los asegurables, atentando contra la adecuada proliferación de la conciencia aseguradora.

2. DETERMINACIÓN DEL VALOR ASEGURABLE EN LAS COBERTURAS DE CASCO

Además de la cobertura contra la responsabilidad civil, el seguro automotor contiene las denominadas coberturas de casco -incendio (total/parcial), robo (total/parcial), daño (total/parcial)- que, entre otras, brindan amparo contra riesgos que afecten el interés asegurable que el asegurado posee sobre el bien automotor declarado en el contrato.

La Superintendencia de Seguros de la Nación, mediante Res. 36.100/2011 y modificatorias (Res. 36.696/2012 – Res. 38.708/2014) ha dictado las “*Condiciones Contractuales del Ramo de Vehículos Automotores y/o Remolcados*” que rigen de manera uniforme para todas las pólizas del ramo emitidas en el país.

Debido a que la cobertura de casco cubre el interés asegurable que el asegurado posee sobre un bien determinado, en virtud de la *finalidad resarcitoria* del seguro y el *principio indemnizatorio*, el valor real del bien en mercado constituirá un límite máximo de cobertura.

La finalidad resarcitoria del seguro receptada por el Art. 1° LS, impone al asegurador la obligación de *resarcir un daño o cumplir la prestación convenida si ocurre el evento previsto*, con el límite de orden público impuesto por el *principio indemnizatorio*.

El cumplimiento de la prestación del asegurador no debe traducirse en un beneficio para el asegurado o para el tercero beneficiario, colocándolos en una situación más favorable a la que tendrían si el siniestro no se hubiese realizado (Compiani y Facal, 2017).

El fundamento de orden público del principio indemnizatorio impide que el asegurado provoque deliberadamente los siniestros con la finalidad de recibir un resarcimiento superior al valor del daño, evitando que el seguro estimule acciones fraudulentas.

A fin de establecer el *valor real del bien* y velar por el debido respeto de la *finalidad resarcitoria del seguro*, con la limitación impuesta por el *principio indemnizatorio*; a través de la Res. 36.100/2011 y modif.; la SSN ha instaurado un procedimiento que obligatoriamente deberá observarse tanto para cuantificar el valor asegurable, como para liquidar el daño y -finalmente- fijar el monto de la indemnización en las coberturas de casco.

La mencionada resolución establece en las distintas coberturas que la justipreciación del *valor asegurable* estará determinada según el *valor de venta al público al contado en plaza del vehículo asegurado*.

La carga de justipreciar el valor asegurado pesa sobre el asegurador desde el momento del siniestro, debiendo efectuar las averiguaciones conforme al procedimiento indicado por el organismo de contralor, es decir, con basamento en las *cotizaciones efectuadas por concesionarios oficiales y/o empresas revendedoras habituales y/o publicaciones especializadas*.

Posteriormente, el asegurador deberá comunicar el importe que surja de las averiguaciones al asegurado, el que quedará firme si no es impugnado en el término de cinco días; previendo además la resolución un procedimiento específico de impugnación y determinación del valor asegurado en caso de desacuerdo.

A su vez, la resolución prevé otro procedimiento de determinación diferente para cuando se trate de un vehículo importado del que resulte imposible obtener cotizaciones de concesionarios o revendedores del país.

La determinación del *valor asegurable* permite establecer -reiteramos- al momento del siniestro, no sólo límite cuantitativo impuesto por el principio indemnizatorio, sino además los topes cuantitativos mínimos o máximos de cada cobertura (ej. Daño Total CG-DA 4.2 o Parcial CG-DA 3.1 – Incendio Total (CG-IN 4.2) o Parcial (CG-IN 3.2) – Robo/Hurto Total (CG-RH 4.2) o Parcial (CG-RH 3.2), etc.

Vale recordar que, en el contrato de seguro automotor, contrariamente a lo dispuesto por el Art. 65 LS, el asegurador indemnizará el daño hasta la suma asegurada que consta en el frente de póliza, sin tomar en cuenta la proporción que exista entre *valor asegurable* y el *valor asegurado*; dado que las coberturas contempladas son a *primer riesgo absoluto*.

En todos los casos de daño/robo/incendio (total) la indemnización estará determinada por el valor de venta al público al contado en plaza al momento del siniestro de un vehículo de igual marca, modelo y características, con más los impuestos, tasas y contribuciones que pudieran corresponder, todo ello hasta la suma asegurada detallada en el frente de póliza.

En razón de este procedimiento de liquidación, resulta de suma importancia que los mecanismos de valuación del *valor asegurable* reflejen la realidad económica de los intereses que se pretenden proteger, y fijar sumas aseguradas suficientes.

El problema se presenta cuando los mencionados mecanismos de valuación -establecidos para momentos de normalidad- dejan de receptar la realidad producto del devenir de distorsiones en el mercado.

3. CRISIS DE SUMA ASEGURADA EN LAS COBERTURAS DE CASCO PRODUCTO DE LAS DISTORSIONES DEL MERCADO

Resulta atinada la Res. 36.100 SSN al establecer que, en las coberturas de casco, el valor asegurable estará determinado por el *valor de venta al público al contado en plaza del vehículo asegurado*; dado que un bien vale lo que el mercado esté dispuesto a pagar por él. En épocas de “normalidad”, las *cotizaciones efectuadas por concesionarios oficiales y/o empresas revendedoras habituales y/o publicaciones especializadas* brindan un cierto grado de certeza respecto los precios que reflejan; permitiendo estimar el valor asegurable, analizar la procedencia de cobertura, y -en su caso- liquidar el siniestro y fijar la indemnización de forma razonable; al mismo tiempo que facilitan al asegurado la realización de un adecuado control de la suficiencia de la suma asegurada, aún antes de la ocurrencia del siniestro.

No debe soslayarse que al encontrarse el bien sobre el que recae el interés asegurable en la esfera patrimonial y de poder del asegurado, es este quién debe verificar su estado de riesgo (también cuantitativo) y decidir si trasladará al asegurador una porción o su totalidad; pudiendo las partes solicitar la reducción de la suma asegurada, si al tiempo de requerimiento supera notablemente el interés asegurable (62 LS).

La carga del asegurador de estimar el valor asegurable y comunicar el monto al asegurado, nace al momento del siniestro.

Las publicaciones especializadas no son “fijadoras o formadoras de precios” sino que su función es efectuar un relevamiento de los precios que en mercado poseen determinados bienes libremente negociados entre las partes, haciendo a las veces de un parámetro de valor, que puede o no ser tenido en miras por las partes de un contrato que les resulta ajeno.

Estas publicaciones son frecuentemente utilizadas por el sector asegurador tanto para estimar sumas aseguradas de vehículos y sus actualizaciones al momento de comercializar las pólizas de seguro automotor, como también para liquidar los siniestros producidos sobre las coberturas de casco, es decir, establecer el valor real del bien al momento de liquidarse una cobertura de incendio, robo/hurto y/o daño (total o parcial).

En épocas de estabilidad del mercado automotor, las publicaciones especializadas constituyen una herramienta valiosa y eficiente; observándose que generalmente recaban los precios sugeridos de los fabricantes de 0km (o valores del sistema de ahorro previo p/ fines determinados) y posteriormente calculan su depreciación debido al paso del tiempo.

Este procedimiento sirve además como parámetro de valor para el mercado de automotores usados.

Lamentablemente, en períodos donde la estabilidad del mercado automotor desaparece, la utilidad del método empleado cambia radicalmente.

Desde aproximadamente mediados del año 2020, regresaron a nuestro mercado automotor las *distorsiones de precios*, como consecuencia de múltiples causas totalmente ajenas tanto para los aseguradores, asegurados, como para la propia Superintendencia de Seguros de la Nación.

Producto de -entre otras- la escasa oferta de *rodados* supuestamente generada a causa de la reciente pandemia⁷ (paralización de fábricas automotrices a nivel global, falta de stock de microcontroladores, etc.) sumado a la notable brecha cambiaria existente entre el tipo de cambio del dólar oficial y el paralelo producto del “*cepo cambiario*” impuesto como consecuencia de la escases de reservas; se ha generado una sobreestimulación de la demanda de activos que no puede ser abastecida; constituyendo un escenario perfecto para la suba de precios, aunque estos no sean declarados formalmente.

Al mismo tiempo, la política tributaria consistente en reducir la base nominal imponible de impuestos que gravan la comercialización de automotores⁸ -vulgarmente conocido como “impuesto al lujo”- genera que los fabricantes de automotores publiquen *precios sugeridos* en base a valores que se encuentran por debajo de la bases imponibles establecidas para la aplicación de las cuantiosas alícuotas del 20% (tasa efectiva del 25%) al 35% (tasa efectiva del 54%) según la categoría determinada por el impuesto, y cuya base nominal se actualiza trimestralmente.

Estas circunstancias resultan de público y notorio conocimiento, pudiendo observarse numerosas publicaciones periodísticas que la expresan: “...*En lugar de vender autos al precio de lista sugerido por las terminales fabricantes, muchas concesionarias optaron por poner sus propias reglas. O bien ofrecen las unidades que les quedan a dólar billete (es decir, al valor blue o financiero, porque ese sería el costo de reposición de miles de dólares en la mano hoy, en contexto de cepo) o lo pesifican, pero al valor del paralelo...*” (Terrile, 2022).

Asimismo, el periodismo especializado advierte: “...*como si el valor oficial de lista de los 0 km no estuviera ya muy elevado teniendo en cuenta los ingresos de la mayoría de los argentinos, en los concesionarios se están registrando sobreprecios; es decir, para vender*

⁷ En fecha 11/03/2020 la Organización Mundial de Salud (OMS) declaró como pandemia a la enfermedad Covid-19 causada por el coronavirus SARS-CoV-2. Casi concomitantemente, en fecha 19/03/2020, mediante el D.N.U N° 297/2020 el P.E.N dispuso un *aislamiento social, preventivo y obligatorio*.

⁸ Res. Gral. N° 4257 y modif. A.F.I.P. que fija actualización de montos del Art. 39° de la Ley de Impuestos Internos - rubro: “Vehículos automóviles y motores, embarcaciones de recreo o deportes y aeronaves (Título II – Capítulo IX)-.

un auto piden más de lo que el fabricante sugiere cobrar...” (García, 2022). “...Las listas de precios hoy son testimoniales (Cristóbal, 2020).

Este fenómeno distorsivo ha provocado un crecimiento exponencial de celebración de contratos de ahorro previo para fines determinados⁹ al mismo tiempo que genera un significativo aumento de precios en el mercado de usados, que al igual que el mercado de 0 km, registra sobrepuestos de hasta el 25% o 30% (Ortega, 2022).

Al estar los aseguradores obligados por disposición de la Res. 36.100 SSN a justipreciar el valor asegurable al momento del siniestro, en base a parámetros que actualmente no reflejan valores reales de mercado; se distorsionan también los parámetros tenidos en cuenta por las coberturas para liquidar el siniestro; impidiéndose, además -entre otras cuestiones- consignar sumas aseguradas que reflejen la posibilidad cierta de abonar a los asegurados indemnizaciones acordes al valor real -no publicado- del bien en el mercado.

La determinación del valor asegurable en base a parámetros distorsionados generará por ejemplo que muchos siniestros de *daño parcial* sobre vehículos factiblemente reparables, se transformen en *totales* por el simple hecho de liquidarse el siniestro sobre un *valor asegurable* devaluado, acarreado ello no solo la innecesaria baja registral del rodado (Ley 25.761)¹⁰, sino también que los asegurados no puedan tener acceso a una indemnización equivalente al real valor que efectivamente necesiten abonar en mercado para reponer el bien siniestrado.

Este fenómeno produce también un notable incremento del grado de insatisfacción y desconfianza en el sector asegurador, al mismo tiempo que aumenta la litigiosidad.

A su vez, de continuar estimándose las sumas aseguradas en base a los montos publicados por revistas especializadas que actualmente no reflejan la verdadera realidad de los precios; los aseguradores perderán la posibilidad de percibir las primas proporcionales al mayor valor real del bien.

De pretender incrementarlas a valores reales -no publicados- se arriesgarán a recibir sanciones por parte del organismo de contralor. En tal sentido, la SSN ha expresado: “...el hecho de que la entidad, al momento de suscribir las pólizas correspondientes al ramo automotores y remolcados, ofrezca a los asegurables una suma asegurada superior -que no se condice con el verdadero valor a riesgo de los bienes asegurados-, constituye uno de los factores decisivos que influye en la voluntad de aquéllos al momento de concertar el negocio, en clara infracción a lo estatuido por el Artículo 57 de la Ley N° 20.091...¹¹”.

4. CONCLUSIONES

10 Ley de Desarmado de Automotores y su decreto reglamentario 744/2004 P.E.N.

11 RESOL-2021-467-APN-SSN – Ref.: EX-2019-36401570-APN-GA#SSN, 28/05/2021, CABA.

El reconocer que estamos ante una crisis de suma asegurada de las coberturas de casco de seguro automotor, producida por distorsiones de precios del mercado ajenas e inimputables al sector asegurador y los asegurables, que produce efectos adversos e indeseables para ambos; constituye un paso indispensablemente necesario para abordar la problemática y sus posibles soluciones.

Sin ánimo de pretender postular soluciones definitivas, estimamos prudente proponer líneas de investigación y/o trabajo, cuyo desarrollo tienda a erradicar la problemática o al menos paliar sus consecuencias negativas.

El proceso de toma de decisiones de la empresa no puede permanecer ajeno al cambio de aquellas circunstancias endógenas y exógenas que alteren el diseño y/o eficacia de los productos o servicios que comercializa; debiendo imponerse un accionar preventivo en resguardo de los intereses no sólo de la empresa, sino también de los destinatarios finales de los productos o servicios comercializados, procurando a su vez evitar el indeseable incremento del riesgo judicial.

Cuando estos cambios se producen, las reacciones en el proceso de toma de decisiones deben ser rápidas y eficaces, resultando aconsejable recurrir, entre otras disciplinas, al asesoramiento jurídico preventivo, como una valiosa herramienta coadyuvante tanto para la identificación de las problemáticas que afectan la cotidianeidad de la empresa, como así también para el análisis y diseño de las diferentes alternativas de solución; junto con la elección, coordinación y supervisión del criterio de solución adoptado.

Particularmente, en el tema que nos ocupa, proponemos:

- Instar a las autoridades a identificar y arbitrar los medios necesarios para eliminar las causas generadoras de las distorsiones de precios en el mercado automotor, que lamentablemente afectan de igual manera tanto a aseguradores, como a los asegurables.
- Instar a las publicaciones especializadas y/o todas las entidades y/u organismos que publiquen listas de precios tenidas en miras como parámetros por el sector asegurador; a reflejar en las respectivas listas valores reales de mercado.
- Analizar la posibilidad de excepcionar transitoriamente la Res. 36.100 SSN y modif. hasta tanto desaparezcan las distorsiones del mercado. A tal fin, proponemos que:
 - a) se analice la posibilidad de facultar al asegurador para determinar el valor asegurable al momento del siniestro por un monto hasta en un 30 % superior al valor de venta al público al contado en plaza del rodado al momento del siniestro que surja de las *publicaciones efectuadas por concesionarios oficiales y/o empresas revendedoras habituales y/o publicaciones especializadas*; liquidando el siniestro e incrementando en esa proporción las indemnizaciones; siempre que el mayor valor haya sido contemplado en la suma asegurada en forma directa o mediante cláusulas de ajuste automático, que pactadas de manera previa

al siniestro, hayan otorgado al asegurador el derecho a percibir la prima proporcional y correspondiente.

b) Se autorice la determinación del valor asegurable por mayores medios hasta los hasta ahora contemplados y/o se propongan medios de valuación alternativos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Hernández, J.A. (2020). "Pandemia e infodemia en el seguro automotor: evaluación del riesgo y la prima". *RCyS*, VI (31).
- Bolado, G. (13/04/2022). "Conflicto de intereses entre las Compañías y sus Asegurados – Declinación de la defensa del asegurador en juicio". *El seguro en acción*. Recuperado de <https://www.elseguroenaccion.com.ar/crisis-de-cobertura-en-el-seguro-de-responsabilidad-civil-automotor/>
- Compiani, M. F. y Facal, C. J. M. (2017). "Problemática en torno a la Limitación de la Prestación de los Seguros de Responsabilidad Civil en Argentina". *Revista Ibero-Latinoamericana de Seguros*, 26, (47): 15-75.
- Terrile, S. (10/02/2022). "Sobrepagos y pagos en dólares: las dificultades para comprar un auto ante la falta de unidades". *Todo Noticias TN* Recuperado de <https://tn.com.ar/economia/2022/02/10/sobrepagos-y-pagos-en-dolares-las-dificultades-para-comprar-un-auto-ante-la-falta-de-unidades/>
- García, F. J. (25/01/2022). "Seguirán todo el año los sobrepagos y las demoras para comprar un auto 0 Km". *Todo Noticias TN*. Recuperado de <https://tn.com.ar/autos/novedades/2022/01/25/seguiran-todo-el-ano-los-sobrepagos-y-las-demoras-para-comprar-un-auto-0-km/>
- Cristóbal, C. (24/08/2020). "Volieron los sobrepagos para los autos 0km: cómo denunciarlos". *Motor1*. Recuperado de <https://ar.motor1.com/news/480849/volieron-los-sobrepagos-para-los-autos-0km-como-denunciarlos/>
- Ortega, P. (29/03/2022). "Autos: como escape a los sobrepagos, crecen las ventas de planes de ahorro". *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/como-escape-a-los-sobrepagos-crecen-las-ventas-de-autos-por-planes-de-ahorro-nid29032022/>
- Cerriotto, L. (12/03/2022). "Mercado automotor: Autos la inflación llegó a los sobrepagos, que rozan los \$3 millones". *Clarín*. Recuperado de https://www.clarin.com/economia/autos-inflacion-llego-sobrepagos-rozan-3-millones_0_dA9l44kKGi.html

¿CÓMO FINANCIAR UN PROYECTO DE INVERSIÓN EN ARGENTINA? UTILIDAD DEL MERCADO DE CAPITAL

Padován, Alex A.

RESUMEN

La economía argentina se ha caracterizado históricamente por sucesivos periodos de inestabilidad reflejado en comportamiento volátiles de las principales variables macroeconómicas. Si bien esto ha generado numerosos inconvenientes en distintos aspectos, se destaca como una consecuencia positiva, el surgimiento de incipientes proyectos de inversión en cabeza de personas humanas, configurando el ecosistema de emprendedores de nuestra economía argentina.

El objetivo de este artículo es analizar las principales alternativas disponibles en el mercado de capitales local para financiamiento de proyectos de inversión por parte de emprendedores, repasando las ventajas de dichas herramientas y los principales requisitos, como así también el rol dinamizador que cumplen las Sociedades de Garantía Recíproca.

PALABRAS CLAVES: Proyectos de inversión, Herramientas financieras, Mercado de capitales.

ABSTRACT

Argentine economic scenarios have historically been characterized by successive periods of instability reflected in volatile behavior of its main macroeconomic variables. Although this has generated numerous inconveniences in different aspects, a positive consequence has been the emergence of incipient investment projects headed by human beings or small companies, consequently enabling a positive development of the entrepreneurial ecosystem of our economy.

The purpose of this article is to analyze the main alternatives available in our local capital market for entrepreneurs, investment projects financing while reviewing the advantages of such tools and its main operative requirements, including the dynamiting role played by Mutual Guarantee Companies.

KEYWORDS: Investment projects, Financial Tools, Capital Markets

1. INTRODUCCION

El sector emprendedor en Argentina configura un ecosistema de personas humanas con fuerte vocación empresarial generando un impacto dinamizador en la actividad económica de nuestro país.

El entorno actual en el que se deben desenvolver los proyectos de emprendedorismo se presenta volátil e incierto, la globalización, las tecnologías exponenciales, la digitalización, los cambios en el empleo y los nuevos paradigmas marcan el ritmo de la evolución. Se suman retos e interrogantes, que exigen un abordaje holístico y profundo, que permita diseñar y proporcionar las herramientas adecuadas para transitar exitosamente este exigente escenario. (Navos, 2012).

Dentro de estas herramientas, es indispensable pensar en las de carácter financiero que permitan al emprendedor apalancar su idea de negocio y convertirla en un proyecto empresarial de éxito.

Tradicionalmente, el emprendedor ha buscado financiamiento en su núcleo cercano familiar, comúnmente denominado "*Family, Friends and Fools*" y paralelamente, en el sector bancario. Sin embargo, en la actualidad, la disponibilidad de crédito para el sector privado en la Argentina ha disminuido drásticamente, generando que, aproximadamente, 80% de la oferta crediticia bancaria se destine al financiamiento del Estado, dificultando notoriamente el acceso a líneas competitivas para el emprendedorismo.

El adecuado y eficiente financiamiento de un proyecto de inversión permite lograr una tasa de Costo de Capital, medida a través de la metodología del Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC por sus siglas en inglés), condición primaria que definirá las posibilidades de éxito del emprendimiento.

En este marco, surge como alternativa válida para el financiamiento de proyectos productivos de emprendedorismo, el mercado de capitales, a través del cual es posible usufructuar distintas herramientas financieras que iremos abordando en los próximos capítulos.

2. DETERMINACION DEL COSTO DE CAPITAL PARA EMPRENDIMIENTOS

El costo de capital representa la tasa de rendimiento requerida por los emprendedores y dueños del proyecto a los fines de descontar los flujos de fondos proyectados y esperados del proyecto (Pereiro y Galli, 2000). Este costo de capital o también llamado rendimiento exigido por los emprendedores, refleja el costo de oportunidad asumidos por ellos, considerando el grado de apalancamiento y el riesgo inherente al negocio.

La metodología del WACC (López Dumrauf, 2010) permite determinar el costo del capital del proyecto, ponderando las dos fuentes de financiamiento disponible, esto es, capital aportado por los emprendedores y capital aportado por terceros ajenos al proyecto.

De esta manera, el WACC del proyecto estará determinado por: (a) la proporción utilizada de cada fuente de financiamiento, (b) el costo de cada una de ellas y (c) el ahorro o escudo fiscal obtenido mediante la utilización de capital de terceros. Formulada quedaría de la siguiente manera:

$$WACC = ke \times \frac{E}{E + D} + kd \times (1 - t) \times \frac{D}{E + D}$$

Analizaremos entonces, en el apartado siguiente, distintas opciones de financiamiento y sus costos actuales que colaborarán en la construcción de una tasa de costo de capital competitiva para los emprendedores.

3. HERRAMIENTAS FINANCIERAS DISPONIBLES EN EL MERCADO DE CAPITALES

El mercado de capitales en Argentina ofrece un abanico de herramientas, mediante las cuales un emprendedor puede apalancar su proyecto de inversión. Iremos desarrollando los principales aspectos de cada una de ellas, priorizando entender sus ventajas y requisitos para utilizarlas:

a- Caución bursátil

El primer instrumento que se abordará es la caución bursátil. Esta herramienta se puede asimilar a un préstamo que se instrumenta dentro del ámbito del Mercado, en donde intervienen dos partes: (a) Colocador y (b) Tomador (IAMC, 2022).

Analizando operativamente la herramienta, es dable destacar que la figura del colocador es aquel que dispone de fondos ociosos y solicita su colocación en caución por un plazo determinado, que habitualmente es de 7 días corridos¹. Como contrapartida, encontramos al Tomador, quien vendría a ser el emprendedor, quien solicita la toma de fondos por idéntico plazo, convalidando una tasa de interés que actualmente se encuentra en el rango de 60%/65% Tasa Nominal Anual (IAMC, 2022).

Es interesante, en este punto, resaltar algunos aspectos del instrumento que lo colocan como una alternativa interesante para el emprendedor, a saber:

- La caución puede renovarse indefinidamente por parte del Tomador, lo cual constituye la posibilidad de adecuar el repago de la financiación a la generación de flujo de fondos del proyecto, permitiendo al emprendedor suavizar la exigencia financiera inicial del negocio, cuestión de suma relevancia para colaborar en el éxito del emprendimiento;
- Si bien se deben integrar garantías para tomar una caución², la misma se puede cumplimentar con propia tenencia de acciones, letras, Fondos Comunes de Inversión, títulos u otros instrumentos que el emprendedor puede mantener invertidos en el mercado, todo lo cual, permite eliminar el costo de oportunidad de

¹ Normalmente, el plazo más negociado en cauciones es 7 días corridos pero otros plazos como ser 14 o 30 días corridos también son habitualmente utilizados.

² Las garantías necesarias son estipuladas por BYMA (Bolsas y Mercados Argentinos SA) y se encuentran disponibles en: <https://www.byma.com.ar/que-es-byma/garantias/>

inmovilizar un activo físico o liquidez como garantía del financiamiento, situación que en contextos inflacionarios significativos resulta vital para no castigar la Rentabilidad Financiera del Proyecto³.

b- Cheques de pago diferido

Los cheques de pago diferido, tanto en su modalidad física como electrónica (Echeq) constituyen una atractiva herramienta para el emprendedor dado que permite obtener plazos y tasas más convenientes que otras alternativas clásicas del mercado bancario.

Dentro de la negociación en el Mercado de Capitales, se pueden distinguir tres segmentos de negociación, a saber:

La negociación Directa de Cheques es una operatoria exclusiva del Mercado Argentino de Valores que cuenta con cuatro diferentes modalidades designadas como segmentos “Garantizado”, “No Garantizado”, “Garantía Warrants” y “Garantía de Contrato granos en modalidad Precios a fijar” (MAV,2022).

Esta segmentación permite captar las particularidades de las necesidades de financiamiento e inversión regional y adaptar los mecanismos de garantías más adecuados a cada operatoria.

Dentro de su especificidad, el segmento Directo Garantizado se caracteriza porque la garantía del cheque a negociar es brindada por el propio Mercado quien a su vez solicita contragarantías al Agente que introduce el cheque al Mercado para su descuento.

En el segmento No Garantizado el comprador de un cheque conoce certeramente el valor descontado y no cuenta con ninguna garantía adicional de pago. Esta operación queda garantizada por la solvencia del librador.

En la operatoria con Garantía Warrants el sujeto de crédito es el librador o endosante de un cheque, quien se constituye en deudor frente al comitente comprador o inversor, actuando el Warrant incorporado a la negociación como garantía de pago, aceptándose solamente warrants sobre bienes de alta liquidez, transables en mercados institucionalizados.

El Segmento Avalado, representa una modalidad exclusiva para los emprendedores y pequeñas y medianas empresas, a través de la cual se obtiene un aval de una Sociedad de Garantía Recíproca (en adelante “SGR”) que respalde su posterior negociación en el mercado, constituyendo una alternativa muy ventajosa de financiación para el emprendedor ya que permite el acceso al mercado de capitales a través de tasas similares a las obtenidas por grandes empresas pudiendo negociar cheques propios o de terceros. Se comentará en el próximo capítulo la importancia de las SGR en el circuito de acceso al financiamiento por parte de los emprendedores argentinos.

³ La Rentabilidad Financiera (ROE) de un proyecto, mide el rendimiento final que el mismo genera para sus titulares, teniendo en cuenta el rendimiento operativo del negocio y el efecto de la estructura de endeudamiento elegida.

Por último, en el Segmento Patrocinado, el librador del cheque es quien patrocina y fomenta el descuento de su propio cheque, facilitando de este modo el acceso al financiamiento para su cadena de proveedores. Este segmento resulta de utilidad para aquellos emprendedores que son proveedores de grandes empresas a fines de facilitarles la posibilidad de mejorar su ciclo de cobranza.

Datos recientes (MAV, 2022) muestran que la negociación de este instrumento ha cobrado notoria importancia en el último tiempo al punto de negociar un monto aproximado de \$1.500 millones diarios, entre todos los segmentos a una TNA que oscila, entre 65% y 70%

c- Factura de Crédito Electrónica

La Factura de Crédito Electrónica (FCE) es un instrumento creado por la Ley 27.440/2018, a partir del cual una emprendedor, debidamente inscripto como PYME, siendo proveedora de una empresa Grande⁴ y en tanto la factura emitida supere un monto específico en la factura (actualmente \$299.555), la misma constituye un crédito financiero generándose un título ejecutivo, el cual puede negociarse en el Mercado de Capitales.

Las FCE pueden emitirse en pesos o en moneda extranjera (USD, Euros, Reales, etc.), mientras que la liquidación de la negociación en el Mercado de Capitales, como también el pago al vencimiento, se realiza siempre en Pesos y al tipo de cambio Banco Nación Vendedor Billete (según corresponda a la moneda elegida).

Datos recientes (MAV, 2022) muestran que la negociación de este instrumento aún está lejos de configurar valores de importancia, mayormente por las implicancias de retenciones fiscales a las cuales están sujetas, situación que sería deseable los organismos competentes prevean su mejora a futuro.

d- ON Simple PYME

Como última herramienta, se menciona a las Obligaciones Negociables Simples PYME, entendiendo a este instrumento como emisiones de deuda corporativa privada. El aspecto fundamental que merece ser recalcado es que bajo la modalidad Simple PYME, el emprendedor tiene la posibilidad de obtener financiamiento a plazos superiores a un año, con menores requisitos de documentación y bonificación en los aranceles. Adicionalmente, es posible que el emprendedor pueda colocar la misma en Pesos o Dolares o, eventualmente en pesos atado a la evolución del tipo de cambio, situación que puede facilitarle la emisión.

Cerrando la explicación del instrumento, es menester recordar que la emisión de ON simple debe necesariamente contar con aval de una Sociedad de Garantía Recíproca, tema que trataremos en el próximo apartado de este trabajo.

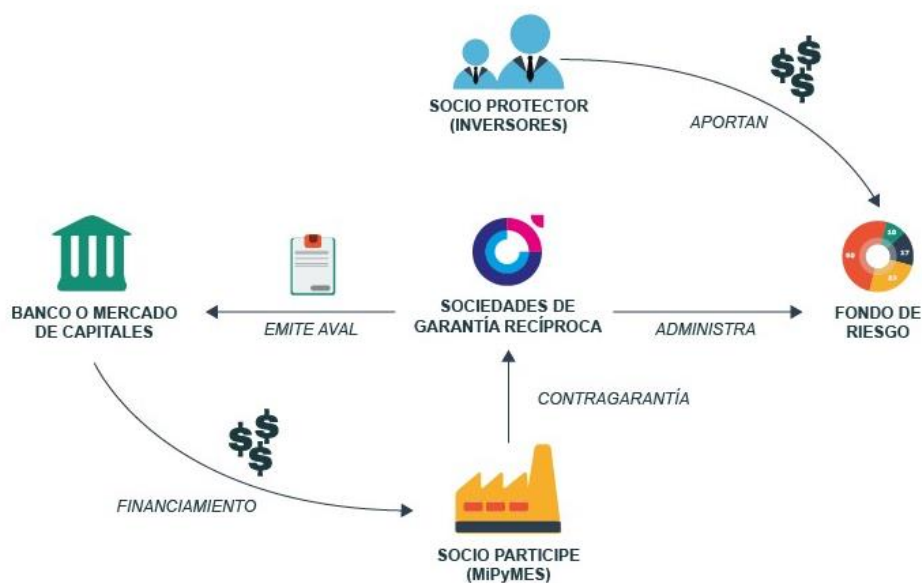
⁴ El listado de Empresas Grandes obligadas al régimen de FCE es publicado por AFIP en su micrositio de consulta (<http://www.afip.gob.ar/facturadecreditoelectronica>)

4. ROL DE LAS SOCIEDADES DE GARANTIA RECIPROCA

Tal como se ha introducido previamente, resulta de vital importancia para facilitar el acceso a los instrumentos de financiamientos descritos, el contar con aval otorgado por una Sociedad de Garantía Recíproca (SGR).

A modo conceptual, cabe definir a las SGR como personas jurídicas que tienen como objeto otorgar garantías a Micro, Pequeñas y/o Medianas Empresas (MIPyMEs), pudiendo cumplir este rol a través de la emisión de avales financieros (préstamos), técnicos (cumplimiento de contratos) o mercantiles (ante proveedores o anticipo de clientes) mediante la celebración de Contratos de Garantía Recíproca, en forma directa o a través de terceros contratados a tal fin. (Casfog, 2022).

Cabe resaltar que, las SGR no prestan dinero sino que les facilitan a las MiPymes el acceso a oportunidades en cuanto a plazo, tasa y condiciones de crédito financiero y comercial, más flexibles en el mercado, pudiendo representar de manera gráfica el funcionamiento de las mismas a través de la siguiente imagen:



Queda de manifiesto la importancia que surge de considerar la interacción con una SGR por parte de los emprendedores, facilitando la emisión de garantías sobre las distintas colocaciones que puedan realizar en el Mercado, de acuerdo a lo enumerado a lo largo de este trabajo.

5. CONCLUSIONES

La posibilidad, para los emprendedores, de acceder a financiamiento competitivo en cuanto a plazos y tasas representa una variable clave en el éxito de sus proyectos de inversión,

permitiendo contar con liquidez para financiar los requerimientos de inversión inicial y la inserción y posterior consolidación de sus negocios en el ecosistema empresarial.

A lo largo de este artículo, se ha buscado desarrollar las principales herramientas que brinda el Mercado de Capitales en Argentina, para el fondeo de actividades productivas, entendiéndolas y utilizándolas como alternativas complementarias a las tradicionales herramientas bancarias.

De todos modos, se entiende que existe aún un amplio margen de crecimiento en la oferta de financiamiento al sector emprendedor pero es provechoso reconocer al Mercado de Capitales como una variante a considerar de aquí en adelante.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Cámara Argentina de Sociedades y Fondos de Garantía. www.casfog.com.ar

Instituto Argentino de Mercado de Capitales. <https://www.iamc.com.ar/IAMC/>

López Dumrauf, G. (2010). Finanzas corporativas. Un enfoque latinoamericano. Editorial Alfaomega

Mercado Argentino de Valores. <http://www.mav-sa.com.ar/>

Navos, O. (2012). El Emprendedorismo de hoy y del futuro. Editorial Dunken (Buenos Aires).

Pereiro, L. y Galli, M. (2000). La determinación del Costo de Capital en la valuación de empresas de capital cerrado: una guía práctica. Trabajo de investigación conjunto entre Universidad Torcuato di Tella y el Instituto Argentino de Ejecutivos de Finanzas

Van Horne, J. (2000) - Administración Financiera. 10ª Edición.; Editorial Prentice Hall; México.

EL APOORTE DEL STAFF EN LA GESTIÓN DE RECURSOS PARA PYMES. UNA MIRADA CRÍTICA AGLUTINADORA

**Amigo, Adriana
Bergmann, Cristian
Daffunchio, Adriana
Ortiz, Gisela
Páez, Guillermo
Perozzi, Alberto**

RESUMEN

Gestionar recursos no es fácil, pues implica darle más valor a lo que se tiene y poder encontrar la oportunidad en lo que no se tiene. Y si además esos recursos, serán aplicados en economías y empresas en crisis y en cambio, lo que quizás se torne más difícil cuando inspirador, será el tomar la mejor decisión de la mejor combinación para la mejor propuesta de valor. Entonces en esa mirada aglutinadora, quizás sea mayor el aporte de una mirada externa que interna, para que desde su ética, expertise y compromiso por la mejor combinación de objetivos recursos de la empresa, la mejor decisión sobre recursos, tenga que ver con una metodología de gestión que aplique, transformación, metodología y compromiso, para mejorar el camino de la empresa hacia el futuro.

PALABRAS CLAVES: Recursos; Futuro; Mirada; Externa

ABSTRACT

Managing resources is not easy, since it implies giving more value to what you have and being able to find the opportunity in what you do not have. And if, in addition, these resources will be applied in economies and companies in crisis and instead, what may become more difficult as inspiring, will be making the best decision of the best value proposition. So, in that unifying view, perhaps the contribution of an external view is greater than an internal one, so that from its ethic, expertise and commitment to the best combinations of the company's objective resources, the best decision on resources, has to do transformation, methodology and commitment, to improve the path of the company towards the future.

KEY WORDS: Resources; Future; View; External

1. INTRODUCCION

Las organizaciones grandes, medianas y pequeñas, trascienden por la mejor combinación entre su perfil competitivo y sus ventajas competitivas sostenibles. El perfil competitivo constituye la zona o las zonas en las que la empresa goza de economías de escala respecto de sus competidores y las ventajas competitivas sostenibles representan los beneficios

percibidos por el mercado de una unidad estratégica de satisfacción, que hace que el mercado lo elija de una manera continua y le permite alcanzar a la empresa una tasa de retorno superior a la tasa promedio de la industria. (Amigo, 2009; 2012; 2017).

Ambos constituyen dos frentes tan complementarios como excluyentes, sin perfil competitivo no hay ventajas competitivas sostenibles, sin ventajas competitivas sostenibles no hay perfil competitivo. Ambos determinan que exista una propuesta de valor y que dicha propuesta de valor tenga tres características, unicidad, continuidad, permanencia.

En el caso puntual de las PyMEs, la interrelación entre ambos frentes se hace difícil por las características naturales de una PyME, tales como: tener estructuras directivas familiares, desarrollarse en entornos y sectores industriales maduros, en crisis y estancados, su escasa accesibilidad a sus fuentes de financiamiento, las líneas sucesorias, no muchas veces son la consecuencia de su capital accionario original.

La gestión de recursos es la principal fuente de generación del perfil competitivo de la empresa, y ya habiendo recorrido diez años de investigación sobre el tema, concluido con la tesis doctoral de la Dra. Adriana C. Amigo, Directora de su quinto proyecto sobre el tema y del presente artículo, (Amigo, 2021), podemos afirmar que las PyMEs, encuentran serias dificultades para convertir su cartera de recursos humanos, financieros, instalaciones, tecnología e imagen corporativa en una cartera de competencias distintivas en las que dicha cartera se convierta en una perfecta combinación de competencias únicas, sin sustitutos, valoradas por el mercado, sin imitación y de difícil venta. Razón por la cual es que recomendamos que las mismas sean ayudadas y apalancadas por una mirada externa, que no es la figura del consultor externo, a veces elegido por proximidad, relaciones cercanas ni siquiera por trayectoria y expertise. Esa mirada externa, debe rendir con ciertas condiciones y características básicas para que no distorsione ni los objetivos de la empresa, ni los recursos que la sostienen.

2. EL DEBER SER DEL STAFF PARA GESTIÓN DE RECURSOS

La primera pregunta que debemos hacernos, es si el órgano staff que ayudará a gestionar recursos, es una mirada de pares deductiva, inductiva o superior, pues ese enfoque determinará la relación que sostendrá la empresa con este equipo asesor, y sostendrá en el tiempo, la formulación, implementación y control de sus estrategias genéricas y de crecimiento.

La segunda pregunta que nos hacemos es si ese órgano staff, es individual y/o colectivo y si como tal deberá tener la intervención de los dueños del capital accionario de la compañía.

La tercer pregunta que nos planteamos, es cómo deberá ser el perfil profesional de dicho órgano, tanto en formación académica como en trayectoria y expertise empresarial, como así también sus historias de éxito testimoniales, considerando historias de éxito testimonial

aquella historia que haya sido guiada por una persona o equipo de personas, en la que se verifique un camino incremental de logro de objetivos aplicado a estrategias de crecimiento, independientemente del estado inicial del inicio de su labor.

Y entonces comenzamos aquí a elaborar un deber ser de un órgano que en principio reunirá características que consideramos tan necesarias como suficientes para permitir la transparente y ética relación entre perfil competitivo y ventaja competitiva sostenible.

Así entonces elaboramos nuestro primer cuadro sobre el deber ser de un órgano staff comprometido en los recursos de la compañía.

Cuadro 1. El deber ser de un órgano staff comprometido en gestión de recursos. (Amigo, 2022)

Composición	Formación	Expertise	Estilo
1. Colectivo: facilita el autocontrol y la mirada compartida	2. Generalista: facilita la aplicación metodológica estratégica para optimizar la ecuación PC- la empresa VCS	3. Su expertise debe ser demostrable y comprobable, para garantizar, el conocimiento y la metodología de apalancamiento de recursos	4. Participativo y ético: para garantizar la mirada compartida y la eficiente y efectiva combinación de recursos para el logro de los objetivos

3. CARACTERIZACIÓN DEL STAFF Y SU APORTE EN LA DECISIÓN SOBRE RECURSOS PARA LAS PYMES

Una función esencial de toda organización es hacer que el conocimiento sea productivo. Ello implica que hay que saber gestionar las organizaciones, prepararlas para la innovación y el cambio permanente.

Las empresas deben aprender a innovar –en el sentido Schumpeteriano de “destrucción creativa”-, a desarrollar nuevas aplicaciones del saber y, para ello, tienen que empezar a revolucionar sus propios órganos de decisión, incorporando nuevos actores, aunque sean externos, que aporten sus saberes y experiencias.

Todo esto unido a la búsqueda de la eficiencia permanente para no sucumbir al mercado, obliga a replantear a las empresas del futuro sus objetivos estratégicos, misiones y visiones.

El componente humano es el factor más determinante para el éxito de los proyectos de gestión del conocimiento, pero deben estar ligados a la estrategia con procesos bien establecidos y con estructuras flexibles que permitan, sobre todo, la libre movilidad de la información y el conocimiento. La adaptación de la estructura, la cultura y la estrategia a los cambios propuestos por los proyectos de gestión del conocimiento en la empresa, sumada al soporte de las tecnologías de la información para que fluya la comunicación entre los miembros, garantiza un mejor desempeño de la organización (Martínez Crespo y Giraldo Marín, 2012).

Las organizaciones han utilizado al staff para aquellas cuestiones que salen de las actividades cotidianas (línea) de la empresa, asignando a estas tareas específicas de asesoramiento en aspectos legales, impositivos, marketing, auditoría externa, etc.

En muy pocos casos el staff participa activamente en la generación de nuevo conocimiento alineado con las decisiones de posicionamiento estratégico de la empresa, en la definición de políticas y grandes proyectos de inversión; en el mejor de los casos, son consultados sobre aspectos parciales, pero no lo hacen como participantes plenos en la toma de decisiones.

Trabajan sobre aspectos del pasado (auditoría de Estados Contables, juicios a la empresa, análisis de la gestión histórica) y, casi nada, en el diseño de estrategias que apalanquen los recursos en mercados donde pueda obtener una ventaja competitiva, contribuir en la búsqueda de aquellos recursos donde éstos se potencien o participar en la generación de valor para la misma. Es por eso que nuestro desafío es plantear un nuevo modelo de staff comprometido con la gestión de los recursos de la empresa para garantizar su crecimiento sostenido.

4. DESARROLLO

Una de las características de muchas empresas PyMEs, es que surgen a partir de desarrollo de alguna ventaja competitiva que la hizo crecer en el pasado y sostener durante un tiempo y a la cual se aferra, aun cuando los cambios en los mercados, clientes y competidores seguramente la harán desaparecer sino desarrollan habilidades para combinar los recursos tangibles e intangibles de los que dispone y de donde sobrevendrán las capacidades o competencias que le permitirán sobrevivir:

Toda empresa que aborde la teoría de recursos y capacidades debe reconocer por tanto que su foco debe estar concentrado en el interior de la organización a fin de establecer cuáles de sus recursos y capacidades son difíciles de identificar y replicar para que se constituyan en generadores de competencias centrales (Pulido, 2005)

En palabras, según Pulido (2005) no son las ventajas sino la generación de competencias, la que debe ser sostenible para asegurar el control permanente de ventajas competitivas.

Es muy probable que la empresa, por su estructura, su cultura, sus relaciones de poder no haya generado internamente esas competencias y habilidades que necesita para sostenerse y generar una sostenible propuesta de valor. Es allí, donde adquiere relevancia el contar con un equipo de staff que provea, de manera directa, a través de su participación activa en la toma de decisiones o mediante la capacitación a los colaboradores de la empresa, las herramientas necesarias para que la organización genere esas competencias y habilidades distintivas y las convierta en ventajas competitivas.

La teoría de los recursos postula que en los generadores de valor reside la ventaja competitiva sostenida de la empresa reconocida por los clientes (aspecto o punto de vista externo de la empresa), ya que son las competencias distintivas de la corporación las que consiguen alcanzarla (aspecto o punto de vista interno de la empresa). Los recursos deben ser valiosos, raros, inimitables e insustituibles. Por tanto, la formulación de la estrategia hay que fundamentarla en el análisis y decisión de los procesos de valor añadido que procuran esas competencias (Sáez de Viteri, 2000).

Según Amit y Schoemaker (1992), de la habilidad de combinar los recursos tangibles e intangibles de los que dispone la empresa sobrevienen las capacidades o competencias de la misma.

Todas las organizaciones definen su estrategia, ya sea intuitivamente o a través de complejos procesos, pero en cualquier caso indica el rumbo a seguir para alcanzar un determinado propósito. Estas organizaciones poseen una estructura, procedimientos organizacionales, cultura y recursos ya sean humanos, financieros, tecnológicos, etc.; será función del área de recursos lograr la alineación total de éstos con el plan estratégico organizacional.

Las competencias nucleares, como reunión de tecnologías, conocimientos y destrezas, se materializan en procesos de valor añadido que proporcionan los factores de éxito de la empresa, tales como la calidad de servicio a los clientes, la cobertura geográfica de la red comercial o la innovación y adecuación de los productos al mercado objetivo. Son precisamente estos recursos, capacidades y rutinas el contenido de la estructura y en sentido amplio serán recursos humanos, recursos materiales y recursos financieros, que dando una amplificación a su contenido conforman la estructura organizativa, la estructura técnica y la estructura financiera de la corporación. La conjunción de las tres estructuras desemboca en la articulación de los procesos de valor de cada empresa para cada situación, esto es, para poner en marcha las acciones para la estrategia que estarán definidas en forma de planes, reglas y rutinas (Sáez de Viteri, 2000).

El término competencias, debería ser definido específicamente y son muchas las definiciones existentes, Renato Boccalari (2004) refiere a competencia como la máxima conducción de la empresa podrá asegurar la continuidad de la misma sólo desarrollando las competencias distintivas las que deberán reflejar a su vez, la fuente duradera donde se recogerá el producto futuro, concluyendo que es aquella que reúne una serie de competencias y tecnologías que permite a una empresa ofrecer un beneficio a su cliente.

Según Muñoz Salgado (2013), muchas de las PyMEs en Argentina, son empresas familiares; es por ello, por lo que la habilidad para gestionar sus recursos dentro de un entorno cambiante, le permitirá obtener ventajas competitivas sostenibles.

La ayuda externa provista por un órgano staff contribuirá al propósito de aumentar el caudal de conocimiento de la empresa PyME y el desarrollo de estas competencias nucleares o distintivas, mejorando la cultura y optimizando la combinación entre objetivos y recursos.

Dicho órgano, su formación profesional y académica y su experiencia en otras organizaciones, reunirán condiciones de aportar otras miradas a la gestión empresarial no tan condicionadas por la cotidianeidad y las limitaciones que el entorno y su cultura determinan, pudiendo representar un aporte de mucha valía en la identificación e impulso de las competencias nucleares y distintivas, en el camino de la empresa hacia el futuro.

Llegado a este punto cabe hacerse una pregunta necesaria ¿el staff del cual se dispone actualmente en el mercado está en condiciones de acometer esta tarea de manera exitosa?

Lamentablemente, la respuesta resulta negativa. El aporte del staff en la mayoría de las empresas Pymes de nuestro país se circunscribe a cuestiones parciales de la dinámica organizacional. Actualmente, el staff (basta con analizar los organigramas de las empresas) se ocupa de la confección de los EECC para fines societarios e impositivos, liquidaciones impositivas y previsionales, asesoramiento en la confección de contratos, representación en juicios, análisis de mercado, asesoramiento financiero y alguna otra cuestión de relacionamiento externo).

No resulta común ver al staff participando en la definición de la estrategia de la empresa, en la definición de su misión, en la confección de su plan anual, en el planeamiento impositivo, en el armado de la política dividendos, en la definición de los planes de capacitación de los empleados, en propuestas de modernización tecnológica de procesos, en el análisis de la gestión "integral" de la compañía, en la definición del negocio y de la propuesta de valor de la empresa.

En muchas ocasiones la denominación staff hace referencia a funciones o áreas que, aunque son fundamentales para cumplir los objetivos planteados por la organización, no representan su actividad principal, tanto es así que hasta pueden desarrollarse de manera tercerizada o bajo la modalidad de "outsourcing".

Tampoco observamos que al staff lo movilice estas cuestiones, que seguramente demandan tiempo, esfuerzo, mucho conocimiento e involucramiento, que es justo mencionarlo también, no tiene su correlato en la compensación económica recibida de parte de sus contratantes.

A su vez, en un mundo tan complejo y cambiante como el que vivimos, excesivas regulaciones, cambios normativos frecuentes, inestabilidad económica, inflación en alza, obliga a estos profesionales a concentrarse en esos aspectos no dejando tiempo para el desarrollo de otro tipo de colaboración dentro de la empresa.

Otro de los condicionantes para que el staff participe activamente en el desarrollo del potencial interno para generar nuevas ideas, identificar oportunidades comerciales y de mercado para apalancar los recursos y capacidades existentes en la organización, lo constituye el grado de formación que reciben en la academia.

5. EL PROPÓSITO DEL ÓRGANO STAFF PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS

Cuando un trabajador (asesor) adquiere conocimiento y desarrolla sus habilidades, es más probable que incremente su desempeño y, por ende, contribuya al logro de los objetivos organizacionales.

De esta forma, sus aprendizajes, estarán alineados con el conocimiento clave para lograr los objetivos estratégicos y posibilitando que la organización aprenda e internalice (Castañeda, 2015).

Por lo tanto, la capacidad de aprendizaje se define como el potencial dinámico de creación, asimilación, difusión y utilización del conocimiento que se da por medio de la formación y evolución de los stocks de conocimiento (Oviedo-García et al., 2014).

Para estos autores, los stocks de conocimiento son de tres tipos:

- conocimientos individuales, que se dan por aprendizaje individual y forman parte del capital humano de la organización;
- conocimientos de grupo que se dan por el entendimiento compartido entre las personas;
- conocimientos organizativos, que suponen traspasar los dos tipos de conocimiento anteriores a sistemas, estructuras, procedimientos, rutinas y experiencias desarrolladas por la organización (Oviedo García et al., 2014).

Además, el componente humano es el factor más determinante para el éxito de los proyectos de gestión del conocimiento, pero deben ser ligados a la estrategia con procesos bien establecidos y con estructuras flexibles que permitan, sobre todo, la libre movilidad de la información y el conocimiento.

La adaptación de la estructura, la cultura y la estrategia, a los cambios propuestos por los proyectos de gestión del conocimiento en la empresa, sumada al soporte de las tecnologías de la información, para que fluya la comunicación entre los miembros, garantiza un mejor desempeño de la organización (Martínez Crespo y Giraldo Marín, 2012).

Para la teoría de los recursos, la participación de un equipo de staff, con gran caudal de conocimiento, involucramiento en las decisiones y estrategia de la organización resultará fundamental para llevar adelante un adecuado apalancamiento de los recursos y el desarrollo de las competencias nucleares que permitan a la organización hacer viable, a través del tiempo, su propuesta de valor.

Para ello se necesitarán alcanzar los siguientes propósitos:

1.- Involucramiento de la alta dirección de la empresa que habilite al staff a interiorizarse de toda la información de la empresa, participar activamente en la ideación de sus planes, políticas y estrategias.

2.- Desarrollo de parte del staff de nuevo conocimiento relacionado con la gestión integral y el management de empresas, lo que exigirá la adquisición de nuevos saberes en tales aspectos y un cambio paradigmático en el alcance e incumbencia de su profesión.

6. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA MIRADA EXTERNA A LA DECISIÓN

Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) son un componente fundamental del tejido empresarial en América Latina, lo que se manifiesta en su participación en el número total de empresas o la creación de empleo. De acuerdo a un informe de CEPAL (2020) esto se contrapone a una participación en el producto interno bruto (PIB) regional de tan solo el 25%, situación que contrasta con la de los países de la Unión Europea, donde esta cifra alcanza, en promedio, el 56%. Es decir, existe una alta contribución al empleo, pero una baja contribución a la producción.

"La estructura productiva heterogénea y la especialización en productos de bajo valor agregado, que caracterizan a América Latina, influyen de manera decisiva sobre el desempeño de estas empresas y se manifiestan en la brecha de productividad mencionada y en una muy baja participación en las exportaciones" (CEPAL, 2020). En el año 2017, en la Argentina, según información del Ministerio de Producción Nacional, (La Nación, 2017) el 83% de las empresas privadas era micro empresas, el 16,8% son PyMEs y el 0,2% son grandes empresas. En el período que va de 2008 a 2016 nacieron en la Argentina, en promedio, 65.000 empresas por año, y cerraron 59.000. En ese entonces, Lucio Castro, el secretario de Transformación Productiva, contaba que desde 2007 hubo tres etapas diferenciadas:

- hasta 2011 hubo gran creación de empresas (a un ritmo del 8% anual);
- desde 2011 y hasta 2014 hubo un estancamiento;
- a partir de 2014, una caída muy marcada.

Las razones externas son obvias; economía estancada, con alta inflación y sin financiamiento. Sumado a eso hubo un clima de negocios muy adverso a la inversión.

En tanto, según un análisis de la consultora Claves, entre 2000 y 2015, (La Nación: 2017) la cantidad de PyMEs avanzó en el país un 44,4%, mientras que si se compara contra 2002, el peor año de la crisis argentina y el de menor cantidad de empresas activas, el crecimiento alcanza el 56,3%. Estos datos nos tienen que enseñar a leer lo que pasa, con el crecimiento de las PyMEs. Las PyMEs, corren a la par de la economía global, esperando que las

variables de dicha economía incidan en su negocio. Es decir, tienen ciertamente un problema de competitividad interna, que no van a poder solucionar, los empresarios, en soledad. Los empresarios PyMEs, necesitan contar con ayuda, ¿Qué ayuda? La mejor, la del generalista y la del especialista, para poder independizarse de las variables micro y macroeconómicas y poner foco en su negocio, sabiendo que decir negocio, no es decir producción, sino decir sus clientes. Gerald McDermott, profesor del IAE, (La Nación, 2017) de la Universidad Austral, dice que un problema que tienen las empresas argentinas es que nacen y mueren como PyMEs, no se desarrollan *por falta de recursos* para escalar en el aspecto tecnológico. Un segundo punto en contra, es la edad de las PyMEs en la Argentina (y también en México, Brasil y Colombia). "Es muy alto, falta dinamismo en el recambio generacional. El promedio es de 25 años, lo que es muy viejo", opina el académico.

Un tercer punto: hay muchas micropymes. ¿Por qué? "Generalmente, en la Argentina no hay instituciones para apoyar a las PyMEs (lo mismo ocurre en América latina).

En comparación con otros países, América latina no gasta nada en las PyMEs y el cambio tecnológico. Y en otros países, donde las PyMEs son dinámicas, es porque tienen un apoyo estatal, sobre todo en materia de crédito, y toda una infraestructura institucional", comenta McDermott. (2017) Finalmente, algo que juega en contra en la Argentina es que hay muchas compañías grandes en todos los sectores, pero generalmente lo que falta es un conjunto de enlaces y vínculos entre las grandes multinacionales y las pymes locales. "Así, es muy difícil que compitan en el mundo", estima McDermott.

Estas reflexiones, sólo hacen afirmar nuestra teoría, resultado de nuestros 10 años de investigación ininterrumpida. Las PyMEs necesitan ayuda, y no del gobierno, sino ayuda profesional, que tenga internalizado el concepto de crecimiento a partir de metodologías relevantes y genuinas.

6.1. El proceso de toma de decisiones en las empresas pymes

A continuación, se hará mención a algunas características comunes a las PyMEs, basadas en el estudio de Yoguel y Gatto (1993) para la CEPAL:

- Las PyMEs son predominantemente empresas familiares. Una alta proporción de las Pymes son firmas concebidas y administradas por grupos familiares.
- El carácter familiar de las empresas repercute por ejemplo en el nivel de centralización en la toma de decisiones, en la incapacidad de expansión en filiales de difícil control personalizado, en el carácter familiar que asume el patrimonio de la firma, en la importancia asignada a la experiencia personal en temas vinculados con la gestión comercial y productiva.
- La educación formal promedio de los dueños con actividad empresarial ejecutiva directa es media (secundaria), completa (60%) o incompleta (20%). Los propietarios ejecutivos con educación terciaria completa se ubican en torno del 10%,

- La toma de decisiones en las empresas PyMEs argentinas está centralizada y restringida a los dueños de las empresas. En muy pocos casos, se recurre al uso de servicios de asesoramiento públicos o privados (por ejemplo cámaras o consultores).
- Las habilidades gerenciales se sustentan casi exclusivamente en el “know-how” de fabricación, siendo menos numerosos los casos en los que éste se combina en forma eficiente con “un adecuado espíritu empresarial” que permita rectificar cursos de acción e identificar oportunidades de negocios.
- La mayoría de las PyMEs carece de estrategias empresariales a mediano plazo y sólo desarrollaron y concibieron como útiles a lo largo de los años estrategias de corto plazo de tipo reactivo, tendencia muy arraigada en la mayoría del empresariado que aún continúa presente.
- Siguiendo a Amigo, (2018), la capacidad empresarial, es quizás, uno de recursos más controvertidos, teniendo en cuenta la omnipresencia del empresario PyME, que muchas veces, así como es muy flexible, muchas decisiones las toma en soledad y sin suficiente análisis y planificación.
- El estilo de liderazgo que ejerce en un escenario de crisis puede ser audaz, dada la flexibilidad que le permite el tamaño y la estructura de la empresa.

Las características que prevalecen en su gestión, (las que podrían ser optimizadas por un órgano staff dedicado a la gestión de recursos):

1. Su administración no es especializada (lo empírico prevalece) y generalmente la realizan los propios dueños.
2. Prioridad de tareas rutinarias sobre las no rutinarias
3. Altos costos de operación contra bajos procesos planificados
4. Escasa reinversión de utilidades, en la reconversión y potencialización de los recursos más trascendentales en la propuesta de valor.
5. Irregular y no planificada contratación de especialistas, generalistas y obreros capacitados.
6. Baja tasa de de retención del personal especializado y con determinado expertise.
7. Deficiencia en el Control de Gestión y en el Control Operativo.
8. Menor control organizativo formalizado.
9. Tienen menor capacidad competitiva.
10. Su inversión en I+D, equipos de trabajo y talento humano es escasa respecto a las grandes empresas.
11. Son organizaciones débiles, en cuanto a la estandarización de productos, pues sus mercados y alcances, no permiten la standarización en gran escala, sino la especialización aumentando sus costos internos.

12. No son fijadoras de precio.

13. Sus posibilidades de fusión y absorción de empresas son reducidas o nulas.

Teniendo en cuenta las anteriores características respecto a la mejor gestión de recursos para la provisión de valor, se entiende que el aporte de un staff en la gestión de los recursos de este tipo de empresas puede generar en las mismas una oportunidad de mejora en la toma de decisiones y un salto en la competitividad y productividad interna y externa.

6.2. Oportunidades de las pymes de incorporar un órgano staff

La incorporación de un staff externo, tiene la ventaja de representar una visión diferente y exterior a la del dueño de la firma. Permite tener una percepción crítica de la realidad. Las personas que están involucradas en la rutina de la empresa muchas veces dejan de percibir oportunidades fundamentales como así también gestionan sus recursos de manera automática, sin evaluar cuál sería la mejor combinación de los mismos. El servicio de información interno de la pyme se complementa con el asesoramiento externo que suele tener una visión más global.

Teniendo en cuenta lo indicado por Amigo y otros (2013):

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". Importa clasificar y evaluar los recursos de la empresa, como así también reconocer su categoría y desarrollarlo posteriormente. (Amigo; 2013)

Los asesores externos asimismo, suelen generar discusiones que sirven de estímulo a los responsables de la toma de decisiones de las empresas para pensar, reflexionar y encontrar soluciones conjuntas, y no en la "soledad" propia que muchos empresarios pymes manifiestan en sus decisiones.

Permite ayudar a las empresas a identificar problemas, crear diagnósticos de situación, y elegir junto con el administrador de la firma, los cambios necesarios para solucionarlos en pos de aumentar su productividad y rentabilidad de manera sostenible. La labor del staff acompañará al empresario pyme, le enseñará mejores maneras de hacer y gestionar, pero no dará directivas.

Facilitará a la PyMe, el acceso a la información, respecto a herramientas de capacitación disponibles, acceso a créditos, contacto e intercambios con experiencias de otros empresarios, formar parte de cámaras empresariales, entre otros.

El hecho de contar con un asesoramiento que se especialice en determinados temas, puede ser un plus para la pequeña compañía, que está habituada a manejarse con profesionales generalistas, como los contadores, que muchas veces asesoran sobre temas en los cuales no tienen el conocimiento suficiente.

6.3. Amenazas de las pymes de incorporar un staff externo

Dentro de las amenazas que puede representar la incorporación de un staff externo a la Pyme, podríamos mencionar las siguientes:

1. *Los costos internos generados:*

En primer lugar, el honorario o costo adicional que este tipo de asesoramiento implicaría. No todas las pequeñas empresas están en condiciones de afrontar este egreso adicional.

2. *La confidencialidad:*

Otra amenaza, que se podría visualizar sería el tema de la confidencialidad. Es decir que el staff externo, no se maneje de forma ética, y pueda compartir o difundir cierta información de valor para la compañía y para el sector industrial en el que se desarrolla.

3. *La comunicación interna:*

En tercer lugar, podría plantearse la presencia de posibles disputas entre el staff y el empresario PyME, por imponer sus ideas. Es decir, si bien el órgano staff, es solo en términos de asesoramiento y no vinculante en la decisión final del empresario, se puede dar el hecho de que dicho staff tenga una fuerte presencia y quiera imponerse frente a un empresario que le cueste delegar el mando, y allí pueden aparecer fricciones como consecuencias negativas en las estrategias genéricas y de crecimiento a desarrollar.

El planteo propuesto es que estas amenazas, inspiren oportunidades, por la teoría del contraste.

1. *De los costos internos a la competitividad interna*, cuando el aporte del órgano staff sea mejorar la misión y la visión de la empresa.
2. *De los problemas de desconfianza por pérdida de confiabilidad, a la confianza generada por la ética del órgano asesor.*
3. *De los problemas de comunicación interna a los procesos de influencia* optimizados por las corrientes de liderazgo formal e informal, sinergizando los procesos y el fluir del valor, sin que éste se encapsule en compartimentos estancos. (Amigo 2009; 2012; 2017).

7. EL ROL DE LAS ENTIDADES INTERMEDIAS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS EN LAS PyMEs

Para la elaboración de nuestro informe, recurrimos a la mirada externa de quienes asumen el compromiso de colaborar con la gestión del sector industrial, en el que se desarrollan las PyMEs, dado que dicha mirada externa agrega el análisis crítico de la conducción colectiva

externa, siendo depositarios de sus inquietudes, planteos y problemas a resolver, que muchas veces son presentados ante los responsables de las Cámaras, como inherentes al frente externo más que al interno.

A partir de entrevistas centradas en grupo realizadas a PyMEs de la ciudad de Rosario, Cámaras empresariales y Asociaciones Profesionales del área de Cs. Económicas, entre septiembre 2021 y septiembre 2022, surge a la luz cierta necesidad de acompañamiento y asesoramiento a través de un staff externo a la empresa.

Algunas necesidades y requerimientos de las PyMEs y otras dificultades que trascendieron a partir de estas entrevistas realizadas, fueron volcadas en el cuadro 2, relativo a requerimientos y necesidades en la Gestión de Recursos de las PyMEs.

Cuadro 2: Dificultades y Requerimientos de las PyMEs, en la Gestión de sus Recursos. (Amigo y varios, 2022) (Fuente: Elaboración Propia)

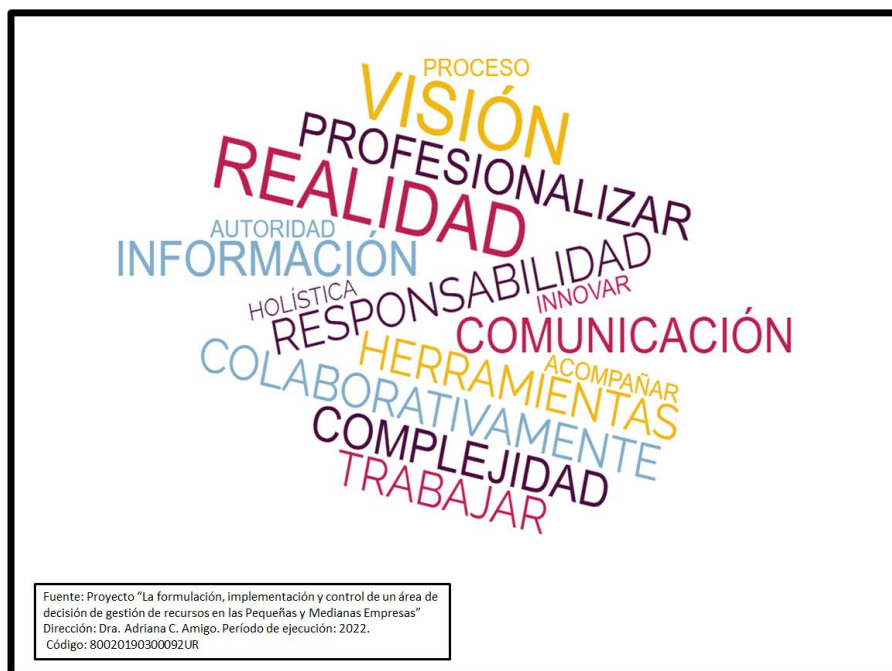
Áreas de Dificultades y Requerimientos	Opinión de expertos
1. Capacidad para Profesionalizar las PyMEs	<p>Las grandes empresas están profesionalizadas y las Pymes tienen estructura familiar</p> <hr/> <p>Una pequeña empresa tiene las mismas actividades que una gran empresa, pero lo unifican en el titular de la empresa o un encargado. Ahí tienen una fragilidad</p> <hr/> <p>El empresario Pyme vivo es un excelente manejador de sus recursos. El tema es como lo hace. Gerenciador de todo pero no alcanza. Lo debe complementar con asesoramiento, compañía y capacitación</p> <hr/> <p>Importancia del acompañamiento profesional. Nexo que pueda apoyar o para optimizar los recursos que están a disposición del empresario</p> <hr/> <p>Responsabilidad de las instituciones intermedias de ser nexos entre las necesidades de los empresarios y las herramientas</p>
2. Capacidad para incrementar su participación en el comercio exterior. (Estrategias de crecimiento: Desarrollo de Mercado)	<p>Pocas empresas exportan mucho y pocas Pymes participan de las exportaciones</p> <hr/> <p>Hay una aspiración grande de que el calzado se pueda exportar, pero estamos lejísimos. Mucho esfuerzo pero lo que se exporta es mínimo".</p>
3. Capacidad para Desarrollar la Capacitación	<p>Hoy es el slogan en cualquier tipo de sector: falta de RRHH calificados</p>

	<p>Hay empresarios que capacitan todo el tiempo al personal, y muchos otros piensan que es un gasto, y no invierten y no se capacitan. No crecerá la empresa</p>
	<p>La capacitación es fundamental. El RRHH es el recurso más complicado, hay mucho por hacer.</p>
	<p>Necesidad de democratizar las herramientas.</p>
	<p>Hay empresas que conocen y participan de las herramientas y los recursos, pero el grueso de las empresas no accede.</p>
	<p>Hoy las empresas que pueden acceder al crédito son aquellas que no lo necesitan"</p>
<p>4. Requerimientos para los Profesionales de Ciencias Económicas</p>	<p>La inflación, la falta de moneda (materia prima) hace que se complejice la tarea</p>
	<p>En un contexto regulatorio excesivo, las regulaciones cambian y el profesional debe estar actualizándose todo el tiempo, y a destiempo, no siendo siempre oportuna su ayuda externa.</p>

8. ANÁLISIS DE PERCEPCIONES

Como resultado de las entrevistas realizadas, a expertos representantes de Cámaras y entidades intermedias y Consejos Profesionales, pudimos arribar a sus siguientes percepciones.

Gráfico 5. Mirada externa sobre si sería fácil de implementar, un órgano staff para decidir sobre gestión de recursos. (Amigo, 2022)



9. CONCLUSIONES

- Teniendo en cuenta la debilidad que demuestran las PyMEs al momento de tomar sus decisiones estratégicas y de largo plazo, y también en la gestión de sus recursos internos, se considera que la incorporación de un órgano staff externo que asesore acompañe y oriente en la toma de decisiones, puede representar una mejora para la firma, y también un incremento en su productividad y en el valor entregado al cliente, siendo mayores las ventajas obtenidas en relación a las posibles desventajas de su incorporación.
- Siendo el perfil competitivo y la ventaja competitiva sostenible, las dos caras de una misma moneda, en la que la propuesta de valor es la consecuencia y la rentabilidad de la compañía, la clave del crecimiento, se aspira que las pymes puedan profesionalizarse, los empresarios puedan tomar a construir y facilitar una metodología transversal, para que:
 1. Definiendo correctamente el negocio de la empresa
 2. Estableciendo los requerimientos de cada categoría de recursos para formular, implementar y controlar la mejor propuesta de valor
 3. Profundizar los vínculos con los clientes, afianzando y estabilizando un nivel continuo de demanda selectiva,
 4. el empresario PyMe pueda optimizar su proceso de toma de decisiones, contando con la discrecionalidad de mayor y mejor información, el

acompañamiento propio del staff, con la sensación de confiabilidad que proveen los pares expertos y externos.

- Que se logre un mayor acceso a las herramientas disponibles, capacitaciones, acceso a créditos, participaciones en cámaras e intercambios con otros empresarios. Todo esto resultando en mayores niveles de productividad, mayor posibilidad de contratar (y retener) personal más calificado para la PyMe, ser mas eficientes operativamente reduciendo costos de operación, mejora en los procesos y en los controles de la calidad del producto entregado al cliente, posibilitando una mayor participación en las exportaciones y en el producto bruto.
- Planes de estudios de grado, especialización, postgrado, maestrías y doctorados, para poder interpretar las nuevas necesidades que plantea el mundo empresarial, generando los círculos virtuosos, a través de los procesos de liderazgo formal e informal (Amigo, 2009; 2012; 2017).
- En la generación, implementación y continuidad de los círculos virtuosos, los órganos staff, aplicados a la gestión de recursos, brindarán la mirada y metodología aglutinadora del proceso de gestación de valor, crecimiento y rentabilidad, neutralizando las amenazas y aprovechando las oportunidades que esta mirada externa ética y profesionalizada, generará en la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AECA, (1999). *La Dirección y gestión por competencias. Principios de organización y sistemas*, Documento N° 1.
- Amit, R. Shoemaker, P.J. (1993). *Strategic assets and organizational rent*, Working Paper, University of British Columbia
- Amigo, A., y otros (2013). *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*. XVIII Jornadas de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas de la UNR. Publicación Electrónica en Actas de las Jornadas Anuales. ISSN 1668-5008. <https://rephip.unr.edu.ar/handle/2133/13898>
- Amigo, A. y otros. (2020) *La gestión de recursos: ¿Qué pueden hacer las pymes que las grandes organizaciones no pueden, ante la adaptabilidad en un escenario de crisis?* [Informes de Investigación IIATA Nro.5, Octubre 2020](https://ojs3.fcecon.unr.edu.ar/index.php/iiata/issue/view/2)
<https://ojs3.fcecon.unr.edu.ar/index.php/iiata/issue/view/2> ISSN 2525-1023
- Boccalari, R., Caroni, L., Oggioni, E., Piccolo, A., Rullani, E., & Vergat, M. (2004). *Competenze. Leva di eccellenza delle persone e delle organizzazioni*. Milan.
- Dini M. y G. Stumpo (coords.), *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*, Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/

- Rev.1), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2020.
- Fernández; Zulima; Revilla, Antonio (2008): *Hacer de la necesidad virtud: Los Recursos de las PyMEs*. Economía Mundial. ISSN 0422-2784. N° 375. 210. (Ejemplar dedicado a la competitividad de las PyMEs en la era de la globalización) paginas 53-64- Proyecto Eco 2008-01513. www.minetur.gob.es/Publicaciones/.../375/53.pdf
- Gatto, F. y Yoguel, G. (1993). *Las Pymes argentina en una etapa de transición productiva y tecnológica*. En Alianza Editorial SA. *El desafío de la competitividad. La industria argentina en transformación*.(pp. 183-245). Buenos Aires. Comisión Económica para América Latina.
- La Nación (2017). *Mapa empresarial en la Argentina*.
<https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/el-mapa-empresarial-de-un-pais-donde-las-pymes-son-las-grandes-empleadoras-nid1985790/>
- Martínez Crespo, Jenny y Giraldo Marín y otros. (2012). *La organización y su adaptación a las tecnologías de la información y la comunicación en procesos de gestión del conocimiento*. Semestre Económico N° 15.
- Muñoz-Salgado, Nava-Rogel y Rangel Magdaleno (2013): *Capacidades innovadoras como estrategia de crecimiento en PyMEs familiares*. Revista de Empresa Familiar, 3(2), 29-41. www.revistadeempresafamiliar.uma.es
- Oviedo García, María. (et al) (2014). *La relación entre aprendizaje organizacional y los resultados en la Administración Pública*. Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa, N° 23. <https://doi.org/10.1016/j.redee.2013.02.001>
- Pulido, Bibiana (2005) *Teoría de los recursos y capacidades: el foco estratégico centrado en el interior de la organización*. Madrid: Revista Reflexiones.
- Rueda Fierro, Iván (et al) (2020). "Aprendizaje organizacional y su vinculación con la comunicación". Rosario: Revista SaberEs. Vol. 12, N° 1.
- Sáez de Viteri, Arranz (2000). *El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido*. Vigo: Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa N° 3.
- Shoemaker, P.J. (1993): *Strategic assets and organizational rent*, Working Paper, University of British Columbia
- Suarez Hernández, Ibarra Mirón (sf) *La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial*
<http://focoeconomico.org/2017/10/10/richard-thaler-premio-nobel-de-economia-2017/#:~:text=El%20econo>

Muñoz Salgado, Nava; Rangel, Magdaleno (2013). *Capacidades innovadoras como estrategia de crecimiento en PyMEs familiares*. Revista de la Empresa familiar, 3(2), 29-41. www.revistadeempresafamiliaruma.es

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Amigo, Adriana. (2009): *Negocios con Valor*, 1º Edición. Fundación Ross, Argentina.

Amigo, Adriana. (2012): *Negocios con Valor*. 2º Edición. Fundación Ross, Argentina.

Amigo, Adriana. (2017): *Negocios con Valor*, Edición Europea. Editorial Académica Española. España. Madrid.

Baker y Baker, N.T. (2005): *Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolaje*. Administrative Science Quarterly.

Barney J.B. (1991): *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management. N° 17

Buckley, John V., (2000): *Cómo crecer con ventaja competitiva. El valor real de la Tecnología*. Mc Graw Hill. Colombia.

Camisón, C (1997): *La competitividad de la Pyme industrial española: estrategia y competencias distintivas*. Cívitas. Madrid.

Camisón, C. (2001): *La investigación sobre la Pyme y su competitividad. Balance del estado de la cuestión desde las perspectivas narrativa y meta-analítica*, Papeles de Economía Española, 89/90, pp. 43-86.

Carrión Marotto, Juan. (2007): *Estrategia, de la visión a la acción*. Alfaomega, ESIC, España.

Comisión Europea (2007): *The observatory of European SMEs. Flash EB Series*, 196.

Fernández Ortiz, Rubén; Castresana Ruiz-Carrillo, José Ignacio; Fernández Losa, Nicolás. (2006): *Los Recursos Humanos en las Pymes: Análisis empírico de la formación, rotación y estructura de propiedad*. Cuadernos de Gestión Vol. 6. N° 1.

Fernández Romero, Andrés (2005). *El consejero independiente. Una figura clave en el gobierno de las empresas*.Días de Santos. Madrid. España.

Fernández y Nieto, M J. (2001): *Estrategias y Estructuras de las Pymes. ¿Puede ser el (pequeño) tamaño, una ventaja competitiva?* Papeles de Economía Española.

Garud, R. y Karnøe, P. (2003): *Bricolage versus breakthrough: distributed and embedded agency in technology entrepreneurship*, Research Policy 32(2), pp. 277-300.

Grant, R.M. (1991) *The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation*, California Management Review.

Hamel, Gary; Prahalad, G.K.(1999) *Compitiendo por el futuro*, Editorial Ariel, Sociedad Económica, 2º reimpresión, Barcelona, España.

- He y Mahoney. (2006): *Firm capability, corporate governance, and firm competitive behaviour: A multi-theoretic framework*. Ponencia presentada en el Academy of Management Annual Meeting. Atlanta.
- Mahoney, J; Pandian, J.R, (1992): *The resource-based view within the conversation of strategic management*. Strategic Management Journal, N° 13.
- Makadok, R, (2001): *Towards a synthesis of the Resource- Based and Dynamic Capability views of rent creation*. Strategic Management Journal, 2001.
- Muñoz Salgado, Nava; Rangel, Magdaleno (2013). *Capacidades innovadoras como estrategia de crecimiento en PyMEs familiares*. Revista de la Empresa familiar, 3(2), 29-41. www.revistadeempresafamiliaruma.es
- Rubio, A. y Aragón, A. (2002): *Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme*, Cuadernos de Gestión, 2(1), pp. 49-63. 20
- Sáez de Viteri Arranz, D. (2000): *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.
- Sennett, Richard. (2005): *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Anagrama, 8º Edición. Barcelona.
- Silva Jaramillo, Santiago (2018): *Sesgos, heurísticas y arquitectura de las decisiones: “Un pequeño empujón” como introducción al paternalismo libertario de Richard H. Thaler y Cass R. Sunstein*. Simon, Herbert. (1980). *El comportamiento Administrativo. Un estudio de los procesos de decisión en las organizaciones administrativas*. Aguilar. Buenos Aires. Argentina.
- Teece, D.J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997): *Dynamic capabilities and strategic management*. Strategic Management Journal.

EL NUEVO LIDERAZGO, RECONVIRTIENDO LA BASE DE LA PIRÁMIDE

Amigo, Adriana

RESUMEN

¿Cómo plantear una estrategia de crecimiento en una organización, en la que la continuidad está comprometida? El desafío de los líderes del siglo XXI, es hacer caminar a la organización hacia el futuro desde sus fuentes más profundas, quizás las fundacionales, las que nadie sospechaba repensarlas o volver a reflexionar sobre ellas. Lo enriquecedor de este planteo es, volver a escuchar e interpretar aquellas intenciones que estuvieron inspiradas en la ilusión de crecer, y que comenzaron a partir de las personas. Esas personas, cuando fundaron la organización, la miraron desde arriba hacia abajo, hoy, en este nuevo modelo las deber servir y apuntalar desde abajo hacia arriba, convirtiendo en protagonistas a cada uno de los que transitan el devenir estratégico, desde el rol que ocupen.

PALABRAS CLAVES: Estrategia; Personas, Líderes, Devenir.

ABSTRACT

How to propose a growth strategy in an organization, in which continuity is compromised? The challenge for the leaders of the 21 st century is to make the organization walk towards the future from its deepest sources, perhaps the foundational ones, those that no one suspected of rethinking or reflecting on them again. What is enriching about this proposal is to listen again and interpret those intentions that were inspired by the illusion of growing up, and that began with people. Those people, when they founded the organization, looked at it from the top down, today, in this new model, they must serve and support them from the bottom up, turning each one of those who pass through the strategic future into protagonists, from the role they occupy.

KEY WORDS: Strategy; People; Leaders; Becoming

1. INTRODUCCIÓN

El interrogante aún no resuelto, sobre el aporte de la empresa a la sociedad, es relevante. Mucho más, en un período de avasallantes cambios verticales, horizontales y transversales, en el que, el compromiso por la sustentabilidad, coloca a la organización en un rol tan comprometido como enjuiciado.

Ya no se le plantea, qué hacer, ya el deber ser pasó a quedar guardado en las filas ya escritas, hoy su desafío es lo que no debe hacer, lo que la sociedad ya no quiere que haga.

Pues esta sociedad sufriente, post pandemia, todavía no está aceptado sus propios cambios, como para también aceptar a una empresa que no cumple. Y es entonces donde el liderazgo, cobra una nueva dimensión, una nueva descripción, una nueva interpretación, para cuyo protagonismo será necesario, que acepte que solo no puede; que no alcanza con lo que sabe, que su zona cómoda de mando, ya es insuficiente, y que su equipo de trabajo, ya no podrá estar trabajando dentro de sus propias paredes y de sus propias miradas. El resultado: un liderazgo humanista, integrador y participativo, en el que la pluralidad de ideas, sea la plataforma para la creatividad y la interpretación del mercado, en su lucha por permanecer y crecer.

2. EL NUEVO LIDERAZGO Y LOS DILEMAS ÉTICOS

Lussier y Achua (2013), plantean en su obra Liderazgo, un dilema ético, cuando al relatar el caso de Scott Adams, se preguntan si el liderazgo es en verdad importante.

Scott Adams es el creador del personaje animado Dilbert. Adams, se burla de los gerentes, en parte porque desconfía de los de alto nivel y declara que el liderazgo es en realidad una falsedad. El liderazgo comprende la manipulación de las personas para que hagan lo que no quieren y quizá no obtengan nada por ello. Los CEO en esencia, ejecutan el mismo truco que los adivinos, quienes plantean un puñado de conjeturas y cuando por casualidad, alguna de ellas es cierta, esperan que usted olvide los demás errores. En primer lugar, los CEO culpan a sus predecesores por cualquier asunto que esté mal., luego revuelven todo, empiezan un nuevo programa estratégico y esperan. Si las cosas funcionan bien, el CEO recibe el crédito y avanza al siguiente trabajo. Adams señala que podríamos estar obsesionados con el liderazgo como parte de nuestro ADN. Parece que siempre hemos buscado poner alguien por arriba de todos los demás (Lussier y Achua, 2013, pp.4-5).

Nos hemos planteado alguna vez, ¿quiénes inspiran nuestras acciones?. Entendiendo por acciones, a las que agreguen un valor a otros, sean seguidores, alumnos, hijos, amigos, clientes, pares, superiores, descendientes, etc.

Y si pensamos en acciones de agregado de valor, aparecería otro dilema ético cual es:

- ¿Cuándo podemos dar?
- ¿Quién puede dar?
- ¿Puede dar el que no ha recibido?.

En nuestras fuentes de inspiración, podríamos encontrar lecturas, autores, personas, amigos, profesores, es decir que lo que hemos recibido, para inspirar nuestras acciones, presentes y futuras, tiene una historia previa, que la vivimos, la percibimos, la internalizamos, y la aprendimos.

Es decir, que para inspirar nuestras acciones, hubo un inspirador o inspiración previa. Luego, hubo un antes, en el que fuimos observadores de las acciones de otros. Y también tuvimos la elección de decidir a quién seguiríamos, en parte movilizados, por sus enseñanzas, por su autoridad, por la formalidad, por la informalidad, pero más tarde o más temprano la ejemplaridad de ese antecesor, nos imponía la voluntad de repetir algo de ese comportamiento inspirador: su estilo, su forma de hablar, su pensamiento, quizás hasta con la ingenua intención de repetirlo, para que ese comportamiento fuera perdurable.

Alguna vez, siendo tribunal de una tesis de grado, la alumna, defendía su trabajo, con entusiasmo y fuerza, mientras la escuchaba, sentía que me escuchaba a mí, de una manera sorprendente, me miraba fuertemente a mis ojos, y yo sentía que estaba repitiendo mis enseñanzas, hasta que un colega del tribunal me dice: “Cómo la marcaste, eras vos hablando”. Entonces me di cuenta, que ya no era tan solo mi percepción, había ocurrido algo en esa historia, esa alumna había internalizado no sólo mis enseñanzas sino hasta mi estilo e impronta. Pero por otro lado, cuando doy mis clases de Marketing, siento que repito la impronta y las enseñanzas de mi formador, por el que todavía, me comprometo a perdurar sus enseñanzas.

Esto también plantea otro dilema ético:

- ¿Cuál es la responsabilidad ética de los líderes?

Enseñar, perdurar, ejercer poder, dominar, alcanzar una posición preponderante, ser reemplazables, ser irremplazables?

Los líderes, los que alcanzan posiciones en la organización, en las que tienen que hacer que las cosas pasen, y que pasen porque son realizadas no solo por él sino por otras personas, son conscientes de su aurea de influencia?

Hunter (2006), en su obra “La Paradoja” expresa, que siempre que dos o más personas se reúnen con un propósito, hay una oportunidad de liderazgo. Pareciera entonces, según Hunter, que no hay líderes jugando la partida, para ellos solos ¿verdad? O también afianzar el principio de que el rol del líder se sostiene en otro rol, el que lo sigue al líder, por lo que líder-seguidor se transforma en una dicotomía simbólica y presencial por la cual los que interactúan, desde distintas miradas, quizás hasta antagónicas, influyen su accionar de manera recíproca y biunívoca, casi como la ley del espejo malgastado, que no siempre devuelve la imagen que se quisiera percibir.

Conceptualizar al liderazgo, es un proceso complejo, pues el mismo se gesta, se formula, se implementa y se controla en distintos escenarios.

Lussier y Achua (2013) se preguntan:

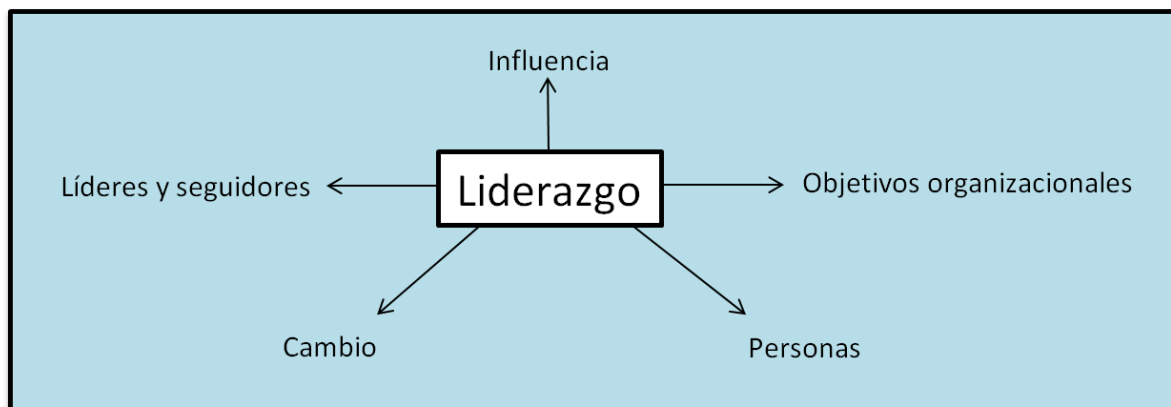
- ¿Cómo es que grandes líderes obtienen grandes resultados?
- ¿Por qué ciertos líderes tienen seguidores dedicados, y otros no?

- ¿Por qué Gandhi, la Madre Teresa, Martin Luther King y Nelson Mandela fueron líderes tan influyentes?

Estas preguntas, no encuentran una sola respuesta, sino que a veces distintas y hasta contradictorias, que nos conducen a reflexionar sobre la dificultad de encontrar una definición universal de liderazgo, que englobe, aglutine y hasta represente las vivencias y resultados de la interacción entre líderes y seguidores.

Según dichos autores (Lussier y Achua, 2013), el liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizaciones por medio del cambio.

Figura 1. El proceso de influencia en el Liderazgo (Lussier y Achia, 2013, p.6).



¿Cómo aplicar, este concepto de liderazgo, cuando me encuentro reflexionando sobre el liderazgo en 2022, o sea en un período post pandemia mundial?

La post pandemia ¿está planteando un nuevo modelo de liderazgo?

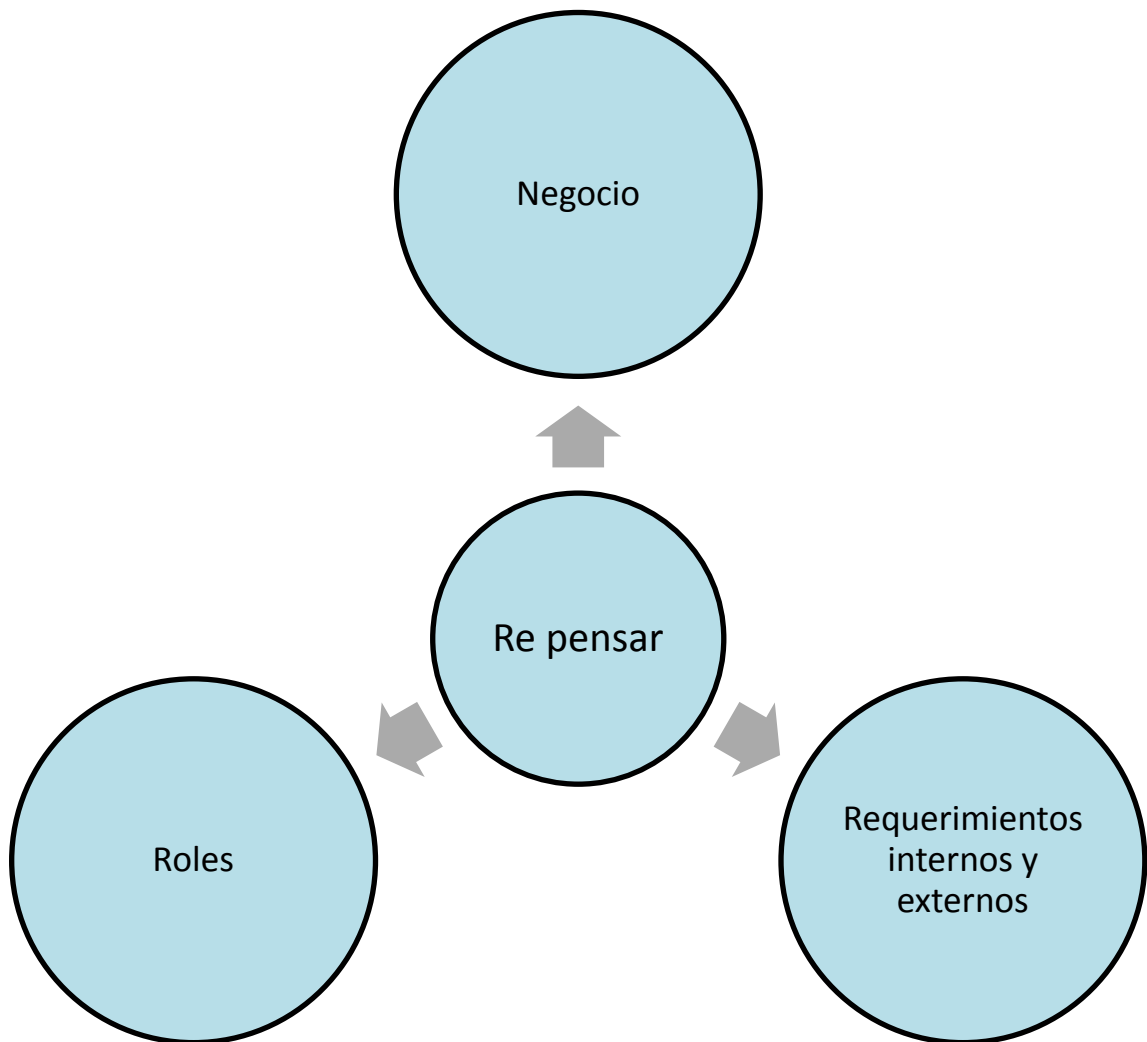
La respuesta es sí, pues la post pandemia está requiriendo un nuevo modelo de empresa. Es una empresa más sensible, más consciente, más despierta, más sufriente, más humana, aunque no quiera.

La crisis que planteó la pandemia, tuvo que ver con las personas, independientemente del rol que ocupaban en la organización, esto no sólo es crítico, es inspirador de un nuevo liderazgo.

El prefijo RE se impone

- RE pensar el negocio
- RE pensar los roles
- RE pensar los requerimientos internos y externos

Figura 2. Re pensar el negocio (Amigo, 2022)



En este nuevo modelo de liderazgo,

El primer cuestionado deberá ser el LIDER. ESTE ES EL GAN CAMBIO INSPIRADOR.

Cambio 1

El primer cuestionado deberá ser el líder

La empresa, no es ya una cartera de productos. Sino de competencias esenciales que se apalancan y protegen entre sí (Amigo, 2009; 2012; 2017).

Todos los recursos son importantes y el Líder será quien haga jugar a todas esas competencias, en las mejores condiciones de creatividad, desarrollo, ética y trascendencia.

Entonces aquí aparece el segundo cambio, la figura del líder sanador.

2.1. Caso: La experiencia Go Integro

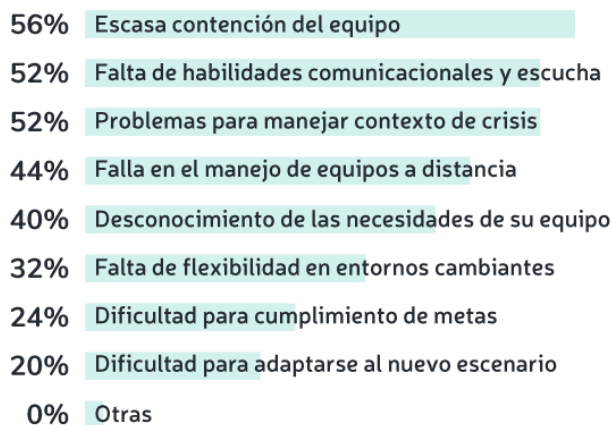
EL LIDERAZGO POST PANDEMIA: Una iniciativa GO INTEGRO 2019-2022

A comienzos de la pandemia, Go Integro invitó a los HR influencers 2019 a contestar una breve encuesta, con el objetivo de conocer las habilidades que deben tener los líderes del mañana, pensando en los aprendizajes y desafíos que había planteado la pandemia del nuevo coronavirus: gestionar equipos a distancia, manejo de crisis, teletrabajo, entre otros. En la primera pregunta, se le pidió que indicaran la mayor dificultad que detectaron en los líderes al momento de enfrentar esta crisis. Un 56% de los HR influencers 2019 indicaron la escasa contención de los equipos, seguida de la falta de habilidades comunicacionales y escucha, además de los problemas para manejar contextos de crisis, ambos con un 52%. Esto demuestra que, según la percepción de los encuestados, les costó mucho a los líderes ofrecer un apoyo efectivo a sus colaboradores en medio de la contingencia, lo que puede agravarse cuando no hay una comunicación abierta, objetiva y transparente, que considere las necesidades de las personas y las distintas herramientas emocionales que cada individuo es capaz de utilizar en el enfrentamiento de una situación compleja como el covid-19.

Figura 3. Iniciativa GO INTEGRO 2019-2022

¿Cuál ha sido la mayor dificultad que has detectado en los líderes al momento de enfrentar esta crisis?

Encuesta #HRinfluencers2019
Internal - GOintegro

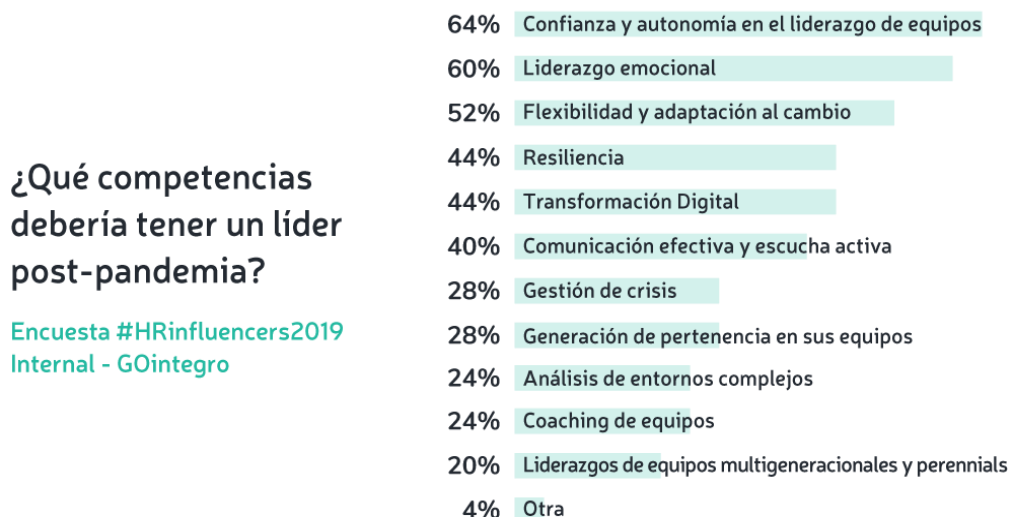


Se le preguntó también a los HR influencers 2019, qué competencias debería tener un líder post-pandemia, y lo más destacado fue la confianza y autonomía en el liderazgo de los equipos, con un 64%, y el liderazgo emocional, mencionado por un 60% de los participantes de la encuesta, resultados que van muy de la mano con las dificultades indicadas en la pregunta anterior.

La transformación digital, indicada por un 44% de los encuestados, se mostraba como una habilidad determinante en este nuevo entorno donde el teletrabajo se masificó con alta rapidez, exigiendo de los líderes esta misma rapidez para adaptarse a la gestión de equipos

remotos, promoviendo la colaboración y fortaleciendo los vínculos entre todos, pese al distanciamiento físico

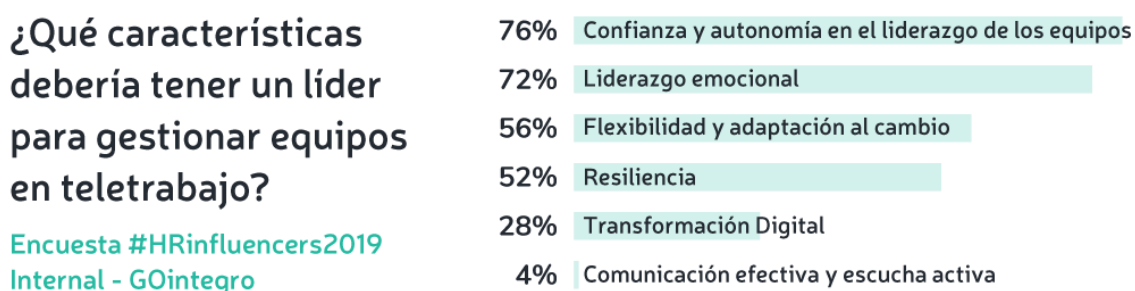
Figura 4. Iniciativa GO INTEGRO 2019-2022



En este sentido, no es casualidad que la confianza y autonomía para liderar equipos (76%) y el liderazgo emocional (72%) hayan sido nuevamente las habilidades más mencionadas por los HR influencers 2019, cuando se les preguntaba sobre las características que debería tener un líder para gestionar equipos en teletrabajo.

No hay duda que, en el periodo post-pandemia, muchas organizaciones tendrán en el modelo home office una alternativa viable para asegurar un retorno seguro al trabajo. De hecho, hay organizaciones que ni siquiera consideran retomar las actividades presenciales en lo que queda del año, mientras que otras están planificando realizar una alternancia entre los equipos que asisten a la oficina y aquellos que trabajan desde casa, con el objetivo de evitar aglomeraciones, respetar las normas de distanciamiento físico y así preservar la salud de todos.

Figura 5. Iniciativa GO INTEGRO 2019-2022



Por lo tanto, los líderes tienen el desafío de potenciar en sus equipos un mayor sentido de pertenencia y la vivencia diaria de la cultura y valores organizacionales. Liderar con confianza y autonomía significa también ejercer menos control y fortalecer el accountability, promoviendo la colaboración y el constante intercambio de ideas y buenas prácticas entre los colaboradores. El liderazgo post-pandemia debe considerar, además, que la cercanía y la escucha serán actitudes clave para entender cómo se siente cada colaborador, cómo cada uno está enfrentando los cambios y qué expectativas o necesidades tienen, de manera a flexibilizar la gestión de sus equipos y ayudarlos a desarrollar su máximo potencial.

¿Por qué este líder es sanador?, pues como esta gran crisis tuvo que ver con las personas, y las personas hacen a la esencia de la función del líder, ese líder, deberá ser un medio para sanarlas.

- Sanar del Miedo
- Sanar de la Pérdida
- Sanar de la Desconfianza
- Sanar de las transiciones rápidas transversales e inabordables

Cambio 2

El líder sanador

El grupo Go Integro, les planteó también a los ejecutivos, elegir las palabras o conceptos que mejor representaran su opinión respecto de la gestión de personas en la pandemia.

El concepto más mencionado fue Employee Experience, lo que puso en evidencia, el rol de Recursos Humanos para potenciar la experiencia de los colaboradores en el trabajo, especialmente en esos tiempos desafiantes, de distanciamiento físico e incertidumbre respecto al futuro.

Figura 6. Iniciativa GO INTEGRO 2019-2022

Elige cinco (5) palabras o conceptos que mejor representen tu opinión respecto de la gestión de personas en la actualidad:

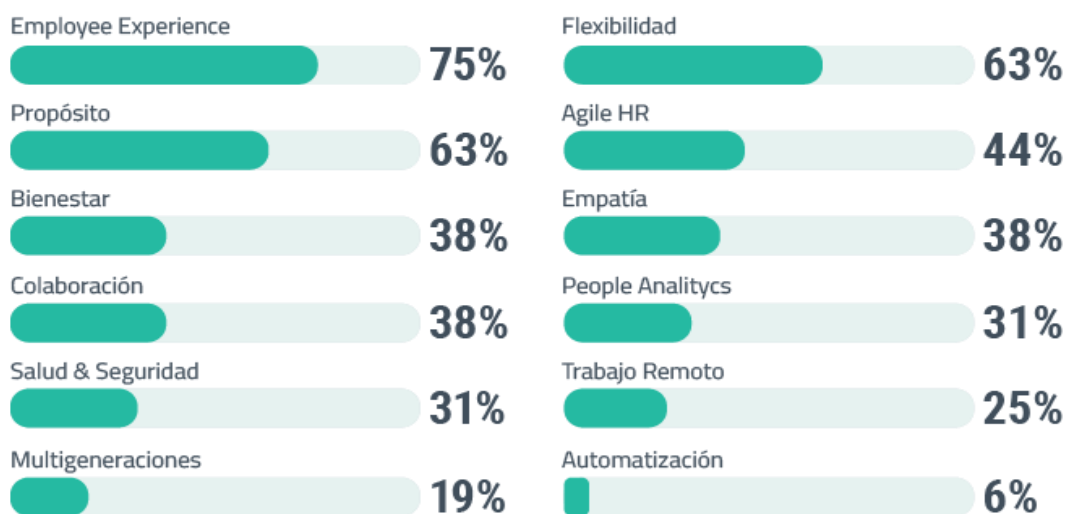


Figura 7. Comentarios de los principales ejecutivos españoles

Vivian Broge

HR Director, Iguatemi Empresa de Shopping Centers, Brasil

“Un liderazgo más conectado con las necesidades reales de las personas, la sociedad y los ecosistemas de los que forman parte. Con resiliencia, empatía y capacidad para afrontar la complejidad de lo que emerge en el contexto empresarial”.

Juan Pablo Borregon

Director Recursos Humanos EMT, Valencia

“En una situación de incertidumbre estructural la flexibilidad es la mejor actitud para posibilitar la adaptación constante de las organizaciones a los cambios del entorno.”

Jaime Gurt Davi

Director Gral Global

Future of Work Foudantion

#1 HR Influencers España

“Las nuevas generaciones y también las antiguas, van dándose cuenta que necesitan algo más que un salario. El propósito lo cambia todo, conecta a los individuos con algo mayor, favoreciendo que emerjan nuevas fuerzas y voluntades, así como el encuentro con otros y por tanto la colaboración y la integración de las multigeneraciones.

Cambio 3

La importancia del propósito

Uno de los cambios más significativos que hemos visto en los últimos años tiene que ver, justamente con la creciente importancia del propósito como fundamento de la cultura organizacional y como elemento clave para potenciar la colaboración y el compromiso de los colaboradores. Y para reflexionar sobre el propósito, debemos preguntarnos, ¿Porque se crea una empresa?, desde sus razones iniciales, podríamos afirmar que la empresa es según Aguilar y Lacosta (2009) “algo que se emprende”.

Es una acción humana con la que promovemos algo nuevo. No es una mera idea, ni un sentimiento: es una acción que fructifica en una realidad nueva, concreta, que además tiene entidad jurídica y personalidad propia, distinta de sus creadores.

Existen dos realidades humanas de este tipo: la familia y por supuesto la empresa. Su análisis comparativo resulta sugerente.

En una familia, dos personas distintas y complementarias, se ensamblan para crear un proyecto común. (...) En la empresa sucede algo similar. Si bien la iniciativa puede ser individual, la semejanza final es la misma. Habitualmente, se unen varios socios que se complementan, bien en la función, bien en lo que apuestan. Cada uno aporta sus intereses e ilusiones, pero lo que les une es el proyecto común (Aguilar y Lacosta, 2009, p.11).

3. LAS CRISIS EMPRESARIALES

Una definición de crisis, expresa que es una situación que acaece post enfermedad, ya sea para agravarse, ya sea para mejorarse. Y aquí, surge mi reflexión, si siempre hablamos de que las empresas están en crisis, significa que ¿siempre están enfermas? ¿Es que no está planteada la posibilidad de la sanidad?

La primer crisis que se la plantea a la empresa, es de origen interno, y esta originada en la relación objetivos – recursos (Amigo, 2009, 2012, 2017), pues el nivel de los objetivos no siempre coincide con el nivel de recursos, por lo cual las empresas podrán concluir malgastando sus recursos, desarrollando competencias equivocadas, gestando estrategias no sustentables, perturbando el clima organizacional por expectativas no cumplidas, siempre con alto impacto en la rentabilidad.

La mayoría de las crisis, planteadas por los directivos, son de origen externo, pues afirman que las condiciones imperantes micro y macroeconómicas, nunca presentan alternativas alicientes de desarrollo.

Lo que sí está claro, es que esta situación, que es una constante, en las organizaciones, no se plantea como fuente inspiradora de oportunidad, sino como la necesidad de

requerimiento asistencial a un costo financiero, muy comprometedor de su futuro. He aquí el desafío, si la crisis es un estado natural de la realidad empresarial, ¿por qué no convertirla en fuente de información y de inspiración?, para lo cual, será necesario y suficiente cumplir con ciertas etapas de sanación:

3.1. Apuntalar la competencia interna antes que la externa

Una empresa debe concebirse no sólo como una cartera de productos sino también como una cartera de competencias (Amigo, 2021, p. 157).

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. Así como desconocer el potencial que generan las propias capacidades, impacta en la empresa como ya fue analizado, de manera muy negativa, un área de gestión de recursos deber formularse, implementarse y controlarse para que la empresa pueda, quiera y sepa conocer profundamente e interpretar, el potencial que generan sus capacidades, con las consecuentes sinergias estratégicas: (...)

Si el crecimiento depende en gran medida de la inversión en competencias centrales, el conocer el grado de cuidado que las mismas requieren protege la misión corporativa.

Se desarrollan barreras de entrada que impiden la aparición de competidores por la ausencia de valor.

Luego el proceso de desarrollo de las competencias esenciales, se basa en la identificación, la adquisición, la utilización y la protección de la diferenciación lograda por dichas competencias. (Hammel, Prahalad: 1999, 294, en Amigo, 2021, pg.157).

3.2. Círculos virtuosos

Según Amigo (2012, 2017), las empresas que solidifican su estrategia, sobre la base de la correcta definición del valor a brindar para una determinada categoría de clientes que perciben, identifican, diferencian y eligen a ese valor, habrán sustentado su estrategia en sus ventajas competitivas sostenibles. Para lo cual, será necesario la construcción de círculos virtuosos, es decir la aglutinación de valor alrededor de cuatro características fundamentales:

- Objetivos orientados al mercado
- Objetivos compartidos
- Compromiso compartido
- Red de relaciones basada en el nivel de prescindencia, respecto de su implicancia en la estrategia corporativa.

Es un proceso de suma y no de resta a partir de las personas:

1. Personas: representan la única competencia distintiva que reúne simultáneamente unicidad, dificultad para ser imitada, sin sustitutos, valorada por el mercado, de difícil venta.
2. Misión: es la principal elección de la estrategia, definir el qué para quién, sentando las bases del propósito organizacional.
3. Valor: sobre la base de requerimiento, oferta genuina, demanda sensible al beneficio, voluntad de pagar por el valor, precio equitativo para ambas partes, continuidad de gestión del valor.
4. Trascendencia: principal sustento de la competitividad, estado por el cual la empresa se sitúa por encima de la media, pero no por querer ganar sino por su vocación de brindar.
5. Compromiso por el próximo objetivo: la clave del éxito empresarial, es no sentir que se llegó, por lo que cada instancia alcanzada, es la inspiración hacia el próximo interrogante/objetivo a alcanzar.

Figura 8. Los círculos virtuosos (Amigo, 2022)



4. CÓMO TRANSCURRIRÁ EL PROCESO DE CAMBIO DE LA EMPRESA HACIA SU FUTURO: DE LAS 3 A A LAS 3 C: ACEPTACIÓN, ADAPTACIÓN, APRENDIZAJE. COMPROMISO, CONOCIMIENTO, COMPETITIVIDAD

El cambio, tendrá una característica soft, y es que ya no será un proceso traumático, pues el trauma ya pasó. Es probable que la empresa haya desarrollado, mejor capacidad para pensar en el futuro que en el pasado, que en el presente y que en la transición, pues hoy el futuro aparece como un horizonte liberador, que alejará a todos los integrantes de la empresa, de un tiempo en el que todos perdieron y perdimos.

1. Deberá tomar el aprendizaje para sumarlo a los resultados.
2. Aplicar la metodología de gestión estratégica, en un caso vivo de interacción con el entorno.
3. El futuro representa un horizonte liberador, pues aleja a las personas de la pérdida y las disciplinas pesadas que se tuvieron que implementar en tiempos de crisis reales e inesperadas.
4. Las alternativas serán pasar de las 3 A a las 3 C: Aceptación, adaptación, aprendizaje hacia compromiso, conocimiento, competitividad.

Cuadro 1. El proceso de Cambio de la empresa hacia su futuro. (Amigo, 2022).

¿CÓMO TRANSCURRIRÁ EL PROCESO DE CAMBIO DE LA EMPRESA, HACIA SU FUTURO?	QUIZÁS YA NO SEA UN PROCESO TRAUMÁTICO, PUES EL TRAUMA YA PASÓ
¿QUÉ ES HOY EL FUTURO PARA LA EMPRESA? HORIZONTE LIBERADOR E INSPIRADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Es probable que la empresa haya desarrollado, más cintura para pensar en el futuro que en el pasado, que en el presente y que en la transición, pues hoy el futuro aparece como un horizonte liberador, que alejará a todos los integrantes de la empresa, de ese triste recuerdo. de un tiempo en el que todos perdieron y perdimos. • Deberá tomar el aprendizaje para sumarlo a los resultados. • Aplicar la metodología de gestión estratégica, en un caso vivo de interacción con el entorno.

Cuadro 2. De las 3 A del 202

3 A	3 C
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aceptación 2. Adaptación 3. Aprendizaje 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambio 2. Compromiso x el conocimiento 3. Competitividad

5. EL NUEVO REQUERIMIENTO: EL LÍDER, EL PRIMER CUESTIONADO.

Cuando Go, entrevista a los principales ejecutivos españoles (2020, 2021), sobre lo que las personas necesitarán a partir del 2022, en un horizonte post pandemia, que determinó planteos internos y externos inesperados, se puede llegar a construir a partir de sus respuestas, un modelo de liderazgo, en el que la línea de mando se percibe mucho más soft que hard, la crisis de la pandemia, transformó los niveles de resistencia de las personas, componiendo un descriptor basado en las siguientes características:

- Humano
- Preocupado por la salud psíquica y física de sus seguidores
- Permeable
- OGA: deberá gestionar con amor
- Con sentido de autocrítica
- Dispuesto a escuchar las críticas de sus seguidores
- Con una concepción de salud global
- Reconstruyendo un nuevo sentido de la empresa, independientemente de su tamaño y de su volumen de negocios
- Asumiendo que la deuda social empresarial, hoy no es un ítem de la web, es una política ineludible.
- Equidad
- Equilibrio vida trabajo
- Generar e inspirar confianza
- Alianzas de líderes: otros líderes junto a él, ya que no será fácil de formular, implementar y controlar este modelo de dirección, por lo menos en el corto y mediano plazo.

6. LA ALIANZA DE LÍDERES. (Y las predicciones de Bill Gates)

En una conferencia organizada por el diario "The New York Times", el cofundador de Microsoft analizó los alcances del COVID-19. (2020), enumerando una serie de factores, que si se cumplían alterarían notablemente la situación de los negocios y de los mercados:

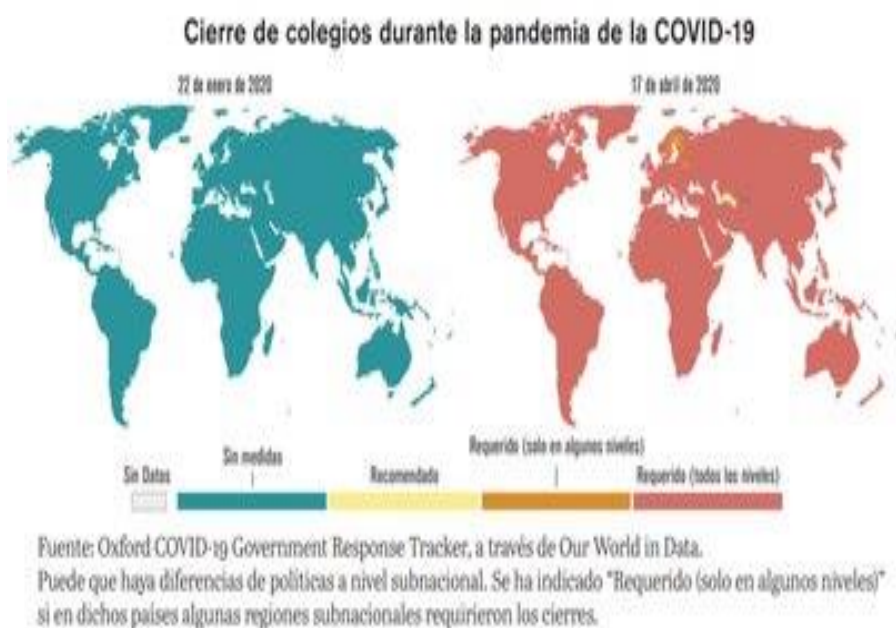
- 50 % de los viajes de negocio y más del 30 % de los días en la oficina desaparecerían.
- La pandemia también impactará la -densidad poblacional de las grandes ciudades.
- Bajarán notablemente las inversiones en publicidad.
- Mejoría considerable del "software" actual.

- Aumento de las "ganas de socializar".
- Limitaciones a la hora de predecir comportamientos.

Ante la realidad insospechada e incontrolable, Bill y Melinda Gates, platearon en su última carta anual (2021), un escenario de liderazgo colectivo, con superposición de roles formales e informales, cercanos y lejanos, que determinarían un cambio de mirada, de escenario, de influencias y de relaciones:

Cuando decimos "líderes", no nos referimos únicamente a los responsables políticos y a los representantes electos que están a cargo de la respuesta oficial del Gobierno. Nos referimos también a los trabajadores sanitarios que están en primera línea sobrellevando traumas inimaginables. Los profesores, padres y madres y cuidadores que redoblan esfuerzos para asegurarse de que los niños no se retrasen en el colegio. Los científicos e investigadores que trabajan incansablemente para detener este virus. Incluso los vecinos que están cocinando comidas adicionales para asegurarse de que nadie pase hambre en su barrio (Bill Gates, 2021).

Figura 9. La crisis del Coronavirus (Bill Gates, 2020) (el año en que la salud mundial se volvió local)



7. CONCLUSIONES

- Los nuevos escenarios tanto internos como externos, plantean nuevos requerimientos empresariales. Estos nuevos requerimientos, señalan otras líneas de mando, otras estructuras, y por supuesto otros modelos de liderazgo.

- La presencia del líder, estuvo siempre ligado al hacer que las cosas pasen con el mejor resultado, pero en estos tiempos el desafío del nuevo liderazgo es hacer que pasen las mejores cosas, inspiradas antes que por el mejor resultado.
- Cuando la sustentabilidad, plantea un modelo de integración, el modelo de liderazgo también plantea un liderazgo de integración, que en principio, deberá ser aspiracional, para luego convertirse en un objetivo transformador a alcanzar.
- Los principios del deber ser, del propósito organizacional y del trabajo en equipo, podrán aportar la diferencia en suma, en un escenario difícil, con cambios transversales y verticales.
- El compromiso: el valor para todos, el desafío: la mejora para todas las personas de la organización, el propósito: una empresa que mejore la calidad de vida de la sociedad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

<https://rehip.unr.edu.ar/handle/2133/23390>

<https://scholar.google.com/citations?user=KE5xstoAAAAJ&hl=es&oi=a0>

<https://blog.gointegro.com/liderazgo-post-pandemia-las-habilidades-necesarias-frente-a-una-nueva-realidad>

Amigo, Adriana. (2009): *Negocios con Valor*. 1° Edición. Fundación Ross, Argentina.

Amigo, Adriana. (2012): *Negocios con Valor*. 2° Edición. Fundación Ross, Argentina.

Amigo, Adriana. (2017): *Negocios con Valor*. Edición Europea. Editorial Académica Española. España. Madrid.

Aguilar, José; Lacosta, José Ramón (2009): *Liderazgo Humanista y de Servicio*. Foro Europeo. Escuela de Negocios de Navarra. España.

Hamel, Gary; Prahalad, C.K. (1999): *Compitiendo por el futuro*. Ariel. España.

Lussier, Robert; Achua, Christopher. (2013): *Liderazgo*. CENGAGE Learning. México.

Shapiro, Leon; Bottary, Leo. (2016): *El poder de los pares*. TEMAS. Buenos Aires, Argentina.

LA COORDINACIÓN INTERNA EN EMPRESAS: ESTUDIO DE CASO A PARTIR DEL MARCO TEÓRICO DE ECONOMÍA DE LAS CONVENCIONES

**Caila, María de las Mercedes
Leda, Ayelén
Pérez, Sebastián
Ulla, Verónica**

RESUMEN

Este artículo presenta la relevancia de la teoría de las convenciones cuando es aplicada para evaluar las modalidades de coordinación interna de las organizaciones, así como también ofrece posibilidades para brindar marcos operativos para la resolución de estos problemas. Responde a un estudio de caso múltiple. Los datos fueron relevados de organizaciones dedicadas al comercio de alimentos, que cuentan con diversos regímenes de propiedad, a saber: privada, cooperativa y mixta. El trabajo de campo tuvo lugar en un período en el cual el contexto obliga a realizar cambios en el régimen de coordinación. Encontrándose la investigación en curso, los resultados obtenidos hasta el presente evidencian aportes de esta teoría a la gestión de las organizaciones, vinculada con la cultura organizacional.

PALABRAS CLAVE: Coordinación Interna; Cultura; Cambio organizacional

ABSTRACT

This article presents the relevance of the theory of conventions to evaluate the modalities of internal coordination of organizations, as well as the possibilities of providing operational frameworks for the resolution of these problems. It responds to a multiple case study. The data was collected from organizations dedicated to food trade, which have various ownership regimes, namely: private, cooperative and mixed. The fieldwork took place in a period in which the context requires changes in the coordination regime. Finding the research in progress, the results obtained to date show contributions of this theory to the management of organizations, linked to organizational culture.

KEY WORDS: Internal Coordination; Culture; Organizational Change

1. INTRODUCCIÓN

La Teoría de las Convenciones brinda un marco apropiado para evaluar las acciones de coordinación interna que se presentan en una organización. Esta teoría puede hacer explícitas las condiciones mediante las cuales los actores coordinan entre sí cuando ejecutan decisiones individuales, pero estas acciones en realidad están basadas en valores compartidos propios de una dinámica común que pueden tener una orientación para ese fin.

Si bien lograr compartir valoraciones no es tarea sencilla, tampoco lo es comunicarlas correctamente. Sin embargo, mediante el reconocimiento de la capacidad de dispositivos de orientación, es factible dar sentido a una acción individual e inscribirla en el marco de lo colectivo ya que resulta más simple comprender la magnitud que en determinado espacio se le brinda a las personas y objetos; emergiendo en consecuencia un modelo de evaluación y de interpretación (Duvernay; 2006).

Por dispositivo entenderemos a una máquina “natural” o “construida”. Se suele recurrir al concepto de máquina porque nombrarlo como sistema, estructura o cualquier otro concepto puede interpretarse en otro sentido más general, y termina por homogeneizar los elementos heterogéneos. Hablar de maquina, o funcionamiento maquina¹ no impone ninguna forma o modelo, permitiendo sostener en el proceso de análisis la presencia de componentes diversos.

Ese componente que denominamos máquina no necesariamente puede haber sido planificada como dispositivo. Sin embargo, es a través del análisis de los dispositivos cuando es posible acceder a los sujetos, los grupos, las organizaciones, no ya como entidades separadas y pre-constituidas, sino al proceso en que cada una de estas instancias se construye, el material con el que se construyen, los modos de convivencia que adoptan. Cada una de estas cuestiones no son posibles de delimitar de antemano, sino que son singulares en cada dispositivo. Lo característico es entonces que muestra algo que se encontraba velado para los actores, dicho de otra forma por los psicólogos sociales dispositivo es lo que permite revelar la estructura de la institución, *provocarla, obligarla a hablar*.

A partir de los casos analizados, observamos que la forma de coordinación, tanto interna como entre organizaciones, no sigue una relación directa, o lineal en el sentido causa-efecto, sino que su interpretación correcta indica percibir una socialización progresiva de intercambios entre actores, que se construyen en relaciones no necesariamente racionales, pero si marcada por establecimientos de costumbres y lógicas asimiladas por los actores.

De acuerdo a Duvernay en su explicitación de la aplicación de convenciones, que un mismo hecho puede dar lugar a variadas interpretaciones ya que la pluralidad de reglas interpela los límites de una supuesta racionalidad permanente entre los actores. Así, las reglas de mercado imponen una sola regla o única mirada para la ponderación de algo o de alguien, instalando una sola forma unificada de cálculo que se extiende hacia otros ámbitos de la vida en sociedad. (Duvernay; 2006)

Por el contrario, el enfoque proporcionado por esta teoría permitió, en los casos analizados en el marco de los objetivos de la investigación, reconocer formas de evaluar y coordinar,

¹ Quienes trabajan el concepto de maquina social o funcionamiento maquina son Gilles Deleuze y Felix Guattari. En El Antiedipo: Capitalismo y Esquizofrenia. Cap.4

siendo esta última el problema central, que señala cómo ponerse de acuerdo al momento de ponderar, tanto a personas como a objetos para definir luego la coordinación. Se destaca la diferencia con la noción de las transacciones que pueden existir en el mercado, ya que la empresa es claramente un universo más complejo en el cual coexisten varios principios de evaluación y esto complejiza la coordinación; de modo que la idea de Duvernay permite mantener la autonomía de las personas y evita imponer una mirada única y excluyente sobre una cuestión. Dicho de otro modo, no hay un enfoque único para la comprensión de la realidad, sino que existe una vinculación entre los conocimientos compartidos y las representaciones comunes de los actores, respecto a la racionalidad de los comportamientos observados.

Para comprender la coordinación, usualmente se recurre a las teorías que explican la acción racional orientada económicamente, propuestas inicialmente desde el paradigma weberiano. Las mismas se basan en interpretar las conductas de los individuos que componen un espacio común, donde en principio rige la racionalidad plena. Una de estas teorías es la denominada Teoría de la Agencia, la cual supone que una relación de agencia se define mediante un contrato, donde una de las partes, el denominado “agente” debe comprometerse a realizar determinadas acciones. Se entiende que surge una relación de agencia cada vez que un individuo depende de la acción de otro (Pratt y Zeckhauser, 1991). El objetivo de esta teoría es evaluar la forma contractual más efectiva para gobernar a una organización, partiendo del control del comportamiento del agente mediante la resolución de posibles conflictos de intereses entre agente y principal, anticipando las respuestas mediante contratos.

Otra teoría dentro de similar paradigma es la desarrollada por Williamson llamada Teoría de Costo de Transacciones; mediante esta forma de interpretación de los intercambios es necesario recurrir a la idea de racionalidad necesaria existente en una organización a partir de la búsqueda de la eficiencia. De acuerdo al autor, la toma de decisiones correcta debe apoyarse en la mayor reducción que se pueda alcanzar de los costos de transacción siempre que las medidas a tal fin sean racionales, o también mediante la llamada minimización de costos, expresado en sus términos. Sin embargo, la incertidumbre existe y permanece, en la medida que se asocia a la consideración que solo hay una racionalidad limitada, lo que significa que es imposible tener la capacidad para realizar contratos que registren la totalidad de circunstancias contingentes. No es posible fundamentar la totalidad y llevar adelante acciones con una racionalidad plena, ya que el supuesto es que quedarán cuestiones sin detallar, como pueden ser también los compromisos que corresponderán a cada parte. Si el interés propio puede ser visto como una constante en todos los sujetos; existe entonces la presunción que todo el mundo podría tener esa conducta y esto sumaría a su beneficio, mientras no deba enfrentar costos. Asimismo se toma como una variable

permanente la racionalidad limitada, que debe involucrar a todos los sujetos de la organización, pero que en realidad es un componente que obstaculiza a todos por igual. Así la incertidumbre es generalizada (Pfeffer, 1992: 153)

A partir de este argumento podemos ver que ambas teorías tienen en cuenta lo referente a las dificultades de coordinación, por lo cual se centran en las posibilidades de engaño entre las partes. Sin embargo, en estas teorías es reducida la posibilidad de considerar el fortalecimiento de actitudes solidarias y cooperativas, las cuales han resultado observadas con frecuencia en las organizaciones observadas; de modo que estos marcos de análisis no resultaron satisfactorios para determinar las posibilidades de coordinación en las organizaciones seleccionadas.

La aplicación del enfoque de Convenciones permite el reconocimiento de un pluralismo en el pensamiento de los agentes, antes que la imposición de contratos, de una norma o pauta unívoca. En consecuencia, para Laurent Thévenot (2009) Convenciones es un método adecuado para distinguir la pluralidad de reglas que pueden presentarse en una organización, las cuales aun aceptándose que tienen características universales, se encuentran en una organización de modo particular y que están conformadas por pilares de principios reconocidos, que son los ejes o principios de justicia.

El concepto de convenciones fue utilizado en su inicio por Thomas Schelling y David Lewis (Geindre, 2019) de modo previo a la conformación de la teoría. Estos economistas procuraban encontrar formas de coordinación ante las complicadas interpretaciones sobre la decisión individual. Posteriormente, el concepto es enriquecido por Pierre-Yves Gomez, quien formaliza algunas situaciones de coordinación; este autor recupera a Lewis señalando que una convención aparece siempre en una situación de incertidumbre, cuando un agente pondera de modo diferente al resto una situación u objeto. Entonces una convención debe señalar una regularidad para poder reemplazar el cálculo individual, dado que todos se ajustan a convenciones y todos esperan que los demás cumplan lo mínimo, aun cuando existan otros patrones respecto a normativas aceptadas (Geindre; 2019).

Posteriormente, a fines de siglo XX, un equipo multidisciplinario entre los que se encontraban Thévenot, Boltansky, Duvernay, entre otros, inician investigaciones que relacionan criterios y sus clasificaciones. Observan por ejemplo que los miembros de una organización no clasifican al interior de la misma, aplicando exclusivamente categorías socio-profesionales, sino que además de los hechos concretos que enfrentan, recurren a principios de justicia en el momento de evaluar o dimensionar personas y hechos. Además observan que un principio de justicia establecido a partir de un dispositivo afecta a las necesidades y a los objetos (máquinas, técnicas, etc.). Estas elaboraciones concluyen posteriormente en la Teoría denominada Economía de Convenciones, que conforma sistemas coherentes de coordinación. De este modo, Boltanski y Thévenot desarrollan un

marco común, mediante el cual sería posible determinar tanto las demandas de justicia para las personas (reconocimiento, puesto, vinculación, etc.), como las demandas de exactitud (calidad, precio, regalos, recuerdos, etc.) para las cosas y los objetos. (Duvernay; 2002)

En consecuencia, para interpretar la forma de coordinar era necesario encontrar mecanismos de consenso que no deriven exclusivamente de normativas desligadas de un sentido objetivo, sino que pudieran existir dispositivos coherentes, compuestos de objetos reconocidos y aceptados que orienten a los actores. Esta coordinación se interpreta como vital, ya que siempre se presentan situaciones de disputas por imponer una lógica o una forma de actuar, como las que se observan en la vida cotidiana, tanto dentro como por fuera de las organizaciones. Estas disputas establecen una tensión en la valoración de las personas y en las modalidades de justificación de esa valoración. De esta manera, los principios de justificación que propone la teoría se asocian a la búsqueda de un bien común y tienen como objetivo reunir a los actores en ciertos principios de legitimidad reconocidos y objetivados en dispositivos. Sin embargo, las convenciones no son obligatorias para un actor y no irrumpen en la libertad de elección, como podría ser una normativa impuesta; o incluso una pauta incorporada. Las convenciones constituyen un marco común que sirve de referencia para la orientación de la acción individual; por tanto no se les adjudica un sentido holístico ni tampoco individualista, sino que se sitúan en un intermedio entre ambas posiciones extremas, permitiendo un abanico de interpretación más complejo, y necesariamente más amplio en los intercambios entre actores. (Duvernay; 2002).

Por lo expuesto en los párrafos anteriores, forzosamente se registran discrepancias con los postulados centrales de la economía neoclásica, ya que los postulados de Convenciones determinan que los acuerdos entre individuos, aun cuando se refieran a intercambios de mercado, deben contar con un marco común que oriente las reglas del juego para todos los actores. Las convenciones resultan entonces menos restrictivas que los contratos, y si bien cumplen una función similar no son tan condicionantes, ya que suponen un acuerdo dado por un principio de justicia sometido a consenso.

2. UNA REVISIÓN DE LOS CASOS ANALIZADOS

De acuerdo con aquellas herramientas teóricas, recuperamos el enfoque de las *convenciones* para nuestro análisis cultural de la innovación. Hacemos especial hincapié en el rol de las *convenciones* como referencias para los individuos en sus transacciones, del modo en que “toda forma colectiva que asegura la compatibilidad entre las acciones individuales” (Duvernay, 1998:18). De esta manera, la noción de convención opera un rol similar al *precio de mercado* del análisis neoclásico; aunque claramente con particularidades distintas.

Como resultante del establecimiento de múltiples convenciones y sus fases incrementales, se puede identificar un *régimen de coordinación*. Dicha noción tiene en cuenta la forma de la racionalidad de los actores, los dispositivos de acuerdo vinculados a dicha racionalidad, la relación de las personas con los dispositivos de acuerdo, así como las diferentes y opuestas formas de coordinación vertical² y de coordinación horizontal³.

El presente es un estudio de caso múltiple. Recoge la teoría de las convenciones y hace operativos sus principales conceptos, arriba desarrollados. En dicha operacionalización, constituimos herramientas de relevamiento de información: revisión de documentos organizacionales, revisión de la cobertura mediática y, principalmente, entrevistas en profundidad con miembros de las organizaciones. Procesamos estos productos a partir de técnicas de análisis de contenido que nos permitieron identificar convenciones y dispositivos operando en el discurso público de las organizaciones y sus miembros.

El caso del Mercado Popular (en adelante MP) de la Confederación de Trabajadores de la Economía Popular (CTEP) cuenta con un régimen de propiedad cooperativo⁴, este mercado comercializa productos de primera necesidad (principalmente alimentación e higiene) de productores de la economía social y popular. Se busca: activar *cadena corta de comercialización* que minimicen la figura de los intermediarios, practicar el *comercio justo* que asegure precios accesibles al consumidor y viabilizar la actividad del productor a través de una percepción de ingresos sostenible. El nacimiento y consolidación del MP significa para quienes allí comercializan y trabajan una experiencia colectiva para hacer frente a los riesgos sociales y económicos. Las vinculaciones con productores/as, incluso, implica su incorporación en procesos decisorios. Si bien, las decisiones cotidianas son tomadas por encargados/as del MP, las de comercialización e incorporación de productos nuevos son discutidas en reuniones con quienes abastecen al MP y tienen particular interés en participar⁵. Es de señalar que esta dinámica no puede ser supuesta meramente a partir de su régimen de propiedad cooperativa, ya que la importancia de los mecanismos participativos varía en diferentes experiencias cooperativas históricas. Todo ello nos orienta a pensar en una complementaria variable cultural. Así, se reconocen en estos mecanismos participativos dispositivos de las convenciones cívicas que determinan los procesos de innovación de productos.

Esta combinación entre convención cívica e industrial determinará gran parte de los procesos de innovación organizacional que le han permitido sobrevivir momentos de crisis,

² Vinculado a la justificación a través de un principio de justicia superior

³ Vinculado a los dispositivos y las redes de actores

⁴ Sus integrantes se encontraban al momento de la realización de nuestras entrevistas en tratativas para formalizar la cooperativa. Este logro tuvo lugar a fines de 2021, formalizando puestos de trabajos y mecanismos de coordinación en torno al régimen de una Cooperativa de Trabajo Limitada.

⁵ En entrevista se nos comenta que esta participación contiene en general a un número de productores que acompañan la experiencia desde sus inicios.

principalmente vinculado con la pandemia COVID-19 y con los vaivenes de la economía nacional de la última década. Dicha combinación se reproduce en la incorporación de tecnologías de diferentes tipos.

El proceso administrativo y contable del MP se fortaleció con un software de cobro, que supuso cursos de capacitación para los trabajadores de las cajas. El MP también orientó su planificación contable para adquirir cámaras de frío que le permitan mantener los alimentos frescos. Otro tanto en la incorporación de medios de transporte para apoyar la logística de productores/as.

Para el manejo de la comunicación oficial, el propio proceso participativo decisorio se apoyó nuevamente en las lógicas de la convención industrial. Frente a la pregunta sobre por qué el MP contrata a una profesional en manejo de redes de forma externa, la respuesta general ha sido: la calidad del trabajo realizado, la importancia de su regularidad y la jerarquización de ese tipo de competencias en el contexto actual.

La representatividad en el campo de la economía popular es un principio de legitimación que atraviesa a toda la cultura organizacional, un determinante de la racionalidad y eje sobre el que se refugia la organización para sobrellevar múltiples riesgos. Así el MP fortaleció acuerdos con la Cooperativa de Cadetes de Rosario (COOPEXPRES) e incorpora servicios de reparto. De este modo se atendió la necesidad de favorecer el distanciamiento social como herramienta sanitaria, al tiempo que se fortaleció con ello las redes montadas sobre convenciones cívicas.

La vigencia de esta convención permite al MP trascender nociones básicas de calidad, como por ejemplo la certificación orgánica de productos, teniendo una visión compleja que incluya el trabajo de productores. Estas modificaciones asemejan reales “innovaciones sociales”, que hacen referencia a una noción de sustentabilidad y cuestionan parte de las jerarquías sociales, económicas y ambientales estatuidas en la sociedad (Hillenkamp, 2016)

Por otra parte, el régimen de propiedad privada en nuestra investigación se encuentra representado por el establecimiento Autoservicio San Cayetano de la ciudad de Rosario (en adelante ASC), el cual desde su inicio pone especial énfasis en las relaciones entre miembros de la organización y en la mejora de la fluidez comunicativa interna. La experiencia personal de los integrantes del ASC (determinada, a su vez, por factores intangibles como creencias, valores, puntos de vista, etc.) incide plenamente en la organización del comercio y en la planificación de las actividades, aportando ventajas competitivas que pueden proyectarse a través del tiempo que, a su vez, construyen la identidad de la organización, sin posibilidad de ser imitada por sus competidores.

Los valores organizacionales destacables son el equipo de trabajo, priorizando los principios de confianza y reciprocidad entre sus integrantes, lo que constituye una moral organizacional. Esta situación se genera bajo el fomento de las relaciones interpersonales,

el trabajo en equipo y el cuidado del ambiente de trabajo. Esta actitud que supone una predisposición a enfrentar turbulencias con responsabilidad colectiva, durante el confinamiento debido a la pandemia del COVID-19, no se implementaron algunas posibilidades que exigía la crisis. La cultura material del ASC está representada por diversos recursos tangibles e intangibles, como así también, por los conocimientos científicos de sus integrantes. Sobre la incorporación de innovaciones, en la entrevistada se observa solamente la transferencia bancaria de los clientes, como medida de urgencia. Si bien esta empresa familiar toma en cuenta las opiniones de sus miembros y de sus clientes para ofrecer un servicio satisfactorio, y también prioriza sus recomendaciones al momento de contratar nuevo personal, en realidad la fortaleza de ciertas tradiciones le impidió implementar medidas que hubieran favorecido su actividad en cierta turbulencia del entorno organizacional. Además las normas de conducta y los lazos de amistad entre los miembros de la organización son los dispositivos prioritarios para la convivencia laboral. La presencia de clientes y competidores sumada a la comercialización de bienes y prioridad de la vinculación por medio de contratos, son características primordiales de la convención mercantil; y se suma a que el orden interno destaca la pertenencia y fortaleza de los lazos, en un sentido de pertenencia a un espacio doméstico, en términos de convenciones.

El último tipo de organización es la mixta (público-privada) al que en esta publicación enunciaremos bajo la sigla MPCR⁶. En el funcionamiento cotidiano se comporta como cooperativa, en el caso que tenga varios propietarios o bien como establecimiento privado, ya que en todos los casos, la vinculación con el nivel gubernamental no se mantiene constantemente, excepto en alguna eximición impositiva o comodato con respecto al local o impuesto. Si bien existió capacitación inicial y aporte económico, luego el nivel gubernamental se aparta de la actividad y reduce su control regular. La incorporación de personal o las interrelaciones internas provienen de la fortaleza de vínculos interpersonales, antes que selección por curriculum, es decir que predominan vínculos que en el enfoque de convenciones se denominan domésticos, y algunos parámetros mercantiles en los intercambios.

Respecto al vínculo con proveedores, que en un inicio se procuró que sean nacionales o regionales, esta práctica se fue perdiendo y no existen recomendaciones obligatorias del nivel gubernamental. Por tanto, los aspectos de la convención cívica que podrían estar presentes no se registraron al presente en nuestro relevamiento, quedando la definición del proveedor centralmente en la convención mercantil, con objetivos orientado a obtener los

⁶ Para este último caso no hemos obtenido respuesta e información de los niveles gerenciales del establecimiento. Nuestras entrevistas alcanzaron solo a los miembros de los locales participantes del establecimiento público-privado, entrevistando a propietarios y empleados de los locales. Por esta razón, hemos definido no enunciar de forma explícita al establecimiento público-privado en el que los locales se encuentran emplazados. Asignamos una sigla MPCR.

mejores precios de mercado y recayendo la responsabilidad en cada local miembro del MPCR.

3. ALGUNAS CONCLUSIONES

Esta presentación es parte de un proyecto que se encuentra en ejecución, sin embargo, al haberse realizado una parte apreciable del trabajo de campo, se considera que esto nos permite realizar algunas reflexiones respecto al marco teórico elegido y sobre los impactos de ambientes turbulentos en la coordinación interna de las organizaciones a partir de los casos analizados. Dejamos constancia entendemos que la coordinación puede ser también interorganizacional; sin embargo, en esta investigación no se considera esta dimensión, ya que se privilegió el impacto al interior de cada establecimiento analizado.

Se comprueba que el marco teórico aplicado difiere en su capacidad explicativa del proveniente de las teorías contractuales, principalmente porque tiene la capacidad de integrar comportamientos individuales en acciones colectivas ya que se ubica entre el individualismo metodológico y los paradigmas holísticos, en consecuencia puede mantener la lógica del actor dentro de un marco colectivo, coordinando las acciones de la totalidad de actores. De este modo, la noción de convención refiere a formas de acuerdo que no consisten tanto en reglas y normativas, sino en modalidades de acuerdos o de formas de coordinación, con relativa institucionalidad. La posibilidad de llegar a acuerdos asegura el sostenimiento de la coherencia en la lógica interna de una organización, pero también la permite comprensión de las acciones, actores y objetivos que se privilegian en la organización.

En lo referente a la gestión de las organizaciones se considera que el aporte que puede lograrse desde un marco analítico y conceptual multidisciplinario es relevante. La comprensión de un fenómeno hace factible lograr su mantenimiento y reproducción en el caso de ser considerado conveniente, o eliminarlo si sus efectos no son deseados. Este marco por tanto proporciona una mirada novedosa, centrada en aspectos que contienen los dispositivos de acuerdos. Este mismo aspecto, permite interpretar los cambios organizacionales e incluso operar sobre ellos con la posibilidad de intervenir en prácticas consolidadas. En este sentido se vincula al reconocimiento y posibilidades de intervención en algunas prácticas culturales.

Por otra parte, la observación de los casos analizados, orienta a considerar la vinculación entre la coordinación de actores que integran una organización y la existencia de nexos o puntos de coincidencia con la cultura de la misma. Si bien los aspectos culturales, en cuanto a valores, costumbres, rituales, etc., manifiestan las ambigüedades del marco simbólico, se reconoce que el dominio de la cultura disminuye el uso de controles externos. Al mismo tiempo, elude las prácticas de control propias de las capacidad del cuadro burocrático

(Kunda, 2006). Otro aspecto es que, si bien ante las pautas culturales los actores responden de modo espontáneo, reconocer los valores y las pautas es un proceso relativamente lento para implementar. En cambio, mediante el reconocimiento de dispositivos es factible mejorar la coordinación entre actores.

A partir del caso de la cooperativa, vemos que los comportamientos organizados, no requieren necesariamente que los actores compartan sus motivaciones, sino que puedan compartir expectativas de coordinación de acciones. Incluso en el caso de la organización privada que en el momento de la intervención contaba con más posibilidades de implementar cambios ante la turbulencia del entorno, las pautas afianzadas le impidieron ejecutar la toma de decisiones que hubieran podido ser apropiadas. En el caso de la mixta, si bien comparten un mismo espacio y cuentan con un origen similar, los sujetos que interactúan se vinculan en lo esencial pero permiten a cada parte una equivalencia para generar la misma interacción social y mostrar cooperación; de hecho algunos funcionan con lógica similar a la privada y otros a la cooperativa. Con respecto a los vínculos entre la cultura organizacional y la forma de coordinación, observamos que la cultura impacta en la vinculación de un proyecto, dependiendo de la percepción del contexto por parte de los actores involucrados. Relevadas las formas de coordinación destacamos que no se observa superioridad de una forma de coordinación sobre otra, y que la variedad de formas permite el sostenimiento de perspectivas diversas, pero el reconocimiento de los dispositivos facilita la interacción y el ordenamiento. Esta consecuencia que se deriva del reconocimiento que posee el establecimiento cooperativo (MP) sobre las modalidades de todos los miembros respecto a las modificaciones, siendo la inversa de la empresa privada (ASC).

En otro sentido, se considera que la teoría de convenciones puede colaborar en determinar modelos de diferenciación, para viabilizar estrategias de alineación o sustitución de una lógica. Por otra parte, la observación de una cultura organizacional presenta dificultades en la determinación de sus parámetros, y por el contrario la convención no es una descripción, sino que brinda un soporte efectivo en el análisis de la caracterización principal, a través de los dispositivos.

En definitiva, Convenciones no pretende constituirse en una teoría omnicomprensiva, sino en una herramienta que para reconocer aspectos constitutivos del orden social de las organizaciones. La cultura organizacional no significa plena coincidencia de intereses en busca de alcanzar una acción organizada. La evidencia muestra que no hay forma de cooperación superior a otra sino que depende de la coordinación interna, pero la aprehensión de la cultura puede ayudar o dificultar la cooperación organizacional. La complejidad del mundo actual, así como la reconocida exigencia de la multidisciplinariedad para la interpretación apropiada de los fenómenos producidos entre actores sociales, conforman un espacio que no es reductible únicamente a la lógica del intercambio de bienes

en el mercado. En ese sentido, el reconocimiento de una teoría con las características señaladas puede colaborar realizando aportes interpretativos y prácticos en la búsqueda de respuestas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Boltanski, L. y Chiapello, E. (2002) "El nuevo espíritu del capitalismo". Akal [v.o. 1999]
- Boltanski, L. y Thévenot, L. (1989). *De la justification: les économies de la grandeur*. París: Gallimard.
- Duvernay F.y Neffa J. (2008) "Teorías económicas sobre el mercado de trabajo". Buenos Aires Ed. FCE y Piette Conicet
- Duvernay Jean (2006), « La qualification des produits » in Salais Robert et Laurent
- Duvernay, Jean, (2002); Economía de las convenciones; Argentina; Piette- Conicet
- Geindre S. (2019) "L'économie des conventions comme fondement théorique des réseaux stratégiques: une application aux réseaux de PME"; Econo Université Pierre Mendès-Cedex 9; Grenoble; France
- Hillenkamp, I. (2016) ¿Innovar para sostenerse? Representaciones y prácticas de Economía Popular Solidaria en América Latina. En *Economía solidaria y movimientos sociales. Una mirada desde Europa*. Los Polvorines: UNGS, pp. 66-82.
- Kunda, G. (2006). *Engineering culture: Control and commitment in a high-tech corporation*. Temple University Press.
- Marín Lucas (2019); Sociología de las Organizaciones; Influencias de Tecnologías de la Información y la Comunicación; Madrid; Ed. De la Universidad Complutense.
- Orléan André, (2014) "L'économie des conventions: définitions, et résultats », in Orléan André (éd.), *Analyse économique des conventions*, Paris, Presses Universitaires de France, coll « Quadrige », préface, 9-48.
- Pfeffer, J. (1992) *Organizaciones y Teoría de las Organizaciones*; FCE: México
- Pfeffer, J. (2000) *Nuevos rumbos en la teoría de la organización: Problemas y posibilidades*. Oxford University Press.
- Pratt, J. W., & Zeckhauser, R. J. (1991). *Principals and agents: The structure of business*. Harvard Business School Press
- Senge, P. (1998) "La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje", Granica, México.
- Thévenot L. (eds.) (2009) *Le travail. Marchés, règles, conventions*, Paris, INSEE-Ecónica, 239-247.
- Urteaga, E. "La sociología de la empresa en Francia: una construcción progresiva." Universidad País Vasco Revista Internacional de Organizaciones (RIO) N° 5,

December 2010, 151-164 ISSN: 2013-570X e ISSN: 1886-4171 <http://www.revista-rio.org>

LA INFLUENCIA EN REDES SOCIALES ONLINE BIMODALES A TRAVÉS DEL CASO DE TRIPADVISOR

Litterio, Arnaldo Mario*
Nantes, Esteban Alberto**
Larrosa, Juan Manuel***

RESUMEN

El presente trabajo propone una aplicación de herramientas provenientes del análisis de redes sociales y de programación para la explotación de información de una comunidad online, más específicamente una red social bimodal, obtenida de la web a través del uso de la técnica de *web scraping*. Se detallan desde un enfoque teórico y práctico los pasos seguidos en el proceso de extracción y procesamiento de la información obtenida de *www.tripadvisor.com*, se genera un modelo de red social que relaciona diferentes tipos de actores dentro de la red, y se aplica un modelo para detectar de individuos influyentes propuesto anteriormente por el mismo grupo de investigación. Por último se describe la aplicación de herramientas de análisis cuantitativo a los datos obtenidos como minería de texto, frecuencia y nubes de palabras.

El trabajo aborda un problema de marketing contemporáneo desde los métodos cuantitativos y la teoría de redes sociales combinando técnicas conocidas en una forma novedosa. Su resultado es el descubrimiento de información valiosa no evidente desde otros métodos de análisis.

PALABRAS CLAVE: Análisis de Redes Sociales - Marketing Digital – Influenciadores - Web Scraping - Tripadvisor

ABSTRACT

This work proposes an application of social network analysis tools and programming tools for the exploitation of information from an online community, more specifically a bimodal social network.

The steps followed in the process of extracting and processing the information from *www.tripadvisor.com* are detailed from a theoretical and practical approach. These steps include using web scraping, representing the information through graphs, applying a model

* Litterio, Arnaldo Mario (litterio@uns.edu.ar). Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur, (csadmin@uns.edu.ar).

** Nantes, Esteban Alberto (enantes@uns.edu.ar). Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales del Sur (IIESS) y Departamento de Economía, Universidad Nacional del Sur, (dptecono@criba.edu.ar)

*** Larrosa, Juan Manuel (jlarrosa@criba.edu.ar). San Andrés 800, Altos de Palihue, Código Postal 8000, Bahía Blanca, Argentina.

to detect influential individuals previously proposed by the same research group and the application of quantitative analysis tools to the data obtained such as text mining, frequency and word clouds.

The work addresses a contemporary marketing problem in the perspective of quantitative methods and social network theory, combining known techniques in a novel way. Its result is the discovery of valuable information not evident from other analysis methods.

KEYWORDS: Social network analysis; Digital marketing; Influencers; web-scraping; Tripadvisor

1. INTRODUCCIÓN

En el mundo actual es difícil encontrar organizaciones que desconozcan y no incorporen herramientas del marketing digital a su abordaje estratégico y táctico del mercado. El marketing digital superó el rol de canal publicitario que le atribuyó la llamada Web 1.0 y hoy en día el análisis del consumidor, el entorno competitivo y la gestión del conocimiento, posicionamiento y promoción de productos y servicios en el mundo online son funciones claves del marketing moderno.

Esto sucedió como consecuencia del profundo cambio cultural y social que supone un mundo digitalizado, geolocalizado e interconectado en tiempo real a través de dispositivos móviles inteligentes. Esta tendencia no hizo más que ser aumentada y consolidada por el impacto de la pandemia de Covid-19 que encerró a las personas y las llevó a socializar, educarse, informarse y consumir a través de plataformas tecnológicas.

El marketing contemporáneo debe aportar a las organizaciones comerciales, políticas y no gubernamentales un mapa para desarrollar su actividad trazado en un terreno en el que se entrelazan disciplinas otrora no vinculadas como el marketing tradicional, el análisis de las redes sociales, el análisis estadístico y el aprendizaje automático.

Las redes sociales online facilitan el diálogo social online entre personas, marcas e instituciones, proveyendo una plataforma en la que opiniones y comportamientos de los consumidores se ven afectados por complejas redes de influencia social a través del boca a boca digital o *electronic word of mouth (eWOM)*.

El contenido generado por usuarios de Internet a través de publicaciones online como *blogs*, reseñas en sitios especializados y el intercambio directo de opiniones y percepciones tiene la propiedad de resultar más influyente que los contenidos generados comercialmente en la decisión de compra de los usuarios expuestos a ese contenido y potencialmente a su red de contactos con un efecto multiplicador.

Este trabajo está organizado de modo que en la primera parte se repasan conceptos teóricos que entrelazan las disciplinas del marketing y el análisis de las redes sociales,

incluyendo el estudio del boca a boca o *word of mouth*, el rol del influyente en la decisión de compra, el estudio y análisis de redes sociales en general y redes sociales online en particular. Se introducen además los métodos y técnicas utilizadas para obtener y procesar la información obtenida de la web con particular detalle en el *web scraping* implementado a través del lenguaje de programación R, y el análisis y procesamiento de información en ese mismo entorno.

Seguidamente se introduce el caso de estudio y se detallan los pasos seguidos para extraer los datos de la web. Se desarrolla en concreto el estudio de la red conformada por el conjunto de restaurantes y usuarios que publicaron opiniones, o *reviewers* de la ciudad de Bahía Blanca obtenidos del sitio www.tripadvisor.com.

En una tercera instancia se ofrecen análisis preliminares sobre la información obtenida, se aplica y analiza la red a la luz del modelo de detección de influyentes a partir de métricas de centralidad propuesto en *Marketing and social networks: a criterion for detecting opinion leaders* (Litterio, Nantes, Larrosa & Gomez, 2017), y se contrasta su utilidad a través de la correlación entre los resultados obtenidos por la aplicación del método y una métrica relevante.

Seguidamente se demuestran elementos de análisis de minería de texto con R.

Finalmente, se ofrecerán las conclusiones a las que se arribó y sus limitaciones, en busca de promover la discusión y posibles extensiones a este trabajo.

2. MARCO TEÓRICO

El boca a boca y el marketing online

La comunicación tradicional de las marcas con sus potenciales consumidores es unidireccional y deja fuera de cuestión la interacción con los consumidores, rol que ha quedado reservado en el mejor de los casos a la investigación e inteligencia de mercados (Bacile, Ye & Swilley, 2014; Benedetti, 2015).

El boca a boca o *word of mouth*, ha sido extensivamente estudiado y reconocido como un factor influenciador clave en las decisiones de compra de los consumidores (Lang & Hyde, 2013; King, Racherla & Bush, 2014), y tiene un efecto positivo en la relación del consumidor con la marca, y en otros resultados del marketing (Hudson, Huang, Roth & Madden, 2016; Wang & Gon Kim, 2017).

Hewett (Hewett, Rand, Rust & van Heerde, 2016) postula que la naturaleza de la comunicación de marca ha cambiado con el advenimiento de las tecnologías online, y cuantifica su efecto en el sentimiento del consumidor y resultados de negocio.

Hoy el proceso de compra de un producto o servicio está fuertemente permeado por la experiencia del potencial consumidor dentro del ecosistema de Internet en general y las redes sociales en particular. A través de la web se pueden descubrir nuevos productos,

analizar opiniones y comparar alternativas, ver videos de su uso, concretar la transacción y finalmente compartir la experiencia de uso con el resto del mundo conectado.

La comunidad de potenciales consumidores de una marca comienza a dialogar entre sí y con la marca en lugar de ser simple receptora de un mensaje, y esta interacción afecta profundamente sus percepciones y decisiones de compra (Benedetti, 2015).

Las redes sociales online tienen un denominador común que es su dependencia del contenido generado por los propios usuarios, el cual generalmente se encuentra relacionado con marcas y tiene el potencial de influenciar la percepción de la marca por parte de los consumidores (Smith, Fischer & Yongjian, 2012; Nam & Kannan, 2014).

El “apego” a los medios sociales online está relacionado positivamente con conductas de consumo y apoyo a las marcas, lo que convierte a algunas personas en objetivos naturales de iniciativas de marketing (VanMeter, Grisaffe & Chonko, 2015).

Varios estudios previos señalan una mayor capacidad del contenido generado por usuarios para generar interés sobre un tópico superando los contenidos generados comercialmente (Bickart & Schindler, 2001); el efecto del boca a boca en la confianza, lealtad e intención de compra (Awad & Ragowsky, 2008; Ekran & Evans, 2016; Chen, Fay & Wang, 2011; Pavlou & Ba, 2002) y recompra (Gauri, Bhatnagar & Rao, 2008). La gente común confía en las opiniones desinteresadas publicadas online, lo que sugiere que las empresas deberían enfocarse en los mecanismos que faciliten la dispersión del boca a boca (Duan, Gu & Whinston, 2008).

Influyentes y líderes de opinión

Las empresas deben aprovechar la fuerza de la comunicación de consumidor a consumidor, atrayendo a grupos de usuarios que conecten con la marca y actúen posteriormente a su favor. Este grupo no necesariamente debe ser grande, pero sí influyente (Peters, Chen, Kaplan, Ognibeni & Pauwels, 2013; Risselada, Verhoef & Bijmolt, 2014).

Un trabajo seminal, el modelo de comunicación de flujo de dos pasos, postula que las personas siguen a los líderes de opinión quienes a su vez son influenciados por los medios de comunicación (Katz & Lazarsfeld, 1955).

Desde ese trabajo a la actualidad el fenómeno de la influencia fue abordado desde diferentes enfoques y disciplinas. Los términos influyente, influenciador, líder de opinión, *market maven*, *hub* o *alfa user*, se utilizan a menudo indistintamente para referirse a individuos que tienen en común la característica de ser referentes para su red respecto al la adopción y uso en general de productos.

Dentro de las redes sociales surgen naturalmente figuras que toman especial porque tienen el potencial de influenciar un comportamiento de compra en su red de contactos.

La utilidad para el marketing de identificar influenciadores dentro de una red social es indudable y abarca:

- Mejorar la eficacia de la investigación de mercados.
- Bajar costos y lograr efectos multiplicadores en el muestreo y prueba de productos.
- Publicidad directa (Hawkins, Best, Coney & Carey, 1995).

A estos se pueden agregar:

- Relaciones públicas y eventos: Involucrar a estos actores como motor para generar *word of mouth* positivo, manteniendo bajo control el gasto en estas acciones con el máximo retorno sobre la inversión posible.
- Control de daños: Puede resultar de utilidad operar sobre los actores más influyentes con el objeto de moderar y minimizar los daños a la imagen de la marca en caso de eventualidades con ese potencial.

El accionamiento sobre individuos seleccionados mediante algún criterio particular para lograr un efecto multiplicador se conoce como sembrado o *seeding* y se da a través de la interacción de dos mecanismos: expansión del mercado y aceleración del consumo (Libai, Muller & Peres, 2013). El concepto de *seeding* ha sido abordado en varios trabajos. Como contribuciones que estudian el problema de optimización desde una perspectiva experimental se pueden mencionar a Chen, Wang & Wang (2010); Aral, Muchnik & Sundararajan, (2013); Kempe, Kleinberg & Tardos (2015) y Aghdam & Navimipou (2016). Para determinadas redes se han elaborado métricas derivadas de atributos y actividades propios de los usuarios para estimar, entre otros, indicadores de popularidad e influencia (Grossek & Holotescu, 2009).

Análisis de redes sociales

Las redes sociales online son en sí mismas entidades sociales que funcionan como un agregado de las conductas de sus componentes indivisos. Las redes son analizables principalmente en cuanto a su morfología (Smith, Rainie, Himmelboim & Shneiderman, 2014), y a su vez cada uno de los integrantes de la red puede analizarse a partir de métricas que describen su posición dentro de la estructura de relaciones de la red (Hansen, Schneiderman & Smith, 2011).

Estudios previos sugieren que el análisis de la situación estructural de un actor dentro de una red es un buen indicador de liderazgo de opinión (Van der Merwe & van Heerden, 2009).

En *Marketing and social networks: a criterion for detecting opinion leaders* (Litterio et al., 2017) se propone una metodología para detectar actores influyentes dentro de redes sociales basado en la combinación de las métricas llamadas centralidad de intermediación y de vector propio para clasificar los actores de una red social en cuanto a su nivel de influencia tal se observa en figura 1.

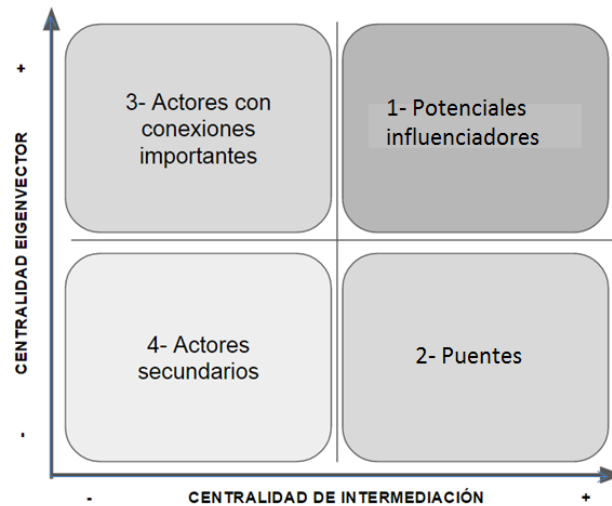


Figura 1. Matriz para detectar potenciales influenciadores dentro de una red social (Litterio et al, 2017).

Esta matriz hace uso de dos medidas globales de la importancia de un nodo en relación al resto de la red:

- Centralidad *eigenvector* o de autovector, es una medida estándar de influencia en una red que pondera las conexiones y la calidad de las conexiones de cada individuo.
- Centralidad de intermediación muestra en qué medida un actor se encuentra en el camino más corto entre otros dos nodos. Puede ser pensado como un “puente” dentro de la red, en que el actor toma una posición de intermediario o *broker*.

La matriz permite mapear los individuos que componen una red y de acuerdo con un criterio relevante para determinar los cortes, clasificarlos en cuatro segmentos con características de difusión diferenciadas.

Los líderes no necesariamente deben estar en el medio de cada red importante ya que esto sería a costa de una posición marginal en otra red. Existe un trade off en la construcción de este capital social (Balkundi & Kilduff, 2006).

Grafos, redes unimodales, redes bimodales y redes implícitas

Las redes sociales pueden ser representadas mediante grafos. Un grafo es un grupo de nodos o vértices que representa los individuos y otros elementos que componen la red. Estos a su vez se encuentran unidos por enlaces o aristas que representan las relaciones entre ellos.

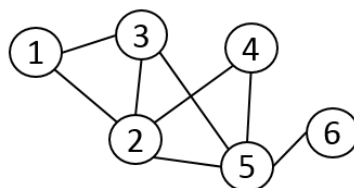


Figura 2. Un grafo con 6 vértices y 8 aristas. Elaboración propia.

El análisis de redes sociales se sirve de la teoría de grafos para analizar la topología de la red social, el modelado estructural, la fuerza de los lazos, la detección de comunidades, cohesión de grupos y cálculo de métricas (Alamsyah & Rahardjo, 2021).

La relación entre dos vértices puede ser enunciada de cualquier forma e incluso puede asignársele un peso o valor. Así, a partir de un grupo de personas podría modelarse una red que enlace personas que son amigas, otra red que enlace personas que comparten gustos de helados y otra que enlace personas según sus preferencias musicales.

Una red bimodal o bipartita es una red que conecta dos variedades de cosas diferentes. Se pueden tomar por ejemplo de red bipartita a los alumnos de una universidad y modelar un enlace entre los alumnos y el profesor de cada materia que están cursando. La red resultante tendría alumnos y profesores. Otros ejemplos habituales de redes bipartitas son las redes de colaboración y las redes de opinión, en las que se conectan personas con contenidos y son ampliamente utilizadas en sistemas de recomendación automática (Zhou, Ren, Medo & Zhang, 2007).

Una red unimodal es una red que conecta una única variedad de entidades entre sí. Siguiendo el ejemplo anterior, la red de alumnos y profesores podría separarse en dos redes unimodales: una que conecta los alumnos que se encuentran cursando alguna materia en común, y otra de profesores que tienen alumnos en común.

El proceso de convertir una red bimodal en una red unimodal se llama proyección bipartita y puede verse en la figura 3.

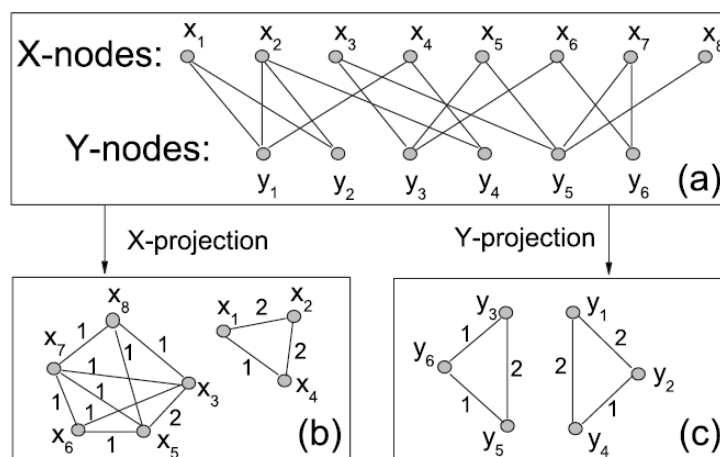


Fig 3. Ilustración de una red bipartita con nodos de tipo X e Y (a) y su proyección X (b) y proyección Y (c), en las que cada enlace toma como peso el número de vecinos de la red original (Zhou, Ren, Medo & Zhang 2007).

Pueden concebirse redes de más modos, pero su utilidad práctica es limitada: La visualización de redes con muchos tipos diferentes de nodos puede ser un ejercicio interesante para la heurística, pero es malo para el análisis cuantitativo debido a que los cálculos de métricas de redes asumen en general que todas las redes son unimodales. Si

bien existen técnicas complejas para analizar redes n-modales, una solución aceptable es generar sus proyecciones unimodales antes de ejecutar cualquier cálculo estadístico estándar sobre ellas.

Hay redes en las que los enlaces o aristas son evidentes ya que se encuentran declarados y definen la estructura de la red y las reglas de la interacción entre los individuos que forman parte de esas comunidades. En *Facebook* por ejemplo existe la relación no direccional de “amistad” y en Twitter o Instagram existen relaciones unidireccionales de “siguiendo”.

Por otra parte existen redes en la que las relaciones entre los individuos no son obvias. Sitios agregadores de opiniones o *reviews* de productos o servicios contienen redes sociales que vinculan a los usuarios con una característica común como compartir afluencia a un mismo local, o consumir un mismo producto. Estas redes se conocen como bimodales y son utilizadas en conjunto con sistemas de recomendación (Gupte & Eliassi-Rad, 2011; Ma, 2013). Su utilidad radica en que agrupan individuos afines pero que no necesariamente tienen que conocerse o haber declarado formalmente algún tipo de relación. Esto las diferencia de las redes sociales como *Facebook*, en la que los vínculos pueden generarse por razones triviales como la reciprocación, cortesía, o presión de pares. Las relaciones en las redes bimodales no necesitan ser declaradas por los usuarios, sino que se basan en una afinidad real.

Extracción de datos web

Existen diferentes métodos para extraer información de redes sociales online y de la web en general. Cuando no se puede bajar la información directamente o no se tiene acceso a una interfaz de aplicaciones (API) que permita extraer la información necesaria una alternativa es hacerlo a través de una técnica llamada *web scraping*. Esta técnica permite emular una consulta hecha por un humano mediante una automatización o *bot* que requiere las páginas a un servidor web, las descarga, y luego las reexpresa en un formato útil.

El *bot* actúa directamente sobre el código fuente de la página y opera siguiendo un conjunto de instrucciones programadas. El método es muy flexible, pero requiere una programación específica para cada sitio web, adaptada a la estructura de las páginas que se quieran explotar.

El proceso de *web scraping* finaliza cuando los datos se encuentran ya estructurados en el formato deseado. El proceso puede visualizarse de la siguiente manera:



Fig 4. Proceso simplificado de web scraping. Elaboración propia.

Es importante aclarar que muchos sitios web disuaden el uso de *web scraping* a través de sus términos de servicio y algunos toman además medidas activas para evitar los *bots*. No obstante, en muchas ocasiones en que se requiere la consulta de grandes cantidades de información el *web scraping* es la única alternativa disponible para recabar los datos que de otra forma sería imposible o prohibitivo en tiempo y costo.

3. DESARROLLO DE UN CASO DE ESTUDIO: TRIPADVISOR

Tripadvisor (www.tripadvisor.com) es una plataforma global basada en opiniones generadas por usuarios sobre servicios y productos relacionados con el turismo y gastronomía. En febrero de 2020, el sitio declaró en su *newsroom* 463 millones de visitantes únicos por mes y 859 millones de opiniones acerca de hospedajes, restaurantes, experiencias y transportes (Tripadvisor US Press Center, 2020). La herramienta es muy popular y de gran relevancia para organizaciones relacionadas con el rubro.

El contenido de Tripadvisor es fundamentalmente generado por usuarios del sitio en forma de opiniones o *reviews*. Las opiniones contienen entre otros elementos una valoración de la experiencia a través de una puntuación entre 1 y 5, respondiendo a la siguiente escala semántica: 1: Horrible, 2: Malo, 3: Normal, 4: Muy bueno y 5: Excelente. El agregado de los puntajes obtenidos en todas las opiniones da como resultado la valoración única del local. Tripadvisor ofrece diferentes visualizaciones de conjuntos de locales, conjuntos de opiniones, u opiniones individuales. Los contenidos se exponen ordenados de acuerdo a un algoritmo propietario que toma en cuenta la valoración agregada del local y la cantidad, calidad y fecha de publicación de las opiniones.

Si bien no existen trabajos similares sobre Tripadvisor, un estudio realizado sobre *Yelp!* (sitio agregador de opiniones y competidor directo de Tripadvisor en varias localidades de EE.UU.) concluye que una diferencia de un aumento de una estrella en las reseñas de un local puede significar un aumento en los ingresos de ese local de entre un 5% y 9% (Luca, 2016).

Para este trabajo se definió como caso y objetivo de estudio la red definida por el conjunto de restaurantes de la localidad de Bahía Blanca, Argentina, y los usuarios que publicaron

opiniones de esos locales en Tripadvisor hacia junio de 2019 (Nantes, Litterio & Larrosa, 2019).

La extracción de datos de la web se realizó en forma mayormente automatizada mediante la técnica de *web scraping*, a través de programas o *scripts* programados ad-hoc en lenguaje R. La implementación se hizo en RStudio (<https://www.rstudio.com/>) y RStudio Cloud (<https://rstudio.cloud/>) y se hizo uso de librerías o *packages* adicionales de código abierto que extienden las funcionalidades básicas del lenguaje.

La extracción se organizó en 4 *scripts* de ejecución secuencial. Su contenido, estructura, entradas y salidas de estos se resume en anexo I.

Análisis preliminares sobre las extracciones

El producto del proceso de *web scraping* fue una base de datos y metadatos de todas las opiniones sobre restaurantes de las ciudades ordenadas en una tabla, limpias y preparadas para ser analizadas. Esta base posee 7019 reseñas sobre 99 locales que poseen al menos una opinión y poseen en promedio 70,9 opiniones cada uno. La distribución de restaurantes en función de las opiniones recibidas se puede ver en el siguiente histograma.

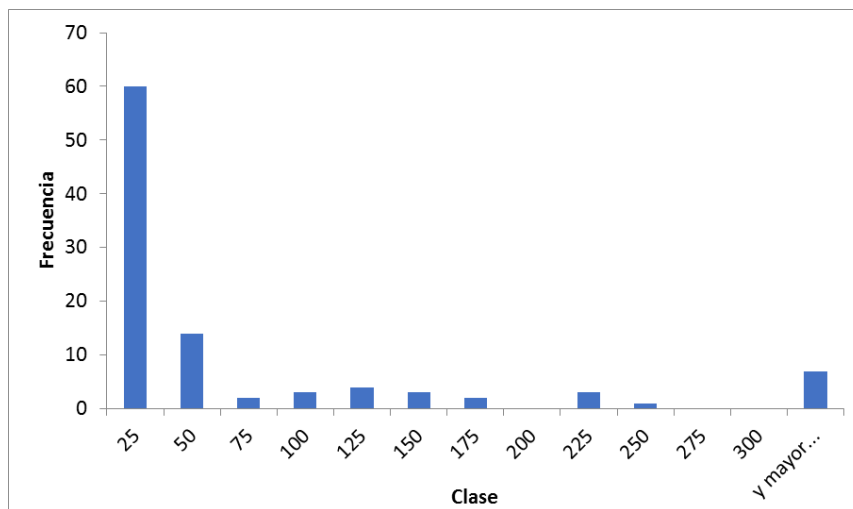


Fig 5. Distribución de restaurantes por cantidad de opiniones recibidas. Elaboración propia.

A su vez se detectaron 2.544 usuarios individuales con un promedio de publicación de 2,76 opiniones cada uno distribuidos como se muestra en figura 6.

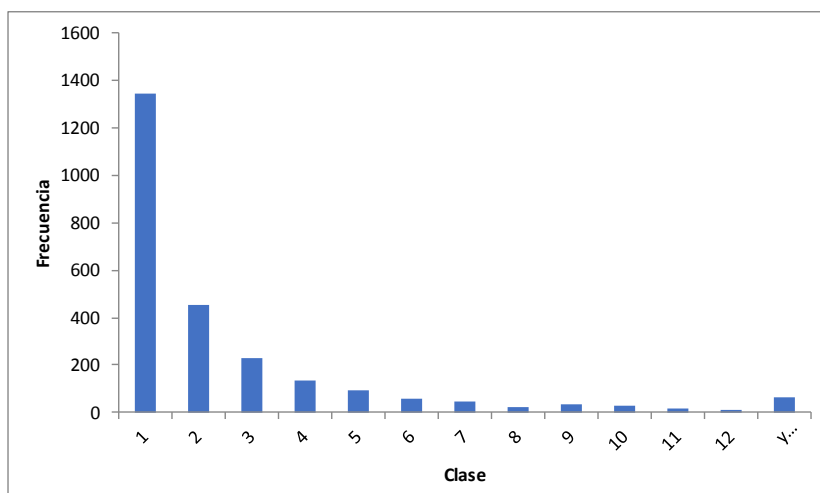


Fig 6. Distribución de usuarios por cantidad de opiniones publicadas. Elaboración propia.

Los ratings o valoraciones individuales de cada una de estas opiniones se concentran en torno al valor 4 (“Muy bueno”) tal como puede verse en figura 7.

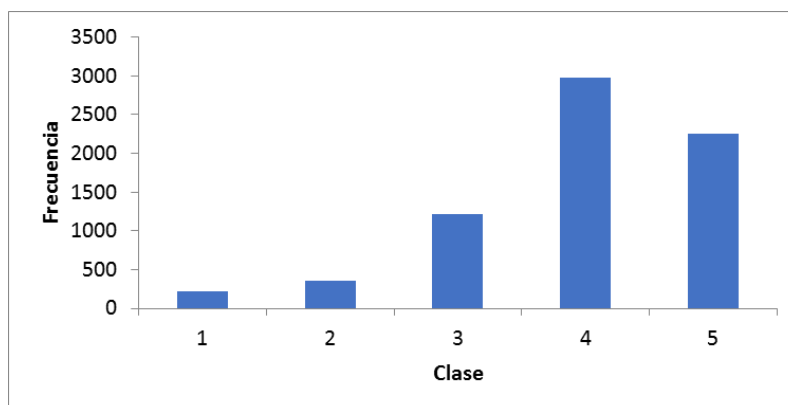


Fig 7. Distribución de ratings por cantidad de opiniones publicadas. Elaboración propia.

Análisis de la red social: visualización en GEPHI

Para generar las visualizaciones de la red en forma de grafos y el análisis de redes en general se utilizó Gephi (<https://gephi.org/>). Gephi es un software de código abierto para análisis y visualización de redes creado en Java.

La importación de los datos de la base completa se realizó en Gephi a través del módulo de importación.

Una forma habitual para representar redes en una tabla es a través de una lista de enlaces. Se trata de una tabla que debe tener al menos dos columnas (TARGET y SOURCE) donde se listan los nodos entre los que existe un enlace.

Dado que la base de trabajo ya está organizada de esa manera, la importación es directa: cada una de las 7019 opiniones es interpretada como un enlace entre un usuario y un restaurante. En la figura 8 se puede ver una de las pantallas de este proceso.

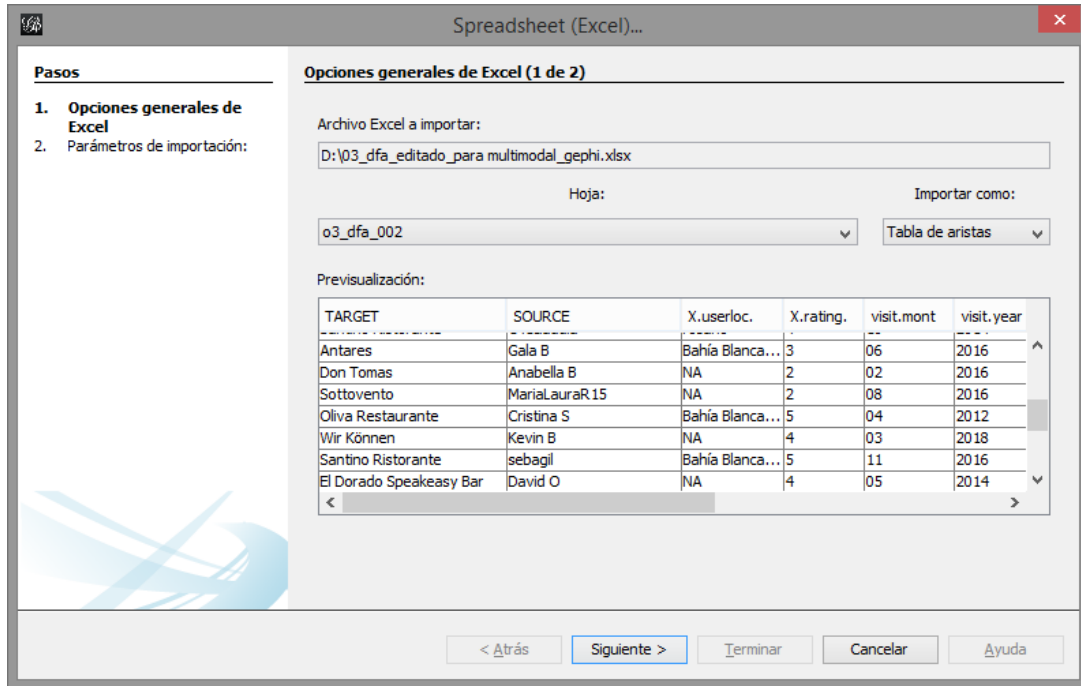


Fig 8. Importación de una hoja de cálculo en Gephi. Elaboración propia.

Al importar una lista de enlaces con esta modalidad Gephi infiere los nodos que conforman la red y genera una tabla de nodos, sobre la cual se puede trabajar para calcular métricas propias de cada individuo o indicar atributos de los nodos que permitan una mejor visualización. En este caso se generó una columna AttributeColumn con los valores “REST” o “PEOPLE” que indica si el vértice es un restaurante o una persona y se utilizó para colorear los vértices de la figura 9. Se calculó además la centralidad de vector propio para asignarle un tamaño a cada uno de los vértices.

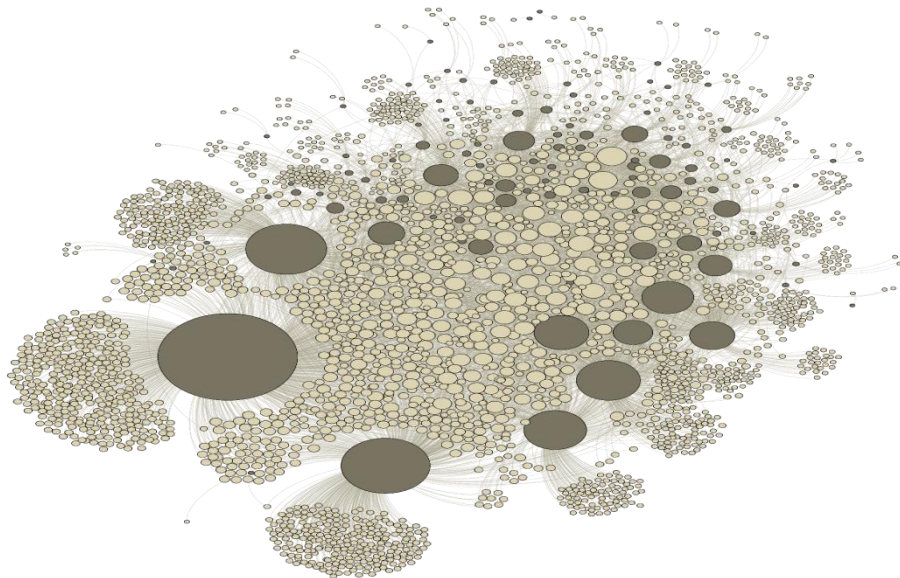


Fig 9. Red social bipartita con restaurantes como nodos oscuros y usuarios como nodos claros. El tamaño de los nodos corresponde a la centralidad de autovector calculada por Gephi sobre el total de la red, como red no dirigida. Arreglados con el algoritmo ForceAtlas2 (Jacomy et al., 2014) Elaboración propia con Gephi.

PROYECCIÓN DE LA RED Y APLICACIÓN DEL MODELO DE DETECCIÓN DE INFLUYENTES

La figura anterior sirve para de visualizar y comprender en forma rápida y desde una perspectiva heurística el ecosistema de la gastronomía local, pero antes de aplicar otros tipos de análisis es necesario proyectar la red anterior para obtener una red unimodal.

El modelo detección de influyentes de Litterio et al. (2017) utiliza cálculos de centralidad que asumen una red con entidades de un solo tipo, por lo que se hace necesario obtener una red conformada únicamente por los usuarios presentes en la base (neta de los restaurantes).

Conceptualmente, este procedimiento transforma una red bimodal (que relaciona restaurantes con personas) en una nueva red unimodal que tiene solo personas donde los enlaces se encuentran determinados por la relación “ambos individuos generaron una opinión sobre el mismo local”. Para cada restaurante entonces, se debe generar una red que contiene todos los usuarios que publicaron opiniones unidos entre sí. En el presente trabajo se realizó una proyección simple es decir asignando el mismo peso en todos los enlaces.

Gephi no dispone de una herramienta para hacer esa transformación, por lo que se resolvió en una planilla de Excel mediante programación en Visual Basic for Applications (VBA). La cantidad posible de combinaciones para cada restaurant puede calcularse mediante la siguiente fórmula, donde n es el número de individuos que presentaron una opinión sobre el restaurant y k la cantidad de ítems en cada combinación, 2 en este caso:

$$\binom{n}{k} = \frac{P_{k,n}}{k!} = \frac{n!}{k!(n-k)!} \quad \text{donde:} \quad P_{k,n} = \frac{n!}{(n-k)!}$$

Por ejemplo, para un restaurante sobre el que opinaron 10 usuarios, la cantidad de posibles combinaciones entre los usuarios es de 45. Para un local con 100 usuarios es 4.950, y para 1000 usuarios es de 499.500. Rápidamente puede verse que el crecimiento es exponencial, de hecho en el presente trabajo las combinaciones posibles antes de eliminar duplicados superan el millón de enlaces.

El diseño del algoritmo utilizado se muestra en anexo II.

Una vez generadas todas las combinaciones posibles se eliminaron los pares duplicados. La tabla de aristas unimodal resultante resultó tener 2.544 usuarios y 926.955 enlaces únicos. Sobre esta tabla se calcularon las centralidades de vector propio y de intermediación. Se muestra en la figura 10 el grafo resultante. Nótese que dada la cantidad de enlaces que se representan en ese grafo, los mismos no se visualizan como líneas individuales sino como áreas de densidad.

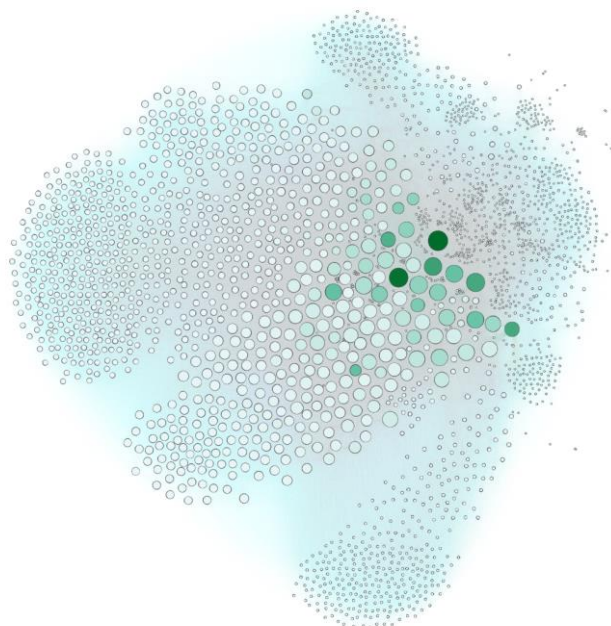


Fig. 10 Visualización de la red unimodal de usuarios, donde cada punto corresponde a un usuario, el tamaño es proporcional a su centralidad de vector propio y la intensidad del coloreado es proporcional a la centralidad de intermediación, ambas métricas calculadas como red no dirigida. Arreglados con el algoritmo ForceAtlas2 (Jacomy et al., 2014) Elaboración propia con Gephi.

Sobre esta red se calcularon las centralidades de vector propio y de centralidad de intermediación que sirven para aplicar el modelo de detección de influyentes. En figura 11 puede verse una representación de ambas métricas en un diagrama de dispersión.

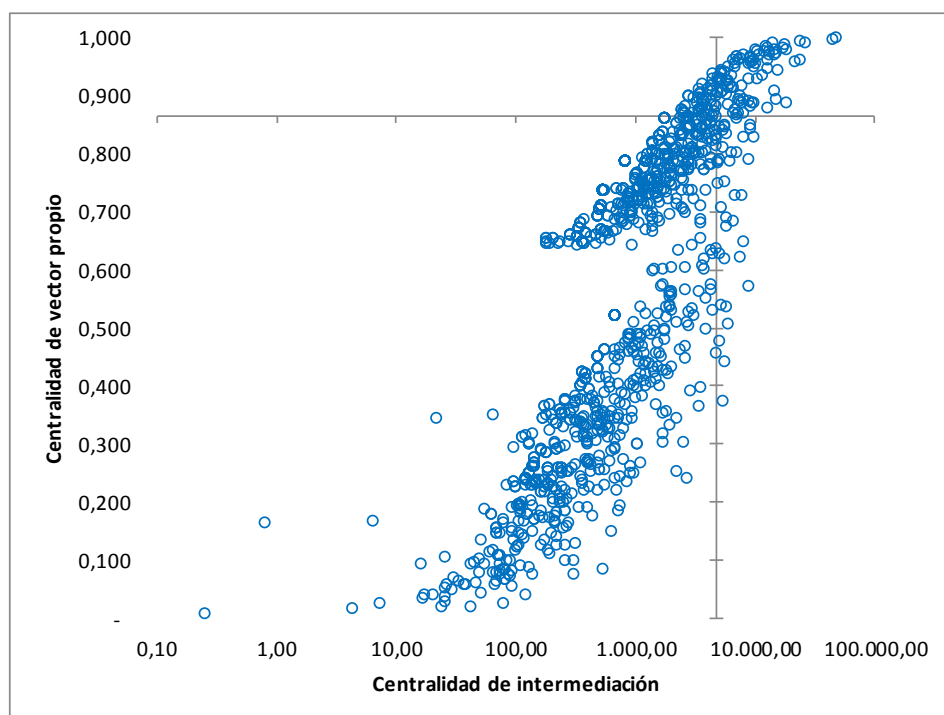


Fig. 11 Diagrama de dispersión que representa los usuarios de la red analizada, donde cada punto corresponde a un usuario, y los ejes corresponden a centralidad de vector propio y centralidad de intermediación. Elaboración propia con Excel.

	Centralidad de intermediación	Centralidad de vector propio
Media	911,42	0,415
95th percentile	4.732,33	0,866
75th percentile	698,34	0,643
median	-	0,343
25th percentile	-	0,165

Tab. 2 Métricas de la red y definición de criterios de corte para la aplicación del modelo de detección de influyentes en el percentil 95. Elaboración propia en Excel.

La aplicación del modelo con cortes en el percentil 95 para cada una de las métricas determina que 85 usuarios son los seleccionados como potenciales influyentes. Se propone como hipótesis de trabajo que los individuos seleccionados como potenciales influyentes tendrán una mejor performance en relación con el resto cuanto a la cantidad de veces que otros usuarios indicaron que una publicación del usuario es “útil”. Este último dato ya se encuentra disponible en 03_dfa.

En la tabla 3 pueden verse estadísticas de la variable en cada cuadrante luego de aplicar la segmentación. En principio se ve que los usuarios “puentes” (de alta centralidad de intermediación) y los “influyentes” (de alta centralidad conjunta) tienen una mejor performance que el resto, pero no se diferencian claramente entre sí.

	CONEXIONES IMP	SECUNDARIOS	PUENTES	INFL
Media	17,02	17,78	29,05	24,68
Mediana	8,5	5	20,5	19
Desviación estándar	23,49	51,81	44,33	24,36
Curtosis	4,22	371,93	28,23	3,18
Coeficiente de asimetría	2,23	15,22	4,92	1,53
Rango	90	1555	283	118
Mínimo	0	0	2	0
Máximo	90	1555	285	118
Cuenta	42	2366	42	85

Tab. 3 Estadísticas de la variable “cantidad de veces que otros usuarios indicaron que una publicación del usuario es “útil” por cuadrante.

En figura 12 se muestra la distribución acumulada de usuarios por segmento, en función de la cantidad de veces que una contribución del usuario se indicó como útil. Las líneas de actores con conexiones importantes y secundarios crecen más rápido lo que indica que esos segmentos tienen contienen más cantidad de usuarios con pocas contribuciones útiles. El 80% de los usuarios tiene 25 votos como máximo.

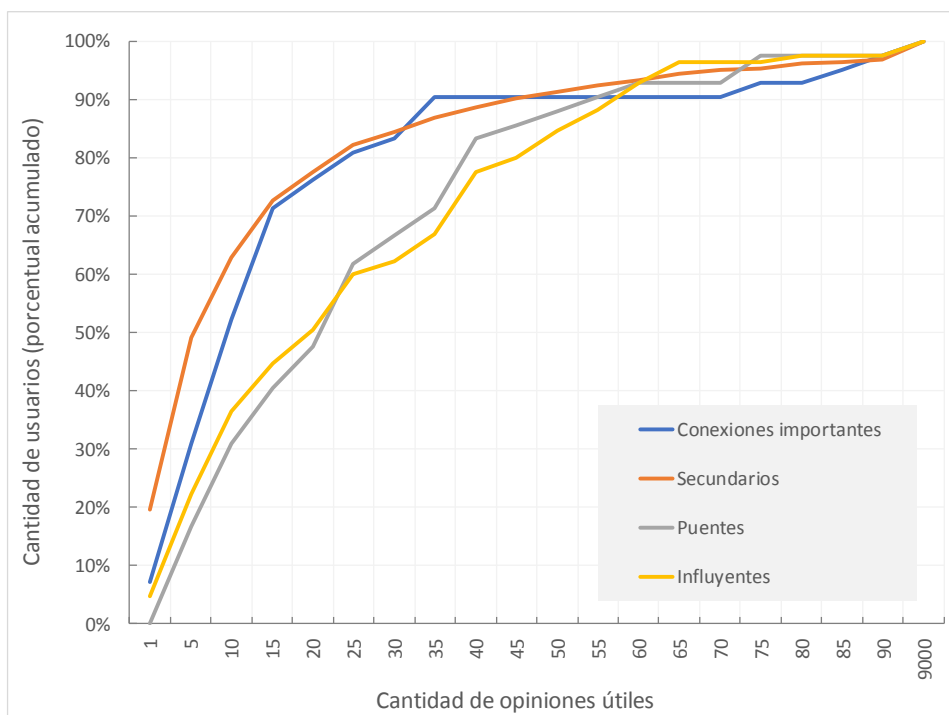


Fig. 12 Distribución acumulada de usuarios por segmento, en función de la cantidad de veces que una contribución del usuario se indicó como útil.

Las líneas de “puentes” e “influyentes” muestran un performance muy similar. Se realizaron varios cruces con las variables disponibles en el set de datos extraído de la web para entender por qué estos dos segmentos no muestran diferencias en su performance, pero ningún análisis fue concluyente. Se ofrecen reflexiones al respecto en las conclusiones del trabajo.

Minería de texto

De forma de aprovechar todo el cuerpo de datos extraído de la web se propone una aplicación sencilla de minería de texto a través de R. Concretamente se demuestra un análisis de frecuencia de palabras y visualización realizado principalmente con los paquetes “tidytext” (Silge & Robinson, 2016) y “wordcloud2” (Lang & Chien, 2018).

Se trabajó directamente sobre el texto completo de las opiniones, el cual se sometió a las siguientes transformaciones:

- 1.- Limpieza: se eliminaron tildes de palabras, se pasaron todas las palabras a minúsculas, se eliminaron palabras de tipo “stop words” y palabras comunes.
- 2.- *Tokenización*: se derivó una tabla de la original en la que cada registro contiene una palabra individual, o un n-grama, o sea conjunto de n palabras que aparecen en forma seguida en el cuerpo de la opinión.

Luego se analizó frecuencia de palabras o n-gramas para diferentes cortes de la tabla original. En la figura 13 puede verse un el conteo de las palabras más frecuentes para el total de opiniones.



Fig. 13 Conteo de palabras más frecuentes en el total de opiniones.
Elaboración propia con R.

El análisis de frecuencia de palabras realmente cobra más sentido cuando se analizan diferentes cortes. Por ejemplo: ¿Qué es lo que hace a una buena opinión? ¿Cuáles son los términos más relevantes utilizados en las opiniones de 4 y 5 estrellas?

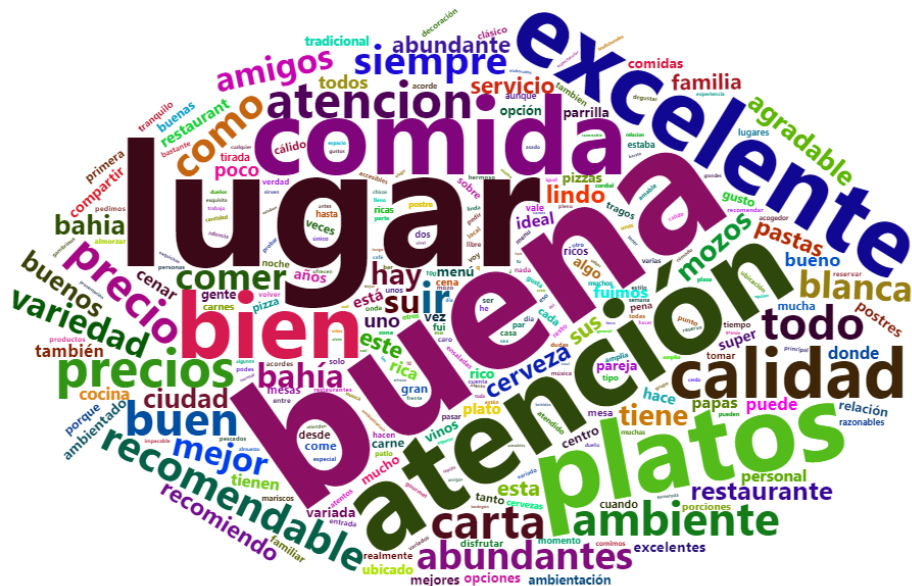


Fig. 14 Nube de palabras que representa la frecuencia de palabras en opiniones de restaurantes con calificación 4/5 y 5/5. Elaboración propia con R.

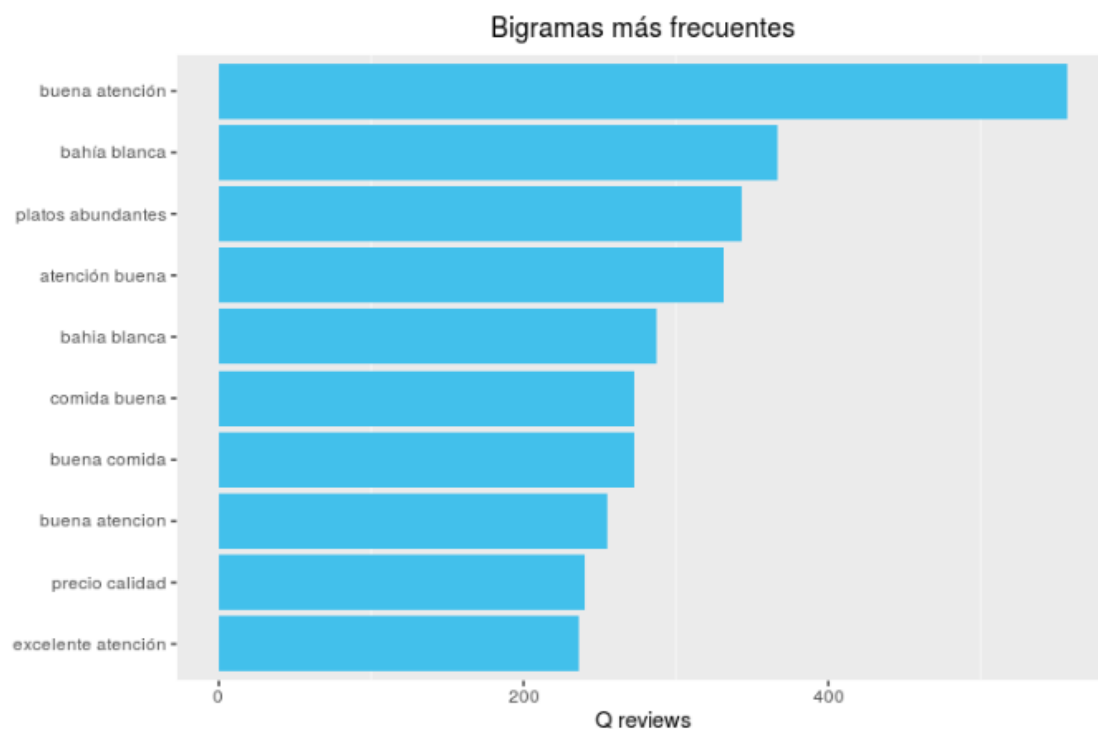


Fig. 16 Frecuencia de bigramas en el total de opiniones. Elaboración propia con R.

Contra intuitivamente, puede concluirse entonces a partir del análisis de opiniones que la calidad de la comida es importante, pero se da por sentada y no constituye el factor diferenciador que determina una opinión excelente. La comida determina el *baseline* (nunca se debe descuidar) y el lugar es importante (tiene gran relevancia en las buenas y malas opiniones), pero la calidad de la atención es lo que convierte a un restaurante en excelente. El precio pasa a un segundo plano si el cliente es bien atendido.

4. CONCLUSIONES

En el transcurso del trabajo se introdujeron varios conceptos necesarios para entender el alcance del problema. Se dio un marco a los mecanismos de difusión y adopción de productos y servicios. Se expuso el rol de los influyentes en ese proceso. Se introdujo la teoría de redes sociales y conceptos sobre su análisis y explotación. Se describieron varias tareas necesarias para preparar la información y aplicar técnicas de análisis de redes sociales, de análisis estadístico y de minería de texto.

Finalmente se utilizó la técnica de *web scraping* para descubrir y analizar una red social de un sitio popular de reseñas de lugares y de servicios turísticos.

El proceso no se encontró exento de dificultades: Como se comentó anteriormente, la técnica de *web scraping* requiere programación específica; esto lo hace altamente flexible pero también altamente falible y requiere ajustes y adaptaciones frecuentes. Se experimentó además la ejecución de los scripts desde una instalación local de RStudio y

desde la nube (RStudio Cloud). No obstante esto, la red finalmente se pudo extraer, visualizar y proyectar. Los resultados de la implementación del modelo de detección de influyentes propuesto por Litterio et al. no resultaron a priori los esperados. Es muy probable que la razón sea que ese modelo no es 100% compatible con una red de este tipo ya que fue diseñado para analizar redes unimodales, en las que el vínculo entre individuos permite difusión. Por ejemplo, si A es amigo de B, es probable que si A comparte un excelente comentario sobre su experiencia con el producto X, B se muestre más interesado en consumir ese producto que si no existiera la relación. En el caso de una red bimodal como la analizada en este trabajo, el vínculo entre dos usuarios se define por la afluencia de ambos a un mismo local. No es necesario que se conozcan ni si quiera que asistan el mismo día. En ese sentido es difícil imaginar un proceso de difusión.

Otra razón puede ser la elección de una métrica inadecuada para hacer el análisis. La cantidad de veces que otros usuarios indicaron que una publicación del usuario es “útil” puede ser una métrica engañosa, porque esos votos positivos son por cualquier publicación que haya hecho el usuario en su historia, en la red analizada o fuera de ella. Si un usuario escribió una opinión sobre un hotel en Londres que recibió 1.000 votos positivos y luego ingresó a la red de restaurantes de Bahía Blanca por haber opinado sobre algún local de la ciudad, ese usuario “trae” a esta red los 1.000 votos positivos que generó en otra parte.

Aun no habiendo podido demostrar una relación entre el modelo para detectar influyentes y esta red bimodal, es lícito decir que se descubrieron herramientas potencialmente útiles para empresas del rubro de servicios turísticos: Si bien no se llegó a plantear una metodología de trabajo propiamente dicha, se demostró que el conjunto de herramientas utilizadas incluyendo varias herramientas de análisis cuantitativo (y se ganaron algunos *insights* en el camino), que pueden ser fácilmente replicables, mejorables y sin duda útiles para empresarios del sector.

Tal como se mencionó al principio del trabajo, en la actualidad es clave que las organizaciones entiendan el marketing digital y lo incorporen a su caja de herramientas para abordar el mercado.

Este trabajo introdujo varios conceptos y técnicas aplicados a un problema de marketing contemporáneo y su resultado es el descubrimiento de información valiosa no evidente desde otros métodos de análisis. Creemos y esperamos que estos análisis puedan ser replicados por las organizaciones y aplicados en plataformas web y problemas de negocio diferentes para lograr un mejor entendimiento del mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alamsyah, A. & Rahardjo, B. (2021) Social Network Analysis Taxonomy Based on Graph Representation. arXiv preprint arXiv:2102.08888.
- Aghdam S. M. & Navimipou N. J. (2016) *Opinion leaders selection in the social networks based on trust relationships propagation*. Karbala International Journal of Modern Science 2, 2016 88-97.
DOI: 10.1016/j.kijoms.2016.02.002
- Aral S., Muchnik L. & Sundararajan A. (2013) *Engineering social contagions: Optimal network seeding in the presence of homophily*. Network Science, 1, pp 125-153
DOI: 10.1017/nws.2013.6
- Awad N. & Ragowsky A. (2008) *Establishing Trust in Electronic Commerce through Online Word of Mouth: An Examination across Genders*. Journal of Management Information Systems, Vol. 24, No. 4, pp. 101-121
Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/40398913>
- Bacile T., Ye C. & Swilley E. (2014) From firm-controlled to consumer-contributed: consumer co-production of personal media marketing communication. Journal of Interactive Marketing Volume 28, Issue 2, May 2014, Pages 117–133
DOI: 10.1016/j.intmar.2013.12.001
- Balkundi, P. & Kilduff, M. (2006) *The ties that lead: A social approach to leadership*. The Leadership Quarterly 17 (2006) 419-439
DOI: 10.1016/j.leaqua.2005.09.004
- Bastian M., Heymann S., Jacomy M. (2009). *Gephi: an open source software for exploring and manipulating networks*. International AAAI Conference on Weblogs and Social Media.
- Benedetti, A. (2015) Marketing en redes sociales: Detrás de escena. Buenos Aires: Ed AMDIA
- Bickart B. & Schindler R. (2001) *Internet forums as influential sources of consumer information*. Journal of Interactive Marketing Volume 15, Issue 3 Pages 31–40
DOI: 10.1002/dir.1014
- Chen W., Wang C. & Wang C. (2010) *Scalable Influence Maximization for Prevalent Viral Marketing in Large-Scale Social Networks*. Proceedings KDD'10.
DOI: 10.1145/1835804.1835934
- Chen X., van der Lans R. & Phan T. Q. (2017) *Uncovering the Importance of Relationship Characteristics in Social Networks: Implications for Seeding Strategies*. Journal of Marketing Research: April 2017, Vol. 54, No. 2, pp. 187-201.
DOI: 10.1509/jmr.12.0511

- Crawley M. (2012) *The R book*. 2nd ed. Wiley, 2012. Recuperado de <https://www.cs.upc.edu/~robert/teaching/estadistica/TheRBook.pdf>
- Duan, W., Gu, B., & Whinston, A.B. (2008). *Do online reviews matter?—An empirical investigation of panel data*. *Decision Support Systems*, 45(3), 1007–1016
DOI: 10.1016/j.dss.2008.04.001
- Ekran I. & Evans C. (2016) *The influence of eWOM in social media on consumers' purchase intentions: An extended approach to information adoption*. *Computers in Human Behavior*. 61, pp 47-55.
DOI: 10.1016/j.chb.2016.03.003
- Gauri D., Bhatnagar A., & Rao R. (2008) *Role of word of mouth in online store loyalty*. *Communications of the ACM* Vol 51 Issue 3 pp 89-91 .
DOI: 10.1145/1325555.1325572
- Grossek G., & Holotescu C. (2009) *Indicators for the analysis of learning and practice communities from the perspective of microblogging as a provocative sociolect in virtual space*. The 5th International Scientific Conference eLSE - eLearning and Software for Education, BUCHAREST, April 09-10, 2009
- Gupte, M. & Eliassi-Rad, T. (2011). *Measuring Tie Strength in Implicit Social Networks*. *Proceedings of the 3rd Annual ACM Web Science Conference, WebSci'12*.
DOI: 10.1145/2380718.2380734.
- Hansen D., Shneiderman B., & Smith M. (2011). *Analyzing Social Media Networks with NodeXL: Insights from a Connected World*. Ed. Morgan Kauffman.
- Hewett K., Rand W., Rust R. & van Heerde H. (2016) *Brand Buzz in the Echoverse*. *Journal of Marketing*: May 2016, Vol. 80, No. 3, pp. 1-24.
DOI: 10.1509/jm.15.0033
- Hawkins D., Best R., Coney K. & Carey K. (1995) *Consumer behavior: Implications for marketing strategy*. McGraw-Hill
- Hudson S., Huang L., Roth M. S. & Madden T. (2015) *The influence of social media interactions on consumer–brand relationships: A three-country study of brand perceptions and marketing behaviors*. *International Journal of Research in Marketing* Volume 33, Issue 1, March 2016, Pages 27-41
DOI: 10.1016/j.ijresmar.2015.06.004
- Jacomy M., Venturini T., Heymann S. & Bastian M. (2014) *ForceAtlas2, a Continuous Graph Layout Algorithm for Handy Network Visualization Designed for the Gephi Software*. *PLoS ONE* 9(6): e98679.
DOI: 10.1371/journal.pone.0098679
- Katz, E. & Lazarsfeld, P.F. (1955) *Personal influence: The part played by people in the flow of mass communications*, New York: The Free Press.

- Kempe D., Kleinberg J. & Tardos E. (2015) *Maximizing the Spread of Influence through a Social Network*. Theory of Computing Journal Volume 11, Article 4 pp. 105-147.
DOI: 10.4086/toc.2015.v011a004
- King R., Racherla P. & Bush, V (2014) *What We Know and Don't Know About Online Word-of-Mouth: A Review and Synthesis of the Literature*, Journal of Interactive Marketing
DOI: 10.1016/j.intmar.2014.02.001
- Lang B. & Hyde K.(2013). *Word of mouth: what we know and what we have yet to learn*. Journal of consumer satisfaction, dissatisfaction and complaining behavior 26: 1–18.
- Lang D. & Chien G. (2018) *wordcloud2: Create Word Cloud by 'htmlwidget'*. R package version 0.2.1. <https://github.com/lchiffon/wordcloud2>
- Libai B., Muller E. & Peres R. (2013) *Decomposing the Value of Word-of-Mouth Seeding Programs: Acceleration Versus Expansion*. Journal of Marketing Research: April 2013, Vol. 50, No. 2, pp. 161-176.
DOI: 10.1509/jmr.11.0305
- Litterio A. M., Nantes, E. A., Larrosa, J. M. & Gómez, L. J. (2017) *Marketing and social networks: a criterion for detecting opinion leaders*. European Journal of Management and Business Economics, Vol. 26 Issue: 3, pp.347-366.
DOI: 10.1108/EJMBE-10-2017-020
- Luca, M. (2016) *Reviews, Reputation, and Revenue: The Case of Yelp.com* Harvard Business School, Working Paper 12-016
- Ma, H. (2013) *An experimental study on implicit social recommendation*. SIGIR '13 Proceedings of the 36th international ACM SIGIR conference on Research and development in information retrieval. Pages 73-82
DOI: 10.1145/2484028.2484059
- Nam H., & Kannan P. (2014) *The Informational Value of Social Tagging Networks*. Journal of Marketing: July 2014, Vol. 78, No. 4, pp. 21-40.
DOI: 10.1509/jm.12.0151
- Nantes, E. A., Litterio, M., Larrosa, J. M. (2019). *Explotación y detección de influyentes en redes sociales online implícitas*. XXXIII Encuentro de Docentes Universitarios de Comercialización de Argentina y América Latina. 3 y 4 de octubre. Disponible en: <https://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/6047>
- OmaymaS (2019) *Webscraping Tripadvisor data: Cologne_Restaurants.R*. GitHub repository, recuperado de https://github.com/OmaymaS/Web-Scraping-TripAdvisor-Data/blob/master/Cologne_Restaurants.R. Ren junio de 2019.
- Pavlou P. & Ba S. (2002) *Evidence of the Effect of Trust Building Technology in Electronic Markets: Price Premium and Buyer Behavior*. MIS Quarterly 26, 3, pp 243-268.
DOI: 10.2307/4132332

- Serrano Puche J. (2016) *Internet y emociones. Nuevas tendencias en un campo de investigación emergente*. Comunicar: Revista científica iberoamericana de comunicación y educación, Nº 46, pp 19-26.
DOI: 10.3916/C46-2016-02
- Silge J. & Robinson D. (2016) *tidytext: Text Mining and Analysis Using Tidy Data Principles in R*. Journal of Open Source Software, 1(3), 37
DOI 10.21105/joss.00037
- Smith M., L. Rainie, I. Himelboim & B. Shneiderman (2014), *Mapping Twitter Topic Networks: From Polarized Crowds to Community Clusters*. Pew Research Center.
- Peters K., Chen Y., Kaplan A., Ognibeni B. & Pauwels K. (2013) *Social media metrics - A framework and guidelines for managing social media*. Journal of Interactive Marketing Vol 27 pp 281-298
DOI: 10.1016/j.intmar.2013.09.007
- R Core Team (2019). *R: A language and environment for statistical computing*. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. Versión 3.6. URL <https://www.R-project.org/>.
- RStudio Team (2018). *RStudio: Integrated Development for R*. RStudio, Inc., Boston, MA
URL <http://www.rstudio.com/>.
- Simon H. A. (1982) *Models of bounded rationality: Empirically grounded economic reason* (Vol. 3). MIT press.
- Tripadvisor US Press Center (2020) Recuperado de <https://tripadvisor.mediaroom.com/> el 25/02/2020.
- Van der Merwe R. & van Heerden G. (2009) *Finding and utilizing opinion leaders: Social networks and the power of relationships*. South African Journal of Business Management, Vol. 40, pp 65-76.
- VanMeter R., Grisaffe D. & Chonko L. (2015) *Of "Likes" and "Pins": The Effects of Consumers' Attachment to Social Media*. Journal of Interactive Marketing 32, pp 70-88.
DOI: 10.1016/j.intmar.2015.09.001
- Wang Z. & Gon Kim H. (2017) *Can Social Media Marketing Improve Customer Relationship Capabilities and Firm Performance? Dynamic Capability Perspective*. Journal of Interactive Marketing. Volume 39, August 2017, Pages 15–26
DOI: 10.1016/j.intmar.2017.02.004
- Wickham H. (2019) *rvest: Easily Harvest (Scrape) Web Pages*. <http://rvest.tidyverse.org/>, <https://github.com/tidyverse/rvest>.

Zhou T., Ren J., Medo M. & Zhang Y. (2007) *Bipartite network projection and personal recommendation*. Physical review. E, Statistical, nonlinear, and soft matter physics. 76. 046115.

DOI: 10.1103/PhysRevE.76.046115.

6. ANEXO I

Scripts utilizados para la extracción de datos

1. **proyectorfinal00a.R**

Instala y carga las librerías necesarias para extender las funciones básicas de R, fundamentalmente el paquete rvest creado por Hadley Wickham (2019).

```
install.packages("rvest")
install.packages("xml2")
install.packages("dplyr")
install.packages("magrittr")
install.packages("ggplot2")
install.packages("lubridate")
install.packages("tibble")
install.packages("purrr")
install.packages("tidytext") #Text mining
install.packages("tidyr") #Spread, separate, unite, text mining (also included in the
tidyverse package)
install.packages("widyr") #Use for pairwise correlation
install.packages("wordcloud2") #nube de palabras para minería de texto
```

2. **proyectorfinal001.R**

Tiene como objeto generar un listado con los nombres, URLs (de Tripadvisor), ratings promedio y cantidad de opiniones recibidas de cada restaurant de la ciudad barriendo todos los restaurantes de la página principal de restaurantes de Bahía Blanca¹ y las n paginaciones que le siguen. Tripadvisor ofrece datos de 30 restaurantes por página en esta vista. En este caso se barrieron 4 páginas y se obtuvieron los datos de 107 restaurantes. El código de este script toma algunos elementos del script publicado por OmaymaS (2019).

OUTPUT: La salida de esta etapa es una tabla 01_dfa en formato de dataframe con los datos indicados.

3. **proyectorfinal002.R**

Toma la tabla 01_dfa generada en el paso anterior y barre secuencialmente todos los URLs de cada uno de los restaurantes, recuperando para cada caso las URLs de cada opinión individual del URL principal y paginaciones. Tripadvisor ofrece 10 *reviews* por página. Para el primer restaurant del listado, con 931 opiniones al momento de la extracción, se barrieron 94 páginas en total.

¹ https://www.tripadvisor.com.ar/Restaurants-g312744-Bahia_Blanca_Province_of_Buenos_Aires_Central_Argentina.html

Este es el más complejo de los scripts utilizados ya que involucra una rutina para barrer los URLs de cada uno de los restaurantes y a su vez una rutina anidada que barre hasta agotar todas las opiniones que existen para cada uno de ellos.

OUTPUT: Genera una tabla 02_dfa en formato de dataframe que contiene las URLs de cada opinión individual. Se obtuvieron en total 7019 URLs.

4. proyectofinal003.R

Toma la tabla 02_dfa y barre secuencialmente todos los URLs de cada una de las opiniones, generando una nueva tabla que contiene para cada registro: (a) Nombre del restaurante, (b) Nombre del usuario o reviewer, (c) Localización declarada por el reviewer, (d) Rating asignado al restaurant (entre 1 y 5 estrellas), (e) Día de la visita, (f) Opiniones totales generadas por el usuario, (g) *Cantidad de veces que otros usuarios indicaron que una publicación del usuario es "útil"*, (h) Título del review, (i) Texto completo del review.

OUTPUT: Genera una tabla 03_dfa en formato de dataframe que contiene toda la información anterior.

7. ANEXO II

Scripts para el llenado de columnas – proyección unimodal

En "Columna 1" y "Columna 2" de tabla 4 se pueden ver la combinaciones para una tabla modelo de n=4 usuarios. De las columnas adicionales se puede inferir la lógica utilizada en el algoritmo

N° usuario	Q repeticiones	Columna 1	Columna 2	N° usuario	Q repeticiones
1	3	A	B	2	1
		A	C	3	
		A	D	4	
2	2	B	C	3	
		B	D	4	
3	1	C	D	4	

Tab 4. Ejemplo de tabla de enlaces para una red de 4 vértices totalmente conectada, donde se verifica un total de 6 combinaciones posibles y se puede observar la lógica con la que se completa cada columna.

Habiendo observado que todas las tablas en general y cada columna en particular se ajustaban a una lógica común, se programaron 2 rutinas independientes, una para completar cada columna. Ambos toman como input el listado de n usuarios que publicaron una opinión en un local y cada uno aplica la lógica que se detalla seguidamente:

1era columna:

- Pega nombre de 1er usuario y avanza hasta la siguiente posición (n-1) veces
- Pega nombre de 2do usuario y avanza hasta la siguiente posición (n-2) veces
- Pega nombre de 3er usuario y avanza hasta la siguiente posición (n-3) veces
- ...
- Pega nombre del usuario (n-1) 1 vez
- Una vez que finaliza con ese local sigue con el próximo set de usuarios hasta agotar los locales.

2da columna:

Pega nombre de 2do usuario 1 vez y avanza a la siguiente posición

Pega nombre de 3er usuario 1 vez y avanza a la siguiente posición

Pega nombre de 4to usuario 1 vez y avanza a la siguiente posición

...

Pega nombre del n usuario 1 vez y avanza a la siguiente posición, donde vuelve a comenzar con toda la escala corrida +1:

Pega nombre de 3er usuario 1 vez y avanza a la siguiente posición

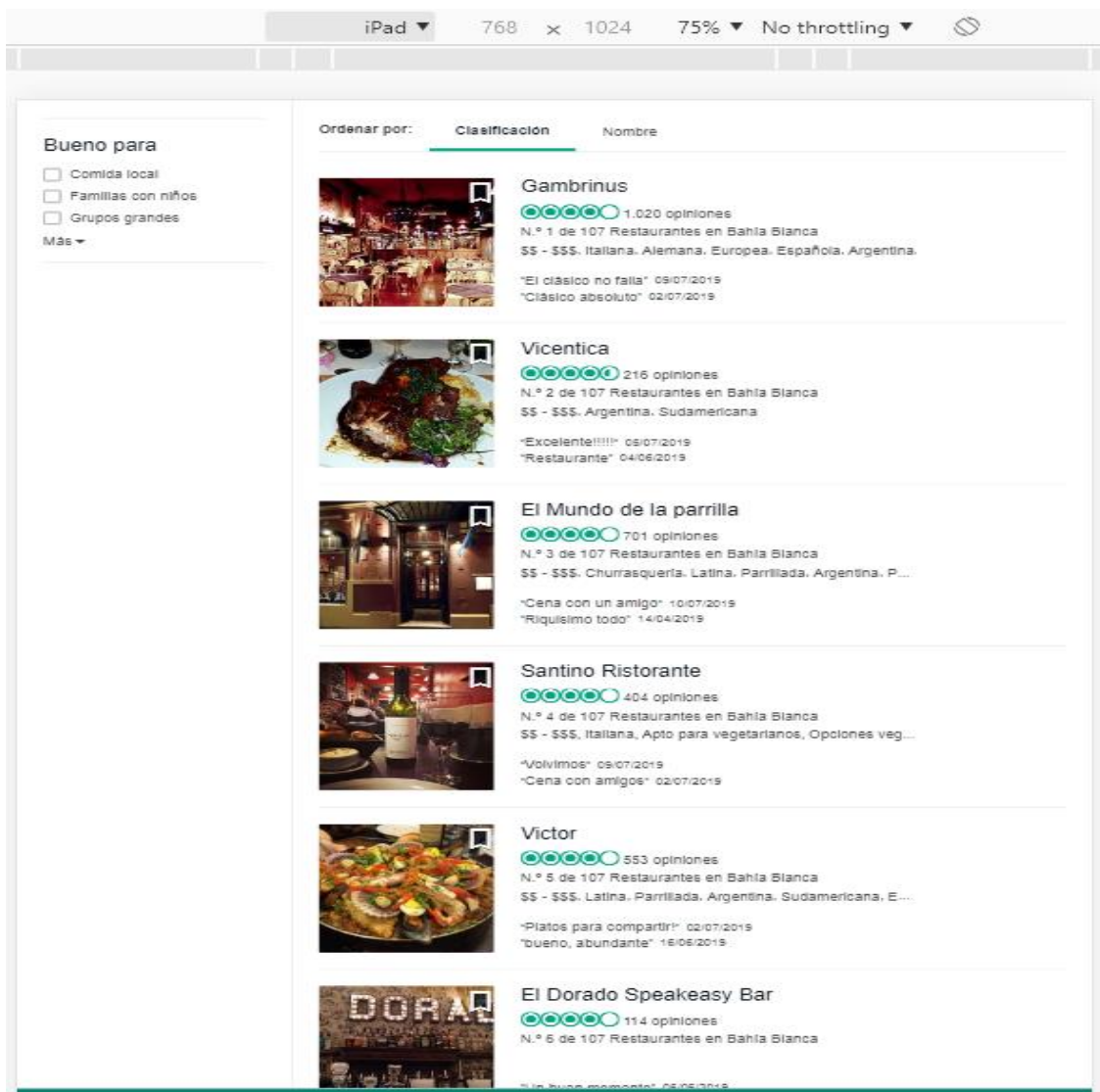
Pega nombre de 4to usuario 1 vez y avanza a la siguiente posición

...

Pegar nombre del n usuario 1 vez y avanzar a la siguiente posición

Cuando se llega a la última posición en la que el único dato que se pega es n ya que no se puede seguir con el loop, se avanza con el siguiente restaurante.


8. APENDICES



Tripadvisor, vista de listado de restaurantes por localidad. Primera página para localidad de Bahía Blanca capturada en julio de 2019.

iPad 768 x 1024 75% No throttling

Fotos Descripción general **Opiniones** Preguntas y respuestas




5 Opiniones Escribió una opinión el 19 de marzo de 2019 mediante dispositivo móvil

Típico restaurant Aleman

Desde hace muchísimos años donde comer el mejor para con papas o snakus con chucrut y la mejor cerveza tirada que no fuera el Gambrinus era imposible. Muchos años lo manejaron algunos ex tripulantes del buque Grand Spee hundido en nuestras aguas y actualmente sigue... [Más](#)

Fecha de la visita: enero de 2019

Agradecece a miguelangelarranz




5 Opiniones Escribió una opinión el 19 de marzo de 2019 mediante dispositivo móvil

No es lo mismo

Las personas que han conocido y han degustado sus platos en épocas pasadas sabrán de que hablo. Hoy se darán cuenta que no es lo mismo.

Fecha de la visita: marzo de 2019

Agradecece a Andrea P




5 Opiniones Escribió una opinión el 2 de marzo de 2019

Normal

Despues de mucho tiempo volvimos. La comida bien. La atencion normal. Precios normales. Lugar muy ruidoso. Sillas incomodas. La atencion del cajero deja mucho que desear. Sobrevalorado para mi humilde opinion. No vuelvo.

Fecha de la visita: marzo de 2019

Agradecece a fionapettarelli




5 Opiniones Escribió una opinión el 19 de febrero de 2019

Muy buena comida y excelente atención..

Exquisita comida, muy bien elaborada: acompañada por buenos vinos mendocinos y la cordialidad y atención de mozo, muy canchero , atento y amable , mostrando que tienen muchos años de buena atención.-

Fecha de la visita: febrero de 2019

Agradecece a daniel0mar



5 Opiniones Escribió una opinión el 13 de febrero de 2019 mediante dispositivo móvil

Comida de Fonda, abundante.

Lugar recomendable, se destaca la atención de los mozos, muy predispuestos y la agilidad en los tiempos de entrega de platos. Buena atención, buen bodegón con platos abundantes y de calidad pero sin preparaciones complejas. Precios razonables.

Tripadvisor, vista de listado de opiniones por restaurant. Capturada en julio de 2019.

iPad 768 x 1024 75% No throttling

tripadvisor Bahía Blanca Publicar Viajes Buzón Buscar

Bahía Blanca Hoteles Qué hacer **Restaurantes** Vuelos Alquileres temporarios Alquiler de autos

América del Sur > Argentina > Argentina central > Provincia de Buenos Aires > Bahía Blanca > Restaurantes de Bahía Blanca > Gambrinus Comida de Fonda, abundante. - Gambrinus

“Comida de Fonda, abundante.”

Opinión sobre el Gambrinus

103 fotos

Gambrinus
 Pasaje Arribeños 174, Bahía Blanca B8000LZB, Argentina
 +54 291 456-2750 [Página web](#) [Mejorar este perfil](#)

Clasificado como N.º 4 de 138 Restaurantes en Bahía Blanca
 1.020 opiniones
 Certificado de Excelencia

madedefe25
San Antonio de Areco, Argentina
22 likes

Opinión escrita 13 de febrero de 2019
 Comida de Fonda, abundante.
 Lugar recomendable, se destaca la atención de los mozos, muy predispuestos y la agilidad en los tiempos de entrega de platos. Buena atención, buen bodegón con platos abundantes y de calidad pero sin preparaciones complejas. Precios razonables.

Fecha de la visita: febrero de 2019

Pregunté a madedefe25 sobre Gambrinus
 Agradecí a madedefe25

Esta es la opinión subjetiva de un miembro de TripAdvisor, no de TripAdvisor LLC.

Opiniones (1.020) Escribí tu opinión

<p>Calificación de viajeros</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Excelente 397 <input type="checkbox"/> Muy bueno 444 <input type="checkbox"/> Normal 103 <input type="checkbox"/> Malo 17 <input type="checkbox"/> Horrible 12 	<p>Tipo de viajero</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Familias <input type="checkbox"/> Pareja <input type="checkbox"/> Solitario <input type="checkbox"/> Ejecutivo <input type="checkbox"/> Amigos 	<p>Época del año</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Mar-may <input type="checkbox"/> Jun-ago <input type="checkbox"/> Sep-nov <input type="checkbox"/> Dic-feb 	<p>Idioma</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Todos los idiomas <input checked="" type="radio"/> español (973) <input type="radio"/> Inglés (28) <input type="radio"/> portugués (11) <p>Más idiomas</p>
--	---	--	--

Consultá qué dicen los viajeros:

Los viajeros están perdiendo la cabeza por...

- [Hotel Land Plaza Bahía Blanca](#) Leé opiniones
- [Hotel Muniz](#) Leé opiniones
- [Hotel Austral Bahía Blanca](#) Leé opiniones

Todos los hoteles en Bahía Blanca (9)

Hacer una pregunta
 Obtén respuestas rápidas del personal y los visitantes anteriores de Gambrinus.

Hola, Esteban. ¿Qué te gustaría saber sobre este restaurante?

Recibir notificaciones de nuevas respuestas a tus preguntas.

Preguntar [Directrices de publicación](#)

Qué hay cerca

Restaurantes (132) | Hoteles (2) | Actividades (47)

Tripadvisor, vista de opinión individual. Capturada en julio de 2019.

ANATOMÍA DE LAS CRISIS ECONÓMICAS DE LA REGIÓN ROSARIO

Favre, Pablo¹

Lapelle, Hernán Claudio²

RESUMEN

El presente trabajo tiene por objetivo identificar y caracterizar los diferentes shocks económicos por los cuales atravesó la Región Rosario en los últimos 30 años. Se pretende conocer si el área ha sido más resistente que la nación ante los shocks y si fue más fuerte en su recuperación. Uno de los principales hallazgos fue que la Región Rosario tendió a ser débil ante cada perturbación pero fuerte en su recuperación. No obstante, durante la última crisis de 2017/20 que incluye el período de pandemia por COVID, dicha configuración cambió, influenciada posiblemente por la estructura económica del área.

PALABRAS CLAVES: Shocks, Recesiones, Resistencia, Recuperación, Resiliencia, Región Rosario.

ABSTRACT

The objective of this paper is to identify and characterize the different economic shocks that the Rosario Region has experienced in the last 30 years. The aim is to find out if the area has been more resistant than the nation in the face of shocks and if it was stronger in its recovery. One of the main findings was that the Rosario Region tended to be weak in the face of each shock but strong in its recovery. However, during the last crisis of 2017/20, which includes the period of the COVID pandemic, this configuration changed, possibly influenced by the economic structure of the area.

KEYWORDS: Shocks, Recessions, Resistance, Recoverability, Resilience, Rosario Region.

1. INTRODUCCIÓN

La difusión de la pandemia del COVID desde fines de 2019, ha generado que el mundo atravesara por una situación atípica y sin precedentes en la historia reciente. El confinamiento de la población, como medida para mitigar los efectos adversos del virus, llevó a la paralización de casi la totalidad de las actividades productivas a excepción de las

¹ Becario del Consejo Interuniversitario Nacional. Denominación plan de trabajo: "Anatomía de las crisis socioeconómicas regionales. El caso de la Región Rosario", tutor: Dr. Hernán Lapelle.

² Investigador del Consejo de investigaciones de la Universidad Nacional de Rosario (CIUNR) y del Instituto de Investigaciones Económicas de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, UNR.

esenciales. De este modo, además de producir un riesgo en la salud de los habitantes, la pandemia conllevó a un shock socioeconómico que afectó a todo el mundo.

Nuestro país y la Región Rosario no estuvieron exentos de este acontecimiento mundial. La medida de confinamiento en Argentina, denominada Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO), se adoptó a fines de marzo de 2020, la cual fue sufriendo, al igual que en el mundo, modificaciones de acuerdo al nivel epidemiológico. Sectores importantes para la Región como los de la Construcción y el Automotriz estuvieron algunos meses totalmente parados, aunque la Industria Alimenticia, de gran peso regional, no se vio afectada por ser considerada esencial. El comercio mostró caídas de actividad, en especial aquellos que se desarrollan en espacios cerrados tales como galerías y shoppings. No obstante, la restricción de circulación de la población impactó en menor proporción a los locales comerciales de los barrios en relación con los ubicados en los centros de las ciudades, situación que se vio reforzada con la implementación del *home office*. También las actividades que requieren de cierta presencia para llevarse adelante, tal como los servicios artísticos, culturales, deportivos, de esparcimiento, hoteles y restaurantes, entre otras, fueron las más golpeadas, aunque algunas pudieron canalizarse parcialmente vía *streaming* (Ghilardi M. F., y otros, 2021).

El shock económico que introdujo la pandemia del COVID, si bien fue atípico e inesperado, se suma a otros por los cuales atravesó la economía de la Región Rosario en los últimos 30 años. Basta con mencionar la crisis vinculada al “efecto Tequila” en 1995, las de los países del sudeste asiático en 1997, y ya en el siglo XXI la crisis financiera internacional de 2008/9 relacionada al colapso de la burbuja inmobiliaria en los Estados Unidos y algunas dificultades en el ámbito nacional como el conflicto del Gobierno nacional con el sector agropecuario por las retenciones. Una mención aparte requiere la crisis de Argentina en 2001/2, una de las más grandes de su historia. Ante dichas perturbaciones, la Región Rosario ha podido recuperarse e incluso, encontrar un nuevo patrón de desarrollo que a su vez fue resultado de la adaptación y/o reconversión ante los shocks.

En este contexto, el presente trabajo se propone identificar y caracterizar las crisis por las cuales atravesó la Región Rosario en relación con la nación durante los últimos 30 años. Para ello, se estiman una serie de medidas propuestas por Sensier, Bristow y Healy (2016) para describir la anatomía de cada recesión frente a cada shock que afectó a la economía regional, así como la fase de recuperación posterior.

La comprensión de cómo reaccionó la Región Rosario frente a los distintos shocks sufridos en los últimos tiempos otorga a los actores sociales el conocimiento necesario para anticiparse ante la ocurrencia de una futura perturbación. Esto aporta una ventaja comparativa a aquellos actores que logren una mejor comprensión del desempeño de la

región, quienes podrán preparar y liderar sus organizaciones a través de las distintas crisis que sufran.

El presente trabajo inicia con los principales conceptos que involucran la Resiliencia Económica Regional. Seguidamente, se presenta la metodología a emplear para caracterizar los shocks sufridos en la Región Rosario y en el país. Luego se exponen los resultados hallados, describiendo cada shock sufrido por ambas áreas. El trabajo culmina con las consideraciones finales.

2. RESILIENCIA ECONÓMICA REGIONAL FRENTE A LOS SHOCKS

La noción general de resiliencia refiere a la capacidad que posee una entidad o sistema para recuperarse luego de una disrupción adversa, centrándose en el tiempo que tarda en volver a su estado pre-shock e incluso si retorna a ese o se mueve a otro, preferentemente más favorable (Martin, Sunley, Ben y Tyler, 2015). El concepto ha recibido recientemente atención en la economía, pero anteriormente fue aplicado en física, ecología, medicina y psicología, entre otras áreas. Se lo ha utilizado para analizar cómo las comunidades locales pueden enfrentarse con eventos naturales extremos (inundaciones, sequías, terremotos, etc.); también en la discusión de durabilidad, sustentabilidad y adaptabilidad de infraestructura urbana en orden de enfrentar el crecimiento poblacional y las amenazas del cambio climático; otros en el estudio de las estrategias de las empresas y/u organizaciones para sobrevivir y prosperar en un mercado globalizado y permanentemente cambiante; también para describir como los individuos pueden enfrentarse y recuperarse de traumas personales y la adversidad (Martin y Sundley, 2013).

En el caso de la economía, los países siempre han estado expuestos a disrupciones tales como cambios de políticas, crisis cambiarias, cambios tecnológicos, entre otros. De ahí que el estudio de cómo estos shocks han cambiado el patrón o sendero de crecimiento no es nuevo. Tampoco lo es el interés en el análisis de cómo estas perturbaciones impactan en las economías regionales. No obstante, el incremento del sentimiento de riesgo vinculado a lo económico, político y medioambiental, así como el proceso de globalización han hecho más vulnerables a las regiones (Christopherseon, Michie y Tyler, 2010). De este modo, la resiliencia puede ser una respuesta contemporánea al sentido de incertidumbre e inseguridad y la búsqueda de fórmulas para la adaptación y sobrevivencia. También ha ganado interés entre los hacedores de política para entender por qué algunos lugares resisten mejor los shocks económicos y/o se recuperan más rápido y, además, para poder influir en las capacidades de su recuperación (Sensier, Bristow y Healy, 2016). La resiliencia económica regional reflota otra antigua pregunta: ¿por qué algunas regiones manejan la adversidad manteniendo una alta calidad de vida para sus residentes mientras que otras no logran hacerlo?

En el análisis de Resiliencia Económica Regional se identifican cuatro etapas que se retroalimentan: shock o riesgo, resistencia, adaptación y recuperación. Se la entiende como un proceso cambiante en el tiempo dado que los shocks varían con el transcurrir de éste, condicionando la resistencia y posterior recuperación, así como las adaptaciones o reorientaciones a realizar para sobrevivir y mejorar.

La identificación del tipo de shock es sumamente relevante dado que pensar en términos de resiliencia implica anticiparse y actuar ante ellos (Giacometti y Teräs, 2019). Se tipifican tres tipos de shocks: los comunes, los idiosincráticos y los estacionales. El primero afecta a la economía en su conjunto, pero impacta de manera diferenciada en una región. Pueden ser de índole financiera, tecnológica, por variaciones en precios de commodities, medioambiental, etc. Los shocks idiosincráticos son los propios de una región y pueden provenir, por ejemplo, del cierre o relocalización de una empresa grande que genera una importante pérdida de ingresos y desempleo en un área. Los estacionales son aquellos eventos recurrentes tal como inundaciones anuales, fluctuaciones del mercado, etc. También existen factores de stress o tensión que no son abruptos o impredecibles como los anteriores pero que en el largo plazo tienden a debilitar el potencial de crecimiento de una región y así profundizar su vulnerabilidad. Por ejemplo, la falta de acceso a la educación superior, reduce las habilidades laborales, impactando negativamente en la competitividad y, dificultando el desarrollo de nuevas oportunidades económicas.

La naturaleza del shock y su intensidad condicionan la capacidad que posee la economía regional para resistir y recuperarse. Una región será más resistente si es poco sensible frente al mismo, mientras que será fuerte en su recuperación cuando retorna rápidamente a sus niveles pre-shock. La adaptación, que ocurre al mismo tiempo que la recuperación, es la habilidad que posee una región para someterse a ajustes y hacer las transformaciones necesarias para reanudar sus funciones principales y mejorar su performance. Ello no implica necesariamente volver al estado anterior, sino que de la adaptación al shock es de esperar un nuevo patrón de desarrollo. De este modo, se está interpretando a la resiliencia como un proceso evolutivo donde se llevan a cabo adaptaciones estructurales y operacionales en respuesta a los shocks, esperando que la región rebote hacia adelante más que se recupere (Martin y Sundley, 2013).

3. METODOLOGÍA

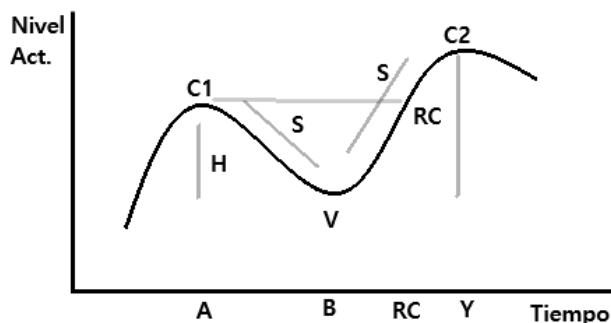
El presente trabajo considera como área de estudio a la Región Rosario, también conocida como Aglomerado Gran Rosario. Se trata de una zona de continuidad urbana conformada por once localidades en torno a la ciudad de Rosario, a saber: Capitán Bermúdez, Fray Luis Beltrán, Funes, Granadero Baigorria, Pérez, Puerto General San Martín, Roldán, San

Lorenzo, Soldini y Villa Gobernador Gálvez. En relación con el período de estudio, se espera identificar y caracterizar a los shocks ocurridos entre 1993 y 2021.

En la identificación de los shocks como también en la caracterización de las crisis ocurridas en los últimos 30 años, es necesario contar con indicadores de actividad de las áreas a estudiar. Para la Región Rosario, se utilizará el Índice Sintético de Actividad de la Región Rosario (ISARR), de frecuencia mensual, elaborada por el Instituto de Investigaciones Económicas de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas de la Universidad Nacional de Rosario³. A nivel nacional, se recurrirá al Estimador Mensual de Actividad Económica (EMAE), estimado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). Debido que durante el período de estudio el EMAE cambió de base, se tomará la correspondiente 1993 para analizar la etapa 1993-2004 y, la 2004 para el resto.

Se seguirá lo propuesto en Sensier, Bristow y Healy (2016) donde se estiman indicadores considerando las fases de contracción y expansión económica de cada área en particular. La determinación de dichos períodos se hará aplicando la metodología Bry-Boschan a los indicadores de actividad respectivos⁴. Considerando un ciclo económico tipificado (gráfico 1), se va a estimar la contracción en el nivel de actividad como la variación porcentual en el nivel de actividad en el valle en relación con la cima anterior. La amplitud o profundidad de la caída como la altura (H) desde la cima al valle. La duración de la recesión (en meses) como la distancia entre A y B y, la duración total del ciclo (cima a cima) como la distancia AY. También se estimará el tiempo en que la región tarda en volver a su nivel pre-shock (RC). La pendiente de la caída es calculada como el cociente entre la amplitud y duración. De manera análoga, se hará con la fase expansiva. Un área será más resistente que otra si presenta una menor tasa de contracción, de profundidad, de duración y pendiente, mientras que será más fuerte en su recuperación si ocurre lo contrario.

Gráfico 1
Ciclo económico tipificado



Fuente: adaptación al presentado por Sensier, Bristow y Healy (2016).

³ Su metodología puede consultarse en Lapelle (2017).

⁴ Se puede consultar dicha rutina para determinación de los puntos de giro en Bry y Boschan (1971).

Adicionalmente, se van a identificar los shocks según la sugerencia de Giacometti y Teräs (2019). Los comunes serán aquellos que detecten tanto en el indicador de actividad nacional como regional. Los shocks idiosincráticos serán aquellos que se observen en el nivel de actividad regional pero no nacional. Y finalmente, los estacionales serán aquellos que se identifiquen de manera recurrente en los indicadores a utilizar.

La determinación de las fases resultados de contracción y expansión económica de la nación como de la Región Rosario se hizo aplicando la metodología Bry-Boschan a los indicadores de actividad respectivos. Los puntos de giro estimados para la nación se realizaron en base al EMAE base 1993 y 2004, estableciéndose los que aparecen en el cuadro 1. El comportamiento del nivel de actividad de la Región Rosario y sus puntos de giro se exponen en el gráfico 2.

Cuadro 1

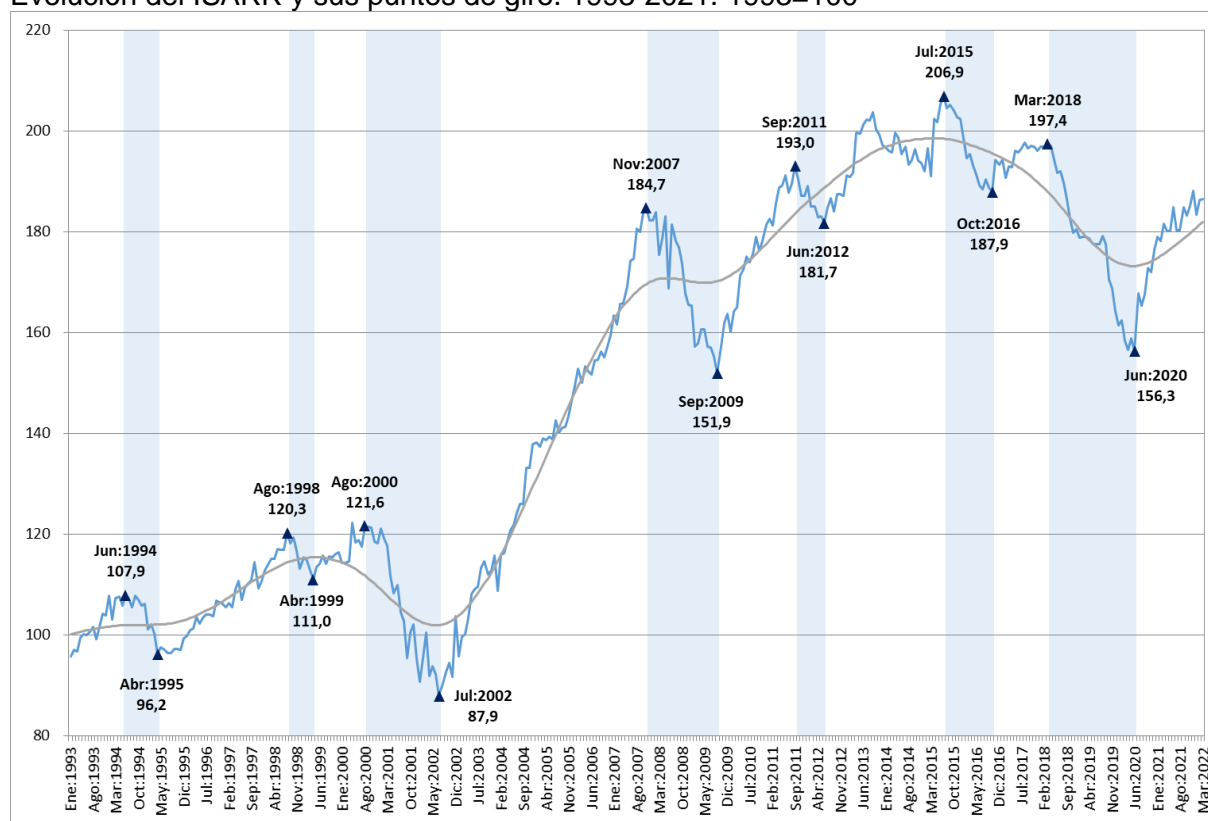
Puntos de giro de la economía nacional según EMAE base 1993 y 2004.
Período 1993-2021

Tipo de giro	EMAE Base 1993	EMAE Base 2004
Cima	Dic.1994	-
Valle	Agos.1995	-
Cima	Jun.1998	-
Valle	Mar.2002	-
Cima	-	Abr.2008
Valle	-	May.2009
Cima	-	Sep.2011
Valle	-	May.2012
Cima	-	Sep.2013
Valle	-	Sep.2014
Cima	-	Jul.2015
Valle	-	May.2016
Cima	-	Nov.2017
Valle	-	Abr.2020

Fuente: elaboración propia en base a INDEC.

Gráfico 2

Evolución del ISARR y sus puntos de giro. 1993=100



Nota: las áreas sombreadas muestran períodos de contracción del ciclo económico regional. La línea de tendencia se obtuvo aplicando el filtro de Hodrick-Prescott. Fuente: elaboración propia.

El primer shock económico detectado está vinculado a la **crisis del Tequila** a finales de 1994, el cual se identifica tanto a nivel nacional como regional, por lo que puede ser considerado como común según la clasificación de Giacometti y Teras (2019). No obstante, según los indicadores estimados, impactó de manera más severa en la Región Rosario que en el país (cuadro 2). Se registró una mayor duración de la fase recesiva respecto de la nación, una mayor contracción si se considera el valor mínimo alcanzado respecto al máximo anterior, que también se refleja en términos de profundidad y de pendiente. Esto permite considerar que la Región Rosario mostró una débil resistencia durante el shock mencionado. Esta magra performance puede explicarse por las condiciones impuestas por el Plan de Convertibilidad. La paridad cambiaria, la apertura indiscriminada de la economía, las condiciones impuestas luego del Tequila, entre otras, llevaron al cierre de muchas empresas, en especial pequeñas y medianas, las cuales caracterizan el entramado industrial de la Región Rosario.

En cuanto a la recuperación, fueron similares: la Región alcanza la próxima cima recién en agosto de 1998 mientras que la nación en junio de igual año. En cuanto la variación entre la cima y el valle anterior, ambas áreas tuvieron performance parecida, hecho que se

manifiesta también en el indicador de profundidad. En cuanto al tiempo que tardan los indicadores en volver a los niveles pre-shock, es la nación quién lo hace más rápido.

Cuadro 2

Indicadores de recesión y recuperación durante la crisis del Tequila.

Área/Región	Recesión				Tiempo nivel pre-shock ¹	Duración ciclo ¹
	Duración ¹	Var. ²	Profundidad ³	Pendiente ⁴		
Región Rosario	11	10,8%	-11,70	-1,06	30	52
Nación	8	7%	-7,56	-0,95	20	50
Área/Región	Recuperación				Crisis Tequila	
	Duración ¹	Var. ²	Profundidad ³	Pendiente ⁴		
Región Rosario	41	25%	24,09	0,59		
Nación	42	23,6%	23,84	0,57		

Notas: (1) en meses; (2) en %; (3) en puntos del Índice; (4) en puntos del índice por mes.
Fuente: Elaboración propia en base a IIE e INDEC.

Seguidamente, los indicadores muestran la recesión económica relacionada con la **crisis socioeconómica de Argentina de 2001/2**. La contracción en el nivel de actividad regional duró considerablemente menos que a nivel nacional (cuadro 3). Esto se debe a que la Región Rosario mostró un ciclo propio entre agosto de 1998 e igual mes de 2000 (gráfico 2), por lo que la contracción inició más tarde⁵. En cuanto a la variación entre la cima y el valle, la Región Rosario mostró la mayor tasa de caída y, consecuentemente, de profundidad. Además, como la fase recesiva fue breve, conllevó a una mayor pendiente. De este modo y al igual que con la crisis del Tequila, los indicadores para la Región Rosario muestran que el área fue más golpeada que la nación ante la crisis de 2001/02.

En referencia a la recuperación, la Región Rosario mostró los mejores indicadores: la tasa de incremento entre el valle y la próxima cima, la profundidad de la expansión, así como su pendiente fueron superiores que los indicadores de la nación. Incluso el ISARR retorna mucho más rápido que el EMAE a su nivel pre-shock. Esto permite catalogar a la Región Rosario como un área de mejor recuperación, explicado por las auspiciosas condiciones

⁵ El auge de la actividad registrada sólo en el ámbito regional entre abril de 1999 y agosto de 2000, se debe a la suba de las series vinculadas a ventas que componen al ISARR (Lapelle, 2017).

macroeconómicas post-convertibilidad. La depreciación cambiaria y los altos precios internacionales de los commodities, beneficiaron a la actividad industrial y agroexportadora, transformándose en líderes de la recuperación regional debido a las importantes demandas que generaron, incluso en sectores tales como la Construcción.

Cuadro 3

Indicadores de recesión y recuperación durante la crisis socioeconómica de Argentina 2001/2.

Área/Región	Recesión				Tiempo nivel pre-shock ¹	Duración ciclo ¹
	Duración ¹	Var. ²	Profundidad ₃	Pendiente ⁴		
Región Rosario	23	27,7%	-33,73	-1,466	47	87
Nación	45	21,2%	-26,43	-0,587	83	123
Área/Región	Recuperación				Crisis Argentina 2001/2	
	Duración ¹	Var. ²	Profundidad ₃	Pendiente ⁴		
Región Rosario	64	110,2%	96,85	1,51		
Nación	78	67,2%	66,01	0,85		

Notas: (1) en meses; (2) en %; (3) en puntos del Índice; (4) en puntos del índice por mes.
Fuente: Elaboración propia en base a IIE e INDEC.

La **Crisis Financiera Internacional de 2008/9** introdujo un nuevo shock a la economía argentina que repercutió en la economía argentina y en la Región Rosario. En esta última, la recesión fue más severa dado que duró más tiempo, la caída registrada entre la cima y el valle fue mayor, así como también la profundidad y pendiente (cuadro 4). Posiblemente este comportamiento se explique por la caída de los precios internacionales de los commodities, el conflicto en torno a las retenciones a las exportaciones y la sequía de 2008 que afectaron negativamente al sector agroexportador del sur santafesino del cual la Región Rosario constituye su centro neurálgico. De este modo, se puede considerar que el shock internacional fue común pero el conflicto sobre las retenciones y las condiciones climáticas, fueron idiosincrático y estacional, respectivamente. Durante esta crisis, la Región Rosario fue menos resistente que la nación.

En cuanto a la recuperación, la Región Rosario muestra una mejor performance que el país, debido a que la supera en cuanto al incremento entre el valle y la cima, la profundidad de la expansión y su respectiva pendiente. Sólo tiene como negativo el tiempo en que el ISARR

tarda en volver a su nivel pre-shock, el cual es superior. En consecuencia, podríamos considerar que la Región Rosario fue más fuerte en cuanto a la recuperación respecto de la nación.

Cuadro 4

Indicadores de recesión y recuperación durante la crisis financiera internacional 2008/9.

Área/Región	Recesión				Tiempo nivel pre-shock ¹	Duración ciclo ¹		
	Duración ¹	Var. ²	Profundidad ³	Pendiente ⁴				
Región Rosario	22	17,7%	-37,77	-1,49	41	46		
Nación ⁵	13	10,8%	-14,62	-1,13	25	41		
Área/Región	Recuperación				Crisis financiera Internacional 2008/9			
	Duración ¹	Var. ²	Profundidad ³	Pendiente ⁴				
Región Rosario	24	27%	41,07	1,71				
Nación ⁵	28	22,3%	27,03	0,97				

Notas: (1) en meses; (2) en %; (3) en puntos del Índice; (4) en puntos del índice por mes; (5) EMAE base 04.

Fuente: Elaboración propia en base a IIE e INDEC.

Posteriormente, se observan shocks durante la segunda década del 2000 que producen **crisis de corta duración** tanto en la Región como en el país. Estos shocks son resultados de las restricciones cambiarias, la inflación, los desequilibrios en los frentes externos y fiscal de la economía argentina. Si consideramos solamente los indicadores durante la recesión iniciada ante cada shock ocurrido, se observa que la Región Rosario muestra caídas superiores en relación con la nación (cuadro 5). También la profundidad de las crisis y las pendientes son superiores. La duración de las recesiones es mayor en la Región Rosario, con excepción de la 2013/2014. Además, el ISARR tarda mucho más tiempo en volver a su nivel pre-shock e incluso el guarismo alcanzado en la cima de julio de 2015 no vuelve a superarse a pesar de registrarse una nueva cima en marzo de 2018. Estos resultados ponen a la Región Rosario como de débil resistencia a lo largo del tiempo señalado, cuya explicación se debe a la sensibilidad del área ante factores externos, tal como el tipo de cambio real, los precios de los commodities, entre otros, los cuales mostraron un comportamiento desfavorable.

Cuadro 5

Indicadores de recesión durante tres **crisis de corta duración** de la década del 2010

Área/Región	Duración ¹	Var. ²	Profundidad ³	Pendiente ⁴	Tiempo nivel pre-shock ¹
<i>Recesión 2011/2012</i>					
Región Rosario	9	5,9 %	-11,3	-1,26	20
Nación	8	5,4	-7,96	-0,99	16
<i>Recesión 2013/2014</i>					
Región Rosario ⁵	11	5,1 %	-10,39	-0,94	22
Nación	12	4,4 %	-6,68	-0,56	22
<i>Recesión 2015/2016</i>					
Región Rosario	15	9,2 %	-19,02	-1,27	No regresa
Nación	10	4,2 %	-6,41	-0,64	27

Notas: (1) en meses; (2) en %; (3) en puntos del Índice; (4) en puntos del índice por mes; (5) si bien en el gráfico 5 no se observan puntos de giros, en estimaciones provisionarias se observan una fase contractiva entre septiembre de 2013 y agosto de 2014.

Fuente: Elaboración propia en base a IIE e INDEC.

Finalmente, hacia el final de la década de 2010 se produjo una caída del nivel de actividad que se profundizó en 2020 con la irrupción de la pandemia de COVID. De hecho, la misma no vino más que a profundizar la crisis que estaban atravesando la Región Rosario y el país. La fase recesiva a nivel nacional que incluye al período de pandemia, abarcó desde noviembre de 2017 a abril de 2020, mientras que, en el caso de la Región Rosario, las estimaciones del ISARR establecieron que la misma estuvo comprendida entre marzo de 2018 a junio de 2020. De este modo, la contracción regional duró menos que la nacional (cuadro 6). En cuanto a la variación entre la cima y el valle, la Región mostró una menor tasa de caída y, consecuentemente, de profundidad. Y a pesar de que la fase recesiva fue más corta en el área, la pendiente estimada para el período fue inferior.

En referencia a la recuperación, el país exhibió a diciembre de 2021⁶ mejores indicadores: la tasa de incremento desde el valle, la profundidad de la expansión, así como su pendiente fueron superiores a los de la Región Rosario. No obstante, ninguna de las dos áreas de estudio logró retornar a sus niveles de pre-shock.

De este modo, la crisis 2017/2020 mostró una configuración diferente a shocks anteriores dado que en los mismos, la recesión era más profunda en la Región Rosario pero más fuerte en su recuperación.

Cuadro 6

Indicadores de recesión y recuperación durante la crisis 2017/2020

Área/Región	Recesión				Tiempo nivel pre-shock ¹
	Duración ₁	Var. ²	Profundidad ₃	Pendiente ⁴	
Región Rosario	27	20,8%	-41,1	-1,52	No regresa
Nación	29	31%	-47,3	-1,63	No regresa
Área/Región	Recuperación				Crisis 2017/2020
	Duración ₁	Var. ²	Profundidad ₃	Pendiente ⁴	
Región Rosario	18	20,3%	31,7	1,76	Crisis 2017/2020
Nación	20	40,9%	43	2,15	

Notas: (1) en meses; (2) en %; (3) en puntos del Índice; (4) en puntos del índice por mes.

Fuente: Elaboración propia en base a IIE e INDEC.

Al analizar las estimaciones mensuales del ISARR para el 2020, se observa el impacto negativo durante el primer semestre de las medidas de aislamiento tomadas para contener la pandemia del COVID. En dicho período, y especialmente entre marzo y junio de 2020, se registran variaciones interanuales del indicador superiores al 10% (cuadro 7). Vale mencionar que el punto de comparación ya era malo, debido que tal como se mencionó la actividad económica regional ya estaba en una fase recesiva desde principios de 2018.

⁶ Este mes no constituye un punto de giro ni para el país ni para la Región Rosario, sino que se trata del último dato aquí considerado.

Cuadro 7

Estimación del ISARR y variación % respecto del mes anterior y de igual mes respecto del año anterior. Año 2020.

Período	ISARR	Variación (en %)	
		Mes anterior	Igual mes año anterior
Ene:2020	161,41	-1,7%	-9,7%
Feb:2020	162,37	0,6%	-9,3%
Mar:2020	158,39	-2,5%	-11,5%
Abr:2020	156,56	-1,2%	-12,4%
May:2020	158,86	1,5%	-10,5%
Jun:2020	156,30	-1,6%	-12,0%
Jul:2020	167,79	7,3%	-5,5%
Ago:2020	165,24	-1,5%	-7,8%
Sep:2020	167,59	1,4%	-5,6%
Oct:2020	172,87	3,2%	1,4%
Nov:2020	171,97	-0,5%	1,9%
Dic:2020	176,40	2,6%	7,4%

Fuente: elaboración propia.

Si se consideran las series que conforman el ISARR, todas mostraron caídas durante el 2020 respecto de 2019 siendo la superficie permitida que refleja el comportamiento del sector de la construcción, y la producción automotriz las de mayores contracciones (56,8% y 17%, respectivamente) (Gráfico 3). Ambas actividades fueron las que estuvieron más tiempo afectadas por las restricciones de circulación impuestas en la pandemia. En 2021, la mayoría de las series muestran una suba interanual, incluso las más perjudicadas en 2020 fueron las que registraron mayores incrementos (Gráfico 4). No obstante, dos series vinculadas con las ventas en la Región, tal como el patentamiento de autos nuevos y las Ventas en supermercados, muestran caídas interanuales en 2021.

Gráfico 3

Variación % de las series que conforman el ISARR. 2020 respecto 2019.

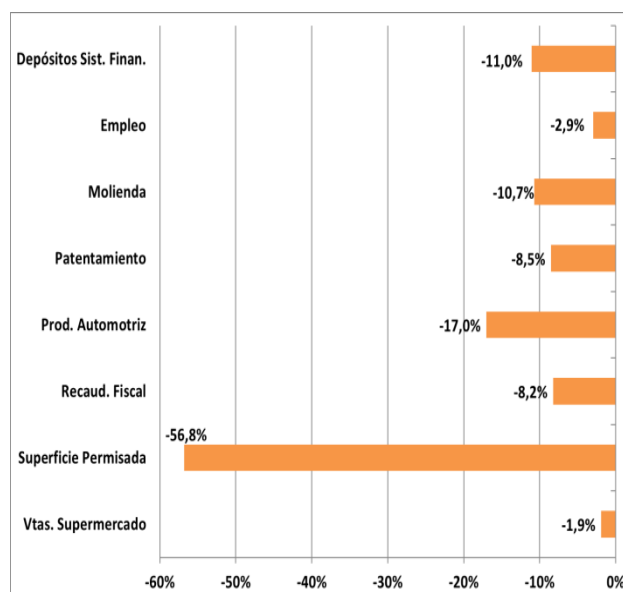
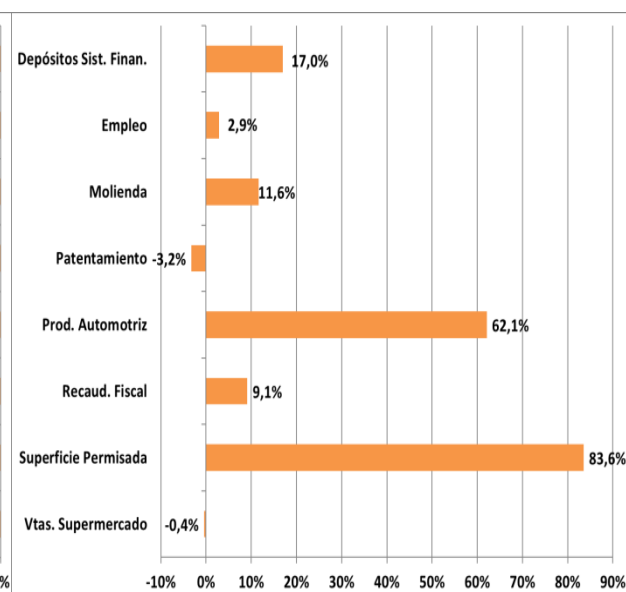


Gráfico 4

Variación % de las series que conforman el ISARR. 2021 respecto 2020.



Fuente: elaboración propia.

5. CONSIDERACIONES FINALES

A lo largo del presente trabajo, se analizaron los diferentes shocks por los cuales atravesó la Región Rosario durante el período 1993-2021. El estudio se abordó a partir de la identificación de los puntos de giro (máximos y mínimos) del nivel de actividad del área bajo estudio y del país, respetándose de este modo, las fases de contracción y expansión propias de cada una de ellas.

Se encontró que tanto la Región Rosario como la nación sufrieron siete crisis en los últimos 30 años. La primera fue externa producto del contagio de la crisis mexicana de 1994 mientras que la última se trató de una recesión propia del país iniciada a fines de 2017 y que se profundizó a partir de la difusión de la pandemia de COVID en 2020. En el medio, se encontraron la crisis socioeconómica de Argentina de 2001/2, la financiera internacional de 2008/9 y tres cortas crisis de la década del 2010 vinculadas a desequilibrios propios de la economía argentina. En todos los casos, los shocks sufridos pueden ser considerados como comunes según Giacometti y Teräs (2019), dado que se sintieron en ambas áreas bajo estudio. No obstante, durante la crisis de 2008/9 existieron otros shocks, uno vinculado al conflicto entre el sector agroexportador y el gobierno nacional y otro relacionado con una severa sequía que pueden ser considerados como idiosincráticos y estacionales, respectivamente. También en 1998/9 se registró un shock idiosincrático de corta duración.

En todas las crisis, a excepción de la última, la Región Rosario mostró una débil resistencia frente a los shocks dado que la mayoría de los indicadores estimados para caracterizar el período recesivo fueron peores que los nacionales (cuadro 8). No obstante, la recuperación en el área tendió a ser, en la mayoría de los casos, fuerte debido a que la mejor performance de los indicadores para la Región Rosario que para el país. Estos hallazgos están acorde con Lapelle (2017) donde manifiesta que los ciclos económicos de la Región Rosario siguen un movimiento procíclico y coincidente con los nacionales aunque sus recesiones y recuperaciones son más pronunciadas. La explicación reside en que área es muy sensible a factores externos tales como el tipo de cambio real, los precios de los *commodities*, los términos del intercambio, entre otros, que exponen la PyMes industriales a los vaivenes de la competitividad vía precios y que afectan a la actividad agroexportadora del país de la cual la Región Rosario es núcleo.

Mención especial merece la última crisis donde además de la recesión interna de Argentina, producto de sus desequilibrios fiscales y externos, se suma la pandemia del COVID que puso a la humanidad en una situación atípica en términos sanitarios y económicos. La pandemia generó un shock con repercusiones muy negativas para la economía global y regional. A diferencia de las crisis anteriores, ésta fue menos severa para la Región Rosario que para el conjunto del país. Posiblemente ello se debió a que las restricciones impuestas para contener el COVID duraron menos en el área que en el país y, además, influyó el importante peso de la Industria Alimenticia en la Región Rosario, exceptuada de las medidas de confinamiento por ser considerada esencial.

Cuadro 8

Reacción económica de la Región Rosario en relación con la nación frente a los shocks

Crisis	Resistencia	Recuperación
Tequila 1995	Débil	Similar
Argentina 2001/2	Débil	Fuerte
Financiera internacional 2008/9	Débil	Fuerte
Corta duración década del 2010 (tres)	Débil	-
2017/8 + COVID	Fuerte	Débil

Fuente: elaboración propia.

El presente trabajo aportó cómo se comporta la Región Rosario ante los diversos shocks. También contribuyó a estudiar dichas perturbaciones bajo el enfoque de resiliencia, el cual

resulta de gran relevancia debido al mayor sentimiento de riesgo que perciben las regiones. La difusión mundial de la pandemia del COVID hizo notar que las regiones son más permeables a factores externos. Si bien es imposible saber cuándo ocurrirá una nueva crisis, el análisis de las pasadas puede ayudar a reconocer las fortalezas y debilidades para enfrentar las siguientes. Czczeli, Kolozsi, Kutasi y Marton (2020) advierten sobre las graves crisis que podrían aproximarse debido al cambio climático donde la pérdida de la biodiversidad, el incremento en el nivel del mar, la ocurrencia de factores climáticos extremos, entre otros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Báscolo, P., Ghilardi, M., Lapelle, H., & Véntola, V. (2022). Resiliencia económica de la Región Rosario. El impacto del COVID-19. *Red Iberoamericana de Investigadores de Investigadores sobre globalización y territorio* (págs. 1-19). Toluca, México. : Red Iberoamericana de Investigadores de Investigadores sobre globalización y territorio.
- Bry, G., & Boschan, C. (1971). *Cyclical Analysis of Time Series: Selected Procedures and Computer Programs*. New York: Columbia University Press.
- Christopherseon, S., Michie, J., & Tyler, P. (2010). Regional resilience: theoretical and empirical perspectives. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 3-10.
- Czczeli, V., Kolozsi, P. P., Kutasi, G., & Marton, Á. (2020). Economic Exposure and Crisis Resilience in Exogenous Shock. *Public Finance Quarterly*, 321-347.
- Ghilardi, M. F., Yoya, M. A., Lapelle, H. C., Zabala, P., Kelly, L., Scarione Avellaneda, M. V., & D'Angelo, G. (2022). Estancamiento, crisis y pandemia: Condiciones socioeconómicas del Gran Rosario en la última década. *Vigesimosextas Jornadas de Investigación en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística*. Rosario: Facultad de Ciencias Económicas y Estadística; Universidad Nacional de Rosario.
- Ghilardi, M. F., Yoya, M. A., Lapelle, H. C., Zabala, P., Scarione Avellaneda, M. V., & Kelly, L. (2021). Impacto de la pandemia de Covid19 en la actividad comercial y de servicios en Rosario. *Actas Vigésimoquintas Jornadas de Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística*. Rosario: Facultad de Ciencias Económicas y Estadística; Universidad Nacional de Rosario.
- Giacometti, A., & Teräs, J. (2019). *Regional Economic and Social Resilience: An Exploratory In-Depth Study in the Nordic Countries*. Stockholm, Sweden: Nordregio.
- Lapelle, H. C. (2017). *Dinámica económica en la Región Rosario en el período 1993-2012*. Rosario: Universidad Nacional de Rosario.

- Lapelle, H. C. (2020). *Informe sobre el nivel de actividad de la Región Rosario*. Rosario: Instituto de Investigaciones Económicas (IIE), Fac. Cs. Económicas y Estadística, UNR.
- Lapelle, H. C. (2021). *Informe sobre el nivel de actividad de la Región Rosario. Año 2020*. Rosario: Instituto de Investigaciones Económicas, Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, Universidad Nacional de Rosario.
- Lapelle, H. C. (2021). Resiliencia económica regional. Estudio preliminar para la Región Rosario. *Actas LVI Reunión Anual de la Asociación Argentina de Economía Política* (págs. 1-16). Buenos Aires: Asociación Argentina de Economía Política.
- Lapelle, H. C., & Woelflin, M. L. (2021). *Informe sobre el nivel de actividad de la Región Rosario. Primer semestre 2021*. Rosario: Instituto de Investigaciones Económicas, Fac. Cs. Económicas y Estadística, Universidad Nacional de Rosario.
- Martin, R., & Sundley, P. (2013). On the Notion of Regional Economic Resilienci: Conceptualisation and Explanation. *Journa of Economic Geography*, 1-46.
- Martin, R., Sunley, P., Ben, G., & Tyler, P. (2015). How Regions React to Recessions: Resilience and The Role of Economoic Structure.
- Sensier, M., Bristow, G., & Healy, A. (2016). Measuring Regional Economic Resilience across Europe: Operationalising a complex concept. *Spatial Economic Analysis*, 128-151.