

Con gran satisfacción, me encuentro escribiendo la nota editorial de nuestros Informes de Investigación, nuestro Número 6, Año 6.

El año pasado, reflexionaba sobre que aquella no era una editorial común, pues se gestaba en un tiempo no común, en los escenarios de pandemia mundial, decretada por la OMS.

Hoy, habiendo ya transcurrido 18 meses desde esa declaratoria, nos encontramos transitando la “nueva normalidad”, sin que todavía se haya declarado el fin de esa pandemia.

¿Cómo nos encuentra a los investigadores del Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración, IIATA, esta normalidad?

Nos encuentra caminando hacia el futuro, todos a la par, habiendo consolidado un gran equipo de personas, en el que el todo es mayor que la suma de las partes. Y caminar hacia el futuro, no es un dato menor, es una actitud académica y hasta empresarial, pues todos quienes conformamos el IIATA, tenemos claro que nuestro logo y marca, somos cada uno de nosotros, sin distinción de roles, todos aprendemos, los unos de los otros, constituyendo círculos virtuosos de respeto, motivación y compromiso mutuo: sensaciones altamente satisfactorias.

Surgen entonces, los sentimientos positivos de gratitud, respeto y reconocimiento a todos los que hicieron y hacen posible esta historia de mutuo compromiso y liderazgo.

Según G. K. Prahalad, (1997), “la continuidad de la corporación tiene valor en sí misma, pero caminar hacia el futuro no significa tan solo tener la visión del futuro, también significa, ejercer una fuerte presión en el frente interno, elevando el nivel de desempeño”. Algo de ese pensamiento estratégico, nos motivó. Nos hemos todos juntos, autodesafiado, a seguir mejorando, seguir explorando, no conformarnos con los interrogantes resueltos, sino encontrar en los nuevos interrogantes, la inspiración de nuestras próximas líneas de investigación.

Desde el inicio de mi conducción en el 2015 a hoy, hemos dado valor a la palabra, y en nuestro VI Informes de Investigación, II Edición Indexada, 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, por su espíritu generoso y colaborativo, el apoyo institucional recibido por parte 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, junto a todo el equipo de Directoras y Directores de los Institutos de Investigación de nuestra Facultad, el Director de Saberes y Co Director de nuestro Comité Editorial, Mag. Guillermo Peinado, todo el equipo que me acompaña: Tec. María de los Ángeles González, Andrés M. De Paoli, Denise Lenci, a todos los investigadores del IIATA, que con su compromiso, aportan artículos que profundizan sus líneas investigativas, y a todos los autores de artículos externos, que participan en esta edición, con sus líneas

investigativas enriquecedoras. Siempre voy a agradecer a mi amiga la Dra. Carmen Verón, que con su gran generosidad, en el comienzo de mi gestión, compartió su experiencia sobre cómo formular e implementar una revista de investigación, permitiéndome gestar nuestro primer gran medio de extensión académica. Mi agradecimiento a todas las autoridades de nuestra Facultad, que ayudan y facilitan este punto de llegada.

Los principios fundamentales de nuestra misión, no sólo que están intactos sino fortalecidos:

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

Todos lo hicimos y lo hacemos posible. Muchas gracias...

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

MODELO ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO PARA MIPYMES TRANSPORTISTAS DE CARGA FEDERAL DE LÁZARO CÁRDENAZ, MICHOACÁN, QUE COADYUVE EN SU COMPETITIVIDAD

Casas Cárdenaz, Rafael¹
Vargas Hernández, José²
Vargas Barrios, Ofelia³

RESUMEN:

La presente investigación está orientada a las MiPymes dedicadas al transporte de carga federal, establecidas en Lázaro Cárdenas, Michoacán, que participan en el traslado de mercancías que arriban al puerto, hacia diferentes puntos del país, principalmente a los estados del centro, contribuyendo en la generación de empleos y la derrama económica local. Sin embargo, estas empresas se enfrentan a la competencia foránea de grandes corporaciones, con flotas de camiones numerosa, que les permite solvencia económica y administrativa, lo que les mantiene posicionados en el mercado. Por lo anterior, este trabajo se orienta en el diseño de un modelo administrativo y operativo para estas organizaciones de la región, que coadyuve en su competitividad.

PALABRAS CLAVE: Administración, Competitividad, Finanzas, Mipymes, Transporte de carga

Código JEL: F65, G3, M1, L25 y L92

ABSTRACT:

This research is aimed at the MSMEs dedicated to federal cargo transport, established in Lázaro Cárdenas, Michoacán, which participate in the transfer of goods that arrive at the port, to different parts of the country, mainly to the central states, contributing to the generation of jobs and the local economic spill. However, these companies face foreign competition from large corporations, with large truck fleets, which allow them economic and administrative solvency, which keeps them positioned in the market. Therefore, this work is oriented towards the design of an administrative and operational model for these organizations in the region, which contributes to their competitiveness.

KEYWORDS: Administration, Competitiveness, Finance, MSMEs, Freight transport

JEL codes: F65, G3, M1, L25 and L92

¹ Tecnológico Nacional de México Campus Lázaro Cárdenas

² Universidad de Guadalajara, CUCEA. Jvargas2006@gmail.com

³ Tecnológico Nacional de México Campus Lázaro Cárdenas

1. INTRODUCCIÓN

La Ciudad de Lázaro Cárdenas, Michoacán, cuenta con un puerto industrial y comercial con acceso al pacífico mexicano, se encuentra en colindancia con el estado de Guerrero, en lo que se conoce como delta del Balsas. Su profundidad de 18 metros en su canal de acceso, de conformidad con datos de la Coordinación General de Puertos y Marina Mercante en el país, permite la entrada de grandes embarcaciones, con una capacidad estructural para recibir navíos de hasta 150,000 toneladas de desplazamiento, favoreciendo el transporte marítimo internacional y el acceso a empresas transportistas de todo el mundo. Además, se cuenta con acceso ferroviario y carretero lo que facilita el movimiento de mercancías hacia las principales ciudades del país.

Derivado de lo anterior, el transporte terrestre ha mantenido un crecimiento permanente por el traslado de contenedores, reportando un aumento en el último año de un 13% con relación al anterior, de acuerdo con la información presentada en su informe anual de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (2019), equivalente a 905 mil TEUS (contenedores). Por lo anterior es necesario establecer estrategias competitivas para las empresas locales, que en su mayoría son pequeñas y medianas, con el propósito de hacer frente a competidores foráneos con mayor capacidad económica y logística.

De acuerdo con investigación preliminar, y entrevistas realizadas a transportistas, se identificó la necesidad de administrar de manera eficiente los recursos económicos, el mantenimiento y el capital humano, involucrados directamente con el transporte de carga federal, para lo cual se ha determinado desarrollar un modelo que contemple estos factores para contribuir en la competitividad de las MiPymes transportistas de Lázaro Cárdenas, Michoacán.

2. ANTECEDENTES

Según información presentada en el plan estratégico Puerto Industrial y Comercial de Lázaro Cárdenas (2000), emitido por la Administración Portuaria Integral API, de esta ciudad, a principios de los años setenta, se iniciaron los trabajos de dragado para formar los canales de acceso e interiores del puerto y se creó una reserva territorial de 3,397 hectáreas, dando así nacimiento al polo de desarrollo portuario industrial y comercial más importante de México en el Océano Pacífico. Lo anterior motivado por la riqueza de los yacimientos de hierro de la región que propiciaron la construcción de la planta siderúrgica actualmente ArcelorMittal, una de las más importantes del país.

El puerto de Lázaro Cárdenas, se considera de altura, con infraestructura que contempla terminales de carbón, metales y minerales, fertilizantes, de carga general contenerizada para mercancías, usos múltiples, así como de fluidos, granos y un patio de almacenamiento

para automóviles. Inicialmente se consideró para atender las necesidades de las empresas de la región tales como; la Siderúrgica Lázaro Cárdenas las Truchas, S. A. de C. V., Dinámica del Balsas, S. A. de C.V. y Petróleos Mexicanos (PEMEX), sin embargo, actualmente como se mencionó anteriormente, se mueve la carga contenerizada y el transporte de vehículos a gran escala, representando un 63% la que se traslada mediante camiones de carga y el 37% restante por ferrocarril.

Lo anterior manifiesta la importancia del transporte de carga federal, prestado por empresas de la región, mismo que constituye el objetivo de la presente investigación. En la localidad existe la Asociación de transportistas de carga federal de Lázaro Cárdenas (ATLAC), que agrupa a 65 socios de esta ciudad, integrados en pequeñas y medianas empresas, en su mayoría empresas familiares, con una flotilla de 250 unidades, misma que proporciona los servicios de carga contenerizada local y nacional. Es muy favorable para esta agrupación, la cercanía con ciudades importantes como México, Guadalajara, Toluca, Puebla, Querétaro, San Luis Potosí, entre otras, conectadas por un circuito de carreteras que permiten un tráfico constante y sin saturación.

3. PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La demanda creciente del servicio de transporte, por el movimiento de carga federal en el puerto de Lázaro Cárdenas, Michoacán, representa una oportunidad de negocios para las empresas dedicadas a esta actividad, locales y foráneas, estas últimas con grandes flotillas, recursos tecnológicos y administrativos, lo que deja en desventaja a los negocios del ramo de la localidad, constituidos como micro, pequeñas y medianas empresas.

Por consecuencia es necesario establecer estrategias administrativas, financieras y operativas, que contribuyan en su competitividad, para ello, se propone un modelo administrativo y operativo para MiPymes transportistas de carga federal de Lázaro Cárdenas, Michoacán, que coadyuve en su competitividad. Lo anterior dirigido a lograr eficiencia y eficacia en sus procesos estratégicos, optimizando así sus recursos y mejorando el servicio a clientes, logrando así, mayor competitividad.

Así mismo, identificar las áreas de oportunidad, para establecer un plan de mejora en los procesos principales, que tienen relación con la obtención de ingresos, aplicación de costos del servicio, potenciar el buen funcionamiento del equipo de transporte, así como un plan permanente de desarrollo del recurso humano, para finalmente mejorar la calidad del servicio.

4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

A. Objetivo general

Diseñar un modelo administrativo y operativo para MiPymes transportistas de carga federal de Lázaro Cárdenas, Michoacán, que coadyuve en su competitividad.

B. Supuestos de la investigación

La problemática identificada, permite el establecimiento de los siguientes supuestos:

- 1) Las empresas transportistas de la localidad serán más competitivas al adoptar un modelo administrativo y operativo en su proceso de negocios.
- 2) Si las empresas transportistas de Lázaro Cárdenas no aplican estrategias e instrumentos que mejoren sus procesos administrativos y operativos, carecerán de competitividad frente a empresas foráneas y corren el riesgo de salir del mercado.

5. JUSTIFICACIÓN

El crecimiento de empresas transportistas locales beneficia por diferentes factores tales como; creación de empleos, la derrama económica local, pago de impuestos, reinversión de utilidades, principalmente. Por ello la necesidad de su consolidación. De acuerdo con cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2016), la esperanza de vida promedio de un negocio en México es de 8 años en el sector de servicios privados no financieros. Lo anterior muestra la necesidad de fortalecer administrativa y operativamente a este sector de empresas, tomando en consideración el papel importante que juegan en la economía local y nacional.

Con el diseño de un modelo administrativo y operativo para MiPymes transportistas de Lázaro Cárdenas, Michoacán, se identificarán los costos operativos de estas empresas, además se estará en posibilidad de establecer mejoras en los procesos para su optimización, de igual manera, al implementarse un plan óptimo de mantenimiento preventivo, mantendrá el equipo en excelentes condiciones y evitará gastos adicionales por arrastre, reparaciones correctivas y problemas con la entrega puntual de la carga. Así mismo, permitirá controlar la logística, detectar las necesidades de capacitación del personal, todo esto finalmente impactará en los resultados financieros, servicios al cliente, lo que se traduce en mayor competitividad.

6. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

A. Administración.

La administración es una actividad humana que coordina esfuerzos y recursos de una organización con el fin de lograr alcanzar eficientemente sus objetivos institucionales propuestos (Castrillón, 2014).

De manera sencilla Robbins & Coulter (2014, p.6), mencionan que la administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz.

Por su parte Chiavenato (2007, p.10) afirma que la Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.

Las definiciones anteriores coinciden en que la administración es una actividad que se encarga de coordinar las actividades de una empresa, para lograr sus fines, mediante la combinación de recursos. Es decir, es el motor que impulsa las acciones para alcanzar las metas, sin embargo, falta involucrar aspectos que en la actualidad son parte de los procesos y que se necesitan considerar, mismos que se integran en la definición ecléctica que a continuación se menciona.

La administración es la actividad mediante la cual empresas pequeñas, medianas y grandes, así como organizaciones gubernamentales, educativas, de investigación, de beneficencia, funcionan a través de la conjugación de recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos, para lograr sus objetivos enunciados en la misión y visión con eficiencia y eficacia, calidad e innovación.

B. Competitividad

La competitividad se define como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. El nivel de productividad, a su vez, establece el nivel de prosperidad que se puede ganar por una economía (Forum, 2014).

Para el Instituto Mexicano para la Competitividad A. C. (2015, p.233), es la capacidad de una región para atraer y retener talento e inversión. Para lograr estos dos objetivos, los países deben crear condiciones integrales que permitan a las personas y empresas maximizar su potencial productivo. Además, deben incrementar de forma sostenida su nivel de bienestar, más allá de las posibilidades intrínsecas que ofrezcan sus propios recursos y sus capacidades tecnológicas y de innovación.

De conformidad con el artículo 25 de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos (2019, p.27), la competitividad se entenderá como el conjunto de condiciones necesarias para generar un mayor crecimiento económico, promoviendo la inversión y la generación de empleo.

Las precisiones anteriores, coinciden en que la competitividad está direccionada hacia la productividad y prosperidad de una organización, un estado o de un país, que incluso está ligada a su crecimiento. Es además notable que se encuentra definida en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, sin embargo, existen factores externos de carácter jurídico que impactan severamente, tales como; la seguridad y la corrupción. Por lo anterior se complementan tomando en cuenta estos elementos conforme a lo siguiente:

La competitividad de las organizaciones se define por la capacidad para articular de manera eficiente y eficaz sus recursos y cultura organizacional, mediante la innovación y las tecnologías, produciendo prosperidad y bienestar, para sus integrantes y el entorno en un clima de certidumbre, social y jurídica.

C. Finanzas

Finanzas es el área de la economía que estudia el funcionamiento de los mercados de dinero y capitales, las instituciones que operan en ellos, las políticas de captación de recursos, el valor del dinero en el tiempo y el coste del capital. (Economista).

“Finanzas son las actividades que, a través de la toma de decisiones, mueven, controlan, utilizan y administran dinero y otros recursos de valor” (García, 2014).

“Las finanzas son una rama de la administración que trata el tema relacionado con la obtención y gestión del dinero, recursos o capital por parte de una persona o empresa. Las finanzas se refieren a la forma cómo se obtienen los recursos, a la forma cómo se gastan o consumen, a la forma cómo se invierten, pierden o rentabilizan” (Farfan, 2014).

“Las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero. Casi todos los individuos y organizaciones ganan o recaudan dinero y lo gastan o lo invierten. Las finanzas se ocupan del proceso, de las instituciones, de los mercados y de los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre individuos, empresas y gobiernos” (Gitman, 2007).

Después de analizar las diferentes definiciones de los autores consultados, se observa que finalmente refieren al manejo del dinero, la forma en cómo se administra. Sin embargo, para complementar estas aportaciones, se define a las finanzas como la actividad tendiente a la obtención, administración y aplicación de los recursos financieros de una entidad, considerando el entorno económico existente, así mismo, determinando mediante diferentes herramientas de análisis su idoneidad.

D. MiPymes

De conformidad con la Secretaría de Economía (2010), las microempresas son todos aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores, generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos y representan el 95 por ciento del total de las empresas y el 40 por ciento del empleo en el país; además, producen el 15 por ciento del Producto Interno Bruto. Para el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI (2009), Las empresas MPYMES representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales.

Para el Instituto de Investigaciones legislativas del Senado de la República (2002), las MIPYMES son eslabones fundamentales para que las economías de las naciones crezcan y

se vuelvan competitivas, tanto interna como externamente. Por tanto, en la medida que estas empresas crecen, en esa misma medida influyen en el desarrollo de su país. A pesar de ello, en ningún país estas empresas tienen favorables condiciones y, sobre todo ahora, con la competencia que se ha generado en este mundo globalizado.

Para comprender las MiPymes en México es necesario visualizar la estratificación que presenta la Secretaría de Economía, publicado en el diario oficial de la federación del 30 de junio de 2009, conforme a los criterios que se describen en la tabla.

Tabla 1. Estratificación de las MiPymes

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

Fuente: Diario Oficial de la Federación (2009).

La tabla 1, se considera todas las micro a aquellas que cuentan hasta 10 trabajadores y cuatro millones de pesos, pequeñas tratándose de servicios que es el caso del transporte, desde 11 a 50 trabajadores y de 4.01 a 100 millones, en cuanto a mediana de 51 a 100 trabajadores y de 100.01 a 250 millones de ingresos.

De conformidad con los datos de INEGI, actualizados a 2019, las principales actividades desarrolladas por MiPymes en Lázaro Cárdenas, Michoacán, están distribuidas como se observa en la tabla 2.

Tabla 2. Principales actividades productivas y de servicios en Lázaro Cárdenas Michoacán.

Actividad	Número de establecimientos
Construcción	49
Industrias manufactureras	830
Comercio al por mayor	199
Comercio al Por menor	3,805
Transporte, correos y almacenamiento	228
Total	5,111

Fuente: Elaboración propia basado en la información del Directorio estadístico Nacional de Unidades Económicas (2019).

Un total de 228 MiPymes en la localidad aparecen en el sector de transporte, correos y almacenamiento, sin embargo, al revisar la información, se determinó que incluye actividades de apoyo, agencias aduanales, traslado de personas, paquetería, entre otras, encontrando que un total de 65 son transportistas, lo que refleja el alcance de este gremio y la importancia en su contribución en el desarrollo económico de la región, derivado de la generación de empleos directos, así como indirectos por servicios a este sector tales como; refacciones, mantenimiento, combustibles entre otros, considerando además, que cada empresa tiene sus equipos o flotilla, dependiendo de su capacidad económica. En la tabla 3 se observa la clasificación con base al análisis realizado.

Tabla 3. Número de establecimientos de transporte de carga de acuerdo a trabajadores empleados

Número de trabajadores	Número de establecimientos de transporte
De 01 a 10 trabajadores	26
De 11 a 50 trabajadores	32
De 51 a 100 trabajadores	4
De 101 a 250 trabajadores	3
Total	65

Fuente: Elaboración propia basado en la información del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (2019).

De conformidad con la Dirección Federal de Autotransporte Federal (2008), se considera como tal, las unidades económicas dedicadas principalmente al autotransporte de carga general para el traslado de todo tipo de mercancías por los caminos de jurisdicción federal, siempre que lo permitan las características y especificaciones de los vehículos, hecho por lo regular en camiones (de redilas, tipo caja con contenedor, plataforma para carga general) sin ningún tipo de equipo especializado.

Las diferentes definiciones sobre MiPymes, están relacionadas con el número de trabajadores y los ingresos anuales, incluso a nivel internacional, sin embargo, es necesario mencionar que en México y en los diferentes países en desarrollo, son aquellas unidades económicas que en su mayoría se constituyen como empresas familiares, dirigidas por una sola persona, que desempeña actividades multidisciplinarias, sin una especialización que contribuya en su competitividad y que atienden su clasificación, a estándares internacionales, representando un motor importante en la actividad económica, así como en la creación de empleos.

El transporte de carga es el tipo de transporte encargado de movilizar bienes y mercaderías de un lugar de origen a otro de destino, de manera tal que estos alcancen su destino en buen estado y dentro de un lapso de tiempo concreto preestablecido (Raffino, 2019). “El transporte por vía terrestre es el modo más importante en México, en términos de producción, volumen y empleo. Más de la mitad del valor del comercio internacional de México se realiza por vía terrestre, la mayor parte del mismo en la frontera con Estados Unidos” lo anterior conforme a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. OCDE (2017).

De acuerdo con este organismo, México tiene uno de los récords más bajos en seguridad de carreteras dentro de los países miembros de la OCDE, en términos de fallecimientos y lesiones graves per cápita por vehículo. La falta de recursos para la aplicación y la coordinación inadecuada entre oficinas gubernamentales son características comunes en México. Las descripciones mencionadas con anterioridad, coinciden en que el transporte de carga es aquel destinado al movimiento de bienes y mercancías, sin omitir el ferrocarril y que no se hace mención. Sin embargo, es importante precisar que, en México, es aquel que mediante el uso de la red de carreteras se destina para el tráfico de artículos y productos diversos, utilizando en su mayoría el doble remolque, aumentando considerablemente su capacidad de tonelaje, contando con autorización a través concesión federal.

7. METODOLOGÍA

Para realizar la presente investigación, se tomó como base fuentes electrónicas, literarias y científicas, así mismo, información estadística gubernamental, obteniendo de esta forma la información considerada útil para el estudio, por su grado de aportación a la problemática a resolver. Además de lo anterior, se realizaron entrevistas a dos empresas del ramo, para recolectar datos de manera directa, dando origen a un enfoque empírico con análisis cualitativo.

En esta investigación, la variable independiente es modelo administrativo y operativo, pues representa el fin del proyecto, buscando incidir en la variable dependiente, cuyo propósito es contribuir en la competitividad de las empresas transportistas de carga federal de la localidad, a quienes se busca beneficiar dada la importancia que representan en la economía local y regional, contribuyendo en el movimiento terrestre de mercancías de importación y de exportación que se mueven por el puerto de Lázaro Cárdenas, Michoacán.

8. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Como resultado de un análisis sobre la información recabada, la revisión razonada de sus procesos, necesaria para contar con datos suficientes que contribuyan en el diseño de un

modelo administrativo y operativo para las empresas transportistas de Lázaro Cárdenas, que coadyuve en su competitividad, se determinó la necesidad de implementar procedimientos de control para mejorar sus actividades básicas en la prestación de servicios de transporte, mismas que se presentan en la siguiente figura:

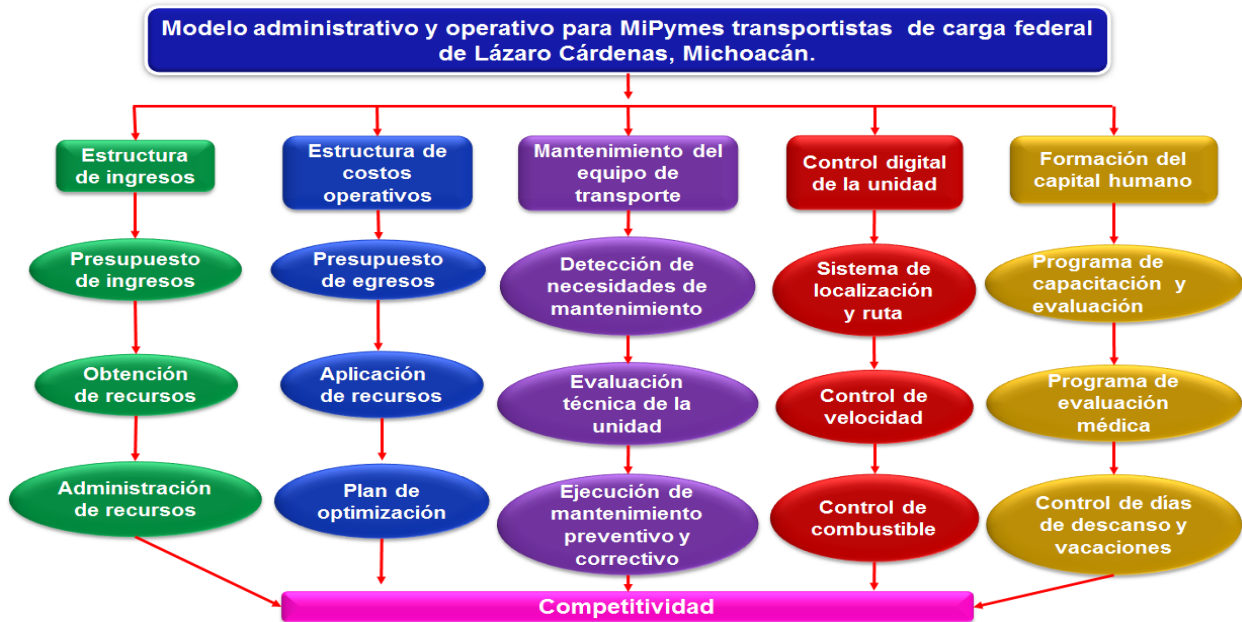


Figura 1: Modelo administrativo y operativo para MiPymes transportistas de Lázaro Cárdenas, Michoacán.

Fuente: Elaboración Propia

A. Estructura de ingresos.

Es determinante conocer la fuente y la capacidad para generar ingresos en una organización, derivado de su actividad económica, para la preparación del presupuesto respectivo, pues esto permitirá entender la suficiencia para cubrir las erogaciones necesarias para el desarrollo normal de operaciones, en su caso, establecer las estrategias para su obtención, buscar como incrementarlos y evitar problemas de liquidez, pero, sobre todo, contribuir con la rentabilidad de la empresa.

1) Presupuesto de ingresos

El presupuesto es un punto de partida que permite apreciar lo que acontecerá en un periodo determinado, proporcionando una visión amplia de las actividades que se desarrollarán a lo largo del ejercicio (Martínez, 2012).

El presupuesto de ingresos es el documento que hace posible de manera estructurada reflejar los recursos que se tiene pronosticado alcanzar, siendo un instrumento que guía la obtención de fondos, de conformidad con el plan debidamente elaborado sobre bases confiables.

2) Obtención de recursos

La recuperación oportuna de las cuentas por cobrar, proporciona tranquilidad financiera a las organizaciones, para poder atender las necesidades económicas relacionadas con el objeto social. Por lo anterior, es necesario establecer sistemas de control informático que auxilien en la generación de información oportuna, para la gestión de la cobranza, análisis del comportamiento del movimiento crediticio, para así tomar decisiones y evitar que se pongan en riesgo el pago a proveedores, viáticos de choferes, mantenimiento de equipo, pago de salarios, impuestos y demás obligaciones.

Las empresas transportistas de la región, dedicadas principalmente al movimiento de contenedores, como se mencionó anteriormente, enfrentan a grandes corporativos con flotillas con mayor cantidad de unidades, controlando los precios por los servicios que se prestan y las mejores rutas, así mismo, sus recursos les permite contar con estrategias competitivas manteniendo liderazgo en el mercado. Por lo anterior, para las empresas locales es complicado influir en el valor de los traslados de bienes y los trayectos con mayores ventajas. De ello se deriva la necesidad de buscar usuarios para lograr movilizar mercancías tanto de ida como en el retorno, logrando así aumentar los ingresos. Para ello es necesario que como organización se den a la tarea de conseguir contratos o acuerdos, soportados con una logística funcional económicamente.

Con la obtención de ingresos de ida y regreso en cada viaje, los transportistas locales mejorarán su utilidad por traslado, fortaleciendo su liquidez, como resultado de la disminución de costos fijos tales como; salario de los conductores, depreciación de la unidad, seguros, entre otros.

3) Administración de recursos.

Al conocer los recursos que serán obtenidos, mismos que se encuentran detallados en el presupuesto de ingresos, se deben establecer los sistemas de control necesarios que aseguren su obtención, como se planificó en cuanto a montos, tiempo concertado y planeado. Para de esta manera efectuar su aplicación de acuerdo a sus necesidades operativas y administrativas, que contemplará aquellos conceptos estrictamente necesarios para la actividad, los que deben estar considerados en el presupuesto de egresos, así como en la creación de reservas destinadas a la renovación de equipo. Adicionalmente también para hacer frente a contingencias o eventualidades no previstas y que no contemplan los seguros.

B. Estructura de costos operativos

Los costos operacionales son los gastos económicos que una empresa tiene que asumir por sus operaciones empresariales o de negocios. Por ello, hablar de costo operacional es hablar de recursos que son consumidos (Gasco, 2019).

Los costos originados de los servicios de transporte, se pueden clasificar como tradicionalmente se hace, en fijos y variables, lo relevante en sí, es identificar cada uno de ellos, con el propósito de saber en qué se aplican y de qué manera agregan valor.

Los principales costos fijos de las empresas transportistas consultadas, son los relativos a sueldos de choferes, depreciación, seguros y aportaciones de seguridad social por las remuneraciones pagadas a operadores. En cuanto a los costos variables se tiene; combustibles y lubricantes, neumáticos, mantenimiento preventivo y correctivo, peaje y los viáticos de choferes. La importancia de identificar cada uno de ellos, es con la finalidad de comparar y revisar las cantidades erogadas en cada uno, para determinar los estándares que permitan optimizar aquellos que sea posible y establecer controles para que su operación sea con eficacia y eficiencia.

1) Presupuesto de egresos.

En la operación de la actividad de transporte de carga federal, ya identificados los costos operativos, es necesario contar con un documento que además contenga otros gastos tales como administrativos, financieros y otros, cumpliendo esta función, el presupuesto de egresos, para tener idea de las necesidades de recursos financieros, con la finalidad de prevenir anticipadamente problemas de liquidez que puedan afectar la realización de las actividades normales. Así mismo, es importante considerar aquellos costos ocultos relativos a situaciones no previstas, en su caso extraordinario que implican desembolsos afectando financieramente la empresa.

2) Aplicación de recursos

Es fundamental que la empresa cuente como ya se mencionó, con presupuestos que sirvan de directriz para que los recursos se apliquen para los fines establecidos, generando la posibilidad de planificar estratégicamente la renovación de equipos, en su caso el crecimiento a mediano y largo plazo. Lo anterior además contribuirá en la consolidación como negocio. Lo anterior principalmente reinvertiendo utilidades o parte de ellas, pues en algunos casos se aplican a conceptos que no contribuyen a generar más valor.

3) Plan de optimización

Al conocer los costos en que se incurre derivado de la actividad de transporte, es posible establecer un plan de mejora continua, dirigido a su optimización, principalmente en el renglón de las variables, tales como, combustibles y mantenimiento. Lo anterior estableciendo las rutas más directas, control de la circulación del vehículo, velocidad, programación adecuada del mantenimiento preventivo, evitando reparaciones correctivas de manera constante.

C. Mantenimiento de equipo de transporte

El transporte de carga establece contratos para la movilización de mercancías, debiendo cumplir con tiempos y en ocasiones se trata de grandes distancias. Lo anterior requiere que las unidades se encuentren en perfectas condiciones, para cumplir con los compromisos adquiridos con clientes, así como para salvaguardar la integridad del conductor, el equipo y las mercancías.

1) Detección de necesidades de mantenimiento

Se recomienda elaborar un listado de verificación sobre los puntos clave para el funcionamiento óptimo de la unidad, mismo que deberá aplicarse a cada equipo de transporte al regresar del viaje, con el propósito de comprobar el estado de la unidad para continuar en operación y en su caso atender cualquier eventualidad. Como ejemplo se puede verificar sistema de frenos, estado físico de las llantas, engrasado, líquidos, trabajo que debe delegarse al chofer, sin embargo, es importante que haya un encargado que se cerciore de lo anterior.

Es necesario se cuente con una calendarización de servicios y se identifique aquellos componentes y piezas mecánicas que es necesario reemplazar tales como; neumáticos, bandas, baleros y otros que no están considerados en los servicios periódicos. Así mismo como ajuste de tornillos, pernos y demás mecanismos de arrastre.

2) Evaluación técnica de la unidad.

Atendiendo la calendarización de servicios que se menciona, se recomienda de manera previa y anticipada, una evaluación técnica, con la finalidad de identificar las refacciones y demás insumos a utilizar por el sistema mecánico y eléctrico, así como la detección de fallas distintas a las mecánicas, tales como balanceo, alineación, engrasado etc. Lo anterior para contar con la información sobre los puntos a atender, en su caso adquirir las refacciones y demás materiales a utilizar para que se encuentren disponibles el día que le corresponde el mantenimiento de la unidad.

3) Ejecución de mantenimiento preventivo y correctivo

El mantenimiento preventivo se define como el que está destinado a la conservación de equipos o instalaciones, mediante la revisión y reparación o sustitución de los componentes que garanticen su buen funcionamiento y fiabilidad, este mantenimiento se realiza en condiciones de funcionamiento, contrario al correctivo, que repara o pone en funcionamiento aquellos que dejaron de trabajar o están dañados (Segura, 2015).

Por lo anterior, es importante se efectúe en las fechas programadas, una vez realizada la evaluación técnica de la unidad, en la fecha programada se procede a efectuar el mantenimiento preventivo, de conformidad con el listado de puntos a reparar, así como de acuerdo con los parámetros establecidos por el fabricante, contando con un sistema de control de calidad en su ejecución. Posteriormente, es importante la validación de los

trabajos ejecutados, se recomienda se realice por el responsable del área, para comprobar el proceso y el estado óptimo de la unidad, antes de su entrega. Con lo anterior, se previenen fallas, se alarga la vida útil de la unidad, es una medida preventiva de accidentes, se optimizan costos por reparaciones correctivas en lugares distantes, que generan cargos adicionales, pero, sobre todo, se cumple satisfactoriamente con clientes.

Con el mantenimiento preventivo, el correctivo se limita a eventos ocasionales relacionados con situaciones derivadas de las condiciones de las carreteras, hábitos de manejo, situaciones fortuitas y la calidad de algunos componentes de la unidad.

4) Control digital de la unidad

Un control digital es una unidad digital pequeña que actúa como un sistema de control. Dependiendo del requerimiento del controlador, el control digital puede tomar la forma de un computador de escritorio o puede ser tan pequeño como un micro control (Wattco, s.f.).

En el proceso de transporte, se involucra diversidad de operaciones, desde administrativas, relativas a facturación, cobranza y contabilidad en general, así como las correspondientes a la logística desde carga, salida y entrega de mercancías, adicionalmente el control en la localización de la unidad y su trayectoria en tiempo real. A continuación, se menciona las de mayor relevancia en cuanto a control, en el traslado de mercaderías.

5) Sistema de localización y ruta

La importancia de la localización de las unidades de transporte de las MiPymes del ramo de Lázaro Cárdenas, atiende dos necesidades urgentes, la primera es relativa a la ruta marcada para el recorrido del equipo, para evitar desvíos realizados por el conductor, que puedan poner en peligro el cumplimiento oportuno de la entrega, la generación de costos adicionales o que, derivado de lo anterior, se exceda en velocidad para recuperar el tiempo perdido. La segunda se relaciona con el constante robo de vehículos en las carreteras en México, incluyendo el estado de Michoacán. Este sistema, para que sea efectivo, debe de contar con un centro de monitoreo permanente.

De acuerdo con datos de la Cámara Nacional del Autotransporte de Carga, CANACAR (2019), cuatro estados concentran cerca del 72 por ciento del delito de robo al sector; Puebla, Michoacán, Estado de México y Tlaxcala. De 2015 al 2017, el hurto se disparó 88 por ciento. Con un costo de 92,500 millones de pesos.

Para minimizar este problema, las grandes líneas de transporte que operan en el puerto de Lázaro Cárdenas, han implementado estrategias tales como; la salida en caravana de sus unidades, así como la contratación de servicios de seguridad privada. Sin embargo, de acuerdo a los datos presentados por CANACAR, no es suficiente y las MiPymes transportistas de la localidad, carecen de recursos económicos para establecer estas medidas. Por tal motivo se recomienda implementar el uso de sistemas de localización, como medida preventiva, que sean monitoreados de manera permanente.

6) Control de velocidad

La ciudad de Lázaro Cárdenas, se conecta con el centro del país por la autopista denominada siglo XXI, afirmando el dirigente de la CANACAR en entrevista para el periódico EXCELSIOR, García (2017), no puede ser llamada como tal, ya que únicamente está constituida por dos carriles y en realidad es una carretera adicionada con un acotamiento, esta es una de las principales razones por la que se suscita gran número de accidentes vehiculares.

Este tramo carretero efectivamente es escenario de gran cantidad de accidentes fatales y por la experiencia recogida al transitar por ella durante muchos años, uno de los grandes problemas lo representa el exceso de velocidad con el que conducen algunos operadores de carga, al igual que conductores de automóviles particulares. Por lo anterior, es relevante integrar dispositivos que controlen la rapidez con que se desplazan, susceptible de ser monitoreado en su trayecto, para minimizar los percances cuyas consecuencias pueden ser fatales y los costos difíciles de afrontar.

7) Control de combustible.

Por información recabada de los transportistas entrevistados, el robo de combustible es una práctica muy común, incluso realizada por los propios choferes, representando este, uno de los costos más relevantes en esta actividad. Lo anterior obliga a tomar medidas precautorias principalmente en los sitios en que se estacionan los vehículos, integrando dispositivos que sirvan de alerta, así mismo instalar un control electrónico que se pueda vigilar de manera permanente, para conocer el estado que guarda el consumo.

D. Formación del capital humano

El progreso de los recursos humanos es fundamental en el marco de una perspectiva estratégica, ya que permite disponer de las competencias necesarias para alcanzar los objetivos previstos. Se trata de hacer que los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas sean los que la organización precisa, tanto en el momento actual, como en un futuro (Ciruela, 2009).

En este trabajo, se hace referencia únicamente a los operadores de los equipos de transporte de carga federal, por estar directamente involucrados en la actividad principal y la eficiencia y eficacia con que realicen su trabajo, impacta de manera directa la relación con los clientes y los resultados económicos de la empresa. Por lo anterior, se sugiere establecer un plan que contribuya en fortalecer sus habilidades relacionadas con la destreza en su trabajo, seguridad y aquellas de carácter actitudinal. Así mismo, mantener condiciones de trabajo relacionadas con horarios y días de descanso, que mantenga al personal en condiciones físicas y mentales apropiadas.

1) Programa de capacitación y evaluación

La capacitación de operadores de los equipos de transporte, además de mejorar sus destrezas y contribuir en la conservación de la unidad, coadyuva en la prevención de accidentes, que pueden afectar de manera significativa las finanzas de la empresa, sin embargo, dicho plan debe responder a un diagnóstico de necesidades, susceptible de ser evaluado, para ello dar un periodo de maduración de los conocimientos impartidos, para posteriormente comprobar los resultados obtenidos, en caso de ser desfavorables, identificar las causas y retomar de nueva cuenta el proceso, hasta lograr el propósito de la instrucción impartida.

2) Programa de evaluación médica

La conducción de unidades de carga pesada, representa una gran responsabilidad para el conductor y la empresa, por ello, es necesario mantener un programa de revisión periódica de las condiciones físicas y mentales, para establecer las medidas correctivas, después de identificar las causas. De acuerdo a la información obtenida de las empresas que se entrevistó, uno de los factores más recurrentes es el cansancio y los niveles de estrés, originando prácticas tales como consumo de sustancias que evitan el sueño y proporcionan energía, mismas que en determinado momento pueden afectar un estado consciente y responsable en el desarrollo de su trabajo. Lo anterior para dar seguimiento a la situación de salud de los operarios, cuidarlo y evitar que este sea causa de accidentes y problemas que afecten la actividad económica y de la empresa.

3) Control de días de descanso y vacaciones

De conformidad con la Ley Federal del Trabajo (2019), por cada seis días de trabajo disfrutará el trabajador de un día de descanso, por lo menos, con goce de salario íntegro. Así mismo esta misma ley establece que los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un período anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborables, y que aumentará en dos días laborables, hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios.

Por las características de la actividad, es importante realizar un análisis de los periodos de vacaciones a que tienen derecho a disfrutar los trabajadores, así como sobre sus días de descanso, pues las leyes laborales contemplan cierto número de días al año, sin embargo, puede establecerse por decir, dos periodos para que el operador mejore sus condiciones emocionales. Así mismo, de acuerdo a las horas de trabajo, establecer horarios de descanso y días para tal fin, evitando conducir en condiciones de cansancio y sueño. Una de las estrategias que manejan las empresas entrevistadas, es que, para las maniobras de carga en el puerto, que por lo regular es un proceso lento, son realizadas por personal distinto al que conduce por carreteras federales, para que estos últimos, aprovechen para descansar.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente trabajo se resalta el papel importante que juegan las MiPymes dedicadas al transporte de carga, derivado del movimiento portuario en la región y su contribución con la actividad económica del país, lo que además origina una derrama económica y la generación de empleos en el estado. Sin embargo, se hace evidente la necesidad de establecer estrategias que contribuyan en lograr el desarrollo de su competitividad, tanto a nivel interno rediseñando sus procesos y externo con la creación de condiciones seguras por parte de las instancias gubernamentales.

Por lo anterior, se diseñó un modelo administrativo y operativo para MiPymes transportistas de Lázaro Cárdenas, Michoacán, que de manera sencilla presenta los procesos estratégicos en los que deben enfocarse, para ser empresas con mayor competitividad. Considerándose la estructura de ingresos, costos operativos, mantenimiento del equipo de transporte, control digital de la unidad y la formación del capital humano. Los puntos anteriores, deben ser el resultado de una planeación realista, comprometida y controlable, susceptible de ser adaptada a las circunstancias que puedan prevalecer en el entorno, derivado de cambios que puedan afectar el curso normal de operaciones.

Dentro de los hallazgos del presente estudio, emerge la necesidad de fortalecer la seguridad en las carreteras por los diferentes niveles gubernamentales, principalmente en aquellas regiones en que el robo de mercancías y vehículos se ha incrementado. De acuerdo a los datos de CANACAR, el estado de Michoacán se encuentra dentro de los de mayor incidencia, pues impacta económicamente la actividad de transporte y las empresas que esperan los bienes que se trasladan. Aunado a lo anterior, el incremento de las extorsiones genera un ambiente de incertidumbre para el desarrollo empresarial, como lo menciona Cruz & Soto (2014) en la revista Forbes México, a los transportistas se les obliga a pagar por circular, siendo los más vulnerables las MiPymes, que en su mayoría son empresas familiares, por lo tanto, identificables. Lo anterior genera costos ocultos que impactan severamente la rentabilidad.

Derivado de la crisis sanitaria actual que atraviesa el país, se presenta la oportunidad de nuevas investigaciones, tomando en cuenta el impacto que puede causar la desaceleración de la actividad económica en el país, considerando que algunos giros empresariales y de servicios están clasificados como no prioritarios y permanecieron suspendidos por ciertos periodos. Lo anterior puede propiciar ajustes al modelo propuesto, principalmente por la prolongación de la pandemia y los efectos en el crecimiento y comercio internacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- API (2000). *Administración Portuaria Integral de L.C. Puerto Lázaro Cárdenas*. Obtenido de: https://www.puertolazarocardenas.com.mx/Docs%20pdf/marcolegal/programa_maestro_2000.pdf
- Autotransporte, D. (2008). *Glosario*. Obtenido de http://www.sct.gob.mx/fileadmin/DireccionesGrales/DGAF/EST_BASICA/EST_BASICA_2008
- Autotransporte, C. (2019). CANACAR. Obtenido de <http://canacar.com.mx/>
- Cárdenas, A.P. (2000). Puerto Lázaro Cárdenas. Obtenido de https://www.puertolazarocardenas.com.mx/Docs%20pdf/marcolegal/programa_maestro_2000.pdf
- Castrillón, A. (2014). *Fundamentos generales de administración*. Medellín: Esumer.
- Chiavenato, I. (2017). *Teoría general de administración*. México: McGraw-Hill.
- Ciruela, A. (2009). *La formación del capital humano como elemento de desarrollo de las cooperativas*. CIRIEC-España, revista de economía Pública, social y cooperativa, 85-104.
- Congreso, D.I. (2019). *Leyes Federales vigentes*. Recuperado el 15 de junio 2020, de la Ley Federal del Trabajo; <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm>
- Constitución, P. (2019). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. México: Cámara de Diputados.
- Cruz, S. & Soto, O. (2014). Forbes México. Obtenido de; <https://www.forbes.com.mx/michoacan-el-deterioro-de-una-economia>
- Diputados, C. (2019). *Ley federal del Trabajo*. Obtenido de Leyes Federales Vigentes: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm>
- Economista, E. (s.f.). *elEconomista.es*. Obtenido de <http://www.economista.es/diccionario-de-economia/finanzas>
- Farfan, S. (2014). *Finanzas I*. Perú
- Forum, W. E. (2014). *The Global Competitiveness Report*. Ginebra: World Economic Forum.
- García, M. (2017) *Autopista Siglo XXI es insegura para circular*. EXCELSIOR.
- García, V. (2014). *Introducción a las finanzas*. México: Patria S.A. de C.V.
- Gasco, T. (2019). Numdea. Obtenido de <http://numdea.com/costo-operacional.html>
- Gitman, L. (2007). *Principios de administración financiera*. México: Pearson Educación
- IMCO, I. (2015). *Índice de Competitividad Internacional 2015*. México: Impresos Rio Deva S.A. de C.V.
- INEGI, I. (2009). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa*. Obtenido de: <https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2009/doc/minimonografias>

- INEGI, I. (2016). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Obtenido de Demográficas de los negocios en México:
<https://www.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825088286>
- INEGI, I (2019). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Obtenido de:
www.inegi.org.mx
- Instituto de investigaciones legislativas (2002). *Micro, pequeñas y medianas empresas en México. Evolución, funcionamiento y problemática*. Obtenido de:
<http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/>
- Martínez, O. (2012). *Presupuestos herramienta básica de planeación*. Observatoriocalasanz, 379-385.
- OCDE. (2017). *Revisión de la regulación del transporte en México*. México: OCDE
- Raffino, M. (2019). *Concepto.de*. Recuperación el 9 de Marzo de 2019, de
<https://concepto.de/transporte-de-carga/>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administration*. México: PEARSON.
- Secretaría de Comunicaciones y, T. (2019). *Puerto Lázaro Cárdenas presenta resultados de operación Portuaria del primer semestre 2019*. Lázaro Cárdenas: Administración Portuaria Integral Lázaro Cárdenas
- Secretaría de, E. (2009). *Estratificación de micro, pequeña y mediana empresa*. Diario Oficial de la Federación.
- Secretaría de E. (2010). *Microempresas*. Obtenido de: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/microempresario>
- Segura, R. (2015). *Transporte y turismo*. Obtenido de; <https://www.tyt.com.mx>
- Wattco. (s.f.) *Manufacturer of electric heating elements and controls*

IMAGEN DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN (UNR) EN AQUELLOS ESTUDIANTES DE CIENCIAS ECONÓMICAS QUE NO LA ELIGIERON

Oviedo, Raúl Ricardo
Racca, Adriana Patricia
Suñer, María Natalia
Fior, Marina
Ford, Jairo Jesús

RESUMEN:

El presente artículo aborda la imagen que tienen de la Licenciatura en Administración los alumnos de las demás carreras de Ciencias Económicas, en torno a su perfil profesional, competencias específicas, ámbito de desarrollo profesional entre otras cuestiones.

Luego de realizar un relevamiento de corte cuantitativo se obtuvo como resultado que, con sus matices, tanto los estudiantes de Contador Público como de Licenciatura en Economía coinciden en la mayoría de sus respuestas en lo que respecta a la representación de la Licenciatura en Administración.

PALABRAS CLAVE: Alumnos; Carrera Universitaria; Ciencias Económicas; Contador Público; Licenciatura en Administración; Licenciatura en Economía

ABSTRACT:

This article deals with the image of the Bachelor's Degree in Administration that students of other careers in Economics have, around their professional profile, specific competencies, professional development area among other issues.

After conducting a quantitative cut-off survey, the result was that, with their nuances, both Public Accountant and Bachelor's Degree in Economics students agree on most of their answers regarding the representation of the Bachelor's Degree in Administration.

Keywords: Students; University Career; Economics; Public Accountant; Bachelor's Degree in Administration; Bachelor's Degree in Economics

1. INTRODUCCIÓN

A través del tiempo, las carreras que forman parte de la formación del profesional en Ciencias Económicas van evolucionando y reinventándose como consecuencia de estar inmersas en un contexto dinámico y cambiante.

Los trabajos y relaciones laborales exigen nuevas formas de vincularse y desempeñarse y, por lo tanto, las exigencias de los mismos sufren cambios que suelen ser plasmados en las

ofertas educativas de las universidades para la formación de los profesionales que ejecutarán esos empleos.

Sin embargo, la dinámica de los cambios y la velocidad con la que surgen no siempre son las mismas: en el mundo laboral se solicitan habilidades y competencias nuevas, el profesional tiene sus propias expectativas, los estudiantes exigen lo suyo a la universidad y las instituciones intentan responder y modernizarse en un siglo XXI plasmado de incertidumbre.

Es así que, como docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, más específicamente de la Licenciatura en Administración, surgió la pregunta respecto de la expectativa profesional propia del estudiante de esa carrera en términos de la construcción de su perfil profesional y su opinión con respecto a la formación adquirida en esta Casa de Estudios.

Para complementar esa perspectiva, en el presente trabajo, se pretende indagar sobre la construcción de los estudiantes de las otras carreras universitarias que forman parte de las Ciencias Económicas (Contador Público y Licenciatura en Economía) en lo referente al perfil profesional del Licenciado en Administración, sus competencias específicas en torno a la carrera, así como sus ámbitos de desarrollo profesional, entre otras. Es importante destacar que las tres carreras universitarias que componen las Ciencias Económicas poseen en el actual plan de estudios un ciclo introductorio común de un año de duración.

El presente informe finaliza con una conclusión que plasma la información obtenida en esta investigación mostrando las opiniones, caracterizaciones y expectativas correspondientes al Licenciado en Administración suministradas por la población bajo estudio.

2. OBJETIVOS

El presente trabajo se propone:

- Caracterizar las representaciones de la Licenciatura en Administración presentes en los alumnos de los distintos años de las carreras de Contador Público y Licenciatura en Economía.
- Identificar el perfil profesional del Licenciado en Administración reconocido por los estudiantes de las demás carreras de Ciencias Económicas.

3. METODOLOGÍA

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

La técnica de relevamiento aplicada es la encuesta, utilizándose en ambas poblaciones cuestionarios altamente estructurados, compuestos principalmente por preguntas cerradas y

escalas de valoración. En esencia, las preguntas de ambos cuestionarios son las mismas, salvo sutiles diferencias en la formulación de algunas, cuando se refieren a la carrera elegida. Los cuestionarios fueron autoadministrados a través de la plataforma Survey Monkey (<https://es.surveymonkey.com/>).

La población es estudio son los alumnos de la carrera de Contador Público y de la Licenciatura en Economía, de segundo a quinto año, de la Universidad Nacional de Rosario. En un trabajo anterior (Oviedo, Racca, Suñer, Fior y Ford, 2021), se expusieron ya los resultados de una encuesta equivalente, con mayoría de preguntas en común, realizada a los propios alumnos de la Licenciatura en Administración.

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.

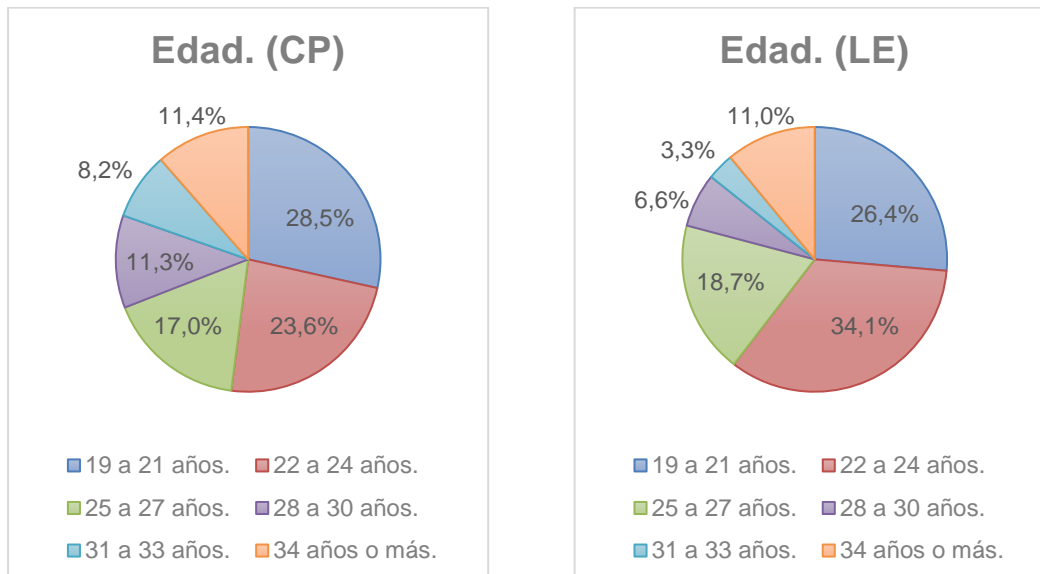
Se obtuvo un total de 734 encuestas de Contador Público y 91 encuestas de Licenciatura en Economía.

El trabajo de campo se realizó durante el mes de septiembre de 2020.

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 ambas encuestas, comparando las respuestas por carrera, pregunta a pregunta.

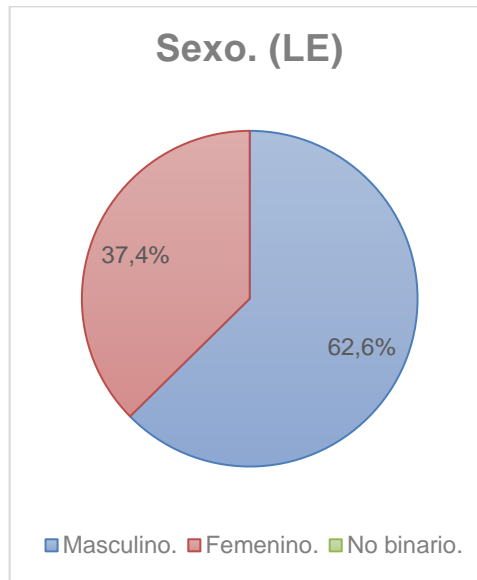
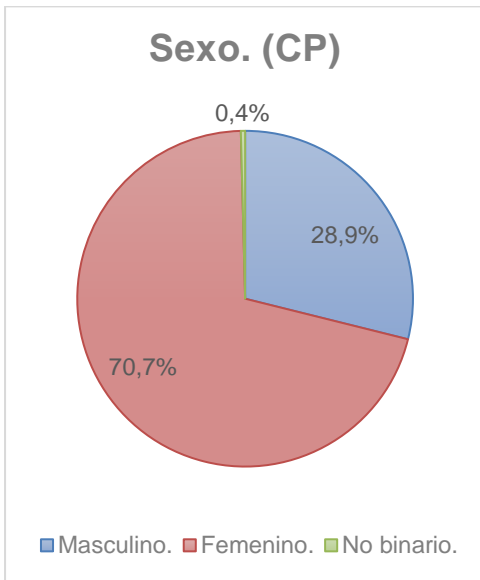


De los alumnos relevados de la carrera de Contador Público el 28,5% tiene entre 19 y 21 años; 23,6% entre 22 y 24; 17% entre 25 y 27 años; 11,3% entre 28 y 30 años y 8,2% entre 31 y 33 años y 11,4% 34 años o más.

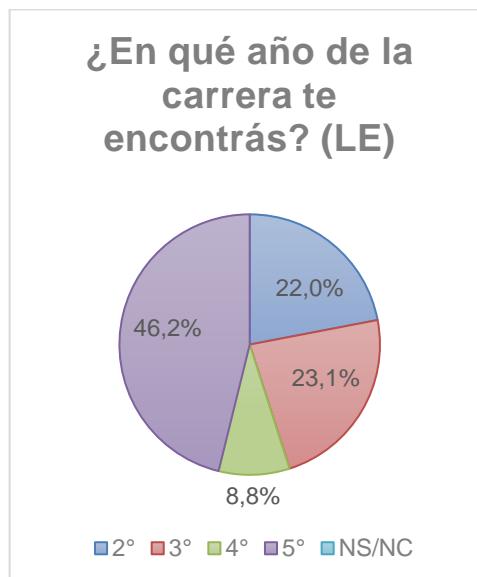
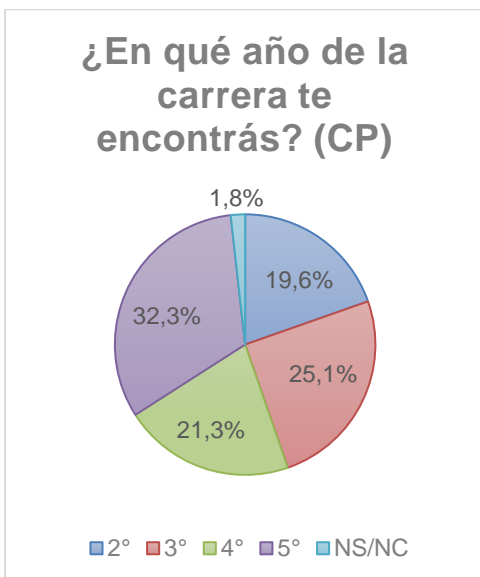
La edad promedio de los encuestados es 26,09 pero es interesante recalcar que la moda es de 20 años con una frecuencia de 78 sobre los 734 encuestados.

De los alumnos relevados de la Licenciatura en Economía el 26,4% tiene entre 19 y 21 años; 34,1% entre 22 y 24; 18,7% entre 25 y 27 años; 6,6% entre 28 y 30 años y 3,3% entre 31 y 33 años y 11% 34 años o más.

La edad promedio de los encuestados es 26,16 pero es interesante recalcar que la moda es de 21 años con una frecuencia de 14 sobre los 91 encuestados.



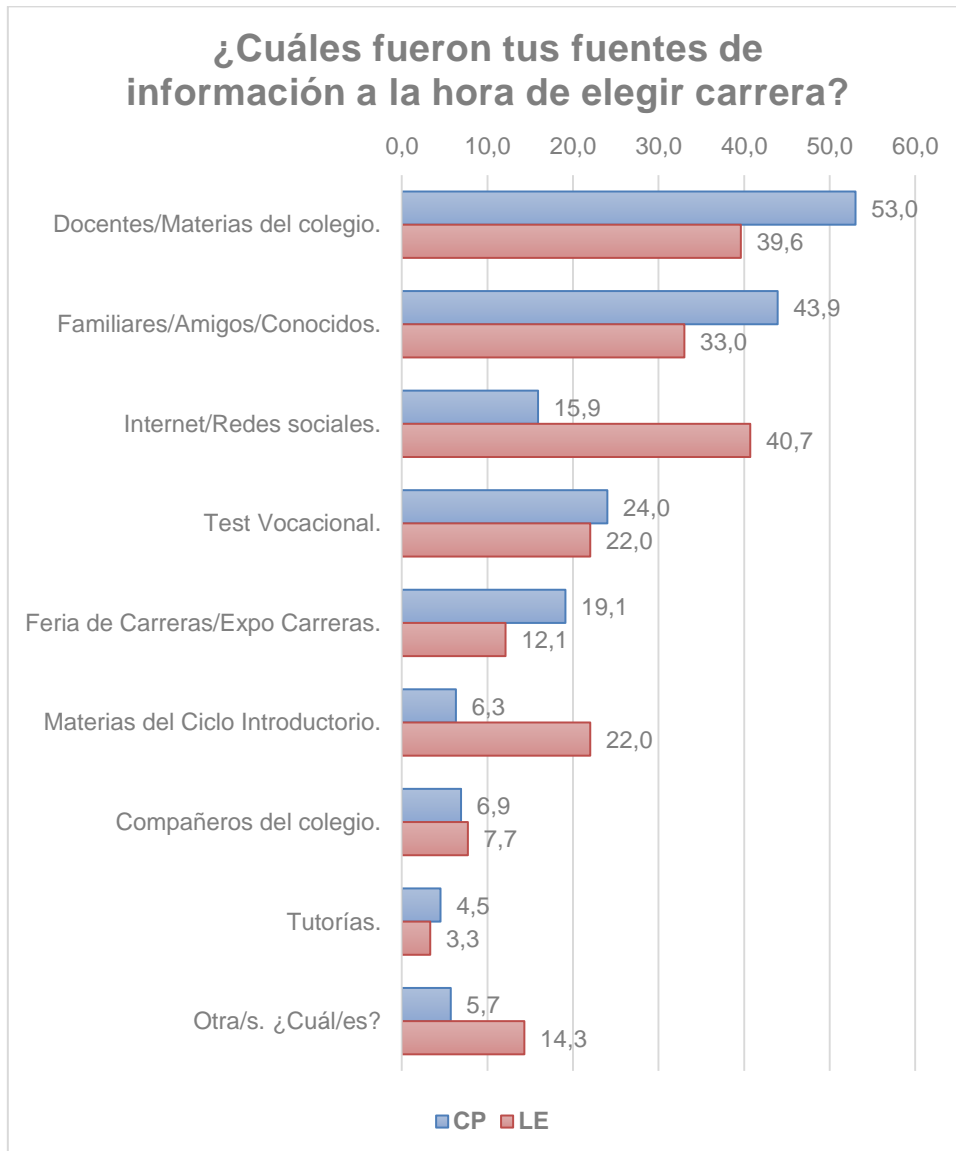
En el caso de los alumnos de Contador Público, 28,9% se percibe de género masculino, 70,7% de género femenino y un 0,4% no binario. Esta distribución se invierte para la Licenciatura en Economía con un 37,4% femenino y un 62,6% masculino.



En el caso de los estudiantes de Contador encuestados, el 44,7% están en el Ciclo Básico (19,6% en segundo año y 25,1% en tercero) y 53,6% en el Ciclo Superior (21,3% en cuarto y 32,3% en quinto año). Un 1,8% no pudo encuadrarse en un año determinado.

En el caso de los estudiantes de Licenciatura en Economía encuestados, el 45,1% están en el Ciclo Básico (22% en segundo año y 23,1% en tercero) y 55% en el Ciclo Superior (8,8% en cuarto y 46,2% en quinto año).

Vale aclarar que la encuesta se realizó a quienes ya habían elegido carrera; por lo tanto, los alumnos de primer año no están contemplados en el presente trabajo. En un trabajo anterior (Oviedo, Leda, Rubino, Said y Schellas, 2021), se exponen los resultados de una encuesta similar aplicada a los alumnos del Ciclo Introdutorio Común (primer año).

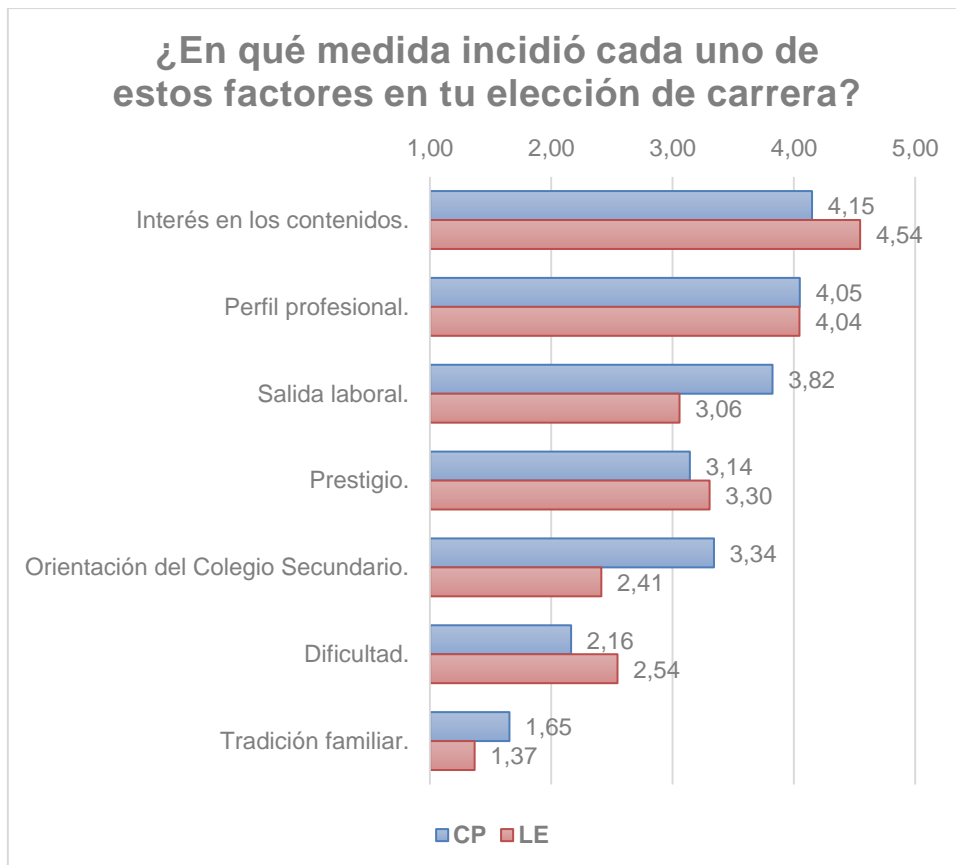


En cuanto a las fuentes de información al momento de la elección de la carrera y partiendo de la base de que es una pregunta de respuestas múltiples, los resultados son los siguientes:

- Para el caso de Contador Público, la fuente más seleccionada fue la proveniente de los docentes o materias del colegio secundario, con un 53%, le sigue como segunda fuente los amigos, conocidos, y familiares con el 43,9%; ya bastante por debajo

están los test vocacionales (24%), las ferias de Carreras (19,1%) y las Redes Sociales e Internet con el 15,9%. Ya con porcentajes más marginales, sin alcanzar el 10% ninguno de ellos, se encuentran como fuentes los compañeros del colegio secundario (6,9%); las materias del ciclo Introductorio (6,3%); las tutorías (4,5%) y un 5,7% de otras fuentes.

- En lo que respecta a la Licenciatura en Economía, la fuente más seleccionada fue Internet y las Redes Sociales, con un 40,7%, seguido de cerca por la proveniente de los docentes o materias del colegio secundario, con un 39,6%, como tercera fuente aparecen los amigos, conocidos, y familiares con el 33%; por debajo están los test vocacionales (22%), las materias del ciclo Introductorio (22%) y las ferias de Carreras (12,1%). Con porcentajes menores se encuentran como fuentes los compañeros del colegio secundario (7,7%) y las tutorías (3,3%). Finalmente, con un 14,3% se encuentran otras fuentes.

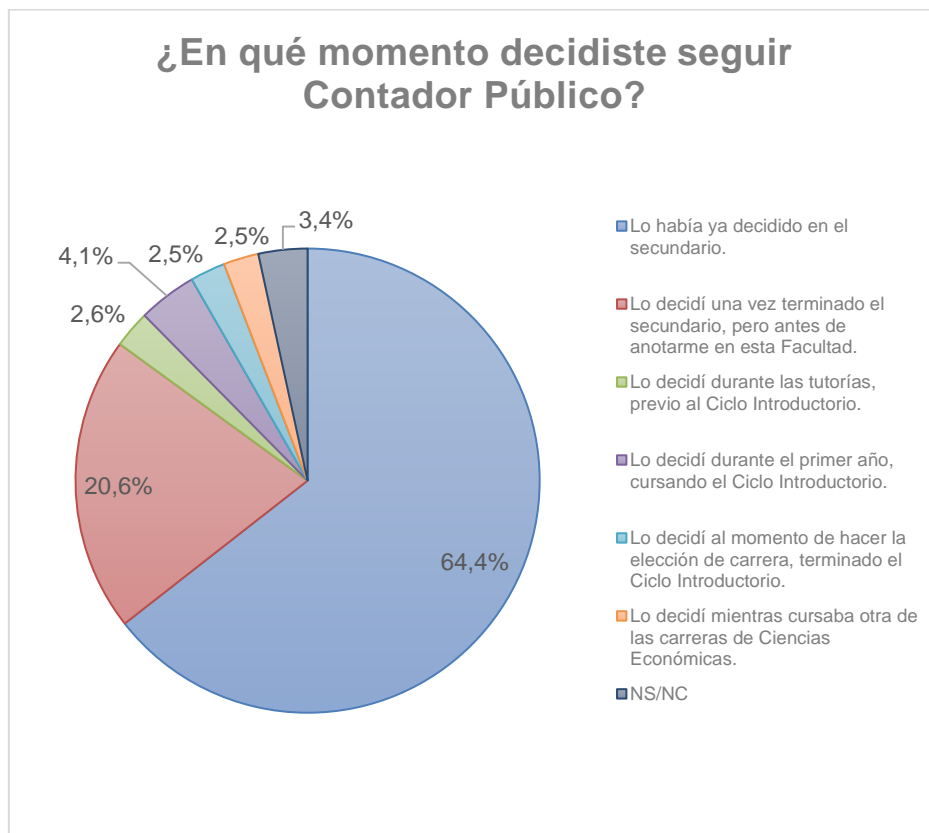


A la hora de evaluar de 1 a 5 (donde 1 es irrelevante y 5 es fundamental) qué tanto incidieron distintos factores a la hora de seleccionar la carrera, se encuentran los siguientes resultados:

- Para la carrera de Contador Público, el factor preponderante es el Interés en los contenidos con una media de 4,15 y una moda de 5. Le sigue como segundo factor mejor ponderado el Perfil profesional con una media de 4,05 y una moda de 5. El

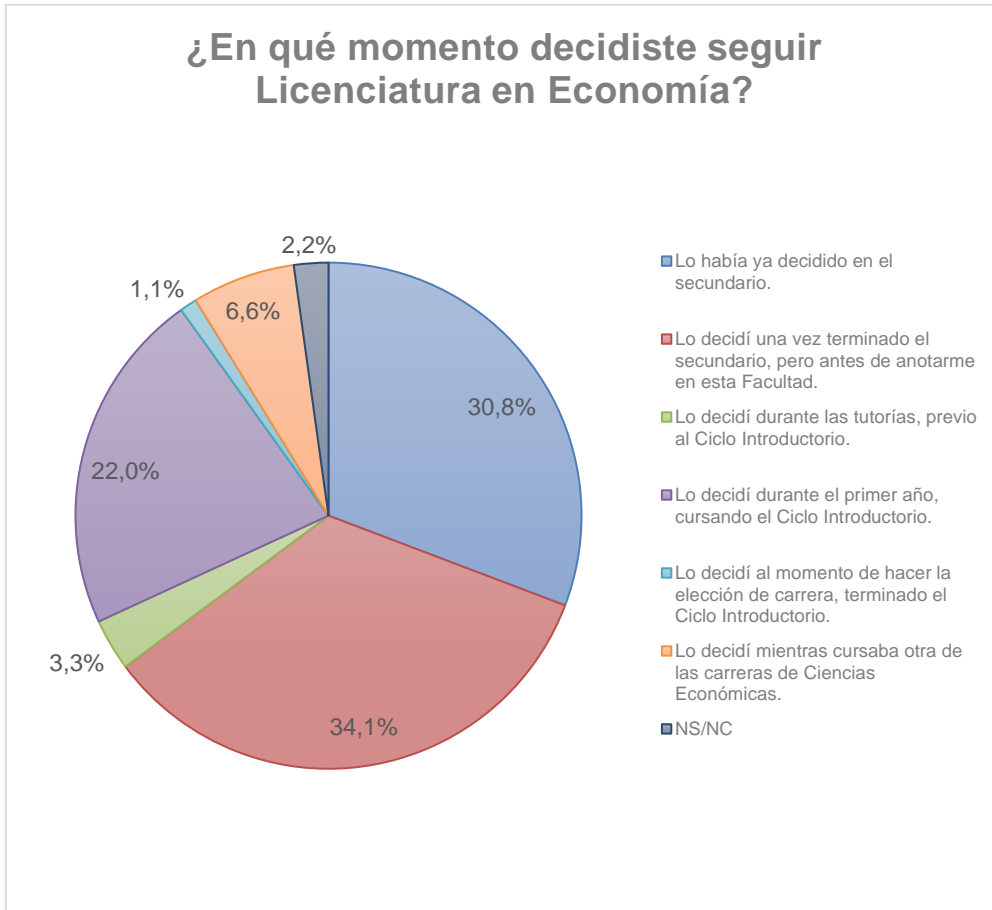
tercer factor y muy vinculado con el precedente es la Salida Laboral con una media de 3,82 y como en los dos precedentes una moda de 5. El cuarto factor es la orientación del colegio secundario, con una media de 3,34, pero que llamativamente también tiene una moda de 5. Ya con menor peso se encuentra el Prestigio asociado al a profesión con una media de 3,14 y una moda de 3. Finalmente, y ya con modas de 1 (es decir que con una alta frecuencia de encuestados que los consideran irrelevantes), se encuentran el grado de dificultad de la carrera (media de 2,16) y la Tradición Familiar (con una media de 1,65).

- Para el caso de la Licenciatura en Economía las valoraciones no difieren demasiado, el factor preponderante es el Interés en los contenidos con una media de 4,54 y una moda de 5. Le sigue como segundo factor mejor ponderado el Perfil profesional con una media de 4,04, también con una moda de 5. El tercer factor es el Prestigio con una media de 3,30 y una moda de 4; al que le sigue la Salida Laboral con una media de 3,06 y una moda de 3. El quinto factor es el grado de dificultad de la carrera (media de 2,54), le siguen la Orientación del Colegio Secundario (2,41) y finalmente la Tradición Familiar (con una media de 1,37) para las tres opciones la moda es de 1, es decir Irrelevante.

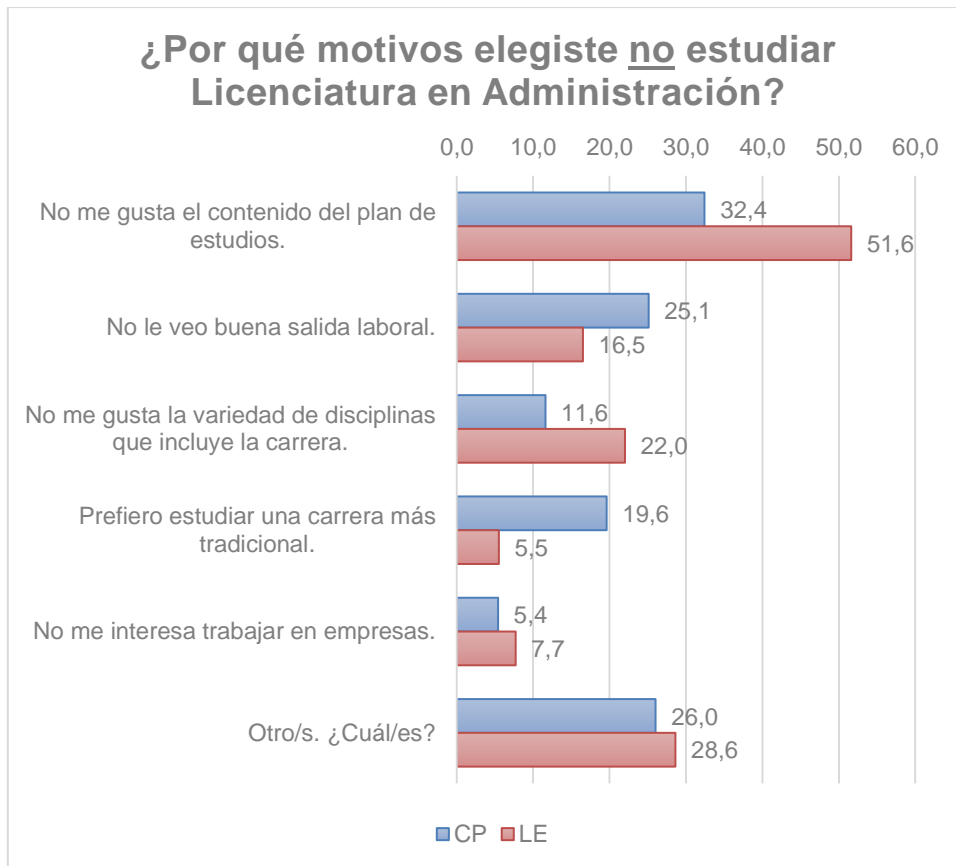


En lo que respecta al momento en que eligieron seguir la Carrera de Contador Público, la gran mayoría lo hizo antes de ingresar a la Facultad: el 64,4% lo decidió durante la escuela secundaria y el 20,6% una vez terminado el secundario, pero antes de ingresar a la

Facultad. Con menor frecuencia, algunos alumnos lo decidieron en los siguientes momentos: durante las tutorías previo al inicio del Ciclo Introdutorio (2,6%); durante el primer año en el Ciclo Introdutorio (4,1%); al momento de hacer la elección de Carrera (2,5%); mientras cursaba otras Carreras de Ciencias Económicas (2,5%).



También en el caso de la Licenciatura en Economía, la mayoría decidió su carrera antes de ingresar a la Facultad: el 30,8% lo decidió durante la escuela secundaria y el 34,1% una vez terminado el secundario, pero antes de ingresar a la Facultad. Un 22% lo decidió durante el Ciclo Introdutorio. Finalmente, y con menores frecuencias, algunos estudiantes lo decidieron durante las tutorías previo al inicio del Ciclo Introdutorio (3,3%), al momento de hacer la elección de Carrera (1,1%) o mientras cursaba otras Carreras de Ciencias Económicas (6,6%).



La pregunta siguiente se refirió a los motivos que llevaron al estudiante a no elegir la Licenciatura en Administración, pudiendo seleccionar todos los que apliquen.

Entre los estudiantes de Contador el motivo más seleccionado (32,4%) es el contenido del plan de estudios, seguido por el hecho de no verle una buena salida laboral (25,1%). Un 19,6% prefiere seguir una carrera más tradicional y a un 11,6% no le gusta la variedad de disciplinas que incluye la carrera; a un pequeño porcentaje no la considera atractiva por no interesarle el trabajo en empresas.

Un alto porcentaje (26%) marco otros motivos, entre los que resaltan: la vocación y el gusto por la carrera de Contador Público; el desconocimiento de la Licenciatura en Administración; la falta de oferta de la Licenciatura en la mayor parte de las extensiones áulicas; la conveniencia en las equivalencias entre carreras de forma de estudiar primero Contador Público y luego hacer la Licenciatura en Administración. Algunos estudiantes en otros profundizaron alternativas ya presentadas, sobre todo la salida laboral, resaltando que la del Contador es más amplia, puede trabajar en forma independiente y puede firmar balances y en cuanto a los contenidos de las carreras, ya que consideran a la Licenciatura como demasiado generalista, sin un alto grado de profundidad, muy ambigua, poco técnica, muy teórica y con poca carga cuantitativa y ven como una desventaja la realización de la tesina o trabajo final.

Algunas frases relevantes son las siguientes:

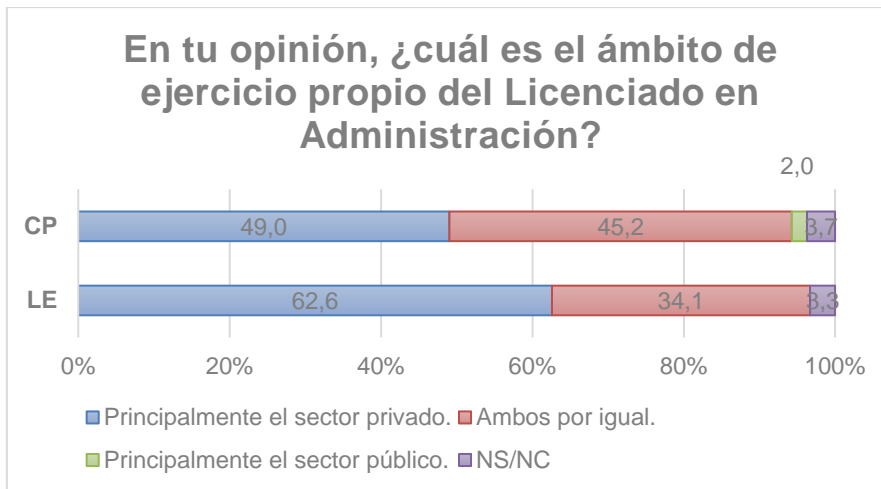
- “Consideré (quizás erróneamente) que la carrera de CP abarcaba la Lic en Administración; de todas maneras la idea es, una vez terminada la carrera CP, hacer la Lic. en Adm.”.
- “CPN puede hacer el trabajo de un LAE, pero en sentido inverso no”.
- “Cuando hice Introducción a la Administración me di cuenta que no me gustaba entonces estudié Contador y en todo caso luego podía hacer las materias para Lic. en Adm.”.
- “El plan de estudios tiene muchas similitudes con el de Contador, sin embargo siento que hay áreas como auditoria o impuesto que el administrador no puede ejercer mientras que el Contador sí puede tomar participación en áreas que corresponden a la Administración”.
- “Falsa creencia en que la carrera apuntaba al marketing y la creatividad y no soy creativo”.
- “He padecido las materias de Administración en nuestra carrera, no sé si están mal dadas, pero las hacen poco interesantes”.
- “Me gusta la independencia que te da ser Contador Público, a diferencia de un administrador que generalmente trabaja en relación de dependencia”.
- “Me parecía que la firma del Contador te habilitaba a cuestiones más amplias y, que en caso de querer y poder, podía complementar la carrera con algún estudio extra administrativo”.
- “No noto una adecuada diferenciación entre la carrera de CP y la de LAE. Esto se demuestra al habiendo egresado de CP es mucho mas fácil/corto recibirse de LAE que el camino inverso”.
- “No quería hacer la tesis”.
- “Muchas veces un Contador puede hacer el trabajo de un administrador, un administrador el del Contador no.”
- “Porque en el secundario miré las diferencias entre ambas y entendí en ese momento que el Lic. en Adm. era igual al CP pero solamente no podía firmar. A mitad del cursado confirmé que no era así”.
- “Siento que la Carrera de CPN prácticamente incluye la Licenciatura en Administración de Empresas. CPN creo que es más abarcativa, y que como Contador uno tranquilamente también podría desarrollar cualquier tarea de un Licenciado en Administración de Empresas”.
- “Un Contador tiene la misma salida laboral y además puede firmar balances”.

Para los estudiantes de Licenciatura en Economía, el motivo más seleccionado (51,6%) es el contenido del plan de estudios, seguido por el hecho de no gustarle la variedad de disciplinas que incluye la carrera (22%). El tercer factor más elegido es el de no verle una buena salida laboral (16,5%). Un 5,5% prefiere seguir una carrera más tradicional y un 7,7% no elige porque no le interesa trabajar en empresas.

Un alto porcentaje (28,6%) marcó otros motivos, entre los que sobresalen: la vocación por la carrera elegida; el desconocimiento de la Licenciatura en Administración; considerar la Licenciatura en Administración una carrera con menor contenido y menor exigencia; una falta de valoración por el trabajo del Licenciado en Administración. En cuanto a los contenidos de la carrera, consideran que la Licenciatura en Administración tiene un menor contenido y menor exigencia y prefieren la Licenciatura en Economía por ser menos técnica, con una mayor amplitud de criterios. Finalmente, al igual que en la carrera de Contador Público, algunos consideran una alternativa estudiar posteriormente la Licenciatura en Administración.

Algunos comentarios al respecto son los siguientes:

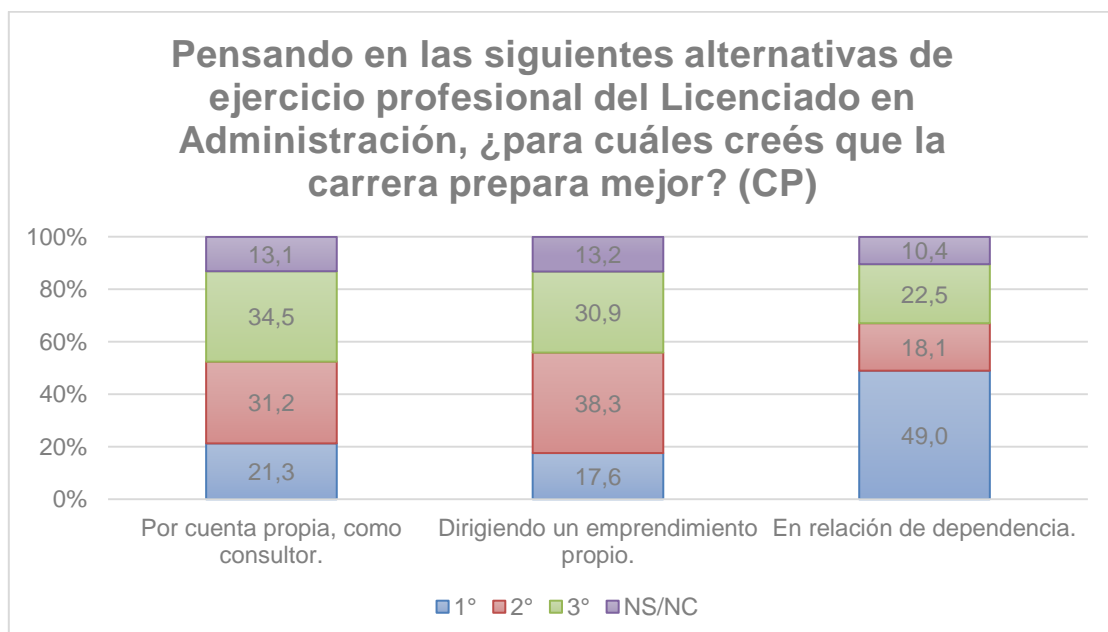
- “Desconocimiento, ya venía con la idea de estudiar Economía y nunca fue una opción”.
- “Fue mi primera opción... Pero me dijeron que convenía Contador y después me dijeron que el Contador no viaja. Posteriormente me di cuenta q me gustaba la Economía”.
- “La Lic. en Economía es menos técnica, buscaba la amplitud de criterios para ensamblar determinados escenarios”.
- “La veía como una mixtura de otras carreras”.
- “Me parecía bastante aburrido Introducción a la Administración”.
- “Muchos egresados”.
- “No le veo mucha dificultad, y me parece que alguien que no estudió pero que tiene buen trato con las personas puede ser mejor incluso que un/a Licenciado/a en Administración. No así con Economía”.
- “Prefiero estudiar Licenciatura en Economía para entender las razones del crecimiento económico (de los países y las familias/personas) y, si se da la posibilidad hacer un aporte académico”.



De un total de 734 estudiantes de la carrera de Contador Público encuestados, los resultados arrojan que 360 (49,0%) consideran que el ámbito de ejercicio propio del Licenciado en Administración es principalmente el sector privado; mientras que 332 (45,2%) encuestados opinan que es tanto el sector privado como el sector Público. Solo 15 (2%) estudiantes de Contador Público visibiliza al ejercicio del Licenciado en Administración en el sector Público exclusivamente.

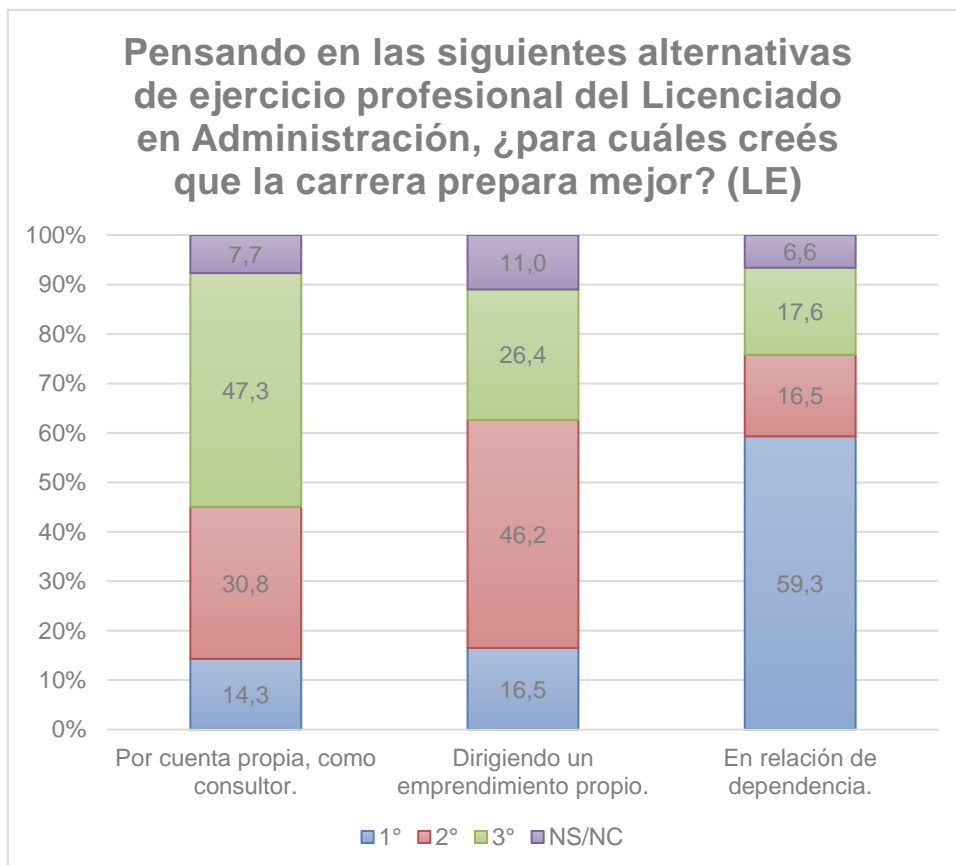
El porcentaje de respuestas entre “ambos por igual” y “principalmente sector privado” son similares, y entre ambos dejan muy poco margen para el ejercicio de la profesión exclusivamente en el sector Público.

Con respecto a las respuestas de los estudiantes de Licenciatura en Economía, sobre un total de 91 encuestados el 62.6% (frecuencia de 57) considera que el ámbito de ejercicio del Licenciado en Administración es principalmente el sector privado y del 34.1% (31 encuestados) de ambos sectores por igual. La respuesta fue nula en torno a considerar exclusivamente el ámbito del sector Público.



En lo que respecta a para qué alternativa la carrera de Licenciatura en Administración prepara mejor, los estudiantes de la carrera de Contador Público respondieron lo siguiente: el 49% considera que la carrera prepara mejor para desempeñarse en relación de dependencia (opción elegida por 360 encuestados); 17,6% seleccionó “dirigiendo un emprendimiento propio” (129 encuestados) y 21,3% (156 encuestados) seleccionaron “por cuenta propia como consultor”.

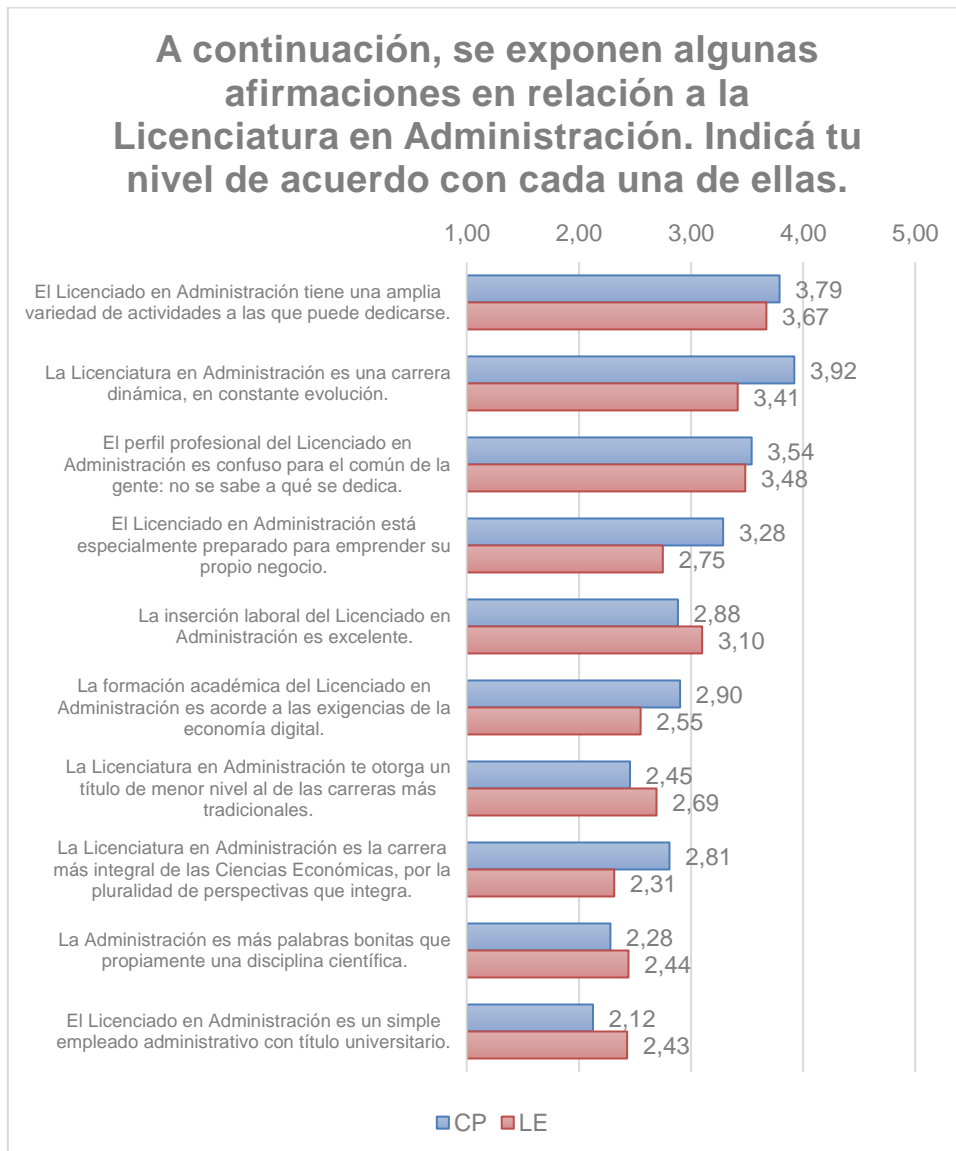
En cuanto a cada una de las alternativas de ejercicio profesional para el Licenciado en Administración, las respuestas de los estudiantes de Contador Público fueron las siguientes: “Por cuenta propia como consultor”, fue seleccionada por la mayoría como tercer opción con un 34,5%; como segunda alternativa por el 31,2%, y como primera por el 21,3% (un 13,1% no supo ubicarla en ninguna posición); “Dirigiendo un emprendimiento propio” fue seleccionada por la mayoría como segunda opción con un 38,3%; como tercer alternativa por un 30,9% y como primera por el 17,6% (un 13,2% contestó NS/NC); finalmente “En relación de dependencia” fue tomada por la mayoría como la primer opción con un 49%, como tercer opción por un 22,5% y como segunda opción por un 18,1% con un 10,4% que no la ubican en ninguna posición.



En lo que respecta a los estudiantes de Licenciatura en Economía, el 59,3% de los encuestados considera que la carrera Licenciatura en Administración prepara mejor para desempeñarse “en relación de dependencia”, un 16.5% considera que prepara mejor para

“dirigir un emprendimiento propio” mientras que un 14,3% ubica en primer lugar a “por cuenta propia como consultor”.

En lo que respecta a cada una de las alternativas de ejercicio profesional para el Licenciado en Administración, las respuestas de los estudiantes de Licenciatura en Economía fueron las siguientes: “Por cuenta propia como consultor”, fue seleccionada por la mayoría como tercer opción con un 47,3%; como segunda alternativa por el 30,8%, y como primera por el 14,3% (un 7,7% no la ubicó en ninguna posición); “Dirigiendo un emprendimiento propio” fue seleccionada por la mayoría como segunda opción con un 46,2%; como tercer alternativa por un 26,4% y como primera por el 16,5% (un 11% contestó NS/NC); finalmente “En relación de dependencia” fue tomada por la mayoría como la primer opción con un 59,3%, como tercer opción por un 17,6% y como segunda opción por un 16,5% con un 6,6% que no la ubica en ninguna posición.



La pregunta siguiente se orienta a relevar la imagen de la Licenciatura en Administración por medio del nivel de acuerdo con una serie de afirmaciones sobre la carrera.

En cuanto a los alumnos de Contador Público, las afirmaciones con mayor nivel de acuerdo promedio son: “La Licenciatura en Administración es una carrera dinámica, en constante evolución” con una media de 3,92, “El Licenciado en Administración tiene una amplia variedad de actividades a las que puede dedicarse” con una media de 3,79, le sigue “El perfil profesional del Licenciado en Administración es confuso para el común de la gente: no sabe a qué se dedica con una media de 3,54. Todas ellas con una mediana de 4 y una moda de 5.

Aquellas afirmaciones con una mediana y moda de 3, se expresan a continuación ordenadas según el valor de la media: “El Licenciado en Administración está especialmente preparado para emprender su propio negocio” (3,28); “La formación académica del Licenciado en Administración es acorde a las exigencia de la Economía digital” (2,90); “La inserción laboral del Licenciado en Administración es excelente” (2,88) y “La Licenciatura en Administración es la carrera más integral de las Ciencias Económicas por la pluralidad de perspectivas que integra” (2,81).

Aquellas afirmaciones que tienen el menor nivel de acuerdo, que cuentan con una mediana de 2 y moda de 1, se expresan a continuación ordenadas según el valor de la media: “La Licenciatura en Administración te otorga un título de menor nivel al de las carreras más tradicionales” (2,45); “La Administración es más palabras bonitas que una disciplina científica” (2,28); “El Licenciado en Administración es un simple empleado administrativo con título universitario” (2,12).

Para los estudiantes de Licenciatura en Economía la afirmación “El Licenciado en Administración tiene una amplia variedad de actividades a la que puede dedicarse” es en promedio la que tiene mayor nivel de acuerdo entre los encuestados con una media de 3,67 y una mediana de 4, y el mismo valor para la moda.

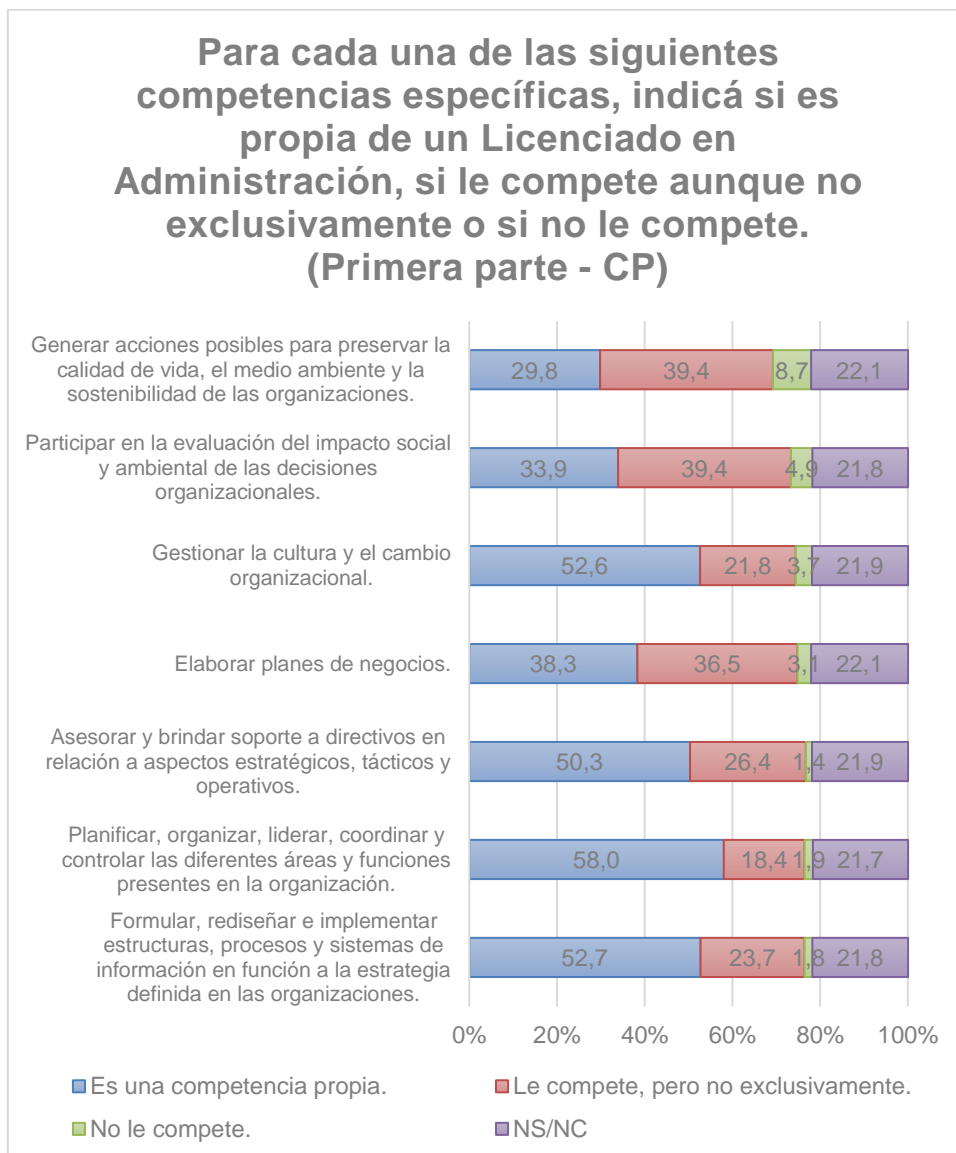
Las afirmaciones que arrojaron una mediana y una moda de 3 son las siguientes, ordenadas según la media: “El perfil profesional del Licenciado en Administración es confuso para el común de la gente: no sabe a qué se dedica” (3,48); “La Licenciatura en Administración es una carrera dinámica, en constante evolución” (3,41); La inserción laboral del Licenciado en Administración es excelente” (3,10); “El Licenciado en Administración está especialmente preparado para emprender su propio negocio” (2,75); “La formación académica del Licenciado en Administración es acorde a las exigencias de la Economía digital” (2,69).

Por último, las afirmaciones que tienen una mediana de 3 y una moda de 1 son las siguientes en orden de su media: “La Licenciatura en Administración te otorga un título de menor nivel al de las carreras tradicionales” (2,69); “La Administración es más palabras bonitas que propiamente una disciplina científica” (2,44); “El Licenciado en Administración es un simple empleado administrativo con título universitario” (2,43); “La Licenciatura en

Administración es la carrera más integral de las Ciencias Económicas por la pluralidad de perspectivas que integra” (2,31).

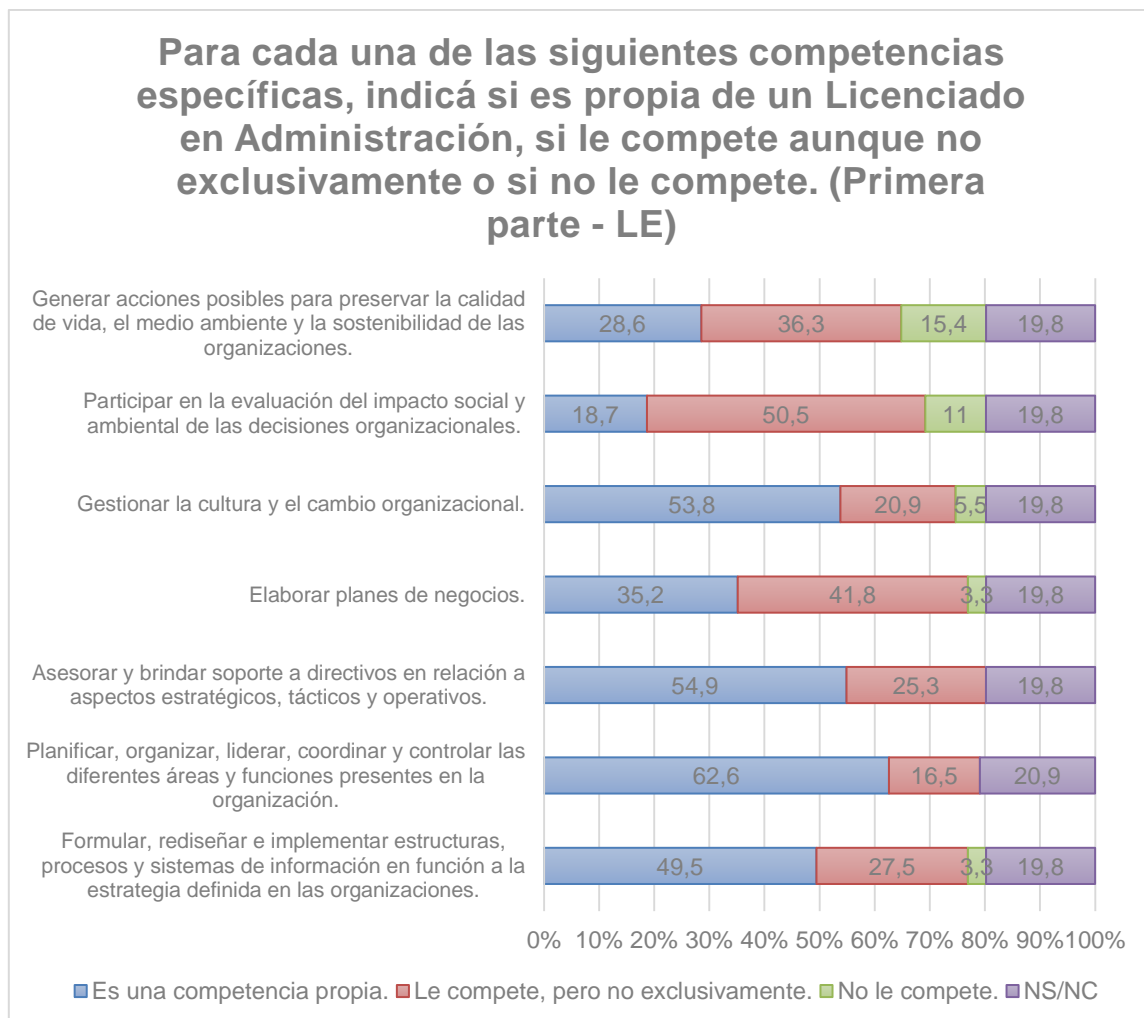
Para cerrar, la última pregunta del cuestionario se propone medir hasta dónde tienen los sujetos claro cuáles son las competencias específicas de un Licenciado en Administración. A tal fin, se les ofrece un listado de 15 competencias específicas, de las cuales siete fueron tomadas del plan de estudios de la Licenciatura en Administración (Resolución N° 28982-C.D.), cuatro del plan de estudios de Contador Público (Resolución N° 27817-C.D.) y otras cuatro del plan de carrera de la Licenciatura en Economía (Resolución N° 28981-C.D.).

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. Si bien a continuación se exponen las competencias ordenadas según de qué plan de estudios fueron extraídas (Primera parte: LA; Segunda parte: CP; Tercera parte; LE), mostrándose incluso en gráficos separados, a los encuestados se les presentaron en forma aleatoria.



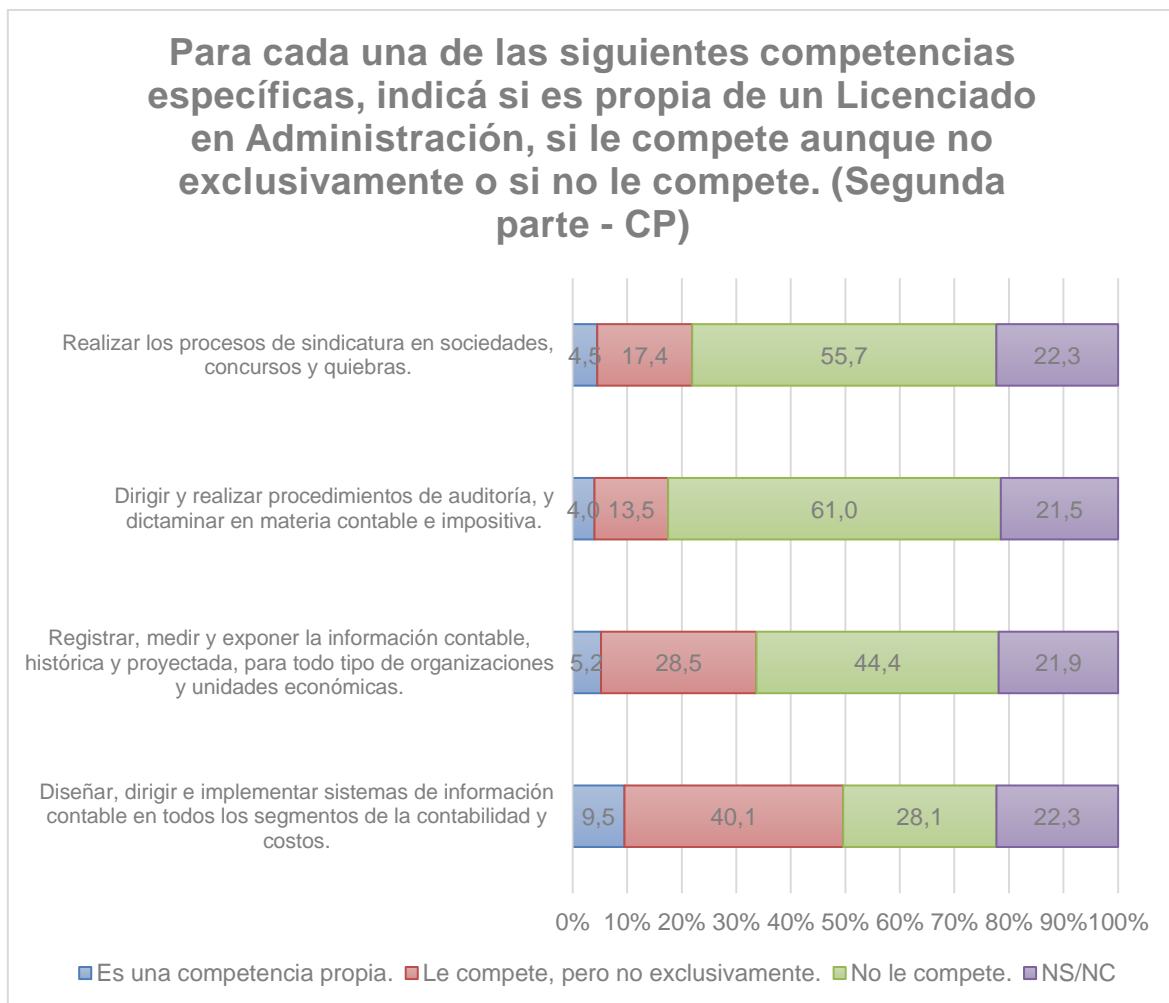
De esta primera parte del listado de competencias, aquellas competencias que el estudiante de Contador Público consideró como específicas de la Licenciatura en Administración y que tienen una respuesta con un porcentaje mayor al 50,0% son las siguientes: “Planificar, organizar, liderar, coordinar y controlar las diferentes áreas y funciones presentes en la organización” frecuencia de 426 (58,0%); seguido por una frecuencia de 387 (52,7%) la competencia “Formular, rediseñar e implementar estructuras, procesos y sistemas de información en función a la estrategia definida en las organizaciones” y luego la competencia “Gestionar la cultura y el cambio organizacional” con una frecuencia de 386 (52,6%) y “Asesorar y brindar soporte a directivos en relación a aspectos estratégicos, tácticos y operativos” con 369 (50,3%).

Con respecto a “Le compete, pero no exclusivamente” aquellas competencias que tienen un mayor porcentaje de respuesta son: “Generar acciones posibles para preservar la calidad de vida, el medio ambiente y la sostenibilidad de las organizaciones”; “Participar en la evaluación del impacto social y ambiental de las decisiones organizacionales” ambas con una frecuencia de 289 (39,4%). “Elaborar planes de negocio” es una competencia que tuvo un porcentaje similar en la respuesta competencia propia (38.3%) y no exclusiva (36.5%).



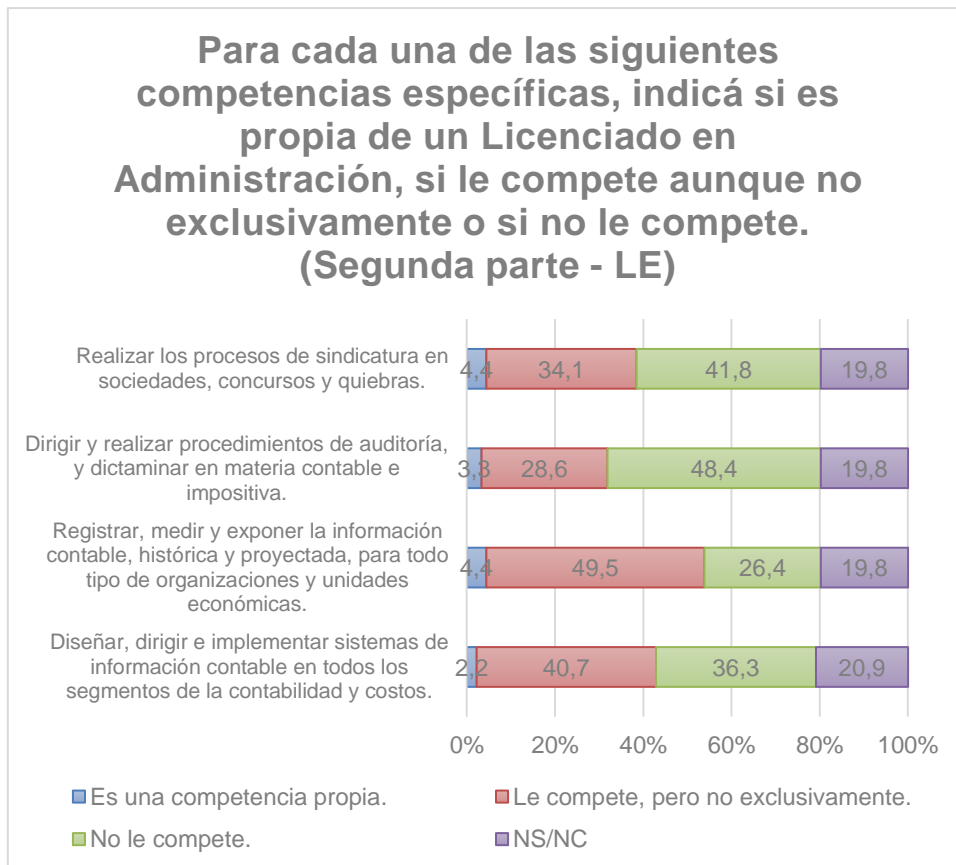
Para los encuestados de la carrera Licenciatura en Economía, en lo que respecta a aquellas competencias específicas propias del Licenciado en Administración de esta primera parte, aparecen las siguientes: “Planificar, organizar, liderar, coordinar y controlar las diferentes áreas y funciones presentes en la organización” con 57 respuestas (62,6%); seguida por “Asesorar y brindar soporte a directivos en relación a aspectos estratégicos, tácticos y operativos” con una frecuencia de 50 (54,9%); con el 53,8% (49 respuestas) sigue la competencia: “Gestionar la cultura y el cambio organizacional” y “Formular, rediseñar, e implementar estructuras, procesos y sistemas de información en función a la estrategia definida en las organizaciones” con una frecuencia de 45 (49,5%).

Aquellas competencias que en general consideran les corresponde pero no exclusivamente se pueden observar los siguientes resultados: “Participar en la evaluación social y ambiental de las decisiones organizacionales” (50,5%) frecuencia 46; “Elaborar planes de negocios” (41,8%) frecuencia 38; “Generar las acciones posibles para preservar la calidad de vida, el medio ambiente y la sostenibilidad de las organizaciones” con una frecuencia de 33 (36,3%). Esta misma competencia fue aquella que, dentro de las respuestas “no le compete”, arrojó el mayor porcentaje (15,4%).



Respecto a la segunda parte, que son aquellas competencias extraídas del plan de Contador Público, aquellas competencias que los estudiantes de dicha carrera consideran que no les compete al Licenciado en Administración son: “Dirigir y realizar procedimientos de auditoría y dictaminar en materia contable e impositiva” con una frecuencia de 448 (61,0%); seguido de “Realizar procesos de sindicaturas en sociedades, concursos y quiebras” con una frecuencia de 409 (55,7%), “Registrar, medir y exponer información contable histórica y proyectada, para todo tipo de organizaciones y unidades económicas” con una cantidad de respuestas de 326 (44,4%).

Con respecto a “Diseñar, dirigir e implementar sistemas de información contable en todos los segmentos de la contabilidad y costos” la mayoría de los encuestados respondió, a diferencia de las anteriores, que es una competencia más no exclusiva del Licenciado en Administración con una cantidad de respuestas de 294 (40,1%) frente a un 28,1% (206 respuestas) que considera no le compete.



En el caso de los estudiantes de la Licenciatura en Economía, consideran que no le compete al Licenciado en Administración “Dirigir y realizar procedimientos de auditoría y dictaminar en materia contable e impositiva” (48,4%, 44 respuestas); “Realizar los procesos de sindicaturas en sociedades, concursos y quiebras” (41,8%, 38 respuestas).

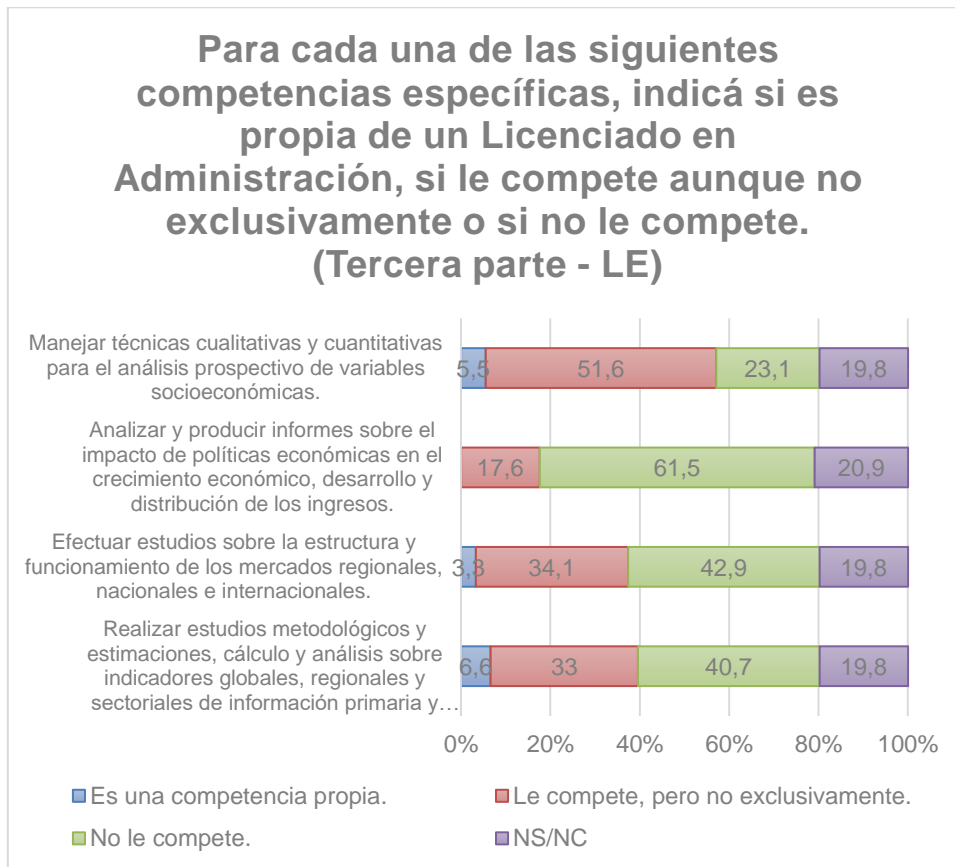
Consideran en su mayoría que les compete pero no exclusivamente: “Registrar, medir y exponer información contable histórica y proyectada para todo tipo de organizaciones y

unidades económicas” (49,5%, 45 respuestas); “Diseñar, dirigir e implementar sistemas de información contable en todos los segmentos de la contabilidad y costos” (40,7%, 37 respuestas).



Para todas las competencias específicas citadas en la tercera parte de la pregunta, que son las competencias extraídas del plan de Licenciatura en Economía, los estudiantes de Contador Público consideraron que le competen al Licenciado en Administración, más no exclusivamente. En orden según el porcentaje de respuesta se detalla a continuación: “Realizar estudios metodológicos y estimaciones, cálculo y análisis sobre indicadores globales, regionales y sectoriales de la información primaria y secundaria” con una frecuencia de 324 (44,1%), seguido por “Analizar y producir informes sobre el impacto de políticas económicas en el crecimiento económico, desarrollo y distribución de los ingresos” con una cantidad de respuestas 317 (43,2%); luego “Manejar técnicas cuantitativas y cualitativas para el análisis prospectivo de variables socioeconómicas” con una frecuencia de 315 (42,9%) y, por último, “Efectuar estudios sobre la estructura y funcionamiento de los mercados regionales, nacionales e internacionales” con una frecuencia de 313 (42,6%). Es interesante mencionar que en la primera y tercera competencia mencionada anteriormente, el porcentaje de respuesta entendiéndola como competencia específica propia de la Licenciatura en Administración supera a la respuesta de “no le compete”. El

caso inverso sucede con la segunda y cuarta competencia. Siempre teniendo en cuenta que se está analizando el punto de vista y percepción del estudiante de Contador Público.



En el caso de los estudiantes de Licenciatura en Economía consideran en su mayoría que las siguientes competencias específicas no le competen a los Licenciados en Administración: “Analizar y producir informes sobre el impacto de políticas económicas en el crecimiento económico, desarrollo y distribución de ingresos” con 56 respuestas (61,5%); “Efectuar estudios sobre la estructura y funcionamiento de los mercados regionales, nacionales e internacionales” con 39 respuestas (42,9%); “Realizar estudios metodológicos y estimaciones, cálculo y análisis sobre indicadores globales, regionales y sectoriales de información primaria y secundaria” con una frecuencia de 37 (40,7%).

Con respecto a la competencia específica “Manejar técnicas cuantitativas y cualitativas para el análisis prospectivo de variables socioeconómicas” entienden le compete al Licenciado en Administración pero no exclusivamente.

5. CONCLUSIONES

El presente artículo se basó en un relevamiento realizado a una muestra representativa de estudiantes de las carreras de Contador Público (734 encuestas) y de la Licenciatura en Economía (91 encuestas). En la muestra hubo mayoría de género femenino para Contador Público (70,7%) y mayoría de género masculino para Licenciatura en Economía (62,6%), la

edad promedio de los participantes fue de 26,09 años para Contador y 26,16 para Economía, y en ambos casos la mayor parte de los encuestados se encuentra en el segundo ciclo de la carrera (en cuarto y quinto año).

La primera parte de la encuesta estuvo dirigida a conocer el proceso de selección de carrera y a los motivos para no seguir la Licenciatura en Administración. De los resultados se desprenden las siguientes conclusiones:

- En cuanto a la principal fuente de información por la que los estudiantes conocieron y se interesaron en la carrera hay diferencia entre Contador y Economía; en el primer caso fueron los docentes o las materias del colegio secundario mientras que para la Licenciatura fueron Internet y las Redes Sociales, siendo el colegio secundario la segunda fuente en este caso. En ambos casos tuvieron peso las referencias de amigos, conocidos y familiares (segunda fuente para Contador y tercera para Economía).
- A la hora de seleccionar la carrera también hubo fuertes similitudes entre ambas carreras; el factor preponderante es el Interés en los contenidos (en ambos casos con una moda de 5) al que le sigue el perfil profesional (con moda de 5). En el caso de Contador también tiene una moda de 5 el tercer factor que es la salida laboral, no tan relevante para los futuros Licenciados en Economía (moda de 3). Entre los factores menos importantes se destacan para las dos carreras el grado de dificultad y la tradición familiar, ambos con moda de 1 (irrelevantes). Llama la atención que para los estudiantes de Economía también ha sido irrelevante la orientación del colegio secundario.
- En cuanto al momento de la elección la mayoría lo hizo antes de ingresar a la Facultad en las dos carreras.
- En lo que respecta a los motivos que los llevaron a no elegir la Licenciatura en Administración sobresale el contenido del plan de estudios tanto para los estudiantes de Contador como los de la Licenciatura en Economía. Para los estudiantes de Contador un segundo factor relevante es la salida laboral, ya que consideran que la carrera de Contador Público tiene una mayor salida laboral, más amplia, con posibilidades de trabajo por cuenta propia y la posibilidad de “firmar balances”. Entre los Otros motivos que podían agregar se hizo hincapié en la vocación, el desconocimiento de la carrera y la falta de oferta de la Licenciatura en las Extensiones Áulicas. En el caso de los estudiantes de la Licenciatura en Economía la segunda alternativa más seleccionada fue la variedad de disciplinas que incluye la carrera dejando como tercer factor la salida laboral. Dentro de los otros motivos, al igual que para los alumnos de Contador sobresalen la vocación por la carrera elegida y el desconocimiento de la

Licenciatura en Administración; y aparecen como otros factores considerar la Lic en Administración una carrera con menor contenido y menor exigencia, con una desvalorización del trabajo del Licenciado en Administración.

Algo interesante es que en las dos carreras un buen número de alumnos manifestaron la intención de comenzar posteriormente la Licenciatura en Administración.

La segunda parte de la encuesta está orientada a la percepción de los estudiantes de Contador Público y Licenciatura en Economía en cuanto al desempeño en el ámbito laboral de los Licenciados en Administración. En este punto las principales conclusiones son:

- La mayoría de los estudiantes de Contador Público y los alumnos de la Licenciatura en Economía coinciden que el ámbito de ejercicio propio del Licenciado en Administración es el sector privado, ya sea exclusivamente o combinado con el sector Público. Esta identificación de la Licenciatura en Administración con el sector privado tiene una mayor preponderancia en el caso de los estudiantes de la Licenciatura en Economía.
- En lo que respecta al ejercicio profesional, los estudiantes encuestados tanto de Licenciatura en Economía como de Contador Público coinciden que la Licenciatura en Administración prepara mejor para desempeñarse en relación de dependencia en primer lugar, luego para dirigir un emprendimiento propio y por último por cuenta propia como consultor. En el caso de las respuestas de Licenciatura en Economía el porcentaje que ubicó a relación de dependencia en primer lugar fue mayor que el correspondiente a Contador Público.
- En cuanto a las afirmaciones en relación a la Licenciatura en Administración que generaron mayor acuerdo se encuentran: “El Licenciado en Administración tiene una amplia variedad de actividades a la que puede dedicarse”; “La Licenciatura en Administración es una carrera dinámica en constante evolución”; “El profesional que forma está preparado para emprender su propio negocio” y “El perfil profesional es confuso para el común de la gente”. Los encuestados de la carrera Licenciatura en Economía tuvieron un mayor nivel de acuerdo, en comparación con las respuestas de Contador Público, en la afirmación “La salida laboral del Licenciado en Administración”, mientras que, por otro lado, los encuestados de la carrera de Contador en su mayoría demuestran tener un mayor nivel de acuerdo en percibir a la Licenciatura en Administración como la carrera más integral de las Ciencias Económicas por la pluralidad de perspectivas que integra.
- Finalmente, en lo que respecta a las competencias específicas si bien en general hay una identificación de las competencias propias de cada carrera, se detecta

que para los estudiantes es más claro diferenciar la carrera que está cursando de las otras dos, que las otras dos entre sí.

Los resultados en las respuestas de los encuestados de ambas carreras coinciden en las siguientes competencias específicas a las cuales le otorgaron el mayor porcentaje: “Planificar, organizar, liderar, coordinar y controlar las diferentes áreas y funciones presentes en la organización”, gestionar la cultura y cambio organizacional, asesoramiento a directivos y en alinear procesos, información y estructura a la estrategia organizacional. Coinciden en que las gestiones de sustentabilidad y aquellas referidas a la evaluación social y ambiental no les son exclusivas.

Sin embargo, en la competencia “elaborar planes de negocios”, los encuestados de la Licenciatura en Economía arrojaron un porcentaje mayor en entenderla como no exclusiva y las respuestas de Contador Público se corresponden a un porcentaje similar entre propias y no exclusivas.

Los resultados arrojados por ambas carreras coinciden en que no están dentro de las competencias del Licenciado en Administración aquellas relacionadas con procesos de sindicatura y materia impositiva y de auditoría. Acuerdan además que en lo que respecta a contabilidad y costos les compete, pero no exclusivamente.

Sin embargo, en la competencia “Registrar, medir y exponer información contable histórica y proyectada para todo tipo de organizaciones y unidades económicas”, los estudiantes de Licenciatura en Economía encuestados en su mayoría la consideran una competencia específica pero no exclusiva; los encuestados de la carrera de Contador Público entienden que no les compete.

Los resultados arrojados por las respuestas de ambas carreras en esta parte de la pregunta sólo coinciden en que la competencia del manejo de técnicas cuantitativas y cualitativas le compete mas no exclusivamente.

En las otras tres competencias específicas: estructura y funcionamiento de mercados, análisis de indicadores y la producción de informes sobre impacto de políticas económicas, hay discordancia ya que los resultados de los estudiantes de Licenciatura en Economía consideran que no le compete al Licenciado en Administración; mientras que aquellos que dieron su respuesta y son estudiantes de Contador Público entienden que les compete más no exclusivamente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- 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". En: Actas Vigésimoquintas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística. Abril de 2021. ISSN N° 1668-5008.
- Oviedo, R. R., Racca, A. P., Suñer, M. N., Fior, M. y Ford, J. J. (2021). "Imagen de la Licenciatura en Administración en estudiantes de la carrera (UNR)". En: Actas Vigésimoquintas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística. Abril de 2021. ISSN N° 1668-5008.
- Universidad Nacional de Rosario – Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. (2019) Resolución N° 28982-C.D. "Plan de Estudios de la carrera de Licenciatura en Administración".
- Universidad Nacional de Rosario – Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. (2019) Resolución N° 28981-C.D. "Plan de Estudios de la carrera de Licenciatura en Economía".
- Universidad Nacional de Rosario – Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. (2018) Resolución N° 27817-C.D. "Plan de Estudios de la carrera de Contador Público".

DESARROLLO DE COMPETENCIAS PROFESIONALES DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN (UNR) A TRAVÉS DEL TALLER DE PRÁCTICA PROFESIONAL

OVIEDO, Raúl Ricardo

RESUMEN:

Partiendo del interrogante respecto a si logra la carrera formar profesionales competentes, suficientemente preparados para enfrentar contextos dinámicos e inestables, particularmente con sus instancias actuales de práctica profesional, el estudio se plantea como problema de investigación el Desarrollo de Competencias Profesionales de los Licenciados en Administración de la Universidad Nacional de Rosario a través de las distintas modalidades de Práctica Profesional implementadas en la Carrera: Pasantía, Trabajo Final y Tesina. La investigación adopta un enfoque predominantemente cuantitativo, realizándose un estudio descriptivo, de corte transversal. El principal instrumento de relevamiento es la encuesta, aplicándose un cuestionario autoadministrado a una muestra autoseleccionada de graduados de la carrera.

PALABRAS CLAVE: Competencias; Licenciatura en Administración; Práctica Profesional

ABSTRACT:

Based on the question of whether the career succeeds in training competent professionals, sufficiently prepared to face dynamic and unstable contexts, particularly with their current instances of professional practice, the study raises as a research problem the Development of Professional Competencies of the Graduates in Administration of the National University of Rosario through the different modalities of Professional Practice implemented in the Career: Internship, Final Work and Dissertation. The research adopts a predominantly quantitative approach, with a descriptive, cross-sectional study. The main instrument is the survey, applying a self-administered questionnaire to a self-selected sample of graduates.

KEYWORDS: Competencies; Bachelor's Degree in Administration; Professional Practice

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo reelabora y sintetiza los resultados obtenidos en el Trabajo Final de Titulación de la Especialización en Gestión de Recursos Humanos del autor (Oviedo, 2020), a la vez que conecta el Proyecto de Investigación en el marco del cual se realizó la investigación como aporte personal, "Desarrollo de Competencias Profesionales para el desempeño efectivo en un entorno altamente complejo e inestable: La formación de profesionales competentes en Ciencias Económicas en la Universidad Nacional de

Rosario”, con el actualmente vigente, “Realidad Profesional del Licenciado en Administración: Representaciones, Expectativas, Formación y Ejercicio”, de los cuales el autor es Director.

El desarrollo de competencias en la formación universitaria adquiere cada vez mayor relevancia a medida que el contexto de actuación de los futuros profesionales se hace cada vez más impredecible. Los conocimientos teóricos y técnicos vigentes al momento de la formación son imprescindibles y constituyen la base sobre la que el futuro profesional construirá su práctica, pero el desempeño efectivo requiere ponerlos en juego en un contexto determinado, en una realidad compleja y cambiante, en relación con otros. La capacidad es necesaria pero no suficiente para un desempeño efectivo; las probabilidades de éxito dependerán de la correcta combinación de competencias.

En el caso particular de la Licenciatura en Administración, la carrera tiene un perfil bastante amplio, con altas exigencias respecto a las competencias requeridas para un desempeño efectivo de la profesión. La situación problemática que surge entonces es: ¿hasta qué punto logra la carrera desarrollar en el graduado las competencias requeridas para desempeñarse en un entorno altamente complejo e inestable como el actual? Se trata de una preocupación común en cualquier carrera: ¿salen los graduados realmente preparados para enfrentar competentemente el ejercicio profesional?

Siendo que las competencias implican el despliegue de conocimientos integrados y que se desarrollan plenamente en la práctica, es que se decide estudiar particularmente el desarrollo de competencias a través de las modalidades de práctica profesional previstas en la carrera: “Taller de Práctica Profesional – Módulo I: Pasantía” y “Taller de Práctica Profesional – Módulo II: Trabajo Final de Carácter Profesional o Tesina”.

Así, la situación problemática refiere a si estas modalidades de práctica profesional que el graduado enfrenta en sus últimos años son realmente efectivas en el desarrollo de las competencias profesionales que necesita para desempeñarse una vez recibido.

El Objetivo del presente estudio es, por tanto, relevar el impacto de las modalidades de Práctica Profesional implementadas en la Licenciatura en Administración de la UNR sobre el desarrollo de Competencias de los Graduados.

2. METODOLOGÍA

La investigación adopta un enfoque predominantemente cuantitativo, realizándose un estudio descriptivo, de corte transversal.

El principal instrumento de relevamiento es la encuesta. El cuestionario es autoadministrado, compuesto principalmente por preguntas cerradas de opción múltiple, con predominio de escalas de valoración, si bien se dejaron algunas preguntas abiertas para permitir la expresión de los sujetos en sus palabras.

El cuestionario fue cargado en la plataforma virtual Survio (*survio.com*), enviándose vía e-mail la invitación a participar de la encuesta. Se trabajó a partir de un listado de Graduados en un lapso de cinco años provisto por el Departamento Alumnado de la Facultad, que sirvió como Marco Muestral. La muestra es autoseleccionada. Se obtuvo un total de 61 encuestas completas.

Los datos cuantitativos recolectados fueron procesados utilizando el programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) para su tratamiento estadístico. Las preguntas abiertas, por otro lado, se interpretaron cualitativamente, por procesos de categorización y síntesis.

Se complementa este abordaje con tres entrevistas en profundidad: Esp. Alberto Perozzi, Profesor Titular del Taller de Práctica Profesional: Módulo I: Pasantía; Dr. Sergio Albano, Profesor Titular del Taller de Práctica Profesional: Módulo II – Trabajo Final de Carácter Profesional o Tesina; y Lic. Adriana Racca, Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística.

3. PRINCIPALES RESULTADOS

A continuación, se sintetizan y resaltan los principales resultados del estudio realizado, pudiendo quien le interese profundizar en los mismos remitirse al trabajo original, disponible en el Repositorio Hipermedial de la Universidad.

CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

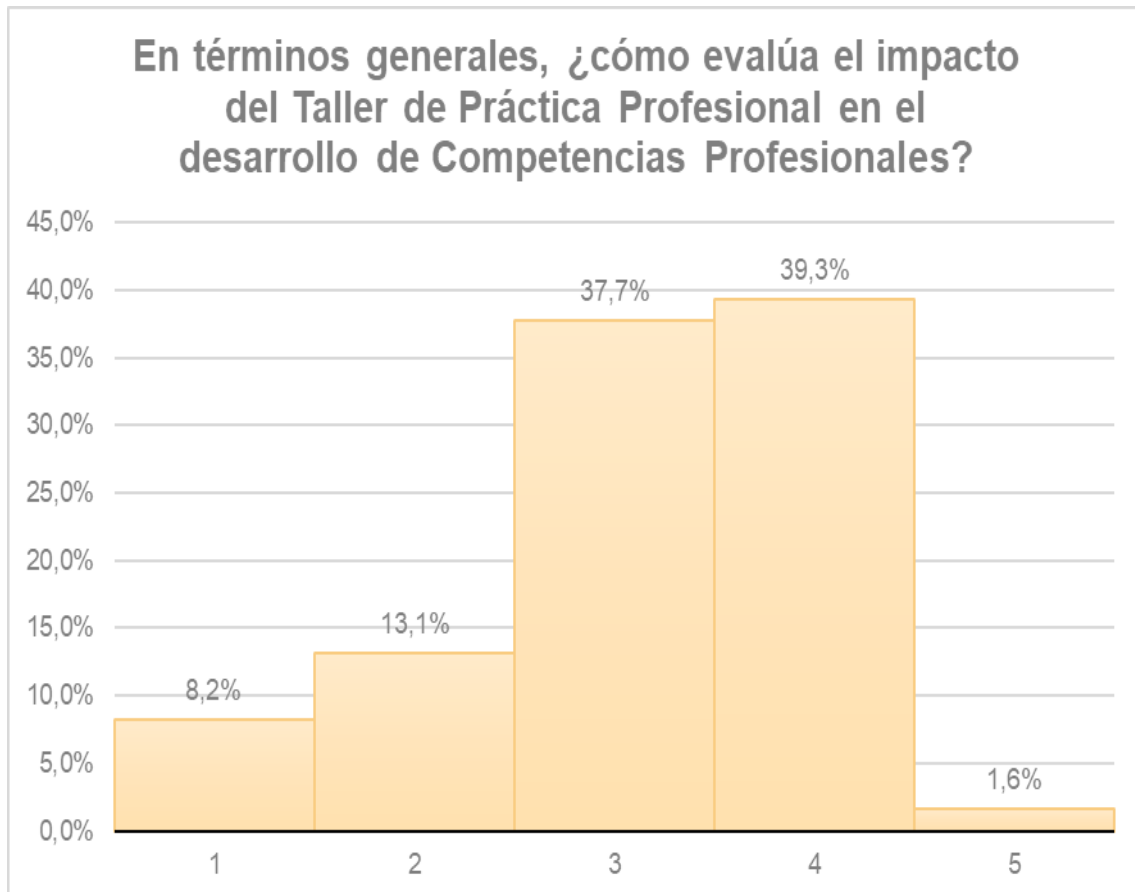
Del total de graduados encuestados, el 62,3% son mujeres y el 37,7% son hombres. En cuanto a la edad, una tercera parte de los encuestados tiene 29 años o menos (34,4%), mientras que la mayoría pasa ya los 30 años (65,6%) al momento de la encuesta, lo cual – al considerar que solo se incluyen graduados con hasta 5 años de antigüedad – da cuenta de que en su mayoría se han recibido por encima de los 25 años.

Siguiendo con la caracterización de la muestra, pero ya entrando lo relativo al primer módulo de la Práctica Profesional, cabe destacar que la proporción de alumnos que trabajaban ya en la Empresa en la que realizaron la Pasantía es prácticamente idéntica a la de aquellos que ingresaron específicamente para realizarla (49,2% y 50,8%, respectivamente). Por otro lado, de aquellos que ingresaron específicamente para realizar la Pasantía, solo una tercera parte (35,5%) continuó la relación laboral una vez finalizada la misma.

En cuanto al segundo módulo de la Práctica Profesional, la mayoría de los graduados encuestados optó en su momento por realizar un Trabajo Final (63,9%), mientras que solo un 36,1% optó por realizar una Tesina, tendencia que viene modificándose en los últimos años. De aquellos que realizaron un Trabajo Final, la mayoría realizó un trabajo de

consultoría o plan incremental para una empresa ya existente (59,0%), mientras que el 41,0% restante realizó un plan de negocios para un nuevo emprendimiento. Entre los que realizaron su Trabajo Final para alguna empresa existente, la mayoría (56,5%) trabaja o trabajó en la empresa objeto de estudio, mientras que un 43,5% realizó su trabajo como asesor externo.

DESARROLLO DE COMPETENCIAS



Al consultarles a los graduados, en términos generales, por su evaluación del impacto del Taller de Práctica Profesional en el desarrollo de Competencias Profesionales, la misma es ligeramente positiva.

Utilizando una escala de 1 a 5, donde 1 significa 'Nulo' y 5 'Excelente', la gran mayoría de las respuestas (77,0%) se reparte entre 3 y 4 puntos. La moda se ubica en 4, la mediana en 3 y la media es de 3,13. Solo un graduado considera Excelente el impacto de la Práctica Profesional en el desarrollo de competencias profesionales, mientras que un 29,5% se muestra insatisfecho, al optar por 1 o 2.



Se consulta a los graduados respecto a cuáles consideran que son las competencias más importantes para el ejercicio de la profesión, permitiéndoles elegir hasta cinco competencias de un listado preestablecido.

Del listado de 16 competencias, ninguna quedó sin elegir por ningún graduado, lo cual es lógico al pensarse que el listado fue confeccionado teniendo en cuenta específicamente competencias de gestión, propias de la Administración. Cabe aclarar que dicho listado es el mismo que fue aplicado en todos los cuestionarios diseñados en el marco del proyecto, cuyos resultados se sintetizan en el trabajo presentado en la edición anterior de la revista (Oviedo, Gaibazzi, Leda, Racca, Siegenthaler y Suñer, 2020).

La competencia más seleccionada por los graduados es el Trabajo en Equipo (72,1%), seguida por la Adaptación al Cambio (67,2%) y la Capacidad de Planificación (50,8%). Evidentemente, se trata de competencias realmente importantes desde la perspectiva de los graduados, ya que la mayoría las ha escogido. Les sigue la Comunicación Efectiva (42,6%),

a su vez seguida por la Tolerancia a la Incertidumbre y la Iniciativa (ambas con 36,1%). Las demás competencias no alcanzan a ser mencionadas por un tercio de los graduados.

En el otro extremo, la competencia menos mencionada dentro de las más importantes para el ejercicio de la profesión es la Responsabilidad Social (13,1%), seguida por el Pensamiento Creativo y el Pensamiento Crítico (ambas con 19,7%).



Cuando partiendo del mismo listado de competencias, se consulta por cuáles son las más desarrolladas a través del Taller de Práctica Profesional, nuevamente permitiendo elegir hasta 5 competencias, los resultados son diferentes. Ante todo, en este caso, el nivel de acuerdo es menor.

Solo una competencia del listado supera el 50% de mención entre las competencias más desarrolladas: la Capacidad de Planificación (55,7%). En segundo lugar, aparece el Trabajo en Equipo (45,9%). Le siguen la Visión Sistémica y la Capacidad para Aprender (34,4% cada una), el Pensamiento Creativo (32,8%) y el Pensamiento Crítico y la Iniciativa (27,9%).

En cuanto a las competencias menos mencionadas entre las desarrolladas por la Práctica Profesional, destaca la Empatía (4,9%), seguida por la Autorregulación Emocional y el Liderazgo Estratégico (con 8,2% cada una).

Al comparar los resultados de ambas preguntas, la mayoría de las competencias en estudio tienen menor nivel de mención al preguntarse por su desarrollo a través del Taller de Práctica Profesional que al preguntar por su importancia para el ejercicio profesional. En este sentido, las mayores diferencias se observan respecto de la Adaptación al Cambio y el Trabajo en Equipo, que son justamente las consideradas más importantes. Les siguen la Tolerancia a la Incertidumbre y la Autorregulación Emocional, ambas competencias ligadas a cuestiones subjetivas profundas, difíciles de desarrollar en un contexto académico y que requieren mayor esfuerzo para su desarrollo.

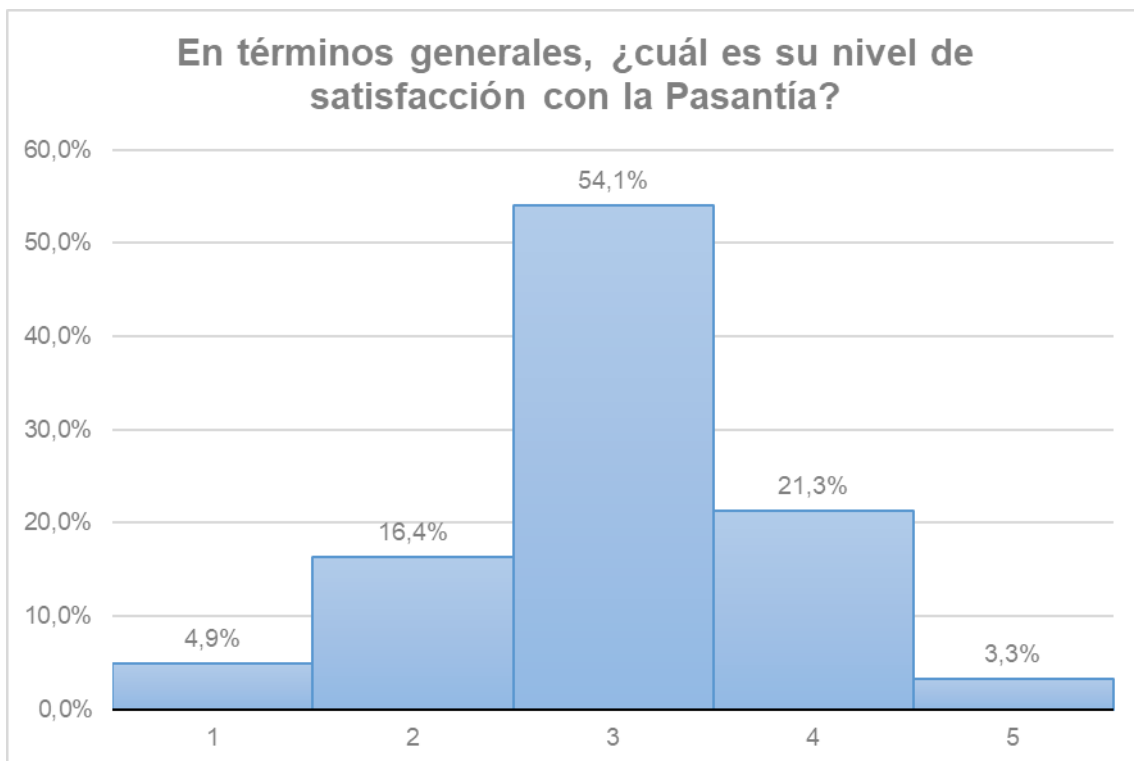
Por el contrario, aquellas competencias que obtuvieron mayores menciones (apenas) respecto al desarrollo a través del Taller de Práctica Profesional son: Pensamiento Creativo, Pensamiento Crítico, Capacidad de Planificación, Visión Sistémica y Capacidad para Aprender, todas competencias claramente ligadas al tipo de trabajo que se realiza en las distintas modalidades del Taller.

PASANTÍA

Al consultar al Profesor Titular del Módulo I del Taller respecto al impacto de la Pasantía en el desarrollo de competencias de los futuros graduados, su respuesta incluye: “A través de la Cátedra ofrecemos a los estudiantes la posibilidad de complementar y aplicar los conocimientos teóricos adquiridos mediante la práctica en organizaciones concretas. Generamos para los estudiantes un ámbito de investigación que sirva de base para la elaboración de su tesina o trabajo final con carácter profesional. Brindamos, a través de la pasantía, una primera aproximación a lo que será en el futuro el campo en el cual desarrollarán su profesión. Permitimos que los alumnos tomen contacto con organizaciones, medios y tecnologías aplicadas al desempeñar su trabajo de pasantía. Permitimos que los educandos integren grupos de trabajo, se inserten en el medio laboral, interactúen, perciban el clima organizacional, permitiendo el afianzamiento de los conocimientos adquiridos. Posibilitamos que los alumnos desplieguen sus habilidades en el análisis de una situación problemática, su diagnóstico, la proposición de alternativas de solución, la confección y la presentación de un informe”.



Consultados los graduados respecto a en qué medida contribuyó la Pasantía al desarrollo de sus competencias profesionales (en una escala de 1 a 5, donde 1 significa 'Nula' y 5 'Excelente'), se obtuvo una media de 3,23 con desvío estándar de 0,99. Moda y mediana coinciden en 3, lo cual da cuenta de un desempeño medio de dicha modalidad de práctica profesional en lo que a desarrollo de competencias refiere, al menos desde la perspectiva de los graduados.



Aplicando la misma escala al nivel de satisfacción en términos generales con la Pasantía, las respuestas de los graduados se concentran claramente en el punto medio, con moda y mediana en 3, un promedio de 3,02 y desvío estándar de 0,85. Esto da cuenta de que, en general, están satisfechos con la Pasantía, pero con lo justo.

En la evaluación por dimensiones (desempeño de los tutores, integración de conocimientos provenientes de distintas materias y aplicación práctica de conocimientos teóricos y técnicos), la Pasantía obtiene puntajes similares en todas ellas, variando apenas de 3,11 en la integración de conocimientos a 3,16 en las otras dos. A su vez, estos puntajes son los más bajos en la comparación entre modalidades, si bien todos se mantienen por encima de los 3 puntos promedio.

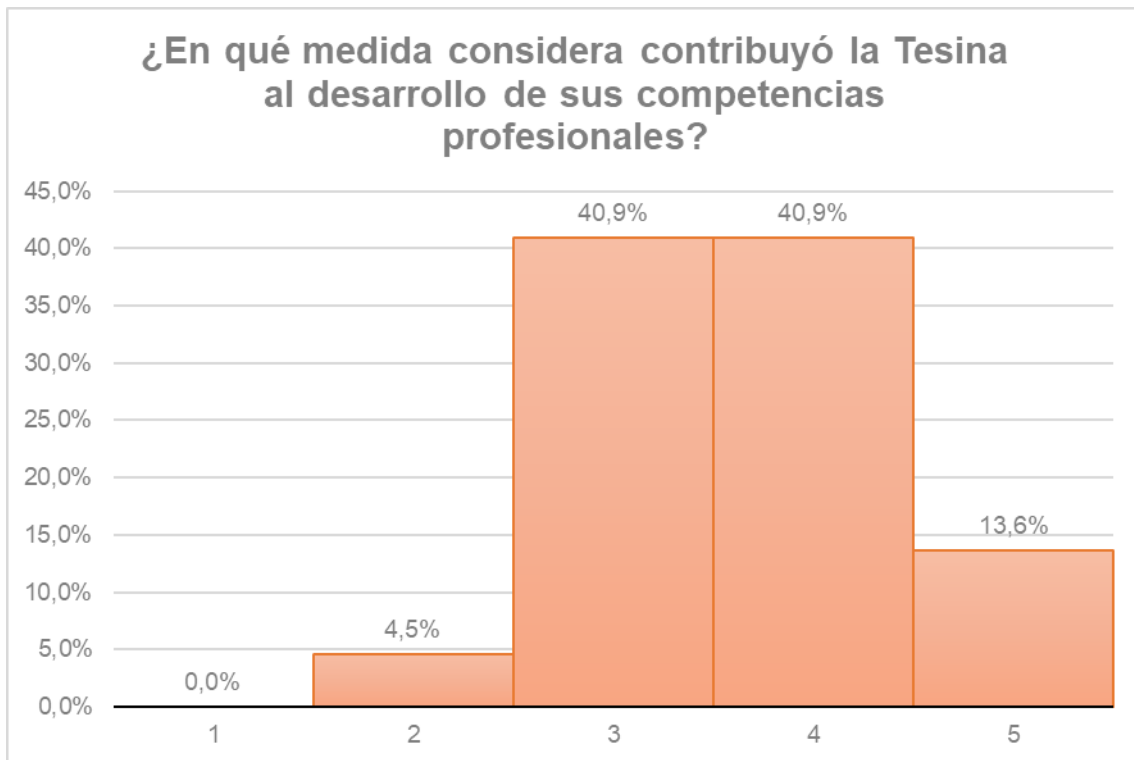
Volviendo a la perspectiva docente, se agrega: “La satisfacción depende de distintos factores: la organización en la que se realizó la pasantía; las tareas que le fueron asignadas al alumno; la motivación que los llevó a elegir una organización u otra; la dinámica propia del trabajo realizado. Un aspecto que podría aumentar el grado de satisfacción de los alumnos sería la ampliación de la oferta de organizaciones en las cuales desarrollar las pasantías, tarea en la que se debiera actuar coordinadamente desde el ámbito institucional (Facultades, Universidades, Estados nacional, municipales y provinciales, Cámaras empresariales)”.

Al ofrecerse a los graduados un espacio abierto para comentarios y sugerencias en relación a la Pasantía, la mayoría de los comentarios se refieren al tema de los plazos y formas de corrección, con el cual muestran importante disconformidad. Le siguen en relevancia los comentarios referentes al acceso a empresas para realizarla, como por ejemplo: “Brindar al alumno organizaciones donde pueda desarrollar la misma ya que muchas veces no se encuentra empleado en alguna”; “Que la Universidad se comprometa a ofrecer las Empresas donde poder hacer el trabajo y no tener que salir uno mismo en búsqueda de Empresas”. Algunos comentan respecto a la formalidad, pretendiendo la cátedra sea más permisiva en lo metodológico. Otros reclaman por cuestiones relativas a la organización de la cátedra o el lugar que ocupa la materia en el plan de estudios. Algunos piden que se le brinde mayor importancia, por ejemplo: “No se le da la importancia que debería tener; pasantía debería ayudar más a aplicar conocimientos teóricos de toda la carrera y para el que consiguió un trabajo para hacerla debería tener mayor relevancia aún”. Por último, algunos aprovechan este espacio para simplemente comentar experiencias particulares, tanto positivas como negativas.

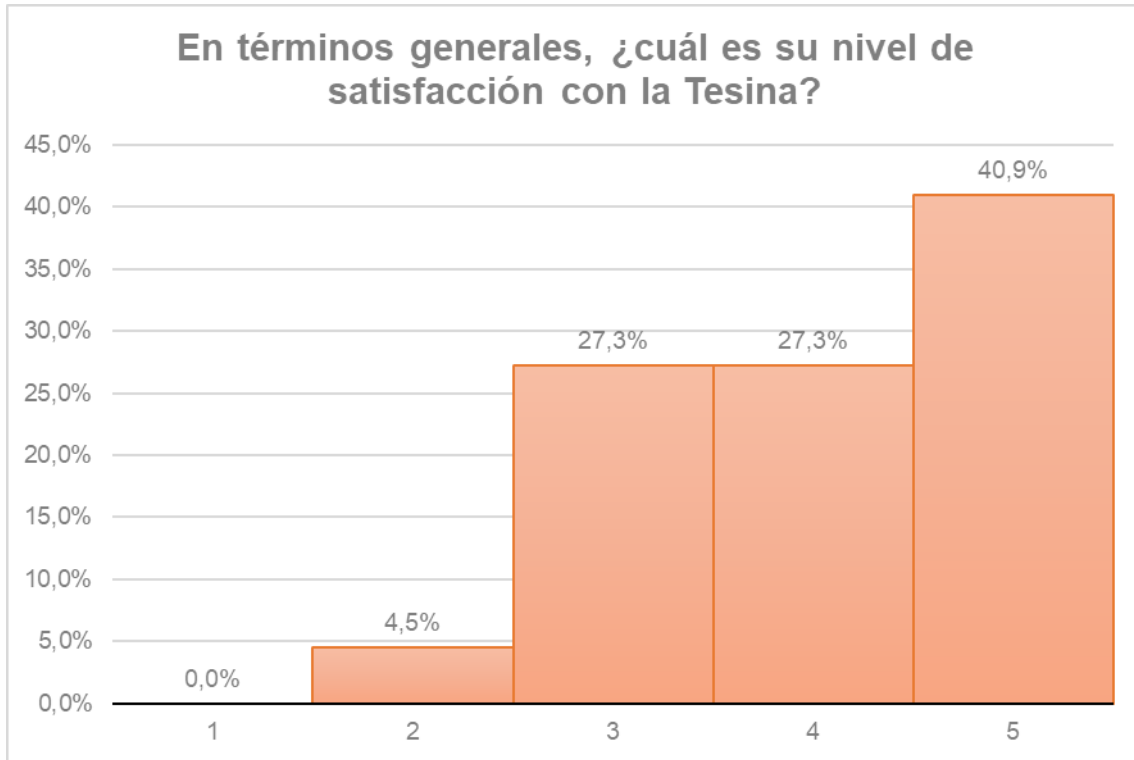
TESINA

En cuanto al impacto en el desarrollo de competencias profesionales de la Tesina, el Titular de Cátedra responde: “La Tesina es fundamental para el desarrollo de competencias

profesionales de los futuros graduados. El tener que elegir un tema a investigar libremente desarrolla competencias de manejo personal, como adaptación al cambio, antes los profesores indicaban todo; capacidad de planificación de su anteproyecto; capacidad de aprender y profundizar un tema motivador; iniciativa en aplicar una metodología de investigación que vio durante la carrera; pensamiento crítico en la lectura de su marco teórico y pensamiento creativo en llegar a una propuesta en su Tesina; tolerancia a la incertidumbre cuando realiza sus entrevistas y/o encuestas; y visión sistémica en el diseño de su investigación. También desarrolla competencias de manejo interpersonal, como autorregulación emocional al vincularse con los entrevistados y/o encuestados en su trabajo de campo. Debe aplicar una comunicación efectiva tanto en el trabajo de campo, como en la presentación – tanto del Anteproyecto, como de su Tesina – y de su defensa. Y debe desarrollar empatía con su director y luego con sus tutores”.



Al evaluar los graduados en una escala de 1 a 5 en qué medida contribuyó el segundo módulo del Taller al desarrollo de sus competencias profesionales, en el caso de los graduados que optaron por la Tesina, las valoraciones se reparten mayoritariamente entre 3 y 4 puntos (81,8%). La mediana se ubica en 4. La media es de 3,64 con un desvío estándar de 0,79.



Ante la consulta respecto al nivel de satisfacción con la Tesina, la evaluación de los graduados es claramente positiva. La moda se ubica en 5, lo que significa que el valor más escogido en la escala es justamente el de mayor satisfacción: 'Excelente'. Por el contrario, ningún graduado elige el valor inferior y solo uno escoge el valor 2, por lo que podría decirse que hubo una única evaluación negativa entre todos los que realizaron Tesinas. La media es de 4,05 con un desvío estándar de 0,95. La mediana se ubica en 4.

La Tesina presenta como principal fortaleza el desempeño de su equipo de tutores, que logra una valoración promedio de 4,32. Existe una diferencia notable entre esta dimensión y las que le siguen – la integración de conocimientos provenientes de distintas materias (3,77) y la aplicación práctica de conocimientos teóricos y técnicos (3,68) – en las que a su vez se ubica por debajo de la evaluación del Trabajo Final.

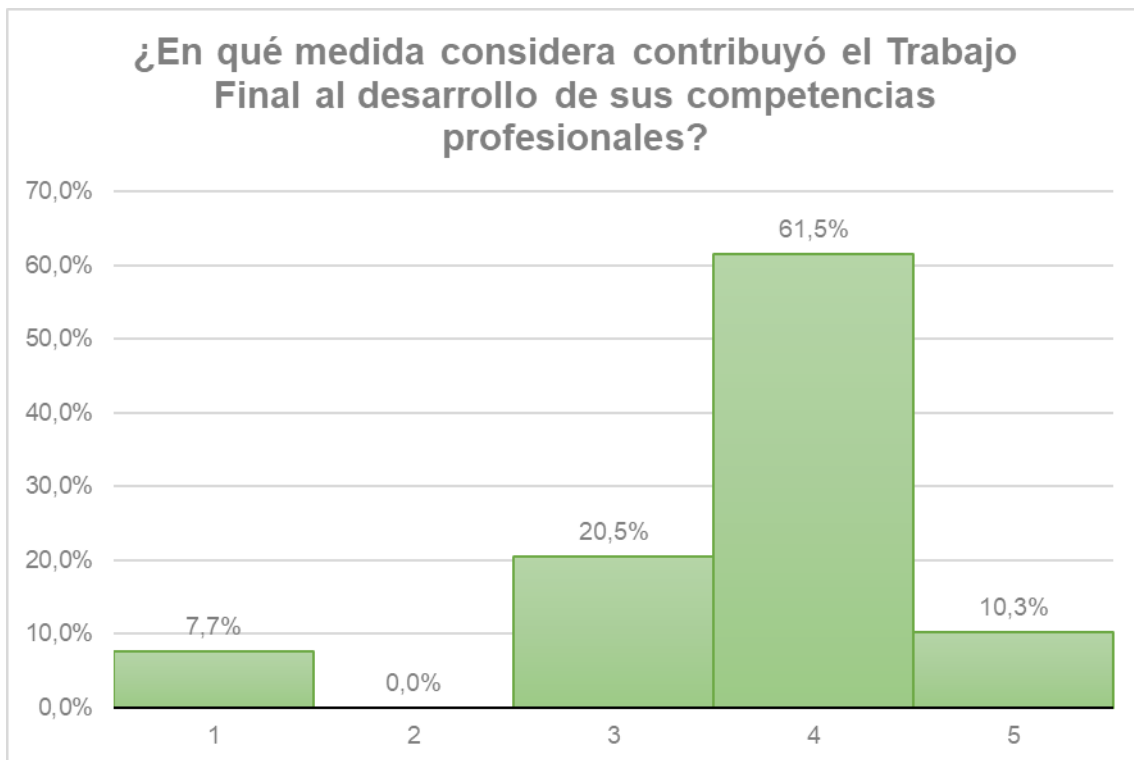
Desde la perspectiva docente, el Titular de Cátedra afirma: “Los alumnos luego de recibidos en general nos agradecen por esta instancia que completa su formación. Y quedan muy satisfechos. Todo es mejorable, creo que lo que está faltando es la vinculación de nuestra Facultad, con las organizaciones, ya sean con fines de lucro o sin él, donde el alumno pueda interactuar con mayor profundidad en las organizaciones y con la presencia en las mismas también de los tutores para que la Universidad y su futuro lugar de trabajo formen parte también de su formación, pero en una forma mucho más integral que como se desarrollan las pasantías”.

Por último, en cuanto al espacio abierto para comentarios y sugerencias de los graduados, el 50,0% de los encuestados que realizaron Tesinas dejaron el mismo en blanco, lo cual en

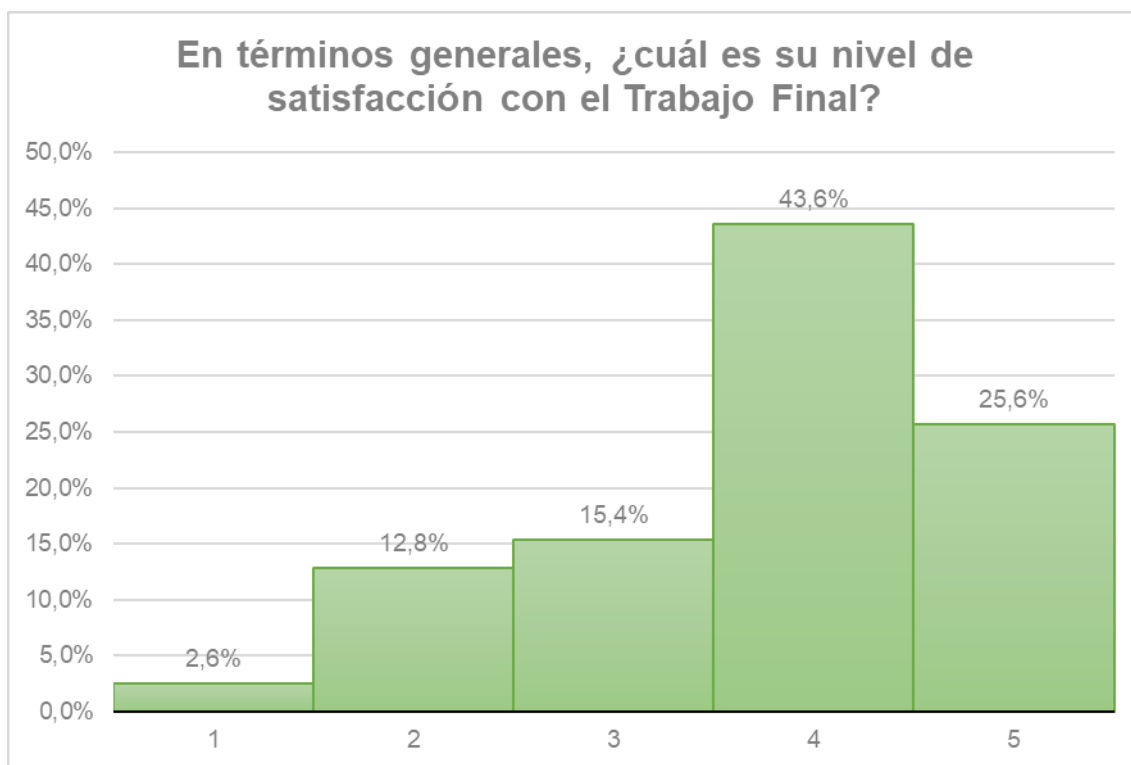
principio podría considerarse positivo en tanto se interpreta como que no tienen sugerencias para hacer. Algunos de los que sí responden, plantean expresamente dicha conformidad. Al igual que en Pasantía, modalidades, aparece el tema de los plazos de corrección, aunque en menor medida. Una versión más compleja de esta sugerencia agrega las cuestiones burocráticas, como por ejemplo: “Si bien la responsabilidad de muchos alumnos deja bastante que desear siendo próximos profesionales, la universidad debería promover la finalización de los estudios y no ser una barrera burocrática”; “Que sea un trabajo simple, sin tantos pasos, ya que es la última instancia de la carrera, para que los alumnos se puedan graduar más rápido”. En dos casos, se plantea el tema de los criterios de corrección y la aparente falta de uniformidad.

TRABAJO FINAL

En relación al desarrollo de competencias a través del Trabajo Final, la Decana comenta: “La idea es que ellos puedan bajar a algo concreto todo lo que han visto en las distintas materias. Básicamente tiene una competencia vinculada al juicio crítico, al relevamiento de una situación real; poder describir esa situación y poder analizarla; poder generar a partir de eso algún diagnóstico y luego alguna propuesta. (...) Para mí está más enfocado en las competencias cognitivas que en las relacionales; o sea, tiene más que ver con competencias de abstracción que con competencias interpersonales (...) Y creo que, si lo hacen bien – valga la aclaración – impacta fuertemente, porque es donde ellos se están haciendo cargo de una situación problemática y resolviéndola”.



Consultados respecto a en qué medida consideran contribuyó el Trabajo Final al desarrollo de sus competencias profesionales, los graduados que optaron por esta modalidad dan una evaluación bastante buena, con un promedio de 3,67 y un desvío estándar de 0,96. Moda y mediana coinciden en 4. Cabe igualmente destacar que se dan tres valoraciones mínimas; esto es, alumnos que consideran fue pésima la contribución del Trabajo Final al desarrollo de sus competencias profesionales.



Pensando en el nivel de satisfacción con el Trabajo Final, la evaluación de los graduados que optaron por esta modalidad es positiva, aunque no tanto como la de los que optaron por realizar una Tesina. Moda y mediana coinciden en 4, con una media de 3,77 y un desvío estándar de 1,06. Un 25,6% le da la valoración máxima, mientras que un 15,4% le da valoraciones negativas.

El Trabajo Final destaca en la evaluación por dimensiones en lo que hace a la integración de conocimientos provenientes de distintas materias (4,10) y la aplicación práctica de conocimientos teóricos y técnicos (4,05). Su peor puntuación la obtiene respecto al desempeño del equipo de tutores, si bien no deja de ser positiva (3,62), llegando en algunos casos al reclamo puntual – con nombre y apellido – contra ciertos tutores particulares.

Respecto a dicha satisfacción, comenta la Decana: “Hay de todo. Hay quienes quedan satisfechos y quiénes no. Esto también depende mucho de en qué contexto se arma el trabajo. En estos casos que te comentaba, donde realmente lo que hacen es algo real y es algo que ellos llevan a la organización, sea propia o sea una organización que ellos asisten, asesoran, o una organización en la que ellos trabajan, quedan satisfechos porque les sirve,

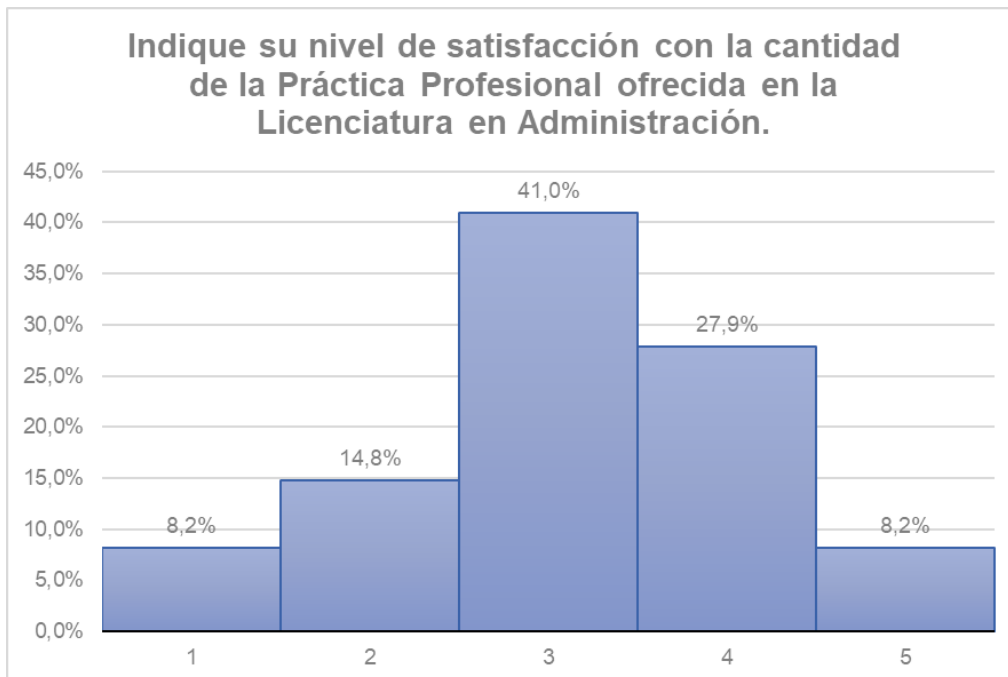
porque le ven un provecho concreto más allá de recibirse. Entonces, también lo hacen desde otro lugar y también esto se nota en las defensas. O sea, cuando uno toma un Trabajo Final de alguien que está absolutamente involucrado en la situación, en general sacan notas mucho mejores y las defensas son mucho más sólidas, porque a veces quizás no lo vuelcan tan bien en los informes, pero en el momento de las preguntas o de tener que defender la idea la tienen mucho más clara. Creo que el que lo hace como un requisito para recibirse y lo vive medio como una carga, no sé hasta dónde queda satisfecho. O sea, hay casos que buscan algo como para hacer algo, para recibirse, y me parece que ahí la satisfacción es un poco menor. Está la satisfacción de tener el título, eso está claro, pero no sé si es valorado el Trabajo Final porque en muchos casos muere ahí”.

Para cerrar, en cuanto al espacio abierto para comentarios y sugerencias de los graduados, solo el 25,6% de los encuestados que realizaron Trabajo Final lo dejaron en blanco. Siendo que en general la mayoría de los comentarios son quejas o sugerencias de mejora, podría considerarse que esta proporción da cuenta de una menor satisfacción general en comparación con la Tesina. Ahora bien, al igual que con la modalidad anterior, también algunos de los que sí responden lo hacen para plantear expresamente su conformidad; por ejemplo: “Siento que fue muy enriquecedor realizar el trabajo final ya que se comienza a trabajar como consultor, así lo sentí en mi trabajo final”. El tema de los períodos de corrección es, una vez más, una preocupación repetida (que en un par de casos se suma a la queja por el exceso de burocracia). Una sugerencia también recurrente es la de mayor seguimiento por parte de los tutores, que en algunos casos se planteó como mayor compromiso. Otros plantean cuestiones relativas al Taller en sí, su dictado, y proponen cambios interesantes, que apuntan a un mayor acompañamiento. Algunos plantean la posibilidad de realizar el Trabajo Final en equipos. Son varios los que plantean reclamos respecto a los criterios de corrección/evaluación – y en algunos casos, reclamos respecto a actitudes de los docentes, planteando incluso situaciones puntuales calificadas como maltratos o faltas de respeto; por ejemplo: “Me sentí muy mal después de tanto esfuerzo”; “Disconforme con el tutor que me asignaron y su forma de corregir y de tratar con los alumnos. Deja mucho que desear”; “La prepotencia y el destrato en esta instancia, del modo que lo hace (...) no son necesarios”; “En el momento de la exposición, un profesor en particular fue un poco despectivo con mi trabajo final y no fue muy amable. Una chica que rindió con él antes que yo salió llorando... Me parece que no era la forma y menos en ese momento tan especial”.

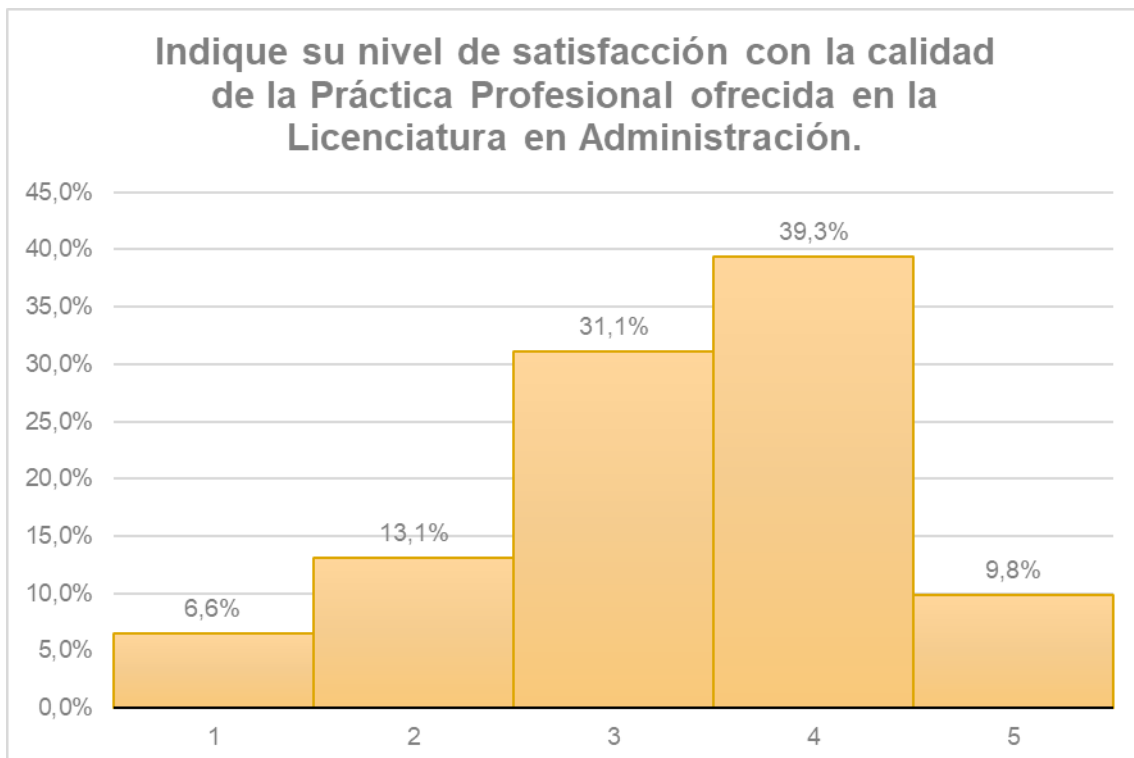
EVALUACIÓN GLOBAL

A modo de cierre, utilizando la misma escala de las preguntas anteriores (de 1 a 5, donde 1 significa ‘Nula’ y 5 ‘Excelente’), se pidió a los graduados encuestados que evalúen su nivel

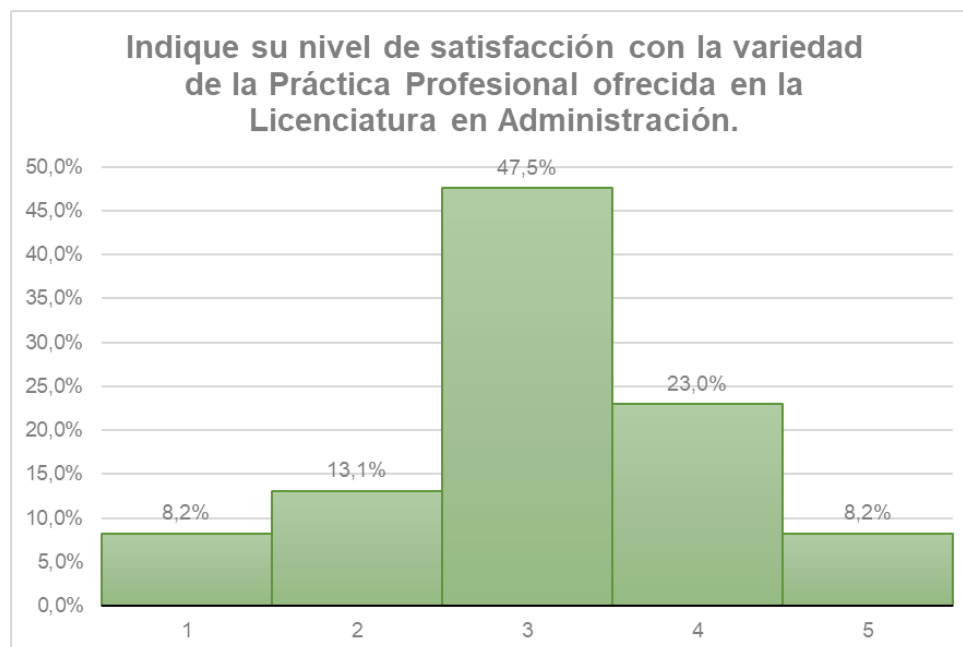
de satisfacción global con la Práctica Profesional recibida a lo largo de la carrera en torno a tres dimensiones: Cantidad, Calidad y Variedad.



En primer lugar, se les pidió que indiquen su nivel de satisfacción con la cantidad de la Práctica Profesional ofrecida en la Licenciatura en Administración. Aquí, la evaluación es ligeramente positiva. Moda y mediana coinciden en 3, con una media de 3,13 y un desvío estándar de 1,04. Nótese que hay un 23,0% de los graduados que se muestran disconformes con este aspecto (1 o 2).



Respecto al nivel de satisfacción con la calidad de la Práctica Profesional ofrecida en la Licenciatura en Administración, la evaluación es apenas superior. La moda se ubica en 4 y la mediana en 3, con una media de 3,33 y un desvío estándar de 1,04. Aquí, la proporción de disconformes (1 o 2) baja al 19,7%.



Y finalmente, respecto al nivel de satisfacción con la variedad de la Práctica Profesional ofrecida en la Licenciatura en Administración, la evaluación es la más baja de los tres aspectos, si bien no hay una diferencia significativa. Coinciden nuevamente moda y mediana en 3, con una media de 3,10 y un desvío estándar de 1,01. La proporción de disconformes (1 o 2) es del 21,3%.

A modo de cierre, se ofrece a los graduados el espacio abierto final para comentarios y sugerencias respecto a la Práctica Profesional como un todo. Tienden en general a repetirse en el mismo algunas respuestas ya brindadas en las modalidades particulares. El 44,3% simplemente lo deja en blanco o indica que ya comentó en una instancia anterior.

Por supuesto, reaparecen los comentarios referidos a los tiempos de corrección y el acompañamiento de los alumnos. Un graduado comenta: "Considero que los docentes deberían tener exclusividad para atender, dentro de su tiempo laboral, solo a los alumnos de práctica para acelerar el proceso y que el alumno sienta al tutor más cercano; no sentir que va a la deriva y su único feedback es la corrección". Se repiten también las sugerencias en relación al formato del taller y su contenido; por ejemplo: "Por mi parte costó mucho la parte metodológica, y consultas con los tutores ya que en algunos puntos se dificulta el avanzar con la práctica profesional. Una corrección por módulos de los tutores, ya que se está con incertidumbre de lo que se realiza hasta la entrega".

También se repiten los comentarios respecto a que la Facultad debiera colaborar en que los alumnos tengan acceso a más empresas para realizar sus prácticas; por ejemplo: "No hay

convenios con empresas privadas, mayormente ambientes públicos en donde muy poco de lo aprendido se puede aplicar. Pasa a ser un requisito más para recibirse que una verdadera experiencia de trabajo en donde se pueda aprender y contribuir a la carrera”; “Deberían cerrar más acuerdos con empresas y organismos públicos para que el alumno pueda practicar en distintos organismos y así poder decidir sobre su futuro profesional”. Vinculado a esto último, aparece también el tema de las tareas a realizar: “Por lo general en trabajo ofrecido es para ‘pasar facturas’. Al LA no se lo tiene en cuenta para cuestiones estratégicas, por eso a las empresas les da lo mismo un LA que un CP, la mayoría de los avisos eran/son solo para CP o CP y LA; honestamente no recuerdo un aviso exclusivo para LA. La Facultad a través de estas prácticas profesionales debería comunicar a las empresas que no es lo mismo un CP que un LA”.

Son varias las sugerencias respecto a la cantidad y calidad de la práctica profesional ofrecida. Se plantean también sugerencias sobre el uso de herramientas informáticas. Nuevamente, aparecen quejas concretas, así como comentarios positivos.

A modo de cierre, se consultó a los docentes a cargo de la Práctica Profesional si consideran que los graduados salen apropiadamente preparados para enfrentar los desafíos del ejercicio profesional. Al respecto, el Titular del Módulo I responde: “Considero que no. En los últimos años observo un vaciamiento en los contenidos de las carreras de grado. Creo que obedece a la mercantilización que se ha producido en la educación, alentada por la proliferación de universidades privadas que consideran a las carreras como productos, y los estudios cuaternarios. Sumado a ello la carencia con la que arriban los alumnos a las universidades luego de transitado el ciclo secundario”. Por su parte, el Titular del Módulo II contesta: “En general, no salen apropiadamente preparados, excepto casos excepcionales que trabajaron toda su carrera y eso le permitió completar su formación. Porque en muchas materias al haber una gran cantidad de alumnos, y la relación docente alumno no ser la correcta, lo que reciben los alumnos no es lo adecuado”. En cambio, la Decana reflexiona: “Considero que salen bien preparados. Ellos a veces lo viven un poco traumáticamente porque cuando uno entra al mercado laboral tiende a sentir que hay un montón de cosas que no sabe, pero en realidad funciona así, todos funcionamos así. O sea, uno llega al mercado laboral y hay cosas que hay que aprender. Yo lo que creo es que salen bien preparados en cuanto a que tienen la capacidad, justamente, de aprender, que esa es una competencia importantísima, tienen la capacidad de hacer análisis, de tener buenos juicios críticos, de abstraer. (...) Y la inserción laboral también es realmente buena. O sea, en el mercado se insertan bien, se insertan rápido. Bueno, algunos están conformes con su trabajo, otros no, como nos pasa a todos, pero podríamos decir que me parece que la formación está bien. Yo creo que la crítica siempre viene por el lado de las prácticas, viste que es siempre la debilidad a la luz del estudiante, pero bueno, qué entendemos nosotros

por práctica los docentes y qué entienden por práctica los estudiantes. (...) Nosotros, los académicos, tendemos a sobrevalorar la teoría, por una cuestión lógica; me parece que los estudiantes tienden a subvalorarla – o sea, a no darle el peso que de verdad tiene, porque en los hechos manejar ciertas teorías y tener ciertas condiciones, a la larga los va a ayudar a tener una carrera y avanzar en su profesión”.

4. CONCLUSIONES

En términos generales, la evaluación de los graduados encuestados del impacto de la Práctica Profesional en el desarrollo de sus competencias profesionales es ligeramente positiva (3,13 promedio, en una escala de 1 a 5).

Pasando a la evaluación de las competencias requeridas para el ejercicio de la profesión, las más seleccionadas como más importantes son: Trabajo en Equipo, Adaptación al Cambio, Capacidad de Planificación, Comunicación Efectiva, Tolerancia a la Incertidumbre e Iniciativa. Al consultárseles cuáles son las competencias más desarrolladas a través del Taller de Práctica Profesional, las más mencionadas por los graduados encuestados son: Capacidad de Planificación, Trabajo en Equipo, Visión Sistémica, Capacidad para Aprender, Pensamiento Creativo, Pensamiento Crítico e Iniciativa.

Cruzando estas dos respuestas, puede resaltarse que la Práctica Profesional cumple en contribuir a desarrollar competencias importantes para el desempeño futuro de los Licenciados en Administración, especialmente la Capacidad de Planificación, en la que hay bastante acuerdo entre los graduados encuestados. Ahora bien, no llega a desarrollar competencias fundamentales para el ejercicio profesional como la Adaptación al Cambio y la Tolerancia a la Incertidumbre, particularmente relevantes en un entorno altamente complejo e inestable como el que deberán enfrentar.

Es llamativo lo poco que se menciona la Comunicación Efectiva entre las competencias más desarrolladas siendo que es una competencia fundamental para el desarrollo de la Práctica Profesional, en tanto la misma se evalúa a través de su informe y defensa, con lo cual no cuenta tanto el trabajo realizado como su capacidad para comunicarlo.

El tema de los plazos, tanto para la realización como para la corrección, de las distintas modalidades de Práctica Profesional es algo que preocupa bastante a los graduados encuestados, como puede observarse en las sugerencias espontáneas. Aquí surgen dos interrogantes. Por un lado, ¿hasta qué punto pueden reducirse estos plazos? Y por otro, ¿en qué medida es responsabilidad de la Cátedra esta extensión? Hay plazos mínimos que son inevitables. En general, los docentes que actúan como tutores no se dedican exclusivamente a ello, por lo que las horas semanales dedicadas a la corrección de anteproyectos e informes es limitada. Además, cada tutor tiene varios alumnos asignados a la vez, por lo que cada anteproyecto o informe que entra queda en cola de corrección, a

espera de su turno. De ahí que el plazo máximo reglamentario actual de veinte días hábiles pueda considerarse bastante razonable. Por otro lado, debe tenerse en cuenta que el plazo total de corrección depende mucho de la calidad del informe original y de la buena predisposición del alumno para realizar correcciones. Así, hay trabajos que reciben apenas algunas correcciones mínimas a su versión original y con una única nueva entrega alcanza para aprobar, mientras que hay otros que entran en un largo proceso de idas y vueltas, pues necesitan prácticamente rehacerse o el alumno no cumple adecuadamente con lo que se le solicita.

Las dos modalidades del Módulo II obtienen puntuaciones muy similares en cuanto a su contribución al desarrollo de competencias profesionales: 3,64 para Tesina y 3,67 para Trabajo Final; mientras que la Pasantía obtiene apenas 3,23 en cuanto a tal contribución.

Al pedirse a los graduados encuestados que evalúen su nivel de satisfacción general con las distintas modalidades de Práctica Profesional, la Tesina es la que obtiene la mejor evaluación promedio (4,05 en una escala de 1 a 5), seguida por el Trabajo Final (3,77) y, en claro último lugar, la Pasantía (3,02).

En la evaluación por dimensiones, la Pasantía obtiene puntajes similares en todas ellas, que son a su vez los más bajos en la comparación entre modalidades. La Tesina destaca en lo referente al desempeño de su equipo de tutores, que logra una valoración promedio de 4,32; mientras que el Trabajo Final destaca justamente por la integración de conocimientos provenientes de distintas materias (4,10) y la aplicación práctica de conocimientos teóricos y técnicos (4,05).

En la evaluación general de la Práctica Profesional ofrecida en la Licenciatura en Administración, incluyendo los dos módulos, los graduados encuestados destacan levemente la calidad (3,33 promedio, en una escala de 1 a 5), por sobre la cantidad (3,13) y la variedad (3,10). Si bien se supera el punto medio en la valoración promedio, podría concluirse que se cumple con lo justo. De ahí que sean varios los planteos en las preguntas abiertas respecto a que se brinden más y mejores prácticas profesionales.

Un punto a destacar de las respuestas espontáneas de los graduados encuestados, aparte del ya mencionado respecto a los plazos, es el referente al acceso a empresas. Resulta muy dificultoso para los alumnos acceder a empresas para la realización de sus prácticas profesionales, a no ser que ya se encuentren trabajando en alguna, y sería importante para ellos que la Facultad se comprometa a ayudarlos. El acceso a empresas para la práctica profesional no debiera ser un obstáculo para avanzar en la carrera.

Otro obstáculo importante en el acceso a la Práctica Profesional, no tan mencionado por los graduados encuestados, pero sí destacado por el Titular de Tesinas, es la búsqueda de Director. No son pocos los alumnos que tienen la idea clara de lo que quieren investigar, e incluso tienen el acceso a los datos necesarios, pero se retrasan en la presentación de su

Anteproyecto de Tesina por no contar con un Director disponible. Así también, en muchos casos, por esta misma dificultad termina el alumno conformándose con un Director que “presta el nombre”, dando el aval necesario para la presentación, pero que no cumple debidamente su función.

Por último, son varios los planteos respecto al formato de los talleres y la falta de acompañamiento. Algunos alumnos se sienten “desamparados” a la hora de realizar su Trabajo Profesional. Aquí surge un interrogante interesante: ¿corresponde realmente a la Cátedra la responsabilidad por este acompañamiento o es en realidad función del Director? Esto conecta con el obstáculo mencionado anteriormente, de trabajar con Directores que no cumplen con su función directiva. En estos casos, no solo el alumno se siente desorientado, perdido, sin saber cómo avanzar, sino que esto se nota también en los resultados, exigiendo mayor trabajo de corrección por parte de los tutores, quienes deben suplir estas falencias, y estirando los tiempos de corrección, en tanto resulta mucho más trabajoso “arreglar” un trabajo mal hecho que simplemente hacer pequeñas correcciones a un trabajo bien planteado.

Sintetizando, si bien hay varios aspectos que pueden mejorarse, la evaluación general que los graduados encuestados hacen de las distintas modalidades de Práctica Profesional ofrecidas en la Licenciatura en Administración y de su impacto en el desarrollo de competencias profesionales es, en promedio, positivo. En cada una de las preguntas realizadas son mayoría las respuestas positivas sobre las negativas. En otras palabras, podría afirmarse que la carrera cumple con las expectativas básicas de quienes la cursan en cuanto a la Práctica Profesional ofrecida, pero es bastante lo que puede aún mejorarse para que la satisfacción de los graduados sea mayor. La Práctica Profesional ofrecida contribuye adecuadamente al desarrollo de las competencias profesionales de los Licenciados en Administración, si bien podrían realizarse mejoras en su implementación para lograr un impacto mayor.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Oviedo, R. R. (2020). “Desarrollo de Competencias a través de la Práctica Profesional: Impacto del Taller de Práctica Profesional en las Competencias de los Licenciados en Administración de la Universidad Nacional de Rosario”. Trabajo Final. Especialización en Gestión de Recursos Humanos. Universidad Nacional de Rosario. Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. Rosario, 02 de Noviembre de 2020.
- Oviedo, R. R., Gaibazzi, M. F., Leda, A. C., Racca, A. P., Siegenthaler, B. E. y Suñer, M. N. (2020) “Importancia del desarrollo de competencias para el ejercicio del profesional

en Ciencias Económicas en un contexto VICA". En: Informes de Investigación. IIATA. 5(5). Octubre de 2020. ISSN N° 2525-1023 (en línea).

INVESTIGAR EN PANDEMIA: REFLEXIONES RESPECTO A LA INVESTIGACIÓN EN UN CONTEXTO INSÓLITO

Oviedo, Raúl Ricardo
Gaibazzi, María Florencia
Leda, Ayelén Cecilia
Siegenthaler, Bárbara Edith

RESUMEN:

El presente trabajo se propone abordar la problemática del impacto de la pandemia por COVID-19 en la investigación en Ciencias Económicas. Se propone indagar en cuáles han sido los aspectos de la investigación que se vieron modificados, reconociendo tanto cuestiones positivas como negativas de la investigación en línea forzada. Se busca evaluar cómo ha sido la experiencia de investigar en pandemia y cómo podría afectar a la investigación futura. El trabajo consta de dos partes: un momento reflexivo, en torno a la experiencia particular de equipo de investigación durante el año 2020; y un relevamiento empírico, a través de encuestas, a docentes-investigadores pertenecientes a los distintos Institutos de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (FCEyE) de la Universidad Nacional de Rosario (UNR).

PALABRAS CLAVE: COVID-19; Investigación; Investigación en línea; Obstáculos; Oportunidades; Pandemia

ABSTRACT:

This paper aims to address the issue of the impact of the pandemic by COVID-19 in research in Economic Sciences. It is proposed to look into what aspects of the research have been modified, recognizing both positive and negative issues of forced online research. The aim is to evaluate how the experience of researching in pandemic has been and how it could affect future research. The work consists of two parts: a thoughtful moment, around the particular experience of the research team during the year 2020; and an empirical approach, through surveys, to teachers-researchers belonging to the various Research Institutes of the Faculty of Economic Sciences and Statistics (FCEyE) of the National University of Rosario (UNR).

KEYWORDS: COVID-19; Research; On-line research; Obstacles; Opportunities; Pandemic

1. INTRODUCCIÓN

En términos sociológicos, la pandemia COVID-19 representa un hábitat de cambios acelerados y disrupciones frecuentes, que obliga a desarrollar nuevos modelos mentales, nuevas habilidades, identidades, rituales y hábitos.

Podemos decir que, en relación al campo de la ciencia, la resiliencia, la voluntad de asumir riesgos y nuevos desafíos forman parte de la cultura organizacional de los equipos de investigación, preservando la motivación por el aprendizaje que indica, a su vez, que todavía pueden formularse preguntas con el objetivo de solucionar problemas, definiendo de dónde venimos y hacia dónde queremos ir (Melamed y Jalife, 2020, pp. 125-136).

Peña (2012) desarrolla una serie de ventajas de la investigación online, destacando como principales:

- Menor costo.
- Mayor rapidez.
- Mayor pertinencia.
- Utilización de recursos audio-visuales.
- Facilidad de re-encuestamiento (pp. 69-72).

En contrapartida, este autor elabora también las principales desventajas de la investigación online:

- Dificultad para la re-pregunta.
- Limitaciones para replicar un cuestionario diseñado para entrevistas personales o telefónicas.
- Ausencia del encuestador.
- Dificultad para constatar la identidad del entrevistado.
- Elevada tasa de no respuesta (pp. 72-76).

Sobre estos últimos aspectos (y en relación al cambio de paradigma laboral, de presencialidad a virtualidad), Melamed y Jalife (2020) mencionan que, si bien en los últimos años fueron transitando flexiblemente diversos cambios de hábitos al interior de las organizaciones, por otro lado, la pandemia COVID-19 ha impactado de forma directa sobre esta tendencia, trastocando la privacidad, la vida familiar y profundizando, incluso, las tensiones en la convivencia (p. 72).

A pesar de los obstáculos, los autores infieren que estamos entrando en “la era CO”, caracterizada por la CO-creación, la CO-laboración, la CO-munidad, el CO-working, la CO-nectividad, la CO-operación, donde predominan las actividades en equipo antes que las actitudes individualistas; las creaciones de espacios colaborativos (físicos y virtuales) para lograr una mayor interacción con los demás; el establecimiento de normas claras, como así también, la intermediación constante de la tecnología (pp. 281-282).

El presente trabajo consta de dos partes:

- Un momento reflexivo, en torno a la experiencia particular de equipo de investigación durante el año 2020.
- Un relevamiento empírico, a través de encuestas, a docentes-investigadores pertenecientes a los distintos Institutos de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (FCEyE) de la Universidad Nacional de Rosario (UNR).

2. METODOLOGÍA

Se trata de un estudio exploratorio-descriptivo, de corte transversal, enfocándose en las experiencias de los docentes-investigadores durante el año 2020.

La primera parte tiene un enfoque más cualitativo, relatándose la experiencia del propio equipo investigador durante el año de pandemia. La segunda parte tiene un enfoque más cuantitativo, midiéndose el impacto del aislamiento en una población mayor de investigadores.

Se aplicó un cuestionario en línea, autoadministrado, para relevar las opiniones de los docentes-investigadores de la FCEyE – UNR. El mismo consta tanto de preguntas cerradas, de opción múltiple, como preguntas abiertas, que permiten la expresión de las vivencias particulares en palabras de los investigadores.

El trabajo de campo se realizó durante el mes de Mayo de 2021, enviándose por email el link de acceso al cuestionario a través del Secretario de Ciencia y Tecnología de la Facultad a los docentes-investigadores pertenecientes a los cuatro Institutos de Investigación (IIATA, IITeA, IIE e IITAE). En el caso del IIATA, Instituto en que se radica el Proyecto, se reforzó la invitación enviándose informalmente al grupo de chat. La muestra fue autoseleccionada. Se obtuvo un total de 66 respuestas.

3. EXPERIENCIA PARTICULAR

Investigar en pandemia significó una experiencia nueva, disruptiva y desafiante, independientemente del uso de las tecnologías que el equipo venía utilizando, desde hace varios años, como la implementación de software específicos para su diseño, o la difusión de los cuestionarios y encuestas.

El cambio de escenario ante el nuevo contexto de realidad atravesado ha llevado a acotar la brecha y sortear las barreras que se iban interponiendo entre la virtualidad y el trabajo de investigación. Ante la imposibilidad del encuentro presencial, el equipo prosiguió interactuando con las herramientas que ofrece hoy la tecnología. Esto implicó un desafío mayor para la coordinación de tiempos y actividades a realizar, en donde si bien el marco regulatorio de ejecución no se cambió, sí se modificó el escenario de abordaje posible: al no poder organizar el trabajo centrado en lo cotidiano de las reuniones en la Facultad, o

acceder al relevamiento de los alumnos en el aula, o entrevistar a los docentes en la sala de profesores, o al realizar una determinada pregunta poder inferir de acuerdo a la expresión del entrevistado si era pertinente la pregunta realizada, y si causaba comodidad o incomodidad en el entrevistado, dificultó ese plus que aporta la captación del lenguaje no verbal, etc.

Por otro lado, al tener que transitar un confinamiento prolongado, y de reclusión en los hogares, aferrarse a la idea de seguir adelante con el proyecto de investigación sirvió para aliviar la situación angustiante o de desazón que causa la modificación de esta nueva realidad incierta. Las reuniones virtuales de trabajo hoy sirven de producción de una tarea, pero al mismo tiempo de esparcimiento y de resiliencia.

3.1. ENCUESTAS EN LÍNEA

Este tipo de encuestas se venían utilizando prepandemia. Ya en los dos proyectos anteriores del equipo se venía trabajando de forma virtual todo lo relacionado a encuestas: primero, con el intercambio vía e-mail de formularios digitales; luego, con el uso de un software específico para el diseño de cuestionarios en línea y la circulación de los mismos. Cambió particularmente la plataforma utilizada, por una cuestión presupuestaria, pero la modalidad de trabajo no fue modificada.

Sin embargo, sí se manifestaron algunos obstáculos para poder acceder a las bases de datos dado que, en plena cuarentena estricta, la Facultad permaneció cerrada y no era posible acceder a la información que determinadas oficinas podían proporcionar. Esto hizo que se reprogramaran determinadas actividades.

El equipo había decidió, por ejemplo, trabajar con una encuesta a alumnos ingresantes, previo a que tuvieran contacto con las materias del Ciclo Introductorio Común, con la idea de luego repetirla una vez cursado el mismo para medir posibles cambios en su percepción del objeto de estudio vinculados a tal cursado. Se pidieron las bases de datos justo la semana anterior al cierre de la Facultad, con la idea de hacer la encuesta entre fines de Marzo y primeros días de Abril, pero terminó realizándose a mediados de Mayo. Afortunadamente, la base llegó a tiempo y puso hacerse el trabajo, más allá de no hacerlo en el momento originalmente planeado. Los resultados de dicho relevamiento están ya publicados (Oviedo, Leda, Rubino, Said y Schellas, 2021).

Las demás encuestas (a alumnos de Licenciatura en Administración, Contador Público y Licenciatura en Economía) no se vieron afectadas, pues estaba ya previsto que se dieran en el segundo semestre. Los resultados de la primera están también publicados (Oviedo, Racca, Suñer, Fior y Ford, 2021), mientras que los resultados de las otras dos se exponen en otro artículo de esta misma revista.

Más allá del obstáculo inicial que implicó la tardanza para obtener las bases de datos, en términos de cantidad de encuestas recibidas el 2020 fue un año récord para el equipo de investigación.

Población	Muestra
Ciclo Introductorio Común	637
Licenciatura en Administración	321
Contador Público	734
Licenciatura en Economía	91
Total	1.783

Si a estas encuestas se suman las 476 de la segunda medición a alumnos del Ciclo Introductorio Común realizada a principios del 2021, da un total de más de 2.259 encuestas en un año. Por lo que podría concluirse que, al menos en el aspecto cuantitativo, la pandemia no afectó al avance en la investigación del equipo.

3.2. FOCUS GROUPS EN LÍNEA

En años anteriores ya se había aplicado la técnica de focus groups con gran éxito y participación, el dinamismo de dicha actividad resultaba siempre enriquecedora en las investigaciones cualitativas-descriptivas. Estaba ya prevista la realización de focus groups con alumnos durante el año 2020, aunque originalmente estaban pensados como presenciales.

Cuando se comenzó a planificar los focus groups virtuales, la pregunta sostenida desde el equipo fue la siguiente: “Cómo realizar la convocatoria y cómo poder garantizar la participación en los mismos?”.

Por un lado, la virtualidad posibilitó que las distancias y ubicación geográfica no fuese un límite de acción, ya que desde cualquier sitio que cuente con internet y un dispositivo móvil se podía participar de los encuentros. Más aún, al no tener que movilizarse (y estando en cuarentena, muchos contaban con mayor tiempo libre que el habitual), la convocatoria en sí no se vio afectada y se consiguieron participantes suficientes para la realización de cinco encuentros: dos con alumnos del Ciclo Básico y tres con alumnos del Ciclo Superior.

Ahora bien, lo mismo que hizo posible y facilitó la accesibilidad a los focus group virtuales, complicó o entorpeció en cierta manera la expresión espontánea y dinámica de los participantes, siendo esta una característica esencial de dicha herramienta.

Se perdió el encuentro personal, el estar cara a cara y observar detalles de la comunicación no verbal que no pudieron percibirse a través de la cámara. Pero lo más grave fue la pérdida de fluidez en el diálogo. Si bien pudieron llevarse a cabo y se obtuvieron buenos resultados, la interacción no tenía la misma dinámica. El *delay* en las comunicaciones virtuales hace que se tarde en responder, que por momentos se superpongan voces... lleva a que la interacción sea más estructurada y se pierda parte de la riqueza de la técnica.

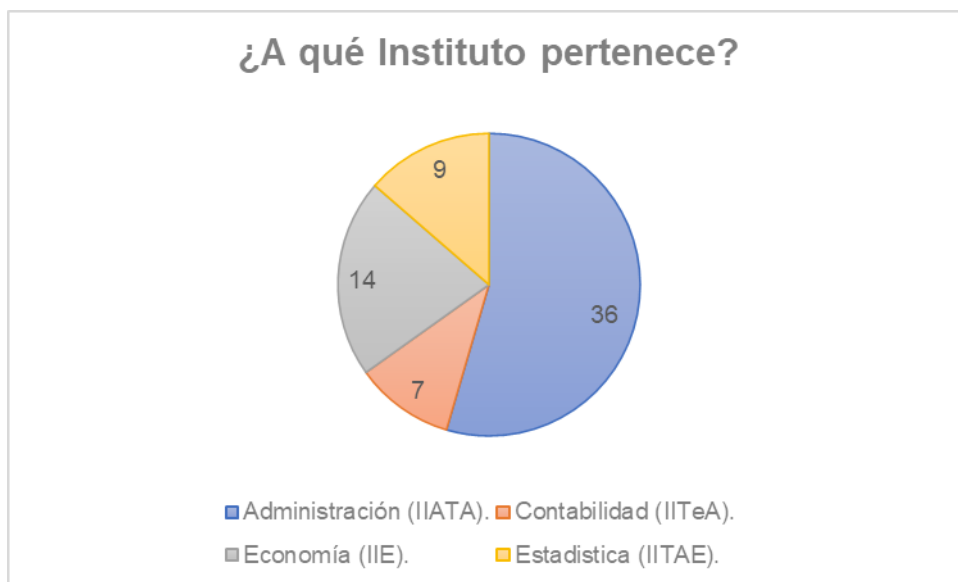
Los resultados de estos encuentros están también publicados (Oviedo, Gaibazzi, Siegenthaler, Fantin, Godoy y Vergara, 2021).

4. RESULTADOS ENCUESTA

El equipo de investigación consideró pertinente dimensionar en este el contexto actual que se está viviendo a partir de la pandemia mundial COVID-19, por la vivencia inmediata en la que sin excepciones y sin posibilidad de elección todos los ciudadanos argentinos han sido sometidos, sin consulta previa (porque la situación no lo amerita dado el grado de emergencia a nivel mundial) a modificar sus condiciones de vida y de existencia personales, familiares, laborales, sociales, culturales, económicas en post de la preservación de la salud, pero es importante considerar que esta situación desde el año 2020 ha trascendido y atraviesa todos los espacios y tiempos imaginados e imaginarios.

Esta exponencial y singular situación provocó una reorganización de medidas, de normas, y la implementación de protocolos.

Esta nueva realidad autoriza a este equipo a incluirla y por ello surgió la idea de trabajar con nuestra comunidad científica más próxima, e interrogarla, e interrogarnos, sobre cuáles son los efectos que deja o que aporta la pandemia en nuestros trabajos de investigación, dadas nuestras singulares condiciones de realidad. Para ello se direccionó una encuesta a los docentes investigadores de los cuatro institutos de investigación pertenecientes a la Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas de la UNR.

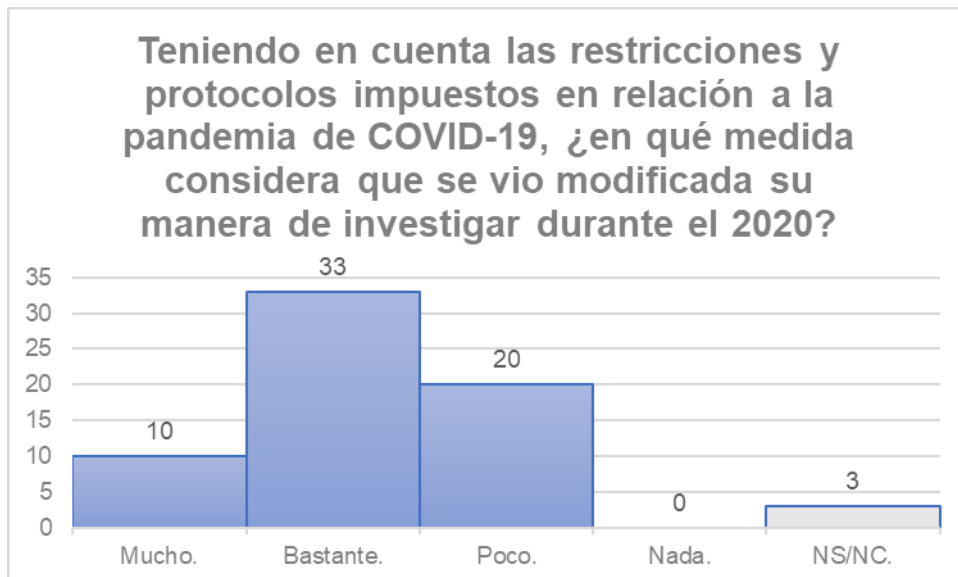


El 54,4% de los docentes investigadores que respondió la encuesta pertenecen al IIATA (Instituto de Investigación y Asistencia Tecnológica en Administración), el 21,2% de los investigadores pertenece al IIE (Instituto de Investigaciones Económicas), el 13,6% al IITAE (Instituto de Investigaciones Teóricas y Aplicadas de la escuela de Estadística) y el 10,6% al

IITeA (Instituto de Investigación Teórica y Aplicada). Si bien hay una clara predominancia del propio Instituto, todos están representados.



La mayor cantidad de investigadores que se corresponde con el 28,8% presentan una antigüedad que comprende entre 11 y 15 años desarrollando la actividad, luego lo suceden los principiantes que llegan hasta 5 años de antigüedad en su labor con el 27,3%, superando los 25 años en investigación lo representan un grupo del 15,2%, el sector que conforma el 13,6% es el comprendido entre los 6 y 10 años de investigación, consecutivamente el grupo conformado entre los 16 y 20 años y los 21 y 24 años ambos fueron representados por el 7,6% en el tiempo de antigüedad en su labor investigativa.



Los encuestados reconocieron en su totalidad que fue afectada su manera de investigar en el año 2020 en el que se inició el desarrollo de la pandemia en Argentina. Exigió implementar como novedad el teletrabajo. En lo que se expresaron diferencias es en cuanto

a su valoración de afectación; la mitad (50,0%) reconoció que los afectó bastante, un 30,0% poco y un 15,2% los afectó mucho.



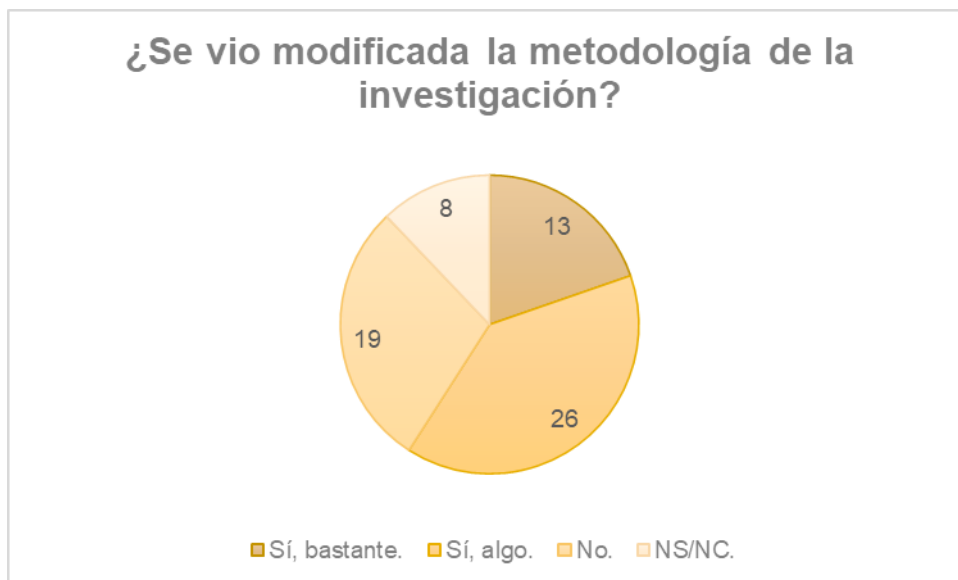
Acercas del problema de investigación, podemos decir que aproximadamente la mitad de los encuestados (48,5%) afirmó que este no ha sido modificado durante la pandemia, mientras que la otra mitad de los docentes investigadores cree que en mayor (33,3%) o en menor medida (12,1%) dicho problema si ha sufrido variaciones. Solamente el 6,1% no sabe o no contesta a dicha pregunta.



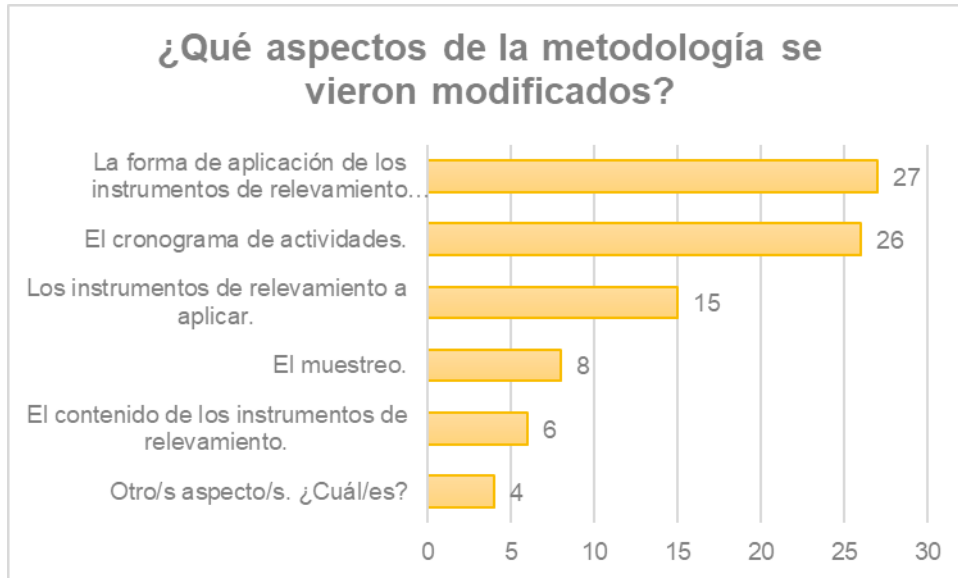
De la totalidad de los investigadores que respondieron que vieron modificado su problema de investigación, la mayoría representada por el 60,0% mencionó que vio modificado el problema de investigación en cuanto a tener que agregar aspectos al tema de estudio. El resto representado por el 40,0% de los investigadores, hizo hincapié en que se modificaron aspectos del tema en estudio.

Ante la consulta de que temas surgieron como estudio a partir de la pandemia, el más recurrente fue incluir el nuevo contexto dentro de la investigación en el que según las temáticas de estudio se orientaron a describir el nuevo entorno dinámico, cambiante, que ofreció nuevas dificultades por la pérdida de la presencialidad, entonces fueron incluidas la modalidad del teletrabajo o su implementación, dimensionando la virtualización como el nuevo escenario.

Se enunciaron temáticas plurales y diversas como: planificar metodologías para capacitar personal de modo virtual, evaluar el comportamiento de los consumidores y el aumento del índice de pobreza, las readecuaciones de los procesos en el trabajo por protocolo y la dilación de los tiempos de trabajo por razones del COVID-19, la digitalización forzada en el ejercicio contable, las dificultades de acceder al campo de investigación por ausencia de presencialidad, cambios de metodología para relevar datos de investigación, entre otros.



Acercas de la parte metodológica, más de la mitad de los encuestados coincidió que esta sufrió alteraciones durante la investigación en pandemia, un 19,7% la califica como bastante y un 39,4% menciona que algo se modificó. Un 28,8% no debió modificar la metodología de investigación y una minoría, el 12,1% no sabe o no contesta.



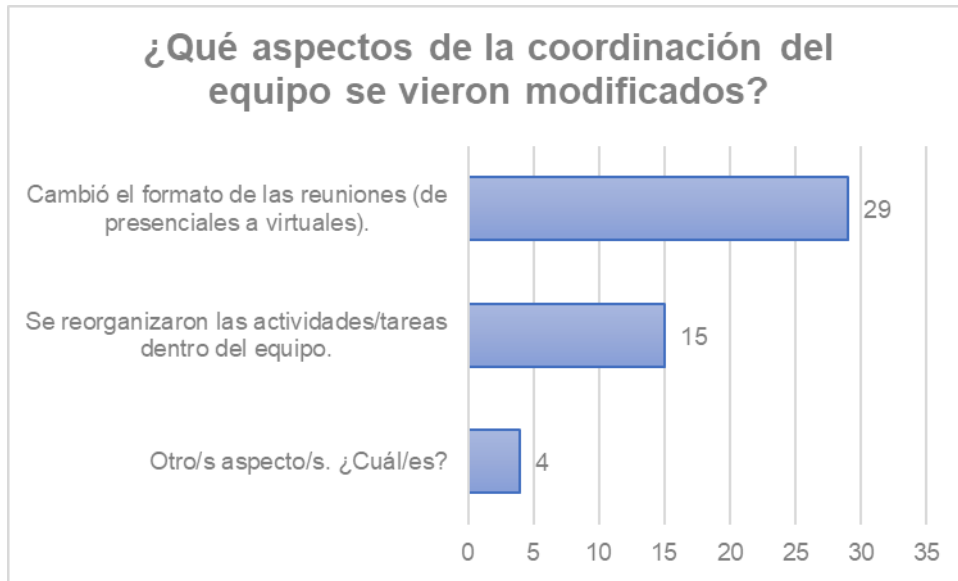
De la totalidad de investigadores que respondieron afirmativamente, la mayoría mencionó que debieron modificar la forma de aplicación de los instrumentos de relevamiento -de manera presencial a virtual- y el cronograma de actividades. Algunos también mencionan que se vieron afectados los instrumentos de relevamiento a aplicar, el muestreo y el contenido de los instrumentos de relevamiento.

En menor medida los investigadores mencionaron otros aspectos que fueron modificándose durante la etapa metodológica como: la escasez de tiempo para realizar las tareas de investigación, la falta de contacto personal y directa con los interlocutores (en relación a la investigación de tipo cualitativa), la exploración de aspectos relacionados al contexto de investigación y, por último, la metodología de trabajo del equipo de investigación.



De acuerdo con los resultados de la encuesta podemos mencionar que la coordinación del equipo de investigación se vio modificada en un 54,5% de los casos. Seguida de un 31,8%

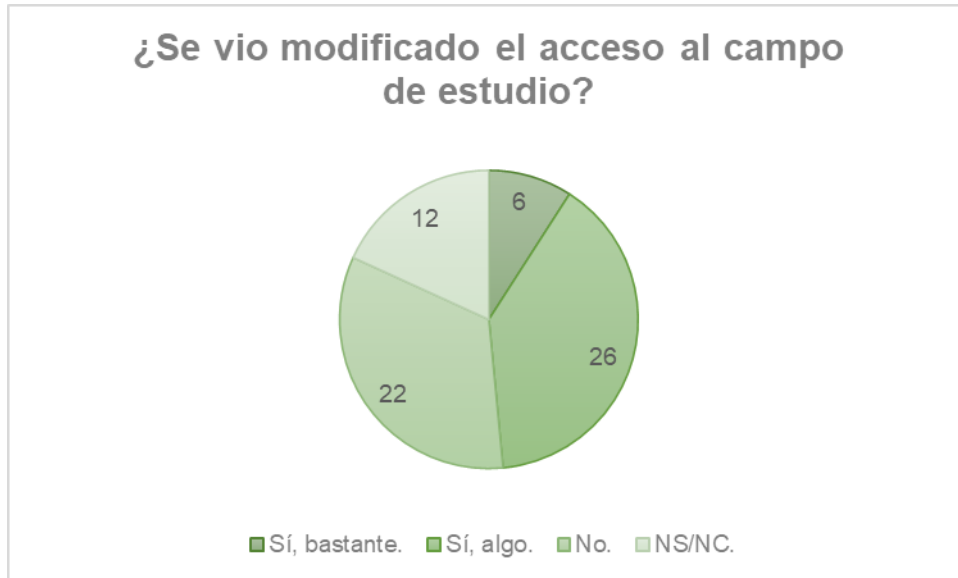
de los encuestados que respondió negativamente a esta pregunta, quedando un mínimo porcentaje del 13,6% que no sabe o no contesta.



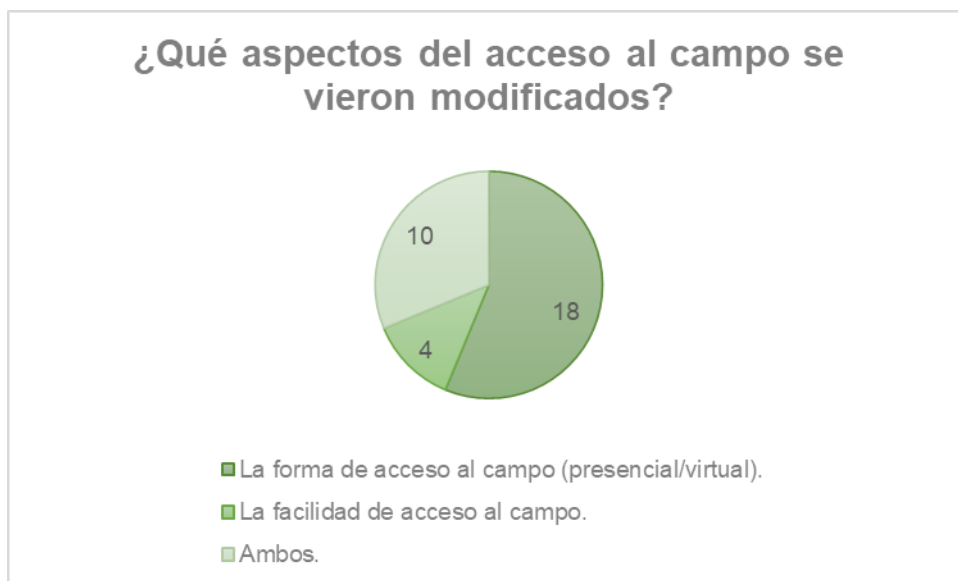
Del total de docentes investigadores que respondieron afirmativamente en cuanto a la modificación de la coordinación del equipo de investigación, en su mayoría menciona como aspecto relevante el cambio en el formato de las reuniones (de presenciales a virtuales), seguido de la reorganización de las actividades/tareas dentro del equipo. En un menor porcentaje mencionaron otros aspectos a tener en cuenta tales como: el modo de presentación en las actividades científicas, la falta de tiempo por la sobrecarga de tareas relacionadas con la docencia y la gestión académica.



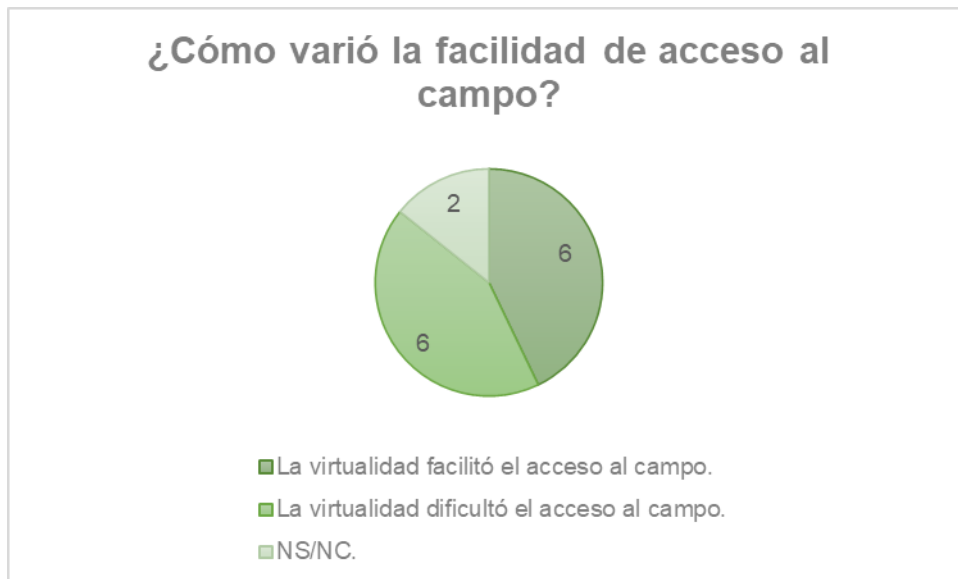
El seguimiento respecto al cumplimiento de tareas/actividades durante el año 2020 en partes iguales no se modificó o fue menor que años anteriores. En menor medida se incrementó.



La mayoría de los encuestados, representada en un 48,5%, mencionó que el acceso al campo de estudio se vio en cierto aspecto modificado. Un porcentaje menor, representado por el 33,30% menciona que no se debió modificar el campo de estudio.



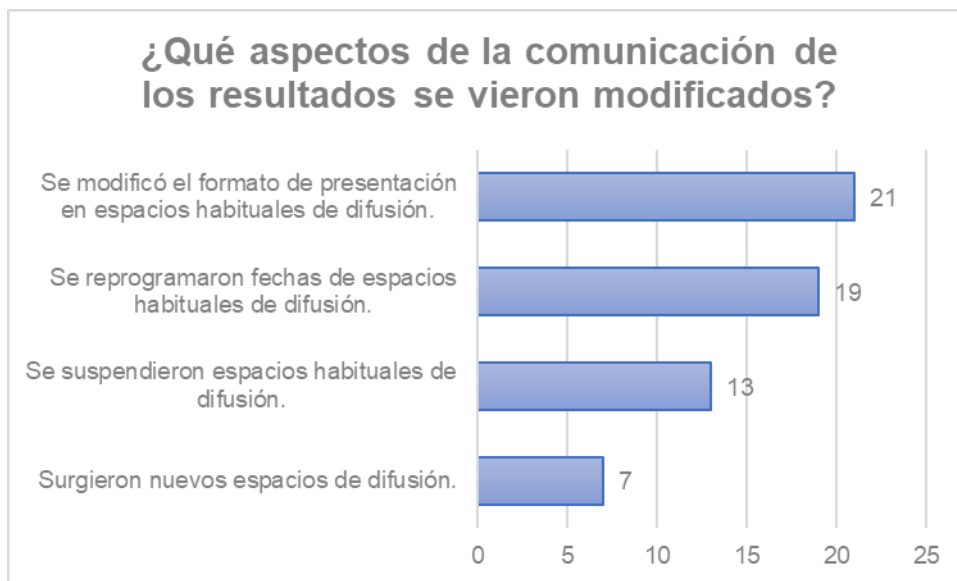
De la totalidad de los investigadores que vieron modificado el acceso al campo de estudio en sus investigaciones, un 56,3% menciona la forma de acceso al mismo (presencial/virtual), un 12,5% menciona la facilidad de acceso al campo y un 31,3% ambos aspectos.



Por otro lado, podemos resaltar que los investigadores se dividieron en partes iguales (42,9% cada una) entre quienes consideran que la virtualidad facilitó el acceso al campo de estudio y quienes piensan lo contrario. Esto da cuenta que el impacto de la pandemia en este aspecto ha sido variable, dependiendo del campo de estudio de cada equipo.



Los docentes investigadores no vieron modificada la comunicación de los resultados de sus producciones en un 36,4%. Contrariamente, un 33,3% manifestó que algo fue modificada la comunicación de los resultados y un 10,6% reconoció que fue bastante lo que se afectó la comunicación de los resultados. Solamente un 19,7% no supo responder o no contestó la pregunta.



En cuanto a reconocer qué aspectos de la comunicación se vieron modificados, la mayoría, signada por un 72,4%, consideró que se modificó el formato de presentación en espacios habituales. Un 65,5% contestó que le fueron reprogramados los espacios habituales de difusión, mientras que en porcentaje mucho menor se suspendieron los espacios habituales de difusión (44,8%) y paradójicamente en menor medida surgieron nuevos espacios de difusión para sus producciones científicas (24,1%). Esto último se vincula a las posibilidades que brinda la virtualidad: al realizarse en línea, los investigadores pudieron participar de encuentros de difusión a los que no podrían haber accedido en caso de ser presenciales, al no poder físicamente trasladarse.

En cuanto a qué otros aspectos de su actividad de investigación se vieron modificados por la pandemia, fueron considerados como recurrentes la pérdida del encuentro presencial y personal con el equipo de trabajo en el que se desarrollaban habitualmente intercambios más espontáneos de comunicación, como así también se fomentaban los vínculos humanos del equipo, se perdió la posibilidad de asistir a los congresos, y los tiempos de dedicación han sido alterados en algunos casos acrecentados y en otros casos disminuidos. Otras dificultades que se enunciaron fueron el acceso al campo de acción y los cambios en la difusión de la investigación.

De acuerdo con la perspectiva de los encuestados, podemos clasificar en cuatro grandes grupos los aspectos positivos de investigar en pandemia:

- En primer lugar, se encuentran aquellos aspectos relacionados con el tiempo y la utilización de herramientas tecnológicas. Los investigadores resaltan que la virtualidad y el hecho de no tener que trasladarse a distintos lugares para llevar a cabo la tarea de investigación resultó ser sumamente eficiente en términos de plazos de tiempo y comodidad.

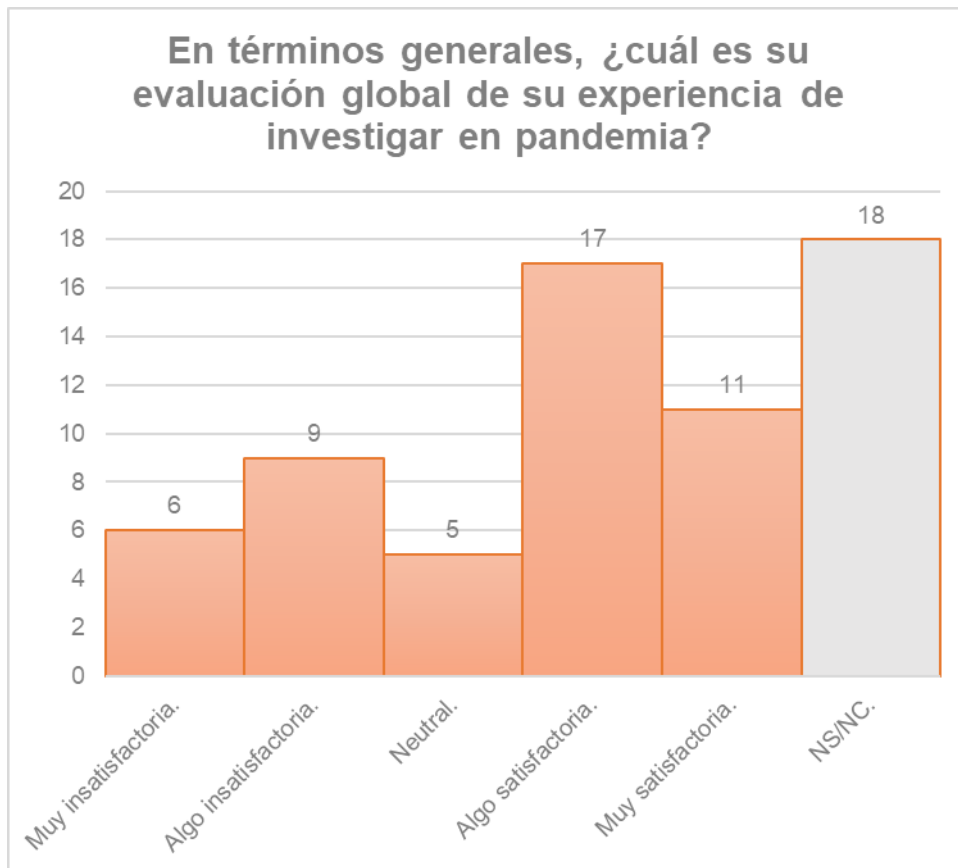
- En segundo lugar, se destacan los aspectos del fortalecimiento del compromiso del equipo con la tarea de investigación. En la pandemia muchos equipos no solo sostuvieron sus vínculos, adaptándose a los cambios repentinos, sino que, también, ampliaron un espacio de mayor responsabilidad con respecto a sus funciones al interior del equipo con proyección sobre el objetivo grupal.
- En tercer lugar, pueden observarse aquellos aspectos vinculados a la aceptación de los cambios, como así también, la adaptación a las constantes innovaciones. Sobre esto, los investigadores manifiestan la existencia de un escenario fluctuante pero novedoso que arroja oportunidades únicas y hasta desconocidas. Puede destacarse que el uso masivo de dispositivos electrónicos impactó directamente en la tarea de los investigadores y en su manera de abordar el campo de estudio.
- Por último, relacionado con el punto anterior, los investigadores celebraron las nuevas oportunidades que arrojó la pandemia en términos de formación-proyección académica y profesional. La utilización de nuevas herramientas tecnológicas fue favorable para trascender las fronteras geográficas, acercando el conocimiento y proyectando objetivos (quizás antes, inalcanzables) de manera inesperada.

En cuanto a los aspectos negativos de investigar en pandemia: podemos destacar entre todas las opiniones de los investigadores encuestados, que en su mayoría hicieron referencia a las dificultades que tuvieron que atravesar causadas por la virtualidad, como, por ejemplo: la imposibilidad de realizar las visitas a las organizaciones que forman parte del campo de estudio, los inconvenientes y percances suscitados para organizar las entrevistas y llevarlas a cabo virtualmente. Ausencia de contacto personal, disminución de las relaciones interpersonales y del vínculo con el equipo de investigación, lo cual genera una desconexión y falta de motivación para seguir adelante con la investigación.

Por otro lado, también transitaban por momento de incertidumbre, stress, angustia, etc. al no poder planificar con determinada certeza en el marco del contexto de pandemia donde reina la incertidumbre y el temor. También esta situación hizo que se dificultara la implementación de determinados instrumentos de recolección de datos primarios y se perdiera la dinámica fluida y de comunicación no verbal que se manifiesta, por ejemplo, en los focus groups.

Además, manifestaron la añoranza de los encuentros presenciales en los pasillos y/o sala de profesores de la Facultad con investigadores de otros institutos, lo que les permitía obtener una mirada interdisciplinaria sobre sus proyectos de investigación entre otros comentarios sobre el contexto.

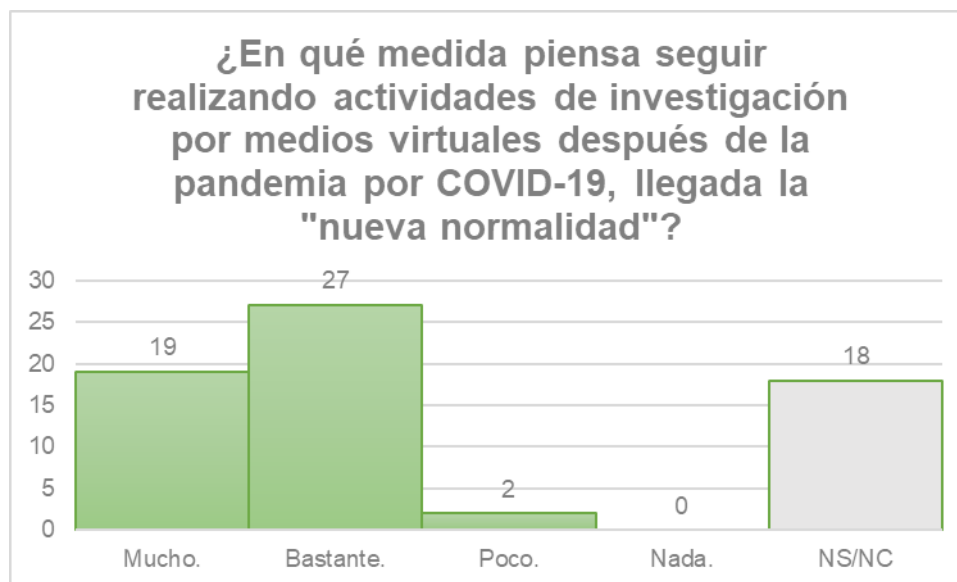
La virtualidad no suplanta a la presencialidad, más allá de las razones que se plantearon, ya que existe una asimetría en el acceso a la misma.



En el marco de un contexto de pandemia que ninguno de los entrevistados había transitado con anterioridad, cabe destacar que casi la misma proporción de investigadores responde que su experiencia fue algo satisfactoria (25,8%) y paradójicamente no saben o no contestan (27,3%). Un mínimo porcentaje del 7,6% es neutral en su respuesta y un 16,7% la considera muy satisfactoria, siendo un 22,7% el que se encuentra insatisfecho con su experiencia.



Podemos destacar que un 36,4% de los investigadores ya realizaban bastante actividades y tareas relacionadas con la investigación a través de medios virtuales antes de la pandemia. Un 24,2% realizaba poca investigación de manera virtual. Solamente un 9,1% no realizaba ninguna actividad virtual. Y cabe destacar que apenas un 3,0% contesta el valor máximo.



Se revela a través de un 69,7% de los investigadores, la voluntad de estos en seguir realizando actividades de investigación por medios virtuales después de la pandemia, ya sea en gran medida (28,8%) o moderada (40,9%). Solamente un 3,0% manifiesta que se dedicará poco a la investigación en línea y en ningún caso se elige la opción negativa extrema.

Estos resultados dan cuenta, sin lugar a dudas, que más allá de las condiciones aún desconocidas de la "nueva normalidad", la investigación por medios virtuales llegó para quedarse y aquellos que no venían realizándola la han ya incorporado.

5. CONCLUSIONES

Se puede decir que durante el año 2020 la actividad de investigación científica ha pasado por varias etapas: desde su suspensión, hasta la modificación en la forma de relevar la información. En este camino, la implementación de herramientas tecnológicas y el reemplazo de la presencialidad por la virtualidad en casi todas las esferas de investigación abrieron el debate en torno a lo que la comunidad científica considera como una "estrategia de emergencia" para continuar con los proyectos iniciados previamente con lo que puede considerarse, contrariamente, como una "estrategia eficiente" para obtener información en el corto plazo a través de formatos digitales.

Mientras existe gran atención sobre el campo de conocimiento científico en torno a la obtención de vacunas para el COVID-19, su logística, la creación de respiradores y la solución de otros problemas vitales, por otro lado, la actividad científica en torno a las

Ciencias Sociales también pudo y puede aportar -desde otro enfoque disciplinar- conocimiento sobre las distintas percepciones, problemáticas, proyecciones y expectativas surgidas como consecuencia de esta nueva problemática mundial.

En este sentido, la actividad de investigación que se realiza desde este equipo también aborda y se encuentra en consonancia con la problemática y la coyuntura social, vulnerable como producto de la pandemia COVID-19. Por supuesto, la finalidad siempre ha sido la de generar o producir información de sustento científico válido, para la reflexión, discusión, revisión que orienten diversas tomas de decisiones de tipo públicas y privadas en las pertinentes esferas de acción.

Por lo tanto, en relación a esta experiencia específica del equipo en investigar durante el año 2020 se puede decir, objetivamente, que se ha podido contribuir con la indagación sobre problemáticas vinculadas a cuestiones sociales, culturales y académicas que fueron redefinidas en este contexto altamente dinámico e incierto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Melamed, A. y Jalife, F. (2020). *Tiempos para valientes: cómo liderar la crisis y la transformación hoy*. Buenos Aires: Editorial Paidós Empresa.

Oviedo, R. R., Gaibazzi, M. F., Siegenthaler, B. E., Fantin, F. D., Godoy, M. C. y Vergara, L. (2021). *Reflexiones en torno a la propia carrera en alumnos de la Licenciatura en Administración (UNR)*. En: Actas Vigésimoquintas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística. Abril de 2021. ISSN N° 1668-5008.

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*. En: Actas Vigésimoquintas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística. Abril de 2021. ISSN N° 1668-5008.

Oviedo, R. R., Racca, A. P., Suñer, M. N., Fior, M. y Ford, J. J. (2021). *Imagen de la Licenciatura en Administración en estudiantes de la carrera (UNR)*. En: Actas Vigésimoquintas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística. Abril de 2021. ISSN N° 1668-5008.

Peña, G. D. (2012). *Investigación on-line de mercados*. Buenos Aires: Librería Editorial Osmar D. Buyatti.

IMPACTO DE LA PANDEMIA POR COVID-19 EN LA MOTIVACIÓN Y CLIMA LABORAL EN DOS PYMES ROSARINAS

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

RESUMEN:

El presente trabajo detalla los resultados obtenidos de una encuesta implementada en dos pymes de la ciudad de Rosario con el fin de estudiar el impacto de la pandemia por Covid-19 en el año 2020. Aquí se analizan los resultados preliminares de dicha encuesta al total de 58 empleados, desglosados adecuadamente para poder evaluar el impacto, tanto positivo como negativo, de la implementación de los protocolos a fin de mitigar la propagación de la enfermedad y poder continuar con las tareas asignadas. Cabe destacar que ambas empresas estuvieron desde el inicio habilitadas a trabajar por pertenecer a un rubro considerado esencial.

PALABRAS CLAVE: Clima Laboral; Covid-19; Motivación; Neurociencias; PyMEs

ABSTRACT:

This paper details the results obtained from a survey implemented in two SMEs in the city of Rosario in order to study the impact of the pandemic by Covid-19 in the year 2020. The preliminary results of this survey are analysed here for a total of 58 employees, properly disaggregated in order to assess the impact, both positive and negative, of the implementation of the protocols in order to mitigate the spread of the disease and to be able to continue with the assigned tasks. It should be noted that both companies were authorized from the beginning to work because they belong to an area considered essential.

KEYWORDS: Work Climate; Covid-19; Motivation; Neurosciences; SMEs

1. INTRODUCCIÓN

El presente informe es un trabajo de investigación que busca estudiar y analizar el impacto que tuvo la enfermedad Covid-19 en las PyMEs de Rosario.

Según la Organización mundial de la salud “La COVID-19 es la enfermedad causada por el nuevo coronavirus conocido como SARS-CoV-2. La OMS tuvo noticia por primera vez de la existencia de este nuevo virus el 31 de diciembre de 2019, al ser informada de un grupo de

casos de «neumonía vírica» que se habían declarado en Wuhan (República Popular China)” (Organización Mundial de la Salud, 2020).

El 3 de marzo de 2020, se da a conocer el primer caso de Covid-19 en Argentina. Y el 30 de diciembre de 2020 se publicaba en el reporte diario de Argentina que la cantidad de casos de COVID-19 de ese día fueron 11.765, aumentando el total de casos positivos a 1.613.928, de los cuales 144.089 eran casos activos (Ministerio de Salud, 2020).

Para afrontar la pandemia, nuestro país adoptó una serie de medidas sanitarias, económicas y sociales, consensuadas entre el gobierno nacional y todas las provincias junto a la Ciudad de Buenos Aires.

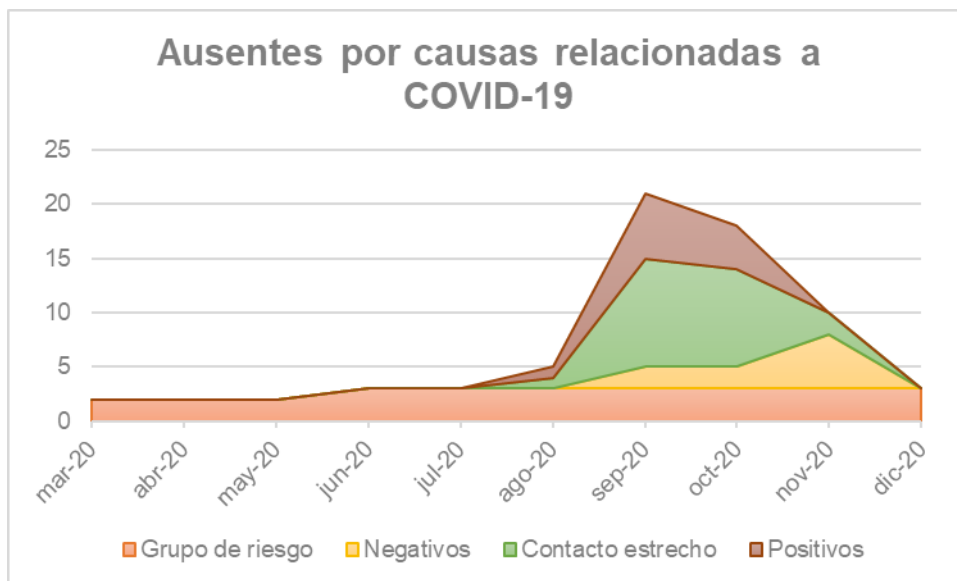
En adición, las pymes tuvieron que readaptar sus lay-outs y formas de trabajo aplicando protocolos sanitarios para evitar la propagación de la enfermedad y los contagios de los trabajadores.

La pandemia cambió en gran parte la forma en que trabajamos, ya sea asistiendo presencialmente o trabajando desde casa. La situación de cambios e incertidumbre genera miedo, estrés y ansiedad en gran cantidad de personas; esto puede provocar agotamiento mental que puede influir tanto en la vida diaria de las personas como en su motivación y rendimiento a la hora de trabajar.

A través de una encuesta, se buscó conocer la opinión de los empleados de dos empresas manufactureras (PyMEs) de la ciudad de Rosario, respecto de la aplicación de los protocolos y el cuidado de su salud, las relaciones con sus compañeros y superiores y cómo se sintieron los empleados al tener que asistir a trabajar. Cabe destacar que, al ser productoras de productos considerados esenciales, las mismas permanecieron abiertas y funcionando durante todo el año, incluyendo el período de cuarentena estricta.

Además, las mismas elaboraron un plan operativo de preparación y respuesta al coronavirus donde todos los empleados contaban con acceso al mismo y podían visualizar los puntos importantes a tener en cuenta, como signos y síntomas, formas de contagio, identificando fases de contención, adecuación, prevención y mitigación de esta enfermedad, como así también los riesgos que traía aparejado cada puesto de trabajo. Se implementaron medidas concretas y se capacitó al personal sobre las mismas.

El gráfico siguiente muestra, a modo ilustrativo, la evolución de la cantidad de ausentes por mes por causas relacionadas al COVID-19 en una de las empresas bajo estudio, desde el comienzo de las restricciones al momento de la medición, según datos proporcionados por la propia empresa. Se contabilizan los sujetos que han tenido por lo menos un día de ausencia en el mes por dichas causas.



Como se observa, desde el inicio hubo dos casos de sujetos que tomaron licencia por pertenecer a grupos de riesgo, a los que se sumó en el mes de Junio una tercera, por embarazo. Recién en el mes de Agosto aparecieron los primeros dos casos de COVID-19: uno con hisopado positivo y otro por criterio epidemiológico al ser contacto estrecho de un caso positivo. El mes de Septiembre fue el de mayor impacto, con 6 casos de hisopado positivo, 10 casos de contacto estrecho y 2 casos de aislamiento preventivo con hisopado negativo; seguido por 18 casos totales en Octubre. En Noviembre ya no hay casos de hisopado positivo (sí 2 por contacto estrecho y 5 aislamientos preventivos), y en Diciembre solo permanecen los casos pertenecientes a grupos de riesgo.

En cuanto a la extensión de estas ausencias, los casos pertenecientes a grupos de riesgo se mantuvieron ausentes por el resto del año; los casos de hisopado positivo tuvieron un promedio de 16 días fuera de la empresa; los casos de contacto estrecho se ausentaron por un promedio de 12 días; y aquellos que tuvieron un aislamiento preventivo pero su hisopado dio negativo, se ausentaron por un promedio de 5 días.

2. MARCO TEÓRICO CORONAVIRUS

La enfermedad por coronavirus COVID19 es una enfermedad infecciosa causada por una nueva cepa de coronavirus, que no se había encontrado antes en el ser humano, que se propaga principalmente a través de gotículas de saliva o secreciones nasales. Afecta a las personas de distintas maneras, siendo los síntomas más frecuentes de la enfermedad, fiebre, tos seca y cansancio. Los síntomas más gravosos registrados involucran dificultad para respirar o disnea, dolor u opresión en el pecho e incluso pérdida del habla o de movimiento (Organización Mundial de la Salud, 2021).

En orden de prevenir el contagio y la propagación del coronavirus, la Organización Mundial de la Salud, la Organización Panamericana de la Salud y otras entidades, han publicado ciertas recomendaciones en cuanto a medidas a ser adoptadas. Entre ellas, ciertas recomendaciones a tener en cuenta por las empresas para la protección de los trabajadores y la preparación de los espacios de trabajo (OSHA, 2020), las precauciones que deben tomarse al entrar a casa luego de una jornada laboral e incluso el comportamiento apropiado para el uso del transporte público (OPS/OMS y UNOPS, 2020).

En Argentina, en el transcurso del 2020, el desarrollo de ciertas actividades económicas estuvo regulado con distintas restricciones agrupadas en fases, en función de la evolución de la pandemia. El decreto nacional N° 297/20, puesto en vigencia en marzo de ese año, estableció en primera instancia la medida de “aislamiento social, preventivo y obligatorio” que implicaba la abstención de todas las personas de concurrir a sus lugares de trabajo, y en el cual se detallaba las actividades que estaban exceptuadas de tal medida, entre las que mencionaba a las industrias de higiene personal y limpieza (Presidencia de la Nación, 2020). En la provincia de Santa Fe involucraba que las empresas que desarrollasen esta actividad hicieran un pedido de excepción (Gobierno de Santa Fe, 2020), adecuasen sus instalaciones y confeccionasen un protocolo de actuación que respetase los lineamientos incluidos en el Protocolo para Procesos Industriales Específicos que redactó el Ministerio de Producción (Gobierno de Santa Fe, 2020).

Sin dudas, la pandemia y sus derivados han tenido impacto en la economía. A nivel nacional, la Tasa de Empleo – proporción de personas ocupadas con relación a la población total – registró su mínimo en el segundo trimestre de 2020 y para finales del año aún no se había recuperado el nivel del cuarto trimestre de 2019 (Tabla N°1).

Tabla N°1	4° T 2019	1° T 2020	2° T 2020	3° T 2020	4° T 2020
Tasa de Empleo	43,0%	42,2%	33,4%	37,4%	40,1%
Ocupados ausentes	2,5%	10,4%	21,1%	10,4%	6,3%
Ocupados con trabajo desde la vivienda	5,8%	6,1%	22,2%	21,8%	20,2%
Asalariados que utilizaron sus propias maquinarias/equipos para realizar su trabajo	2,8%	2,6%	15,5%	16,1%	13,6%

Fuente: <https://www.indec.gob.ar/>

La Tasa de Actividad – que mide la población económicamente activa sobre el total de la población – alcanzó en el cuarto trimestre del año el 45,0%, aunque se mantuvo 2,2 puntos porcentuales por debajo de igual trimestre de 2019 (Tabla N°2).

Tabla N°2

Principales tasas del mercado de trabajo. Total 31 aglomerados urbanos.
Cuarto trimestre 2019 – cuarto trimestre 2020

Tasas	Año 2019	Año 2020			
	4° T	1° T	2° T	3° T	4° T
Actividad	47,2%	47,1%	38,4%	42,3%	45,0%
Empleo	43,0%	42,2%	33,4%	37,4%	40,1%
Desocupación abierta	8,9%	10,4%	13,1%	11,7%	11,0%
Ocupados demandantes de empleo	19,0%	17,9%	11,6%	14,8%	18,4%
Subocupación	13,1%	11,7%	9,6%	13,4%	15,1%
Subocupación demandante	9,5%	8,2%	5,0%	8,1%	10,3%
Subocupación no demandante	3,6%	3,5%	4,6%	5,3%	4,8%

Fuente: https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim20126C4AD_8D8.pdf

A nivel provincial, el Indicador Sintético de Actividad Económica de Santa Fe (ISAE) para el mes de Abril de 2020 registraba su valor mínimo en por lo menos 15 años (IPEC, 2020) y, para el Aglomerado Gran Rosario, en el segundo trimestre de 2020, una Tasa de Desocupación del 17,9%, 5 puntos porcentuales por encima del trimestre anterior y alcanzando niveles que no se registraban desde el año 2003 (IPEC, 2020).

Dentro de este convulsionado contexto, es natural que quienes continúan desarrollando sus actividades experimenten estrés laboral en mayor o menor grado, siendo los factores más frecuentes relacionados con el trabajo (NCIRD, 2020):

- Preocupación por el riesgo de exposición al virus en el trabajo.
- Atender las necesidades personales y familiares mientras trabaja.
- Manejar los cambios en su carga de trabajo.
- Falta de acceso a las herramientas y equipos necesarios para realizar su trabajo.
- La sensación de no estar contribuyendo lo suficiente en su trabajo o culpa por no ser trabajador en la primera línea de defensa.
- Incertidumbre acerca del futuro en su trabajo y/o empleo.
- Tener que aprender a usar herramientas de comunicación nuevas y superar dificultades técnicas.
- Adaptarse a otro espacio y/u horario laboral.

SATISFACCIÓN LABORAL

Peiró agrupa las teorías de la satisfacción laboral en el concepto de discrepancia o desajuste, partiendo de la idea de que la satisfacción depende del grado en que coincide lo

que un individuo busca en su trabajo con lo que realmente consigue de él. La satisfacción será menor cuanto mayor es la distancia entre lo que se quiere conseguir y lo que se obtiene del trabajo (Peiró, 2001).

La satisfacción en el trabajo como una actitud se distingue básicamente de la motivación para trabajar en que esta última se refiere a disposiciones de conducta, es decir, a la clase y selección de conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción se concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él. En cuanto a esta diferencia planteada, es posible decir que la motivación es el motor, el motivo, el por qué y el para qué de la conducta.

Es importante saber qué es lo que motiva al individuo. Mientras más se pueda conocer acerca de los motivos de un individuo o grupo para trabajar, más se podrá comprender su conducta y saber acerca de cómo mantener su interés, su deseo por trabajar en el mejor nivel que le es posible y en el que sea más útil a la organización.

3. METODOLOGÍA

Se realiza un estudio descriptivo, de corte transversal, desde un enfoque cuantitativo.

Se trabajó con un cuestionario autoadministrado, altamente estructurado. El mismo consiste en 15 (quince) afirmaciones a evaluar según el nivel de acuerdo de los encuestados. Estas afirmaciones cubren las cinco dimensiones del clima laboral que guían el proyecto:

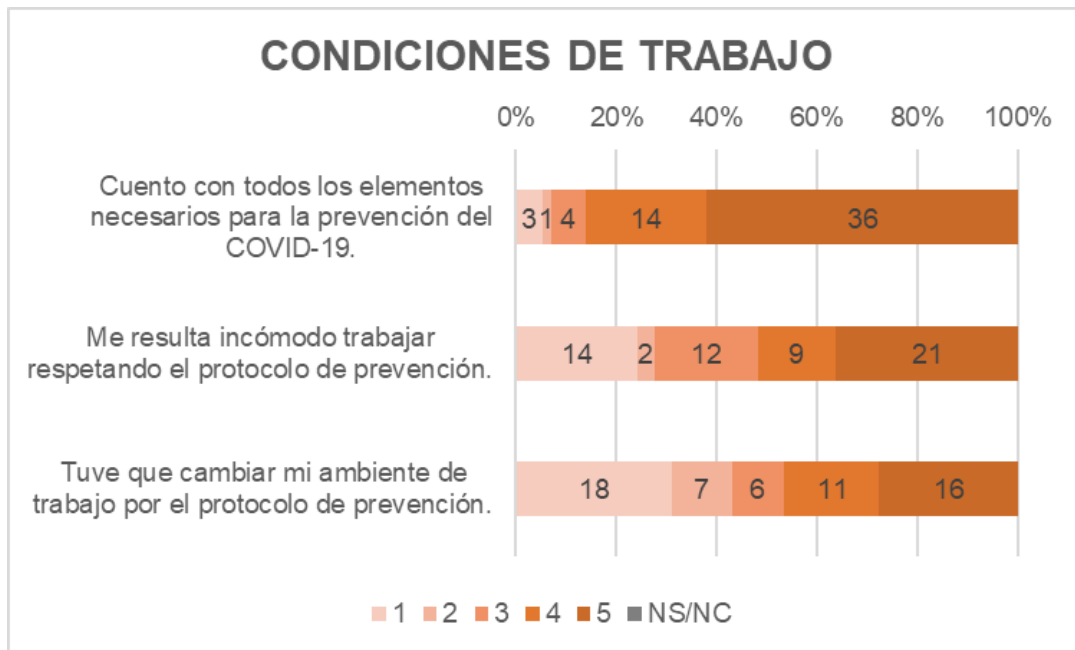
- Condiciones de Trabajo.
- Relaciones dentro de la Empresa.
- Formación y Evaluación.
- Comunicación.
- Satisfacción en el Puesto de Trabajo.

La encuesta se realizó a la totalidad de los empleados de ambas empresas durante el mes de Diciembre de 2020, entregándose personalmente los formularios en el lugar de trabajo.

4. RESULTADOS

Luego de realizar todos los cuestionarios a los empleados de las distintas empresas, se obtuvieron los siguientes resultados, organizados en torno a las cinco dimensiones que guían el proyecto de investigación desde su inicio.

CONDICIONES DE TRABAJO



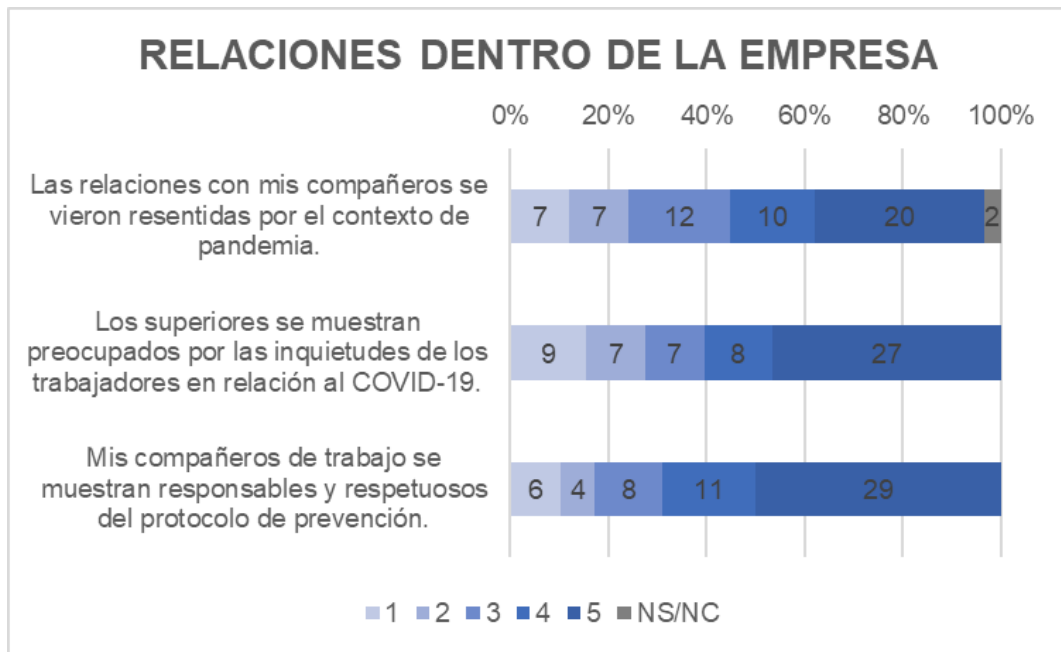
En relación con las condiciones de trabajo, los empleados manifestaron estar en su mayoría de acuerdo en contar con los elementos de protección y prevención del Covid-19. Esto se debe a que ambas empresas tienen inserto un riguroso protocolo y de esta forma la media de esta afirmación alcanza 4,36 puntos de 5.

Se observa también que, en relación con la implementación de este protocolo, 21 personas de las 58 manifestaron estar muy de acuerdo en que estos les resultan incómodos para realizar su tarea diaria. Es importante resaltar que, en este punto, los hombres manifestaron estar más de acuerdo que las mujeres y por eso hay una brecha entre sus medias (2,95 en mujeres y 3,61 en hombres).

También, la media de las afirmaciones más baja (3 puntos) fue en la afirmación respecto a sufrir un cambio de ambiente en su trabajo debido al protocolo aplicado. En esta afirmación también resalta que los jóvenes tuvieron menor impacto que los de mayor edad.

Media de respuestas según edad	Hasta 25 años	Entre 26 y 35 años	Entre 36 y 45 años	46 años o más
Tuve que cambiar mi ambiente de trabajo por el protocolo de prevención.	2,86	2,82	2,84	3,89

RELACIONES DENTRO DE LA EMPRESA



La segunda dimensión está abocada al clima laboral que percibe el individuo en la relación con sus pares y superiores. De esta forma, se puede afirmar que veinte empleados (poco más de un tercio de los encuestados) manifestaron estar muy de acuerdo con el hecho que las relaciones con los compañeros se vieron resentidas.

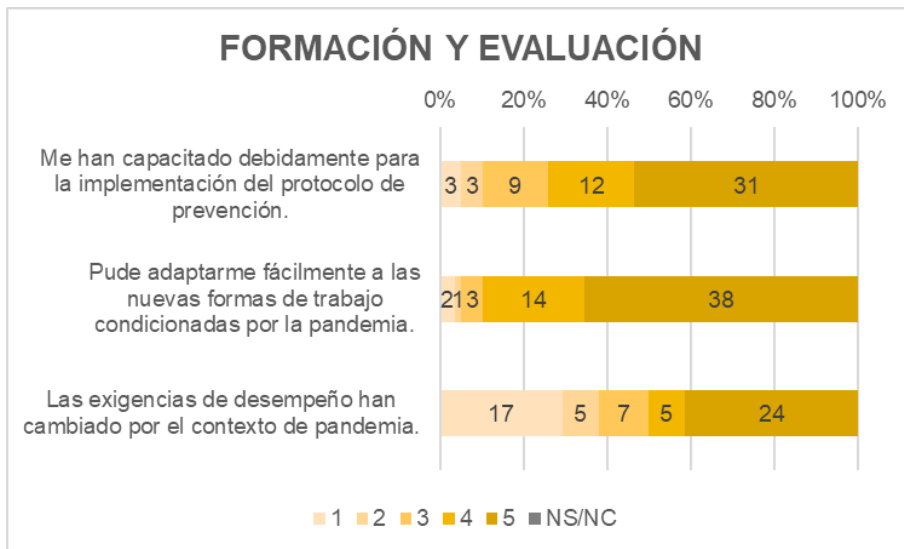
Hay una particularidad en esta afirmación y es que en la misma se da la mayor brecha de las medias de acuerdo con el nivel de estudios de los colaboradores (1,38 puntos).

Media de respuestas según estudios	Primario	Secundario	Superior
Las relaciones con mis compañeros se vieron resentidas por el contexto de pandemia.	4,05	3,28	2,67

Por otra parte, se manifestó que los superiores denotan estar involucrados en las cuestiones de salud donde 27 personas estuvieron muy de acuerdo y 8 personas de acuerdo, mientras que 9 personas estuvieron muy en desacuerdo.

Con respecto al cumplimiento del protocolo en la empresa, esta afirmación alcanzó la media más alta en esta dimensión llegando a 3,91 puntos, pese a que no obstante 6 y 4 personas manifestaron estar muy en desacuerdo y en desacuerdo, respectivamente.

FORMACIÓN Y EVALUACIÓN

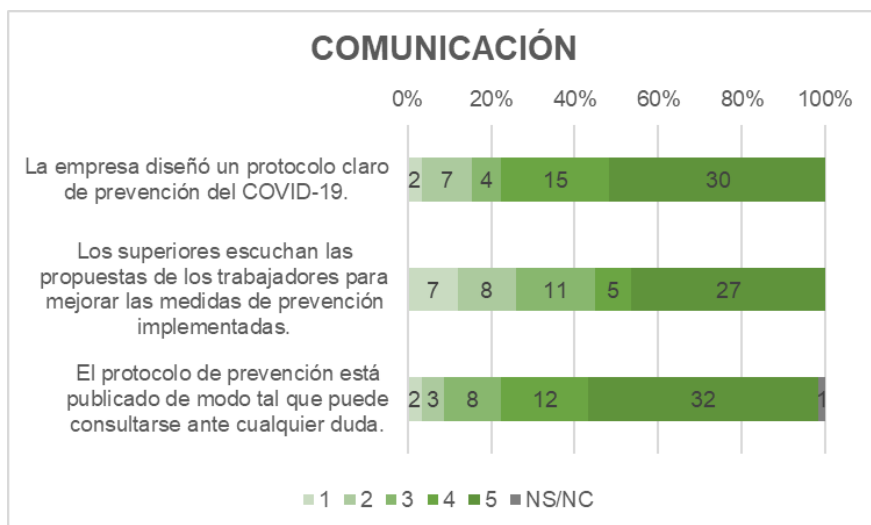


Los empleados de dichas compañías han podido adaptarse a las nuevas modalidades incorporando rápidamente los protocolos implementados mencionados al inicio. 38 trabajadores están muy de acuerdo con este punto y 14 solo de acuerdo. Se alcanzó una de las medias más altas cuando se consultó por esta adaptación siendo de 4,47.

Previo a la adaptación, se capacitó a todo el personal de todas las medidas preventivas tomadas en base a los protocolos aplicados por las empresas encuestadas. Se observó que la mayoría de los empleados incorporaron estas nuevas reglas. No obstante 9 personas indicaron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Analizando el tema de las exigencias que se requirieron a los empleados en el contexto de pandemia se observan respuestas variables y desiguales pese a que la frecuencia de muy de acuerdo estuvo por encima de la de muy en desacuerdo (24 y 17 personas, respectivamente).

COMUNICACIÓN



En esta dimensión, se hace referencia exclusivamente al protocolo y su implementación.

Los titulares de las empresas han implementado un protocolo de prevención, no solo a nivel general, sino también en relación con cada puesto en particular. 30 personas afirman estar muy de acuerdo con la claridad del protocolo diseñado, mientras que 32 afirman que está publicado para su consulta.

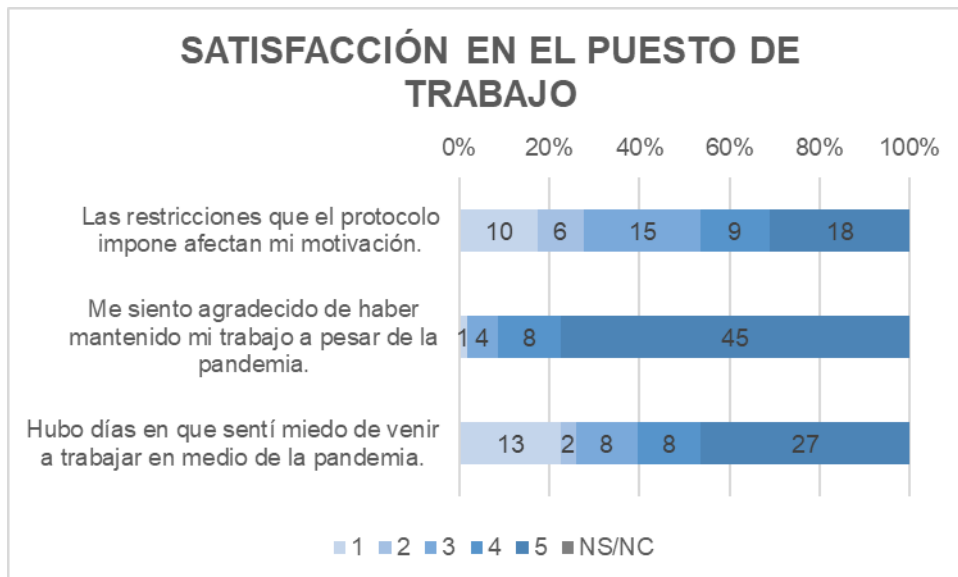
La media de cada una de las afirmaciones de esta dimensión fue superior en el sexo femenino en todos los casos.

Media de respuestas según sexo	Femenino	Masculino
La empresa diseñó un protocolo claro de prevención del COVID-19.	4,23	4,03
Los superiores escuchan las propuestas de los trabajadores para mejorar las medidas de prevención implementadas.	3,68	3,61
El protocolo de prevención está publicado de modo tal que puede consultarse ante cualquier	4,41	4,09

También se observa que, a mayor edad de los empleados, la media se incrementa notablemente respecto a la claridad del protocolo diseñado.

Media de respuestas según edad	Hasta 25 años	Entre 26 y 35 años	Entre 36 y 45 años	46 años o más
La empresa diseñó un protocolo claro de prevención del COVID-19.	3,57	3,82	4,32	4,44

SATISFACCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO



En esta quinta dimensión, referente a la satisfacción de los empleados en su puesto de trabajo en tiempos de pandemia, se observa que 18 personas están totalmente de acuerdo con que las restricciones que el protocolo impone afectan su motivación, mientras que 10 se encuentran totalmente en desacuerdo y 15 no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Dentro de esta afirmación se puede ver que los empleados con menor nivel de estudios, tanto nivel primario como secundario, están más de acuerdo con que su motivación se ve afectada por los protocolos siendo la media de 3,86 y 3,23, respectivamente, mientras que la media de los empleados con estudios terciarios/universitarios es de 1,67, lo que indica que están muy en desacuerdo.

Media de respuestas según estudios	Primario	Secundario	Superior
Las restricciones que el protocolo impone afectan mi motivación.	3,86	3,23	1,67

Por otro lado, se destaca notablemente la afirmación “Me siento agradecido de haber mantenido mi trabajo a pesar de la pandemia” donde 45 personas de las 58 encuestadas están totalmente de acuerdo con la misma y 8 están muy de acuerdo; solo 1 persona se mostró muy en desacuerdo. La media de esta afirmación es 4,66.

35 empleados estuvieron muy de acuerdo en que sintieron miedo al salir a trabajar durante la pandemia, mientras que 15 estuvieron muy en desacuerdo. En esta afirmación, se puede ver una diferencia entre los empleados con estudios primarios (media 4,00) y los de estudio terciarios/universitarios (media 3,00), donde los primeros se encontraron más de acuerdo con la misma que los de mayor nivel de estudios.

Media de respuestas según estudios	Primario	Secundario	Superior
Hubo días en que sentí miedo de venir a trabajar en medio de la pandemia.	4,00	3,37	3,00

5. CONCLUSIONES

La pandemia del Coronavirus tomó a todos por sorpresa. Nadie se esperó que una enfermedad volviera a azotar a todo el mundo. Si bien comenzó en oriente, el nivel de propagación altísimo hizo que con el pasar del tiempo llegara a la población mundial por completo. Argentina fue un país donde, al comienzo, el impacto no fue tan alto debido al escaso contagio propiciado por las altas restricciones aplicadas. Eso favoreció al comienzo en que todas las empresas que pudiesen seguir trabajando, como las aquí estudiadas, elaboraran sus protocolos y adapten las medidas tomadas por el gobierno en sus tres niveles.

Este informe deja en claro que las empresas objeto de estudio cuentan con un claro y detallado protocolo de prevención que supo instruirse en un principio y que los empleados lo conocen y lo respetan a diario. Se sabe también que lo más importante para prolongar las mejores prácticas de prevención, además de los protocolos y cuidados a tomar, es la responsabilidad social de cada uno de los individuos en cuestión.

Si se miran las empresas analizadas, destaca que la mayoría (casi 80%) de los empleados de las mismas estuvo muy de acuerdo con la afirmación que habla sobre estar agradecidos

de haber mantenido su puesto de trabajo durante la pandemia a pesar de que también más del 50% de los empleados estuvo muy de acuerdo con la afirmación referente al miedo de ir a trabajar.

Esto demuestra parte de la satisfacción laboral y la importancia de la estabilidad en un empleo y además el miedo inicial fruto del desconocimiento que producía esta enfermedad donde parte de la población, generalmente mayores a 60 años o con determinadas comorbilidades, cuando la contraían corrían riesgo de vida. Por eso, desde el comienzo, si pertenecían a alguno de esos grupos de riesgo el trabajo lo realizaban desde la casa.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Gobierno de Santa Fe. (Abril de 2020). *Formulario excepción y protocolo higiene COVID-19.*

Obtenido de Instructivo para empresas industriales:

<https://www.santafe.gob.ar/ms/covid19/wp-content/uploads/sites/36/2020/04/Instructivo-Formulario-Excepci%C3%B3n-Industrias.pdf>

Gobierno de Santa Fe. (Abril de 2020). *Protocolo para procesos industriales específicos...*

Obtenido de [https://www.santafe.gob.ar/ms/covid19/wp-](https://www.santafe.gob.ar/ms/covid19/wp-content/uploads/sites/36/2020/04/Protocolo-para-procesos-industriales-espec%C3%ADficos-con-autorizaci%C3%B3n-previa-del-Ministerio-de-Desarrollo-Productivo.pdf)

[content/uploads/sites/36/2020/04/Protocolo-para-procesos-industriales-espec%C3%ADficos-con-autorizaci%C3%B3n-previa-del-Ministerio-de-Desarrollo-Productivo.pdf](https://www.santafe.gob.ar/ms/covid19/wp-content/uploads/sites/36/2020/04/Protocolo-para-procesos-industriales-espec%C3%ADficos-con-autorizaci%C3%B3n-previa-del-Ministerio-de-Desarrollo-Productivo.pdf)

IPEC. (2020). *Indicador Sintético de la Actividad Económica.* Santa Fe: Instituto Provincial de Estadísticas y Censos. Obtenido de <http://www.estadisticasantafe.gob.ar/wp-content/uploads/sites/24/2020/07/ISAESF-0420.pdf>

IPEC. (2020). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos de los Aglomerados de la provincia de Santa Fe.* Santa Fe: Instituto Provincial de Estadísticas y Censos. Obtenido de <http://www.estadisticasantafe.gob.ar/wp-content/uploads/sites/24/2020/07/MerTraSF-1er-trim-2020-nuevo.pdf> y <http://www.estadisticasantafe.gob.ar/wp-content/uploads/sites/24/2020/10/MerTraSF-2do-trim-2020.pdf>

Ministerio de Salud. (30 de Diciembre de 2020). *Informe Diario Vespertino N° 479.* Obtenido de Situación de COVID-19 en Argentina:

Gobierno de Santa Fe. (Abril de 2020). *Formulario excepción y protocolo higiene COVID-19.*

Obtenido de Instructivo para empresas industriales:

<https://www.santafe.gob.ar/ms/covid19/wp-content/uploads/sites/36/2020/04/Instructivo-Formulario-Excepci%C3%B3n-Industrias.pdf>

- Gobierno de Santa Fe. (Abril de 2020). *Protocolo para procesos industriales específicos*.
Obtenido de <https://www.santafe.gob.ar/ms/covid19/wp-content/uploads/sites/36/2020/04/Protocolo-para-procesos-industriales-espec%C3%ADficos-con-autorizaci%C3%B3n-previa-del-Ministerio-de-Desarrollo-Productivo.pdf>
- IPEC. (2020). *Indicador Sintético de la Actividad Económica*. Santa Fe: Instituto Provincial de Estadísticas y Censos. Obtenido de <http://www.estadisticasantafe.gob.ar/wp-content/uploads/sites/24/2020/07/ISAESF-0420.pdf>
- IPEC. (2020). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos de los Aglomerados de la provincia de Santa Fe*. Santa Fe: Instituto Provincial de Estadísticas y Censos. Obtenido de <http://www.estadisticasantafe.gob.ar/wp-content/uploads/sites/24/2020/07/MerTraSF-1er-trim-2020-nuevo.pdf> y <http://www.estadisticasantafe.gob.ar/wp-content/uploads/sites/24/2020/10/MerTraSF-2do-trim-2020.pdf>
- Ministerio de Salud. (30 de Diciembre de 2020). *Informe Diario Vespertino N° 479*. Obtenido de *Situación de COVID-19 en Argentina*:
<https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/informes-diarios/reportes/diciembre2020>
- NCIRD. (23 de Diciembre de 2020). *Centro Nacional de Vacunación y Enfermedades Respiratorias. Empleados: cómo manejar el estrés laboral y aumentar la resiliencia durante la pandemia del COVID-19*. Recuperado el Mayo de 2021, de <https://espanol.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/community/mental-health-non-healthcare.html>
- OPS/OMS y UNOPS. (Abril de 2020). *COVID-19: Medidas de prevención para evitar el contagio y la propagación del coronavirus en obras*. Obtenido de https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/52057/FPLPSCoVID19200007_spa.pdf
- Organización Mundial de la Salud. (12 de Octubre de 2020). *Información básica sobre la COVID-19*. Obtenido de <https://www.who.int/es/news-room/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>
- Organización Mundial de la Salud. (2021). *Coronavirus*. Recuperado el 13 de Mayo de 2021, de <https://www.who.int/es/health-topics/coronavirus/coronavirus>
- OSHA. (2020). Administración de Seguridad y Salud Ocupacional. *Guía sobre la Preparación de los Lugares de Trabajo para el virus COVID-19*. Estados Unidos: Departamento del Trabajo de los EE. UU. Recuperado el Mayo de 2021, de <https://www.osha.gov/sites/default/files/publications/OSHA3992.pdf>
- Peiró, J. M. (2001). *Psicología de la organización* (Quinta ed.). Madrid: UNED.

Presidencia de la Nación. (Marzo de 2020). Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio. DNU N° 297/20. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 13 de Mayo de 2021, de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>

LOS CIRCULOS VIRTUOSOS, LA PLATAFORMA PARA TRANSMITIR VALOR. SU APOORTE EN ESCENARIOS DE INCERTIDUMBRE Y AMENAZA

AMIGO, Adriana Célide

RESUMEN:

El presente artículo analiza la importancia de la construcción de anclas positivas inspiradoras y facilitadoras, en el escenario empresarial, cuando toda vez que la adversidad, la incertidumbre y la amenaza del futuro se presenta, se necesite replantear la mirada hacia el futuro para que todos caminen en la misma dirección. Pero los círculos virtuosos, que podrían también considerarse usinas de desarrollo interno, no representan el soporte ante la adversidad, también lo son cuando las estrategias son exitosas, puesto que permitirán potenciarlas y preservarlas.

PALABRAS CLAVE: Construcción; Círculo; Virtuoso; Soporte; Estrategias

ABSTRACT:

This article analyzes the importance of the construction of inspiring and facilitating positive anchors, in the business scenario, when whenever adversity, uncertainty and the threat of the future appear, it is necessary to rethink the look towards the future so that everyone can walk in the same direction. But virtuous circles, which could also be considered internal development plants, do not represent support in the face of adversity, they are also so when strategies are successful, since they will allow them to be strengthened and preserved.

KEYWORDS: Construction; Circles; Virtuous; Support; Strategies

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas que desarrollan su estrategia sobre la base de la correcta definición del valor a brindar para una categoría de clientes que perciben, identifican, diferencian y eligen a ese valor, habrán sustentado su estrategia en el proceso de desarrollar ventajas competitivas. (Amigo, 2012; 2017)

Las empresas que permanecen en ese mercado, con carácter de continuidad están conviviendo con la trascendencia. Las empresas que trascienden compiten. Las empresas que compiten están caminando hacia el futuro.

Pensar en los objetivos, es intentar caminar hacia el futuro. Pero ¿Cómo se vislumbran? Se vislumbran en el presente, teniendo en cuenta que dichas declaraciones de principios o de intenciones deben formularse, sabiendo que con ellos comienza el proceso de la autoevaluación de la estrategia, y asegurando que sin ellos el crecimiento no existe. Los

objetivos, establecen el quiebre entre la realidad y lo esperado. Debemos plantearnos si las empresas en escenarios volátiles, cambiantes, inesperados, establecen la cultura de los objetivos. Quizás la respuesta sea negativa, pues el devenir de la realidad, superponga los horizontes de tiempo y las acciones consecuentes. Y el proceso de fijación de objetivos, es la base para empezar a formular los círculos virtuosos, en los que todas las personas se sienten incluidas e inspiradas. Más que difícil formular objetivos, lo es mucho más el tiempo en que las personas decidan comenzar a gestarlos para más luego cumplirlos. ¿Qué pasa si cuando miramos hacia el futuro, nutrimos nuestra mirada de valor?, con:

1. Requerimiento
2. Oferta genuina
3. Demanda sensible al beneficio o concepto
4. Voluntad de pagar por el valor
5. Precio equitativo para ambas partes
6. Continuidad de gestión del valor

Quizás entonces, los objetivos comiencen a cobrar una vida más comprometida, con el futuro, con la continuidad, con la trascendencia, con la Visión y con la permanencia de la Misión.

2. EL VALOR DE LA CREATIVIDAD

El proceso de la formulación de objetivos es un proceso comprometido, virtuoso, corporativo y hasta desestabilizador, pues en primer lugar deben formularse en un proceso de negociación interna, en el que se prioriza el equilibrio de la organización, como Simon (1980) expresa en su obra “El Comportamiento Administrativo”.

La clave de la participación de los individuos en la organización, estriba en (...) el grupo organizado como como sistema de equilibrio. Los individuos están dispuestos a aceptar su condición de miembros de la organización, cuando su actividad dentro de ella contribuya, directa o indirectamente, a sus propios fines personales. Esa contribución es directa si las finalidades de la organización tienen para el individuo un valor personal directo (Simon, 1980, p. 105).

Sería muy simple, listar las áreas comprometidas con el futuro, reclamarles quantums de objetivos para dentro de seis meses y luego medir el desempeño en función de tales estándares.

Pero vislumbrar el futuro con valor, implica comprometerse con una mejor historia en donde los protagonistas sean la sociedad, el sector industrial, los proveedores, el cliente interno, el cliente externo y la propia empresa.

John V. Buckley (1999), al hablar del desafío de Reuters, dice que para que Reuters logre un crecimiento continuo, deberá asegurar que las funciones de desarrollo proporcionen lo

que los tecnólogos consideren que pueden dar y lo que los comercializadores de la compañía piensen que desea al mercado. (Amigo, 2012; 2017) Y si Reuters, pretende seguir en pos del crecimiento con base en una trayectoria marcada por un éxito tras otro, va a requerirse un trabajo más próximo entre estos dos grupos a medida que los grupos comprometidos en el crecimiento se proyecten hacia el futuro

No todas las combinaciones generan la mejor propuesta de valor, ni tampoco son igualmente trascendentes para sostener y desarrollar el perfil competitivo de la empresa, cuando además desde el punto de vista estratégico esa combinación tiene que ser tal que permitan transformarse en capacidades distintivas, o sea aquellas capacidades que reúnan las siguientes características: escasas, de difícil imitación, sin sustitutos, valoradas por el mercado y de difícil venta (Amigo, 2009; 2012; 2017).

El solo hecho de pensar en una propuesta de valor para un mercado, crea libertad para la estrategia. Y cuando se inicia este proceso de pensamiento, se están gestando ideas ¿Las ideas en qué se sustentan? Las ideas surgen de las ideas. ¿Cuáles?

Las ideas que se sustentaron en la investigación de las distintas categorías de comportamientos, los comportamientos de los grupos que aglutinan valor, los llamados GAVs (Amigo, 2009; 2012; 2017): internos, externos, esporádicos, continuos, estratégicos, operativos.

El grupo aglutinador de valor es el principal sustentador de las ideas. Pero ¿qué pasa si la empresa no descubre sus distintos GAVS? Quizás pierda, la principal fuente de inspiración de sus ideas y de la continuidad de su estrategia.

Según Buckley (1999), la mayor parte de las organizaciones exitosas, en cualquier industria donde operen, cuentan con un proceso institucionalizado de estímulo y manejo de la creatividad y la innovación.

Pedir a los miembros del staff, provenientes de diferentes funciones para que se sienten alrededor de una mesa y sean creativos, seguramente producirá una lluvia de nuevas ideas, pero ¿Cuál será el resultado? Se hace necesario, construir una estructura para el desarrollo de ideas innovadoras, en las que se puedan obtener y evaluar todas las buenas ideas innovadoras y en las que se puedan tomar las incrementales como las devastadoras. No se me hace fácil pensar en las devastadoras si las devastadoras, destruyen un mercado en desarrollo. ¿Qué pasa cuando el mercado comienza a crecer, se empieza a poblar de oferentes innovadores y clientes imitadores y la tecnología irrumpe, para romper ese equilibrio incremental? Eso, es ¿valor, continuidad o desvalor? ¿Qué paso con la creatividad en los últimos dos años, ante la adversidad inesperada de una pandemia mundial?

Desde el inicio de la crisis sanitaria, social y económica en la que nos encontramos inmersos actualmente, diversas marcas están generando movimientos de respuesta de los

más originales para combatir al COVID-19. A este hecho, hay que añadir que el distanciamiento provocado por la Pandemia en las organizaciones ha demostrado que la **cultura corporativa** y las **relaciones** entre compañeros y gerentes son estrategias clave que se deben potenciar. Los departamentos de comunicación hasta la fecha no disponen de herramientas con capacidad analítica que les permita medir directamente el impacto en su organización de los **intangibles**. La crisis del COVID-19 ha evidenciado la importancia de calcular el valor de marca, la reputación, la imagen, la experiencia de compra y las relaciones que establece. Y no únicamente lo que se ha vendido, que además ha sido muy poco en medio de un escenario profundamente recesivo. Es aquí donde cobran gran importancia las decisiones que se van a tomar para **posicionar** la marca adecuadamente cuando el virus haya sido erradicado.

El manejo de la creatividad, es la etapa en la cual se desarrollan y refinan progresivamente las ideas creativas. La planeación para el crecimiento exige una transformación de la generación de ideas hacia la planeación e implementación de proyectos. (Amigo, 2012; 2017)

Un ejemplo de la creatividad al servicio del valor, inspirado en la pandemia decretada por la OMS, son algunas de las siguientes campañas de marcas que reformularon sus logos en algunos casos para adecuarlos a sus objetivos de comunicación, para transmitir e inspirar conciencia.

3. LAS CAMPAÑAS DE LAS MARCAS, AL SERVICIO DE LOS CÍRCULOS VIRTUOSOS

Un ejemplo de creatividad al servicio del valor, lo representaron muchas empresas que ante la transversalidad de la pandemia, decidieron crear conciencia a partir de sus políticas de branding, generando inspiración para la conciencia colectiva.

LA CAMPAÑA DE AUDI

Audi, desarrolló una campaña destinada a concientizar a la población sobre la necesidad de mantener las distancias entre personas "para estar más unidos" frente la lucha contra el *coronavirus*. La marca de coches en su forma para mostrar solidaridad y empatía con el distanciamiento social, decidió separar los círculos tradicionales que componen el logotipo de la marca.

GRAFICO 1. La campaña de Audi. Fuente (Atrivity, 2020)



LA CAMPAÑA DE NIKE

Nike, utilizó como referencia el sueño de cualquier amante del deporte como es jugar en grandes estadios con millones de espectadores y ser decisivos para conquistar un título. Ese sueño Nike lo hace realidad: es el momento en el que todos estamos jugando el partido más importante de nuestras vidas y lo tenemos que jugar quedándonos en casa. El eslogan utilizado fue "*play inside, play for the world*".

GRÁFICO 2. La campaña de Nike. Fuente. (Atrivity, 2020)

**IF YOU EVER DREAMED OF PLAYING
FOR MILLIONS AROUND THE WORLD,
NOW IS YOUR CHANCE.**

Play inside, play for the world.



LA CAMPAÑA DE MERCEDES BENZ

Mercedes Benz es muy rigurosa a la hora de seguir las recomendaciones sanitarias, en especial la de "quedarse en casa", "lavarse las manos" y todas las medidas necesarias para "evitar más contagios". Para ello, ha utilizado en redes sociales la imagen de varios de sus modelos 4x4 cruzando zonas arriesgadas para ilustrar el lavado de manos.

GRAFICO 3. La campaña de Mercedes Benz. Fuente (Atrivity, 2020)



ESTRATEGIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Este tipo de campañas, tienen por objetivo, desarrollar, comunicar y posicionar las acciones que realizan las empresas sin ánimo de lucro como colaboraciones con fundaciones, disminución de la contaminación o donaciones. En este caso organizaciones como el *Banco Santander, Ikea e Inditex*, son protagonistas por sus cuantiosas donaciones de material médico, mascarillas, cuentos para niños y poner a la disposición de su potencial logístico para almacenarlo y distribuirlo. Estas acciones han sido de gran importancia por la escasez de este tipo de recursos en los centros hospitalarios.

LA ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DE Banco Santander.

La entidad bancaria por su parte donó un millón de mascarillas, 2.000 camas de hospital, respiradores y material sanitario. En este contexto de emergencia es una de las compañías que ha ofrecido sus recursos para combatir el grave impacto provocado por la enfermedad. El Santander se encargó de realizar los envíos a toda la península del material con el hashtag *#EsteVirusLoParamosUnidos*. También cabe destacar que abrió una línea de

financiación para PyMEs y autónomos de 20.000 millones para asegurar la liquidez al corto plazo.

GRÁFICO 4. La estrategia de RSC de Banco Santander, Fuente (Atrivity, 2020)



LA ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DE Ikea.

Una empresa siempre enfocada a mejorar y organizar el interior de nuestras casas, es consciente que nuestros hogares han sido el refugio en el que vamos a estar seguros. "#YoMeQuedoEnCasa" es la manera de protegernos a nosotros mismos y a los seres más queridos y cercanos. La iniciativa de Ikea va enfocada a "amueblarnos la cabeza sin salir de casa" y ofrece de forma gratuita cuentos y pasa tiempos para los más pequeños de la casa. Una manera de mantenerlos entretenidos y para que padres y madres, puedan tener tiempo para poder desarrollar el teletrabajo o realizar tareas de la casa en familia.

GRAFICO 5. La campaña de Ikea. Fuente (Atrivity, 2020)

#YoMeQuedoEnCasa

**Ahora más que nunca, nada
como el hogar para amueblarnos
la cabeza**

LA ESTRATEGIA SOCIAL CORPORATIVA DE INDITEX. ZARA

En 1963, este gigante de la confección, comienza su actividad en A Coruña (España), como confecciones GOA, en un modesto taller en el que realiza vestidos y batas de mujer para su distribución. En diez años, la plantilla pasó a estar formada por 500 personas. En 1975, abre la primera tienda de Zara, después de 12 años dedicados a la fabricación textil, el fundador de Inditex, Amancio Ortega, abre su primera tienda en A Coruña. (España). En el año 1976, la tienda se plantea que el cliente es su principal círculo virtuoso y lo ubica en el centro de las decisiones, lo acerca a sus preferencias y le ofrece moda a precios accesibles. En 1977, establece su sede en Arteixo (España), se construyen las fábricas GOA y Samlor en dicha localidad coruñesa, donde se encuentra la sede actualmente.

Hoy, ante la pandemia, el gigante del textil, ha donado 35 millones de unidades de protección sanitaria y 2 millones de mascarillas para centros médicos para hacer frente a la crisis del *coronavirus* y la falta de material.

Inditex está utilizando todo su potencial de almacenamiento y logística de Arteixo (A Coruña) para realizar envíos masivos a toda la península en tiempo récord. El material llegado desde China está embalado con el mensaje: "aunque nos separen los mares, nos une la misma luna".

GRAFICO 6. La campaña de RSC de Inditex. Zara. Fuente (Atrivity, 2020)



ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN DEL NEGOCIO

En el sector retail las marcas han optado por potenciar sus plataformas online como recurso para minimizar el impacto negativo que supone tener todas las tiendas físicas cerradas. Una tendencia que va a permanecer incluso en la época post COVID-19 en forma de omnicanal. Algunas de las mejores estrategias online han sido realizadas por **Carrefour**, **Leroy Merlin** y **Decathlon**.

LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN DE CARREFOUR

La cadena de supermercados Carrefour, ha potenciado en gran medida su página web, con el lanzamiento de kits de productos básicos para aquellas personas que necesiten el envío rápido de alimentos.

Se trata de lotes pre-configurados de gran consumo con entrega a domicilio entre 48 y 72 horas.




Esto representa, un nuevo giro del distribuidor francés para potenciar su *ecommerce* frente al incremento de la demanda online de productos de primera necesidad a raíz de la crisis del coronavirus.

GRAFICO 7. La estrategia de Carrefour. Fuente (Atrivity, 2020)

Kits de productos básicos

Si no puedes esperar, te proponemos estos kits de productos básicos.

Entrega en 48-72 h

 <p>Kit 1 Persona 35 € Gastos de envío incluidos.</p> <p>Desayuno</p> <p>Comprar</p>	 <p>Kit 2 Personas 50 € Gastos de envío incluidos.</p> <p>Desayuno</p> <p>Comprar</p>	 <p>Kit Familiar 75 € Gastos de envío incluidos.</p> <p>Desayuno</p> <p>Comprar</p>
--	---	---

LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN DE LEROY MERLIN

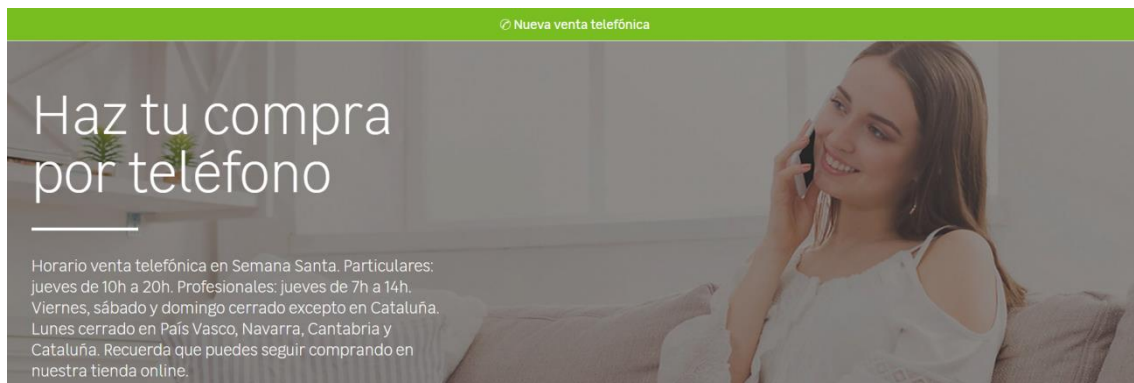
En 1923, los emprendedores Adolphe Leroy y Rose Merlin, abren un almacén americano de material militar recuperado, al finalizar la Primera Guerra Mundial. En 1933, animado por el éxito obtenido, el matrimonio empieza a vender en la tienda, casas prefabricadas y otros materiales de construcción. En 1947, siguiendo con su aventura, el “Stock Americain” abre almacenes suplementarios en el norte de Francia. En 1960, la marca “Stock Americain” pasa a ser “Leroy Merlin”. En 1968, crea la primera tienda de auto-servicio de bricolaje-ferretería, en Francia, en Noeux-les-Mines. En 1973, orgullosa de su nuevo slogan, *Tout pour la maison* (Todo para la casa), la marca aumenta el número de referencias y puntos de venta. En 1980, la familia Mulliez, pionera en la gran distribución, adquiere la marca con sus 33 tiendas. En 1989, Leroy Merlin, se hace internacional, con la apertura de la primera tienda en España, en Leganés, al sur de Madrid. En 1996, con Polonia e Italia, la marca conquista nuevos territorios, instalándose en junio de ese año en Piaseczno, al sur de Varsovia y en octubre del mismo año en Solbiate Arno, cerca de Varese. En 1998, la

empresa abre su primera tienda brasilera, en Interlagos, cerca de Sao Paulo. A partir del 2003, su crecimiento es superlativo, instalándose en Portugal, (Gondomar, cerca de Oporto) luego en Grecia, en el 2004, Rusia y China. A partir del 2007, abre en Gracia su primer tienda cerca del aeropuerto de Atenas. ADEO pasa a ser el nombre de la entidad que agrupa a Leroy Merlin, con otras 7 marcas de bricolaje y decoración, que tienen cada una su propia gestión.

Hoy, en escenario de planea pandemia, el gigante del bricolaje sorprende a sus clientes con una nueva sección de venta telefónica dentro de su página web. Lo que va a permitir una venta online personalizada y una mayor experiencia de compra para aquellos clientes que necesiten el producto que más se ajuste a sus necesidades.

Leroy Merlin aprovecha la situación provocada por el virus para seguir creciendo en su estrategia online y apostando por proveedores nacionales.

GRÁFICO 8. La estrategia de Leroy Merlin. Fuente (Atrivity, 2020)



El caso Decathlon.

Actualmente, millones de personas se encuentran en casa sin la posibilidad de ejercitarse como la hacían anteriormente en el gimnasio, saliendo a correr o montando en bici.

Frente a esta necesidad aparece DECATHLON COACH, una aplicación gratuita tanto para dispositivos Android e IOS, que te permite contactar con un entrenador virtual que te envía instrucciones de voz y es capaz de medir tu actividad

GRÁFICO 9. El caso DECATHON COACH. Fuente (Atrivity, 2020)



¡UN ENTRENADOR AL ALCANCE DE LA MANO!

¿Tienes un objetivo? ¿Tenemos un plan! Gracias a la aplicación móvil gratuita DECATHLON COACH, déjate guiar por las instrucciones de voz de nuestro entrenador virtual y mide tu actividad. Descubre luego los detalles de tus sesiones y siéntete orgulloso de tus progresos.

Descargar la aplicación:



[Más información >](#)

ESTRATEGIAS DE FORMACIÓN Y TELETRABAJO

Hoy muchas empresas, se encuentran en una situación complicada con la totalidad de los empleados en casa o teletrabajando, lo que puede suponer una progresiva desmotivación y desinformación por parte de su fuerza de trabajo. Por este motivo, diversas plataformas como **Domestika**, **Microsoft Teams** y **Atrivity** ofrecen servicios de formación para particulares como organizaciones con el objetivo de mejorar la comunicación a distancia y aprovechar el tiempo en casa para preparar a los empleados para la "vuelta a la normalidad".

El caso Domestika

La pandemia, el encierro y las restricciones han generado un inicial estado de inactividad y falta de agenda para neutralizarla. Domestika quiere fomentar el aprendizaje tanto de niños como de adultos durante estos días de confinamiento.

La plataforma online ofrece cursos gratuitos y de pago para que puedas desarrollar tu creatividad en casa. Sus contenidos van orientados al uso de todo tipo de aplicaciones e incluso a la orientación de cómo empezar con tu propio negocio online. Y comunica que esa plataforma para iniciar tu propio negocio es *¡Apto para todos los públicos!*

GRÁFICO 10. El caso Doméstika. Fuente (Atrivity, 2020)

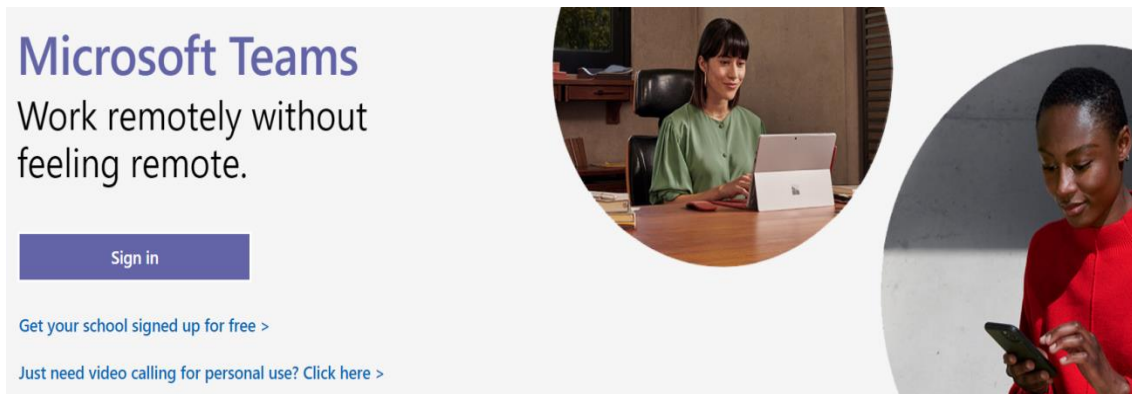


LA ESTRATEGIA DE MICROSOFT TEAMS

Microsoft ha puesto en marcha un plan de seis meses gratuitos en la versión profesional de Microsoft Teams para todos aquellos equipos que se encuentran teletrabajando. Una herramienta que permite a los empleados realizar chat, llamadas, reuniones y colaborar entre sí.

Una iniciativa que tiene la intención de mejorar la experiencia comunicativa a distancia entre compañeros de trabajo y que va acompañada de la consigna "trabaja remotamente sin sentir la distancia".

GRÁFICO 11. La estrategia de Microsoft Teams. Fuente (Atrivity)



LA ESTRATEGIA DE ATRIVITY

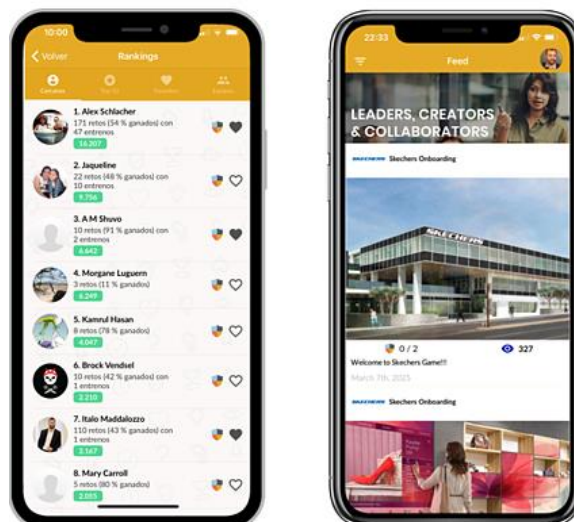
Atrivity, es una aplicación móvil gamificada orientada para todos aquellos managers que necesiten ofrecer formaciones y comunicados empresariales relevantes para tus equipos. Una de las principales características de **Atrivity** es que puede contribuir a potencial el acceso y el uso de otras plataformas LMS.

De esta manera podrás aprovechar al máximo este "pit stop" provocado por la pandemia del coronavirus manteniendo a tus empleados motivados, capacitados y preparados para el "retorno a la normalidad".

Soluciones cómo **Atrivity** y su nueva sección de *Feed*, permiten comunicar de forma instantánea y personalizada cualquier información o novedad corporativa. La ventaja competitiva que ofrece a los usuarios, es la posibilidad de asociar el contenido formativo con dinámicas de juego que aseguran un aprendizaje exitoso.

Además, podrás evaluar y medir los resultados de los empleados para poder reforzar posteriormente las lagunas del conocimiento y minimizando la curva del olvido.

GRÁFICO 12. La estrategia de Atrivity. Fuente (Atrivity, 2020)



LAS ESTRATEGIAS PUSH DE LA FÁBRICA AL HOGAR. EL CASO HAVANNA

En abril del 2021, Havanna reveló la fórmula de sus alfajores desde su cuenta de Instagram y le dice a sus clientes ahora los podés hacer en casa.

Transmite tres conceptos fuertes: la generosidad de compartir su fórmula, su seguridad sobre su calidad de origen, que hace que siempre el alfajor sea mejor comprado en los canales de la marca, la empatía con el hogar, en el que las actividades culinarias, representaron en tiempo de pandemia, una de las principales actividades aglutinadoras de valor.

GRÁFICO 13. El caso Havanna. Fuente (Amigo, 2021)



Havanna reveló la receta de sus alfajores y podés hacerla en casa

Y dan el toque secreto para que la textura quede igual a la original.

Hay sabores que son únicos y los tradicionales alfajores Havanna son dueños de uno de los mejores de la Argentina.

Desde su cuenta oficial de Instagram la marca publicó recetas de sus productos típicos para que el aislamiento social, preventivo y obligatorio en el marco del coronavirus no nos prive de este enorme placer. Abril 2021

4. LOS CIRCULOS VIRTUOSOS

¿Qué pudimos observar en todos estos casos?Cuál fue la acción más trascendente en todas las empresas citadas?

Hubo un verbo constante. Las empresas aplicaron el dar... Quizás se olvidaron de la rentabilidad, pero ganaron en confiabilidad, en credibilidad, su imagen corporativa, finalmente creció y es ese recurso el encargado de devolver la rentabilidad.

Asistimos a la representación vívida de lo que es un círculo virtuoso. Un círculo, tiene un punto que lo inicia. ¿Quién motiva a un círculo virtuoso? ¿La sociedad? ¿Un hombre? ¿Una mujer desprotegida? ¿La desnutrición? ¿La inseguridad? ¿Un jubilado enfermo y sin ingresos? ¿La libertad? ¿Los niños? ¿Los adolescentes con ilusiones? ¿Los adolescentes desmotivados? ¿Los targets apriorísticos? ¿Las sociedades que Giddens llama “sociedades de encierro”? Amigo (2012; 2017).

Según Bernardo Klisberg en su obra “Más ética, más desarrollo” (41) expresa que Noruega es uno de los líderes mundiales en transparencia. Y me pregunto si la transparencia es un condimento positivo o negativo para la vida, para la vida social, para la gestión de negocios.

¿Sería posible la transparencia en la Argentina? ¿Cómo responderían las distintas organizaciones ante la transparencia?

Los círculos virtuosos son aquellos que tienen ciertas características simultáneas:

- Objetivos orientados al mercado
- Objetivos compartidos
- Compromiso compartido
- Red de relaciones basada no en la estructura jerárquica sino en el nivel de prescindencia respecto de su implicancia en la estrategia corporativa (Amigo, 2012, p.41)

5. LA COPARTICIPACIÓN

Se deberá negociar la coparticipación. No es un proceso fácil, a veces no se logra linealmente. Implica la actitud y la aptitud inteligente del pensamiento bilateral, con consciencia de mejora. Y en tiempos de pandemia, en la que todos los roles perdieron y siguen perdiendo, la clave de la coparticipación es la empatía por la realidad del otro. Y debería ser un ejercicio, que comienza desde el inicio del día.

La coparticipación necesita de responsables, que la ejecuten, la formulen, la implemente y la inspiren. Sólo un líder puede gestar la coparticipación, ya que el líder es aquel que hace que todos jalen en la misma dirección y desde la ejemplaridad genera el proceso de influencia necesario y suficiente para la compatibilización entre pares, entre actores de un sector industrial, entre proveedores y clientes, entre el compromiso por la estrategia de la empresa o copiar la estrategia de los competidores, entre funcionarios de distintas áreas de la empresa, entre el frente externo y el frente interno.

El proceso de la compatibilización de los objetivos para lograr objetivos compartidos, requiere de una metodológica política de negociación, en la que no perderemos la perspectiva en la función básica proporcionada al mercado y en la posibilidad de la trascendencia.

Sólo los objetivos compartidos se cumplen sin obstáculos internos en su camino.

Por eso, deberemos asignarle al tiempo de la coparticipación, toda la asistencia metodológica para una vez fijados, los mismos sirvan de inspiración para la formulación de las políticas comerciales.

Procter and Gamble, reconoce que está hecha de personas cuyos aportes se combinan para formular el desempeño del todo. "Ninguna compañía puede crecer y llegar a ser grande sólo a base de las habilidades de sus propietarios. P&G reconoció desde muy pronto, antes que muchas otras compañías grandes, la noción de que los intereses del empleador y de sus empleados son inseparables y que las personas merecen un tratamiento digno (Dyer y otros, 2005)

Este principio es la esencia del compromiso compartido, el que deberá recorrer la siguiente secuencia:

- 1- Reconocer una secuencia:
- 2- Compromiso imprescindible
- 3- Reconocimiento de las personas involucradas, independientemente de su nivel jerárquico.
- 4- Comuni3n de objetivos.
- 5- El reconocimiento avala y apalanca la iniciativa privada, convirtiendo a las personas en entrepreneur de su propia responsabilidad y de su resultado consecuente.
- 6- Reconocer que necesito de las personas
- 7- Sobre la base de la ejemplaridad, establecer una mirada compartida hacia el mercado en donde todos los sectores, estar3n mirando hacia esa direcci3n y el directivo estar3 a disposici3n de todos y cada uno de los niveles responsables de transmitir valor y entregarlo

6. CONCLUSIONES

- Siempre las crisis esconden grandes **oportunidades**, este decir se torna dif3cil de llevarlo a la pr3ctica, cuando acaece realmente, es decir cuando la adversidad se convierte en la realidad de la empresa. Sin embargo, es el 3nico camino para neutralizar la adversidad y as3 ser capaz de sacar el ser m3s generoso que llevamos dentro.

- Las distintas campañas lanzadas por el conjunto de organizaciones demuestran que el COVID-19 ha hecho aparecer la mejor **versión** de nosotros, ayudando en gran medida a hacer más llevaderos los días de cuarentena.
- Promover e incentivar el conjunto de los **valores** corporativos, hoy constituyen el único medio para impulsar las relaciones entre los clientes internos y van a cobrar una gran importancia en el momento de fidelizar clientes y fortalecer los vínculos que nos unen.
- La clave es fortalecer los vínculos entre clientes internos y clientes externos, interpretar esos vínculos para poder desarrollar finalmente las ventajas competitivas sostenibles más difíciles de imitar y repetir por terceros.
- Los círculos virtuosos, salieron a la luz, mostrando lo mejor de las empresas para brindarlo al mercado.
- El compromiso que implican, es que esos círculos virtuosos se han potenciado, se han instalado en la sociedad, la sociedad los requiere y constituyen el mejor ancla en los vínculos interpersonales y entre empresariales, ya no podrás convertirte en recuerdos virtuosos, son la realidad de la sociedad post pandemia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Aaker, David (1994). *Gestión del Valor de la Marca*. Díaz de Santos. Madrid.
- 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.
- Buckley, John V. (2000). *Cómo crecer con ventaja competitiva. El valor real de la Tecnología*. Mc Graw Hill. Colombia.
- Carrión Marotto, Juan (2007). *Estrategia, de la visión a la acción*. Alfaomega, ESIC, España.
- Dyer, Davis; Dalzell, Frederick; Olegario, Roxana (2005). *Procter & Gamble (Rising Tide) 165 años construyendo una marca*. Grupo Editorial Norma. Bogotá. Colombia.
- Gibson, Rowan y otros (1997). *Repensando el futuro*, Grupo Editorial Norma, Bogotá. Colombia.
- Hamel, Gary; Prahalad, G. K. (1999). *Compitiendo por el futuro*, Editorial Ariel, Sociedad Económica, 2° reimpresión, Barcelona, España.
- Kliksberg, Bernardo (2004). *Más ética, más desarrollo*. Temas, 1° Edición. Buenos Aires. Argentina.
- Simon, Herbert (1980). *El comportamiento Administrativo. Un estudio de los procesos de decisión en las organizaciones administrativas*. Aguilar. Buenos Aires. Argentina.

FUENTES:

blog.atrivity.com/es/estrategia-comunicación-creatividad-covid19.Última actualización 16 de abril de 2020. Martínez, Roger.

<https://www2.deloitte.com/ar/es/pages/about-deloitte/articles/atendiendo-impacto-financiero-covid19.html>

https://elpais.com/economia/2020/08/20/nuevos_tiempos/1597919911_259535.html

**OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE.
RELEVAMIENTO INICIAL SOBRE LAS ACCIONES Y PROPUESTAS
DE CONTRIBUCIÓN DE LAS FACULTADES DE CIENCIAS
ECONÓMICAS NACIONALES ARGENTINAS A LA AGENDA 2030**

**Cavallo, Marcela Analía
Ledesma, Alicia Beatriz
Díaz, Liliana Patricia
Facco, Silvina María
Benzi, Carolina Soledad
Schmidt Strano, Erika**

RESUMEN:

Este trabajo se realiza en el marco del proyecto de investigación “Aportes de la Universidad a la Agenda 2030. El impacto de las percepciones y expectativas de la comunidad académica de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (UNR) en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible” y presenta un relevamiento de acciones y propuestas de actividades y espacios en las facultades de ciencias económicas nacionales con relación a la propuesta de la Agenda 2030. En primer lugar, se muestran algunos aportes teóricos que han sido pilares para el diseño metodológico. A continuación, el estudio muestra la sistematización de la información disponible en los sitios web oficiales de las unidades académicas objeto de estudio analizada conforme a categorías teóricas desarrolladas en estudios tomados como referencia, que forman parte del estado del arte en el proyecto de investigación en curso. Como resultado del relevamiento exploratorio de los espacios virtuales de las unidades académicas en ciencias económicas nacionales argentinas, los primeros hallazgos permitieron además la construcción de categorías fundamentadas en esos datos que se incluyeron como subcategorías nuevas en los resultados. Finalmente fue posible arribar a conclusiones en torno a la propuesta teórica de Kestin et al (2017) y a las subcategorías definidas en este estudio, así como el grado de abordaje de las mismas para, finalmente, proponer algunas reflexiones acerca del grado de avance de la temática en Argentina.

PALABRAS CLAVE: Agenda 2030; Facultades Nacionales en Ciencias Económicas; Acciones y propuestas

ABSTRACT:

This investigation is carried out within the framework of the research project “Contributions of the University to the 2030 Agenda. The impact of the perceptions and expectations of the academic community of the Faculty of Economic Sciences and Statistics (UNR) in the

achievement of the Sustainable Development Goals” and presents a survey of actions and proposals for activities and spaces in the faculties of national economic sciences in relation to the 2030 Agenda proposal. First, some theoretical contributions, that have been pillars for the methodological design, are shown. Next, the study shows the systematization of the information available on the official websites of the academic units under study analyzed according to theoretical categories developed in studies taken as reference, which are part of the state of the art in the current research project. As a result of the exploratory survey of the virtual spaces of the academic units in Argentine national economic sciences, the first findings also allowed the construction of categories based on these data that were included as new subcategories in the results. Finally, it was possible to reach conclusions about the theoretical proposal of Kestin et al (2017) and the subcategories defined in this study, as well as the degree of approach to them to, finally, propose some reflections about the degree of advance of the topic in Argentina.

KEY WORDS: Agenda 2030; National Faculties in Economic Sciences; Actions and proposals

1. INTRODUCCIÓN.

UNIVERSIDADES, RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA (RSU) Y AGENDA 2030

El rol de la universidad en la sociedad asume hoy nuevos retos que exceden a los tradicionales, ligados principalmente a aspectos académicos y de investigación. En los últimos años, estos debates se han potenciado en función de dos hitos relevantes.

Por un lado, la noción de RSU que adquiere renovadas fuerzas a comienzos de los años 2000 a través del trabajo conjunto entre la Red chilena “Universidad Construye País” y de la Red Latinoamericana de Universidades animada por la “Iniciativa Interamericana de Ética, Capital Social y Desarrollo”. Y por otro, el impulso de la Conferencia Mundial de la UNESCO del 2009 que validó los intereses de universitarios al introducir la sostenibilidad a cuestiones ligadas a la investigación, la gestión y las relaciones con la sociedad. En la misma, la educación superior en tanto bien público, se declara competencia de las partes interesadas y de los gobiernos. Es además responsable de potenciar la comprensión de problemas considerando dimensiones sociales, económicas, científicas y culturales, asumir el liderazgo social en la creación de conocimientos, fomentar los aspectos interdisciplinarios y promover el pensamiento crítico y la ciudadanía activa, contribuyendo así al desarrollo sostenible, la paz y el bienestar, y materializar los derechos humanos.

La RSU supone un diálogo con la sociedad y una escucha activa de sus agentes (Vallaey, 2014) 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:

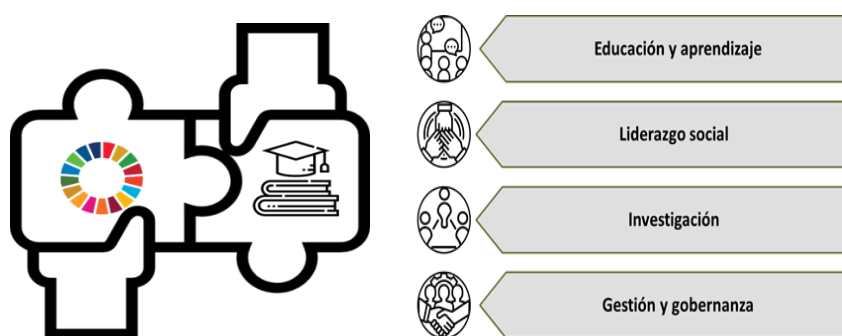
- La organización misma, desde su campus y su personal: impactos laborales y medioambientales: gestión;
- La formación que imparte hacia los estudiantes: formación;
- Los conocimientos que construye desde sus centros de investigación y sus presupuestos epistemológicos, subyacentes a sus decisiones académicas: investigación,
- Sus relaciones con el entorno social, sus redes, contrataciones, relaciones de extensión, participaciones sociales, económicas y políticas, anclaje territorial: extensión.

Posteriormente Vallaeys avanza en su propuesta y en 2018 presenta el modelo URSULA, que trabaja idénticos ejes: *extensión, formación, investigación y gestión*. 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* socialmente responsable basada en un liderazgo responsable llevado adelante en su zona de influencia y con las alianzas necesarias

Otro de los hitos es el que refiere a la Agenda 2030. 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 éste, en el acuerdo global más ambicioso de Naciones Unidas de los últimos años. Este documento toma como base los 17 problemas más urgentes y los convierte en un reto a resolver a través de la consecución de 17 objetivos y sus 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. Si bien esta Agenda no es legalmente vinculante y dado que ha sido elaborada con la metodología bottom-up, la acogida tanto de los gobiernos como de la sociedad civil y las empresas ha sido muy importante. En este escenario cobra relevancia el rol crítico de la universidad y la necesidad de su involucramiento.

En sintonía con lo expresado, Kestin et al (2017) elaboraron una propuesta que aúna los desarrollos anteriores (Fig. 1)

Figura 1. ODS y Ejes de trabajo en las Universidades



Elaboración propia en base a Kestin et al, 2017

Estos autores agrupan las acciones que llevan adelante las universidades, conforme a 4 ejes:

Educación y aprendizaje (Kestin et al, 2017, pág. 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
- 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, pág. 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, pág. 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 interdisciplinaria y transdisciplinaria
- 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, pág. 23)

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

En una línea de investigación similar en Argentina, un estudio reciente (FSS, 2019) pone el acento en articular una estrategia con las universidades argentinas públicas y privadas para la difusión e implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2030. Entre sus principales hallazgos resalta la sistematización de acciones relacionadas con el tema.

2. OBJETIVO

Este escrito es una primera aproximación conceptual al conocimiento de las acciones y propuestas que llevan adelante las unidades académicas nacionales en ciencias económicas en Argentina y constituye una primera etapa de esta investigación. Se trata por tanto de un estudio exploratorio en estas instituciones con relación a su aporte al logro de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS). Como toda investigación de carácter exploratorio, aplica una lógica que prioriza la extensión sobre la profundidad con el propósito de trazar un mapa de futuras etapas de investigación. En función de estas premisas este estudio propone:

- Analizar y sistematizar, en las unidades académicas objeto de estudio, las propuestas/acciones vinculadas a los ODS en función de los ejes: educación y aprendizaje- liderazgo social- investigación y gestión y gobernanza.
- Determinar los grados de abordaje generales de las acciones y propuestas en torno a los cuatro ejes estudiados.

3. METODOLOGÍA

Este trabajo se encuadra en la investigación cualitativa. En este camino y conforme al objetivo propuesto, el abordaje metodológico consistió en el relevamiento de páginas web oficiales de las unidades académicas objeto de estudio, en función de las categorías propuestas por la SDSN en “Cómo empezar con los ODS en las universidades” (Kestin *et al*, 2017). Aun con las limitaciones que supone un estudio de estas características, que toma como fuente primaria a los sitios virtuales que construye cada unidad académica - con diferentes formatos, información sintetizada y diverso énfasis en las áreas relevadas- se optó por este tipo de abordaje atendiendo al objetivo planteado y a la edad de esta investigación.

De esta manera, la decisión metodológica de recurrir a este tipo de relevamiento es consonante a una investigación exploratoria, tanto en relación con el objeto a examinar con respecto de la vacancia de estudios extendidos sobre el tema en Argentina.

El trabajo de indagación se realizó durante los meses de marzo, abril y mayo de 2021. Se seleccionaron para esta etapa a las facultades/universidades/departamentos de ciencias económicas nacionales incluidas en el documento del Consejo de Decanos de Facultades en Ciencias Económicas¹ - C.O.D.E.C.E- excluyendo intencionalmente a la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (UNR) que será objeto de estudio específico en una futura etapa de investigación.

En una primera etapa, y conforme a lo expresado, la búsqueda estuvo orientada a sistematizar los hallazgos en torno a 4 ejes: educación y aprendizaje, liderazgo social, investigación y gestión y gobernanza (Kestin *et al*, 2017). Simultáneamente en cada eje, a partir de las acciones y propuestas así relevadas, se definieron nuevas categorías fundamentadas en los datos relevados.

Finalmente, los hallazgos se sistematizaron en tablas y gráficos en los que se señaló la presencia de acciones y propuestas agrupadas en categorías teóricas de partida y subcategorías definidas por el equipo de investigación.

4. RESULTADOS

En primer lugar, se presentan los hallazgos sistematizados en torno a los ejes mencionados y conforme a las acciones y propuestas definidas como nuevas categorías para este estudio, surgidas de la aplicación de la teoría fundamentada en los datos. Por tratarse de un relevamiento que toma como fuente primaria a lo publicado por las unidades académicas

¹ Las unidades académicas relevadas son, en el orden de prelación que aparecen en el documento mencionado: Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires (UBA); Facultad de Ciencias Económicas y Administración. Universidad Nacional de Catamarca (UNCA); Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN); Facultad de Economía y Administración. Universidad Nacional del Comahue (UNCOMA); Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Córdoba (UNC); Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Cuyo (UNCU); Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER1); Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER2); Facultad de Administración, Economía y Negocios. Universidad Nacional de Formosa (UnaF); Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Jujuy (UNJU); Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional del Litoral (UNL); Departamento de ciencias sociales. Universidad Nacional de Luján (UNLU); Departamento de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de La Matanza (UNLAM); Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas. Universidad Nacional de la Pampa (UNLPam); Facultad de ciencias económicas. Universidad Nacional de La Plata (UNLP); Escuela de Economía y Negocios. Universidad Nacional de San Martín (UNSAM); Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud. Universidad Nacional de Santiago del Estero (UNSE); Departamento de Ciencias de la Administración. Departamento de Economía. Universidad Nacional del Sur (UNS); Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Tucumán (UNT); Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco (UNP); Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Lomas de Zamora (UNLZ); Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Mar del Plata (UNDMP); Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Misiones (UnaM); Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional del Nordeste (UNNE); Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC); Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales. Universidad Nacional de Salta (UNaS); Facultad de Ciencias Sociales. Universidad Nacional de San Juan (UNSJ); Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales. Universidad Nacional de San Luís (ex Facultad de Ingeniería y Ciencias Económico-Sociales)(USL)

en sus espacios virtuales oficiales, en esta instancia de investigación no es posible vislumbrar el grado de cumplimiento de las mismas o la fase de implementación que transitan. En las tablas que a continuación se presentan, se señalan con “X” las acciones o propuestas observadas en las fuentes relevadas, mientras que los espacios vacíos indican que no fue posible encontrar información disponible. Las unidades académicas relevadas se identificaron según las siglas de la universidad de pertenencia.

Tabla 1 Eje: Educación y aprendizaje

Educación y Aprendizaje	Acción/Propuesta	Universidad																									
		UBA	UNCA	UNICEEN	UNCOMA	UNCU	UNER1	UNER2	UNaF	UNJu	UNL	UNLU	UNLAM	UNLPam	UNLP	UNSAM	UNSE	UNST	UNP	UNLZ	UNDM	UNaM	UNNE	UNRC	UNSa	UNSSJ	UNSSL
Crear oportunidades para la creación de capacidades de estudiantes y profesionales p/ abordar desafíos relacionados con los ODS	Pasantías educativas y espacios de formación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Dotar al alumnado de conocimientos, habilidades y motivación para entender y abordar los ODS	Prácticas socio comunitarias		X	X		X	X							X	X						X						
Proporcionar formación académica o vocacional para implementar soluciones de ODS	Formación de estudiantes en competencias y habilidades afines a la temática										X	X	X	X			X			X	X	X	X	X	X	X	
	Planes de estudio con asignaturas afines	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Empoderar y movilizar a la juventud	Articulación con colegios secundarios		X	X	X	X		X	X								X							X	X	X	X
	Orientación y/o acompañamiento a estudiantes	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					X			
	Áreas y/o Protocolos de género y atención a la diversidad	X	X	X	X										X		X	X		X	X	X	X				

Fuente: elaboración propia

Tabla 2 Eje: Liderazgo

Liderazgo	Acción/Propuesta	Universidad																							
		UBA	UNCA	UNCEMA	UNCU	UNER1	UNER2	UNAF	UNJU	UNLU	UNLAM	UNLPam	UNLP	UNSAM	UNSE	UNTS	UNP	UNLZ	UNDM	UNaM	UNNE	UNRC	UNSa	UNSSJ	UNSSL
Desempeñar un papel protagonista en el desarrollo y promoción de políticas de desarrollo sostenible	Vinculación y extensión en conjunto con organizaciones sociales, gubernamentales y de la sociedad civil, procurando concretar acciones transformadoras.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Demostrar el compromiso del sector universitario con los ODS	Voluntariado y desarrollo del potencial solidario para contribuir a la construcción del futuro deseado para el bienestar general	X	X	X		X	X	X		X	X		X				X	X			X				
	Orientación al Emprendedor externo para desarrollar un conjunto de capacidades relacionados con la toma de decisiones y el trabajo autónomo..								X	X	X					X				X	X		X	X	X
	Cátedras/Clases abiertas destinadas al público en general para reflexionar sobre temas relevantes vinculados a la economía social y solidaria	X							X				X			X									
	Capacitación en temáticas sociales dirigidas al público en general, para responder a las necesidades de formación de los actores del medio socio productivo.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: elaboración propia

Tabla 3 Eje: Investigación

Investigación	Acción/Propuesta	Universidad																							
		UBA	UNCA	UNCEMA	UNCU	UNER1	UNER2	UNAF	UNJU	UNLU	UNLAM	UNLPam	UNLP	UNSAM	UNSE	UNTS	UNP	UNLZ	UNDM	UNaM	UNNE	UNRC	UNSa	UNSSJ	UNSSL
Apoyar todo el espectro de enfoques de investigación necesarios para abordar los ODS, incluida la investigación interdisciplinar y transdisciplinar	Institutos, centros y membresías en áreas con impacto social	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Proyectos y programas sobre temáticas disciplinares e interdisciplinares vinculadas a los ODS	X	X		X	X			X	X						X	X	X				X		X	
	Publicaciones orientadas a la temática	X			X	X	X			X	X			X	X	X	X	X	X	X	X			X	

Fuente: elaboración propia

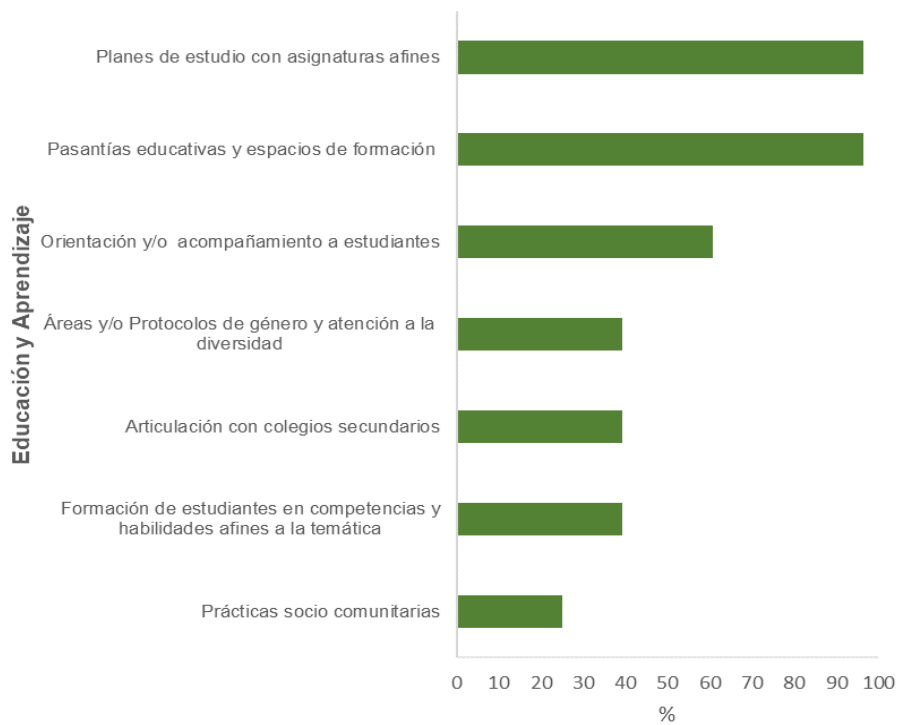
Tabla 4 Eje: Gestión y Gobernanza

Gestión y Gobernanza	Universidad	UBA	UNCA	UNICEA	UNCOMA	UNCU	UNER1	UNER2	UNAF	UNJU	UNL	UNLU	UNLAM	UNLPam	UNLP	UNSAM	UNSE	UNSS	UNTP	UNP	UNLZ	UNDMP	UNaM	UNNE	UNRC	UNSa	UNSSJ	UNSL
	Acción/Propuesta																											
Alinear las estructuras de gobierno universitario y las políticas operativas a los ODS	Declaración de misión, visión y valores vinculados a la sostenibilidad y los ODS	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Protocolos, procedimientos y programas específicos vinculados a la gestión sostenible	x	x			x		x	x			x		x		x	x	x	x					x				x

Fuente: elaboración propia

A continuación, interesa presentar los resultados agrupados en torno a las acciones y propuestas, indicando para cada una el porcentaje abordado para cada eje.

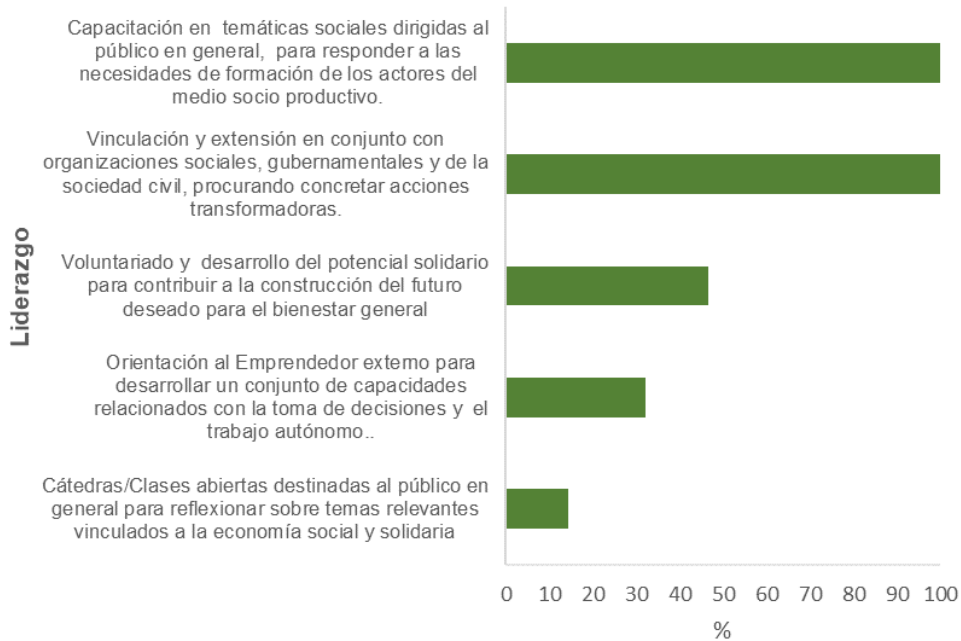
Gráfico 1. Abordaje de Acciones y propuestas vinculadas al eje: Educación y aprendizaje



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 1 revela para este eje que los mayores porcentajes de acciones y propuestas se focalizan en los planes de estudio con asignaturas vinculadas a la temática (en forma indirecta) y en las pasantías educativas. Mientras que los menores % se encuentran en las prácticas socio comunitarias.

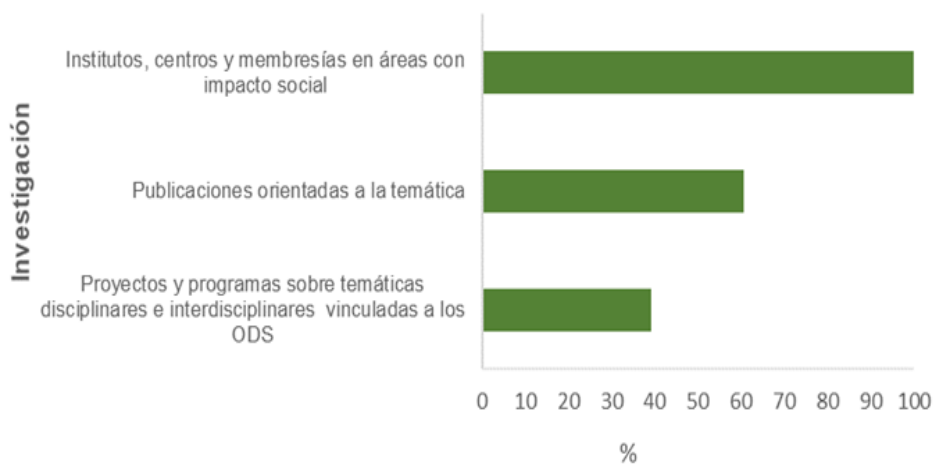
Gráfico 2. Abordaje de Acciones y propuestas vinculadas al eje: Liderazgo



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 2, pueden observarse los mayores % en la capacitación en temáticas sociales y en la vinculación y extensión; la cantidad de cátedras y/o clases abiertas destinadas al público sobre temas vinculados a la temática de este estudio, reúne el menor porcentaje.

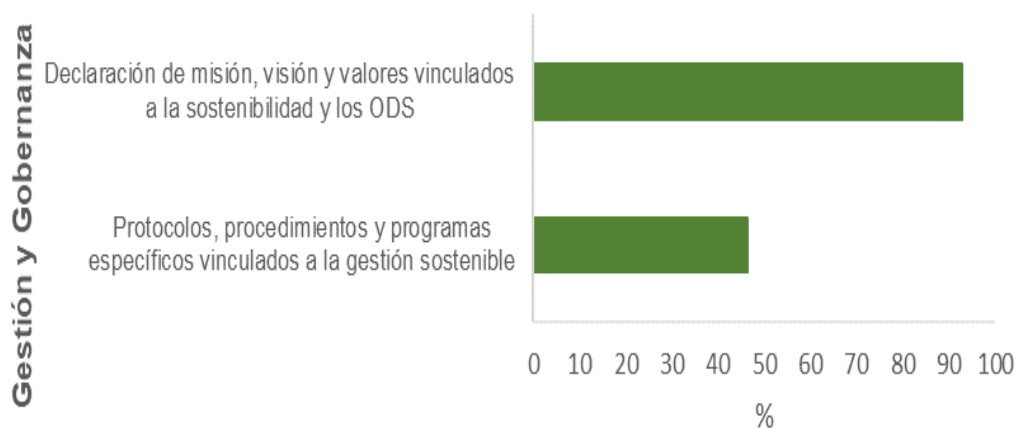
Gráfico 3. Abordaje de Acciones y propuestas vinculadas al eje: Investigación



Fuente: Elaboración propia

Para el eje investigación, el gráfico 3 revela hallazgos con mayor % en lo referido a la declaración de misión, visión y valores relacionados a la temática de la sostenibilidad.

Gráfico 4. Abordaje de Acciones y propuestas vinculadas al eje: Gestión y Gobernanza



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 4 muestra que los mayores % en el eje gobernanza se sitúan en la existencia de institutos, centros y membresías relacionadas a áreas con impacto social.

5. A MODO DE CIERRE

Del análisis de las acciones y propuestas comunicadas por las unidades académicas en los sitios web relevados en este estudio fue posible arribar a algunas conclusiones de carácter preliminar.

En primer lugar, respecto del eje **educación y aprendizaje** las acciones y propuestas de las unidades académicas se concentran en *“crear más oportunidades para la creación de capacidades de estudiantes y profesionales de países en desarrollo para abordar los desafíos relacionados con los ODS”* a través de la oferta de pasantías conforme a la Ley 26427, alineadas con esta acción en la medida que las actividades propuestas en su marco sean consistentes a la Agenda 2030.

Respecto de *“Dotar al alumnado de conocimientos, habilidades y motivación para entender y abordar los ODS”* se vislumbra en algunas unidades académicas y se materializa a través de talleres, programas e iniciativas relacionadas a la ética, la responsabilidad social y el desarrollo de la cultura emprendedora.

Las propuestas ligadas a protocolos de género y articulaciones con escuelas medias presentes en la mayoría de las unidades académicas relevadas se relacionan con *“Empoderar y movilizar a la juventud”*.

Proporcionar amplia formación académica o vocacional para implementar soluciones de ODS se plasma levemente en los contenidos de los planes de estudio, en la mayoría de las unidades académicas por medio de materias electivas/optativas y en menor medida en asignaturas obligatorias. Se destaca que la Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de la Patagonia “San Juan Bosco”, cuenta con la carrera de Tecnicatura universitaria en administración ambiental.

Respecto del ítem “*Crear más oportunidades para la creación de capacidades de estudiantes y profesionales de países en desarrollo para abordar los desafíos relacionados con los ODS*” no se relevaron propuestas asociadas.

En segundo lugar, y en relación con el eje **Liderazgo social** resaltan las propuestas ligadas a *Fortalecer el compromiso público y su participación pública en el ámbito de los ODS*. Del relevamiento de las acciones surge la intencionalidad evidenciada en la integración de estrategias que pueden contribuir al cumplimiento de los 17 ODS y sus metas. Otra cuestión observada es la colaboración, forjando relaciones sólidas y transparentes con los grupos de interés, trabajando y desarrollando actividades.

En general las facultades de las universidades nacionales poseen rasgos de un liderazgo visionario, por el cual proyectan objetivos desafiantes, que motivan a la observación de determinadas cuestiones sociales, ambientales y económicas, como observatorios económicos, de comercio internacional, de derechos humanos, de PYME, y muchos otros. También se destacan Programas: ODS en movimientos, y procesos de desarrollo institucional y educativo que llevan a cabo internamente.

Hay relaciones positivas con la comunidad, por ejemplo, las actuaciones en extensión y voluntariado. La divulgación del quehacer cultural, las cátedras abiertas y además otras áreas problemáticas; consumos y prevención de adicciones, violencia de género, sobre gestión del agua, programas de adultos mayores, programas para mayores de 25 años sin secundaria, programas que vinculan a la Universidad y la escuela secundaria o a barrios locales, todos son ejemplos para resaltar. Algunas unidades académicas sobresalen por otorgar premios.

En referencia a *Desempeñar un papel protagonista en el desarrollo y promoción de políticas de desarrollo sostenible* se visibiliza su contribución con capacitaciones, simposios, encuentros virtuales, diplomaturas, y doble titulación.

Algunas de las facultades asumen la participación o involucramiento en relación a emprendedurismo, muestra de ello son: el gabinete de emprendedores, la oficina de orientación al emprendedor, incubadoras que acompañan a transitar el camino emprendedor, y emprendimientos con alumnos por medio de préstamos.

En referencia al eje **Investigación**; las acciones y propuestas de las unidades académicas se concentran en “*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*”. El relevamiento llevado a cabo, muestra de manera explícita la presencia de institutos, centros de estudios socioeconómicos, revistas de divulgación, régimen de becas, observatorios socioeconómicos, generación de plataformas colaborativas, como así también grupos de estudios ambientales que impulsan y promueven la investigación interdisciplinar y transdisciplinar. En algunas de las unidades académicas se señalan líneas de investigación ligadas a problemáticas vinculadas a la contribución del desarrollo de ciudades sustentables, proyectos de apoyo al emprendedurismo, a la pequeña y mediana empresa, al cooperativismo y fomento de economías regionales a través de polos ecológicos. También se señalan líneas de investigación relacionadas con cuestiones asociadas a la multiculturalidad e interculturalidad, como así también a la responsabilidad social empresaria, la ética administrativa, el balance social, las tendencias en el mundo del trabajo y su impacto en la creación de valor económico social- ambiental. Se muestran también líneas que refieren a políticas públicas y sociales con impacto territorial, vulnerabilidad social, pobreza, exclusión, cuestiones de género.

Por último, en referencia a la **Gestión y gobernanza** y respecto de “*Alinear las estructuras de gobierno universitario y las políticas operativas con los ODS*” el relevamiento muestra que algunas Facultades en forma expresa refieren a planes estratégicos, misión y visión enfocados en la formación de calidad, competencias y proyección social de las titulaciones. En menor número, algunas Facultades sólo señalan la estructura como organigrama o como una descripción de secretarías y departamentos.

Una limitación importante en el estudio fue la posibilidad de corroborar que las acciones y propuestas estén vigentes en la actualidad. No obstante, conforme al objetivo de investigación los resultados se presentan consistentes con un primer relevamiento de propuestas.

En general se observa que no existe mención expresa a los ODS para ninguno de los ejes trabajados en este escrito, a excepción de algunas unidades académicas que cuentan con proyectos de investigación y extensión específicos de la temática, en los que aparece la referencia literal.

Entre las acciones ligadas a los ODS, que no apelan directamente a esta terminología, se observa que en la gran mayoría de las unidades académicas relevadas se trabaja en políticas de género y cuentan con protocolos de actuación frente a situaciones de violencia y discriminación. También es notable la coincidencia en la aplicación de regímenes de pasantías. De todos modos, ambos tipos de acciones obedecen a cambios normativos.

Siguiendo con la línea de acciones y propuestas vinculadas indirectamente a los ODS por no mencionarlos expresamente, se vislumbran algunas que obedecen a cambios culturales muy presentes en muchas unidades académicas, tales como las ligadas al emprendedurismo y en menor medida las vinculadas a contenidos curriculares en los planes de estudio de las carreras.

Cabe destacar que los hallazgos de este estudio no pretenden dar una respuesta acabada a la pregunta de investigación. Sin embargo, este primer relevamiento es un paso indispensable para permitir el mapeo de propuestas en las unidades académicas nacionales a profundizar en análisis posteriores.

Para concluir, se observa que las universidades nacionales argentinas han iniciado un proceso para trabajar en pos de las personas, el planeta, la prosperidad, la paz y las alianzas, pero el mismo se presenta de manera dispar en función de las características propias de la unidad académica, el espacio que ocupa, las diferencias de poder y sus relaciones.

Si bien se observa que no existe mención expresa a la Agenda 2030 en las acciones y propuestas relevadas para los ejes presentados, algunas de ellas cuentan con proyectos de investigación y extensión específicos sobre ODS y en cuanto a lo académico, se observan algunos contenidos curriculares afines y una variada oferta extracurricular.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Foro del Sector Social – Federación – (FSS), la Asociación Argentina de Salud Pública (AASAP) y la Red Argentina de Instituciones Académicas en Apoyo a la Implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 (REDAA-2030) (2019) Universidades Argentinas y los ODS, Posicionando la Agenda 2030 recuperado de <http://forodelsectorsocial.org.ar/wp/wp-content/uploads/2020/02/Universidades-y-ODS-Informe-Final-y-Anexos-12-2019.pdf>.

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

<https://www.utn.edu.ar/images/Secretarias/SGral/Integracion/GuiaUNiversidadesODS.pdf>

Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana [URSULA] (2018).

Investigación Continental URSULA: *Estado del arte de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en América Latina*. Recuperado de:

<http://unionursula.org/investigacion-continental-rsu-2018>

FUENTES

www.economicas.uba.ar
www.eco.unca.edu.ar
www.econ.unicen.edu.ar
www.faeaweb.uncoma.edu.ar/
www.eco.unc.edu.ar
www.fce.uncuyo.edu.ar
www.fcad.uner.edu.ar
www.fceco.uner.edu.ar
www.faen.unf.edu.ar
www.fce.unju.edu.ar
www.unsam.edu.ar
www.fhu.unse.edu.ar
www.uns.edu.ar/deptos/administracion
www.face.unt.edu.ar
www.unp.edu.ar
www.economicas.unlz.edu.ar
www.eco.mdp.edu.ar
www.fce.unam.edu.ar
www.unne.edu.ar
www.eco.unrc.edu.ar/seccion
www.economicas.unsa.edu.ar
www.facso.unsj.edu.ar
www.fcejs.unsl.edu.ar
www.fce.unl.edu.ar
www.cienciassociales.unlu.edu.ar/
www.economicas.unlam.edu.ar/
www.eco.unlpam.edu.ar/
www.econo.unlp.edu.ar

HERRAMIENTAS FINANCIERAS PARA PYMES EN CONTEXTOS DE INCERTIDUMBRE. ACERCAMIENTO A SU APLICACION

PADOVAN, Alex A.

RESUMEN:

La economía argentina se caracteriza por sucesivos periodos de inestabilidad marcada en las principales variables macroeconómicas lo que suscita la generación de un contexto volátil donde la incertidumbre enmarca cualquier toma de decisión económica y financiera. Este contexto es particularmente nocivo para los negocios de las empresas pequeñas y medianas, quienes encuentran serios inconvenientes para lograr rentabilidad económica del negocio, generando a posteriori estrangulamientos en el giro financiero, todo lo cual puede afectar la capacidad de la PYME para continuar operativa durante estos ciclos económicos. Este trabajo de investigación tiene como objetivo plantear el abordaje de determinadas herramientas que pueden permitir, en la actualidad morigerar el impacto sobre la rentabilidad financiera del negocio y tener la posibilidad de transitar el ciclo económico adverso con éxito.

PALABRAS CLAVES: Incertidumbre, Variables Macroeconómicas, Herramientas Financieras, Empresas Pymes

ABSTRACT:

Argentine economy is characterized by successive periods of marked instability in its key macroeconomic variables, which implies a volatile context where uncertainty frames any economic and financial decision-making. This context is particularly harmful to small and medium-sized companies, who find serious inconveniences to achieve economic profitability of their business, subsequently generating bottlenecks in financial parameters, all of which may affect its ability of remain operative during these cycles.

The aim of this research paper is approaching certain tools that should allow to moderate the impact on business' financial profitability and reach the possibility of successfully going through adverse economic cycle.

KEYWORDS: Uncertainty, Macroeconomic Variables, Financial Tools, SMEs

1. INTRODUCCION

Si hubiera que describir el escenario de la economía argentina con un solo adjetivo, muy posiblemente habría consenso en una palabra: volátil. Los vaivenes económicos y políticos que caracterizan el desarrollo de nuestro país, presentan un contexto complejo y sumamente desafiante para los agentes económicos que operan e interactúan en él, tanto empresas como particulares, suponiendo un severo condicionante para su desarrollo sustentable a mediano y largo plazo.

En el presente artículo, me focalizaré en analizar las características que definen a un escenario de incertidumbre desde el punto de vista económico y de sus principales variables macro y cómo influyen en el desenvolvimiento operativo y financiero de las Pequeñas y Medianas Empresas (en adelante “Pymes”¹), motor fundamental de nuestra economía e intentaré presentar ciertas herramientas financieras cuyo conocimiento, entendimiento y utilización se tornan indispensables para lograr una exitosa gestión económico-financiera.

La elección del enfoque de estudio en las Pymes no es azarosa, sino que responde a una realidad en cuanto a la importancia de las mismas para el andamiaje económico de nuestro país, aportando significativamente a la generación de valor, empleo y riqueza.

2. ESCENARIO ECONOMICO INCIERTO: SUS CARACTERISTICAS

La economía argentina se ha caracterizado históricamente por la volatilidad y fragilidad de sus principales variables macroeconómicas, incluyendo dentro de dicho conjunto a la variación del Producto Bruto Interno, el Tipo de Cambio, la Tasa de Inflación y la Tasa de Interés de referencia.

Esta situación genera un contexto inestable y sumamente desafiante para el crecimiento de las Pymes en nuestro país, en muchos casos, impidiendo su desarrollo y deteriorando fuertemente la capacidad de generación de rentabilidad y creación de valor.

Analizando de manera paulatina cada una de las variables arriba mencionadas y su evolución y situación actual, permite ir comprendiendo el efectivo nocivo que generan en la consecución de un crecimiento sostenible de la economía Pyme.

En primer lugar, con respecto a la variación del Producto bruto interno (PBI), la Argentina se caracteriza por sus vaivenes y ciclos con mucha dispersión en el comportamiento del PBI, recorriendo períodos de crecimiento a “tasas chinas” como podríamos definir a los años 2003 a 2007 y etapas de estancamiento o recesión, redundando en fuertes caídas de la

¹ En Argentina, se consideran Pymes aquellas empresas que se ubiquen dentro de determinados parámetros de Facturación y cantidad de empleados, determinados para las siguientes categorías: Agro, Comercio, Construcción, Industria y Minería y Servicios, mediante Resolución N° 69/2020 del Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación.

actividad económica, situación que se observa desde 2008 al presente. Esto plantea para las Pymes la imposibilidad de estimar razonablemente la demanda futura sobre sus productos y servicios, dificultando la construcción de resultados económicos y financieros proyectados, todo lo cual lleva al empresario Pyme, en muchas ocasiones, a decidir la ejecución de sus proyectos de inversión basándose en el factor “intuición”, lo cual se traduce a posteriori en situaciones de estrangulamiento financiero producto del descalce de fondos generados por la decisión y en la consecuente destrucción de valor para la Pyme, hecho que, a todas luces, se evitaría con una correcta y oportuna formulación y evaluación del proyecto involucrado en la decisión. Veremos en el próximo apartado de este trabajo como utilizar el Análisis de Escenarios para intentar resolver este limitante.

En segundo lugar, respecto al comportamiento del Tipo de Cambio, claramente encontramos aquí otra variable cuya evolución impacta notoriamente en el escenario económico para las Pymes. Nuestro país no ha logrado todavía contar con una moneda de curso legal que sea visualizada por los agentes económicos como resguardo de valor y ello genera constantes presiones sobre el tipo de cambio, lo cual para un país con inconvenientes estructurales para generar ingresos de divisas presupone la generación de crisis cambiarias que, históricamente han culminado con procesos devaluatorios de la moneda local. Esto plantea para las Pymes una dificultad importante para poder analizar y definir inversiones en Bienes de capital o insumos dolarizados, a raíz de no poder estimar con certeza el importe en pesos que deberán afrontar oportunamente.

Veremos en el próximo apartado de este trabajo como utilizar el Mercado de Futuros de Dólar y la Teoría de Paridad de Tasas de Interés para intentar resolver este limitante.

En tercer lugar, respecto a la Tasa de Inflación, encontramos en este punto, otra variable macroeconómica cuyo comportamiento influye negativamente en el desempeño económico y financiero e la Pyme, sobre todo en cuanto a la compresión de sus márgenes de rentabilidad. Es honesto mencionar que nuestro país convive desde hace más de una década con niveles de inflación superiores al 20/25%, lo que conlleva un deterioro del poder adquisitivo de la moneda local y por añadidura, una distorsión de los precios relativos de la economía. Esto afecta a la Pyme producto del incremento sobre sus costos fijos, situación que redunde en una desmejora de sus márgenes bruto y operativo, dado que no siempre pueden trasladar a precios dichos incrementos. Presentaremos en el próximo apartado las herramientas Leverage Operativo y Leverage Financiero que ayudarán a la empresa a medir el potencial deterioro de sus márgenes.

En último lugar, debemos mencionar a la variable del nivel de Tasa de Interés de referencia de la economía. Claramente nuestro país no cuenta con un mercado bancario y de capitales profundo, lo cual repercute en la escasez de financiamiento para las pymes a la hora de analizar alternativas para cubrir los requerimientos de inversión de sus proyectos, máxime en

un contexto donde el nivel de tasas de interés es una variable de política monetaria a través de la cual el Banco Central de la República Argentina busca contener las demandas inflacionarias y cambiarias. Esto ha generado un encarecimiento del crédito y un corrimiento del sector privado de la oferta de crédito, repercutiendo en el costo del financiamiento para la Pyme, que en muchas ocasiones se torna antieconómico y produce una situación de desventaja financiera, destruyendo valor para la misma. Introduciremos en el apartado siguiente la herramienta de Leverage de Balance General, que será de utilidad para medir la conveniencia o no de convalidar e incorporar un préstamo a la estructura patrimonial del negocio.

3. HERRAMIENTAS FINANCIERAS DE UTILIDAD PARA LA PYME

En el apartado anterior, se han recorrido las principales variables macroeconómicas, analizando su condición en nuestro país y el impacto que genera en las Pymes la volatilidad en su comportamiento.

En este capítulo, introduciremos al lector algunas herramientas financieras que permitirán morigerar (o en algún caso, eliminar) el riesgo subyacente al operar en contextos de incertidumbre.

En primera medida, es menester abordar el Análisis de Escenarios como herramienta para atenuar el efecto que suscita la volatilidad del PBI en las proyecciones económicas de la empresa. Según Lopez Dumrauf, los cambios en las variables macroeconómicas producen modificaciones en los indicadores económicos y en el flujo de fondos de las empresas, por lo que es indispensable a la hora de construir presupuestos y proyecciones que la Pyme sensibilice las mismas bajo el marco de un esquema de Escenarios Ponderados, esto es, determinar las características, el comportamiento y el valor que se estiman tendrán a futuro las principales variables económicas y asignarles una ponderación en base a su probabilidad de ocurrencia. De esta manera, las proyecciones que realice la Pyme no quedarán enteramente condicionadas y sustentadas en un único contexto a futuro sino que estarán en condiciones de absorber los cambios que se puedan suscitar, buscando siempre ponderar en mayor medida escenarios desfavorables.

En segunda medida, se presenta a continuación otra herramienta de vital importancia para la Pyme a los fines de mitigar y, puntualmente, en esta cuestión eliminar el riesgo cambiario. Es notorio como el deterioro de la moneda local frente a monedas extranjeras, principalmente el Dólar de Estados Unidos, repercute negativamente en las inversiones de Bienes de Capital que las Pymes precisan para sostener o mejorar su capacidad productiva, en virtud de no poder presupuestar con certeza que valor deberán afrontar en moneda local para dicha inversión.

Los contratos de Dólar Futuro que se negocian en el Mercado de Futuros de Rosario y Buenos Aires (en adelante Matba/Rofex)¹ y permiten a los participantes realizar operaciones de coberturas sobre sus flujos de fondos a partir de la compra o venta de dichos contratos en las distintas posiciones ofrecidas. Como características generales, se puede mencionar que se trata de contratos estandarizados, en donde cada uno equivale a USD 1.000 y se negocian para cada uno de los próximos doce meses calendario, resolviéndose por liquidación de diferencias. Por lo tanto, una Pyme que precise eliminar el riesgo cambiario sobre su flujo de fondos, producto por ejemplo, de la concertación de una operación de importación puede acceder a este mercado a cubrir la cantidad de dólares que requiere disponer y de esa manera, otorgar certeza a sus proyecciones financieras.

Adicionalmente, en situaciones donde la Pyme deba incorporar el tipo de cambio dentro de sus modelos financieros, se puede recurrir a la Teoría de Paridad de Tasas de Interés, por la cual, como establece Van Horne se puede estimar el tipo de cambio futuro de una moneda respecto a otra, tomando el tipo de cambio actual multiplicado por el rendimiento marginal de un bono soberano en pesos por sobre un bono soberano en dólares, a saber: $TC \text{ futuro} = TC \text{ actual} \times (1+i\$) / (1+iUSD)$.

En tercera medida, se explicó en el apartado anterior el efecto negativo sobre los márgenes bruto, operativo y neto que provocan los escenarios inflacionarios recurrentes de nuestro país. Por consecuente, es oportuno presentar en este punto dos herramientas útiles para evaluar el resultado que tendría sobre el Resultado Operativo y el Resultado Neto, variaciones en el nivel de ventas de la Pyme: Leverage Operativo y Leverage Financiero.

Lopez Dumrauf define al *Leverage Operativo* como una herramienta de sensibilidad que muestra cómo cambia el resultado operativo cuando se producen cambios en el nivel de ventas representando el "efecto palanca" sobre los resultados operativos, como consecuencia de la existencia de costos fijos. Matemáticamente se puede obtener de la siguiente manera: $LOP = \text{Contribución marginal} / \text{Resultado Operativo}$. De esta forma, utilizando esta herramienta la Pyme puede conocer el impacto probable en su margen operativo como consecuencia de una variación en la facturación, por ejemplo, por adecuación de lista de precios por inflación. Paralelamente, el mismo autor define al *Leverage Financiero* como la herramienta que muestra como cambia el resultado neto (o rentabilidad del capital propio) cuando se utiliza financiamiento ajeno, representando, en este caso, el "efecto palanca" sobre el resultado neto, como consecuencia de la existencia de costos fijos por intereses financieros. Matemáticamente se obtiene de la siguiente manera: $LF = \text{Resultado Operativo} / (\text{Resultado Operativo} - \text{Intereses})$.

¹ Fundado en 2019, Matba Rofex nace de la fusión de dos mercados de tradición centenaria en la operatoria de futuros y opciones en Argentina, el Mercado a Término de Buenos Aires S.A. y ROFEX S.A.

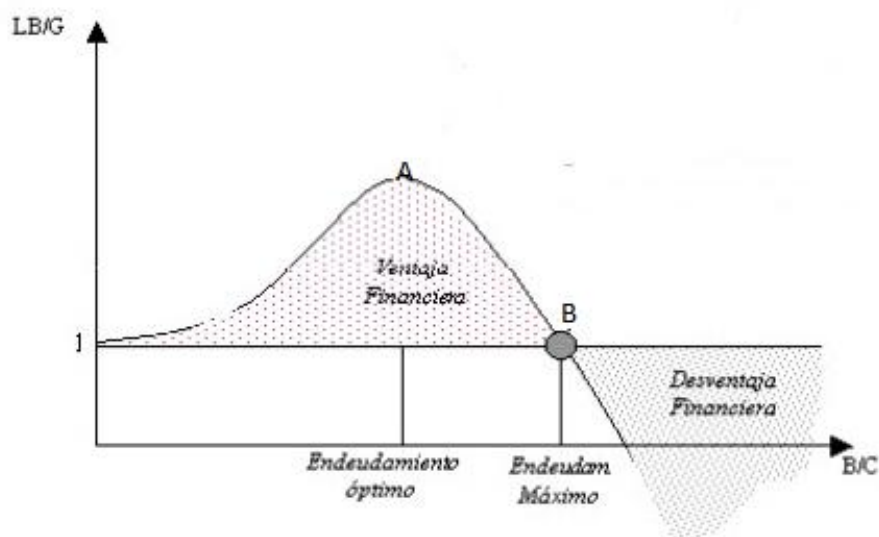
Por lo expuesto anteriormente, la combinación de ambas herramientas permite a la Pyme estimar como responderían sus márgenes operativo y neto ante modificaciones en el volumen de facturación.

En última medida, se abordó en el apartado anterior el problema de la tasa de interés y como el creciente comportamiento de la misma en nuestro país relega a las pymes de la posibilidad de acceder a financiamiento, en calidad y cantidad, para sus proyectos de inversión. En este punto, se presenta una herramienta interesante para medir la calidad del financiamiento que toma la Pyme: el *Leverage de Balance General (LBG)*. Conceptualmente esta herramienta indica el cuanto cambia la rentabilidad financiera (o Rentabilidad del capital propio) en virtud de una nueva toma de deuda, con respecto a una situación previa sin endeudamiento, manteniendo constante el resultado operativo.

Desde una óptica matemática, el LBG puede obtenerse a partir de:

$$LBG = ((\text{Resultado Operativo} - \text{Intereses}) / \text{Resultado Operativo}) \times (\text{Activo} / \text{PN});$$

Es interesante entender la herramienta desde una perspectiva gráfica, a saber:



Del análisis gráfico, puede entenderse que, en un primer momento, a medida que la Pyme va incorporando deuda a su estructura patrimonial, se va desarrollando una situación de “Ventaja financiera”, por la cual el rendimiento operativo que genera el nuevo financiamiento supera su costo, teniendo como punto máximo (punto A) el punto de endeudamiento óptimo, en el cual la ventaja financiera se amplifica. Sin embargo, a medida que la Pyme continúa incrementando su nivel de endeudamiento, esa ventaja comienza a evaporarse (punto B endeudamiento máximo) y se transforma en una situación de Desventaja Financiera, por la cual el costo de la deuda supera el rendimiento operativo que la Pyme logra con su incorporación. En síntesis, esta herramienta permite medir la conveniencia o no, en términos de generación de valor para la Pyme, de una decisión de financiamiento con deuda.

4. CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo, se ha intentado presentar y explicar de manera sucinta, distintas herramientas disponibles para los empresarios Pyme tendientes a morigerar e hecho de desarrollar su actividad en un contexto incierto y volátil como el que presenta nuestra realidad local. La intención es que lo vertido en estas líneas permita ser usado como disparador para la incorporación de estas herramientas en los tableros de comando y procesos decisorios que sean encarados de aquí en adelante.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Allen, F.; Brealey, R. y Myers, S. (2011). *Principles of Corporate Finance*. Estados Unidos. Editorial Mc-Graw Hill.

Lopez Dumrauf, G. (2010). *Finanzas corporativas. Un enfoque latinoamericano*. Argentina. Editorial Alfaomega.

Van Horne, J. (2000). *Administración Financiera*. 10ª Edición.; México. Editorial Prentice Hall.

Matba-Rofex. Productos ofrecidos: Contratos de USD futuros. Disponible en: <https://www.matbarofex.com.ar/producto/futuros-y-opciones-sobre-dolar>

Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación. *Resolución N° 69/2020*. Disponible en Boletín Oficial de la República Argentina:

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/231104/20200624>

SISTEMA SOCIAL EMPRESARIAL Y LAS INNOVACIONES TECNOLÓGICAS: ANÁLISIS A PARTIR DE UN ESTUDIO DE CASO

**Caila, María de las Mercedes
Leda, Ayelén Cecilia
Pérez, Sebastián
Ulla Irigoyen, Verónica Liliana**

RESUMEN:

En esta presentación se evalúan las distintas teorías relativas a la innovación empresarial, la innovación social y las teorías de la economía social, señalando los conceptos que se consideran relevantes para el análisis. Asimismo se detallan aspectos significativos del proceso de innovación obtenidos mediante estrategias cualitativas en un estudio de caso.

PALABRAS CLAVE: Innovación tecnológica; Sistema social empresarial; Cultura organizacional

ABSTRACT:

Theories about business innovation, social innovation and social economy are analyzed and key concepts are unveiled. Nevertheless, from a case of study, significant innovation processes are obtained through qualitative research methods.

KEYWORDS: Technological innovation; Corporate social systems; Organizational culture

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo retoma algunos aspectos del PID acreditado en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas de la Universidad Nacional de Rosario, denominado “Sistema social empresarial y las innovaciones tecnológicas. Estudio comparativo en tres empresas de la misma rama de actividad con distintos regímenes de propiedad”.

Esta presentación constituye un informe parcial de un más amplio estudio de casos que se corresponde al análisis de tres organizaciones de la ciudad de Rosario dedicadas a la comercialización de productos alimenticios. En estas organizaciones, que se encuentran diferenciadas por el régimen de propiedad, se están investigando las relaciones entre el sistema social interno de las organizaciones, y el impacto que provoca la recepción de las innovaciones tecnológicas, considerando los regímenes de propiedad como factores condicionantes.

La investigación que se realiza es esencialmente cualitativa porque este método permite determinar el discurso y las acciones de los sujetos, así como la relación de significado para ellos, según los variados contextos socioculturales y componentes objetivos y subjetivos. Se

ha utilizado principalmente la herramienta de la entrevista en profundidad de respuestas abiertas, que fueron de utilidad respecto a la información obtenida de personas consideradas como referentes del sector; además de haberse realizado en diversas oportunidades observación participante y no participante. La selección de los actores entrevistados se ha realizado a partir de su inclusión dentro de ciertos criterios, a saber el compromiso del entrevistado en la gestión, edad cronológica, tiempo en el ámbito de trabajo y dependencia de la actividad para sus ingresos. Por otra parte, el equipo ha realizado la pertinente revisión bibliográfica y análisis de fuentes secundarias vinculables al caso.

En esta instancia, se presenta el informe respecto a uno de las empresas de la rama comercio de alimentos, que uno de los objetos de estudio del Proyecto Acreditado institucionalmente y corresponde al Mercado Popular ubicado en el Centro Cultural La Toma, Rosario, Santa Fe. Esta selección se justifica en el importante aporte a los procesos de innovación que realiza esta experiencia cooperativa de comercialización de artículos de primera necesidad.

Se ha tratado de reconocer en ella, mediante la observación e interpretación de ciertas particularidades, la innovación empresarial, la innovación social y la teoría de la economía social, solidaria y popular para destacar la especificidad y el aporte del Mercado Popular. De este modo, el abordaje de la problemática señalada para el caso, puede ser de utilidad tanto para el desarrollo de políticas específicas para el sector, como significar un aporte dentro del espacio teórico y productivo.

2. APROXIMACIONES CONCEPTUALES

El concepto innovación suele ser interpretado en ocasiones con una cierta ambigüedad en su significado, e inmediatamente se vincula a modificaciones que involucran herramientas y maquinarias, o bien procesos, pero es menos usual asociarlo a la innovación social, o interpretar a la misma como factor solamente acompaña los otros procesos. En las comunicaciones informales, cuando se alude a innovación, se percibe que hacen referencia tanto a un proceso y como a un resultado. Esta indefinición suele superponerse a lo que se conoce como actividades de investigación de un producto desde los departamento I+D, resultando también difusa la diferenciación respecto a la noción de desarrollo de productos. Conforme a la conceptualización que presenta en la OCDE (1990) la innovación consiste en un producto o servicio, un procedimiento de fabricación o de distribución, o bien ideas que asociadas a elementos representen alguna utilidad socioproductiva. En todo caso, lo relevante es que con innovación haya referencia a nuevas soluciones a problemáticas diversas, que sea aceptada y que represente una utilidad en correspondencia con las necesidades de la sociedad. A partir de este tratamiento de la OCDE, en este trabajo al referirnos a innovación social, se estará dando cuenta de las actividades que se inscriben

en la búsqueda de logros referentes a diseños organizacionales y cambios en la gestión, en tanto necesariamente afectan las interrelaciones personales de los integrantes. Asimismo, y por el tipo de organizaciones que se analizan empíricamente, serán consideradas tareas que consistan en el desarrollo de estrategias para procurar la inserción laboral y la inclusión social de personas, en especial de aquellos sectores vulnerables.

Las definiciones actuales de innovación empresarial son tributarias a la obra de Schumpeter, quien incorpora la noción de innovación dentro del espacio de la economía, y define a la misma como un fenómeno que ocurre cuando se produce la introducción de nuevos productos o servicios, nuevos procesos y existen cambios dentro de la organización orientados al cliente. Siguiendo a este autor, vemos que la denominada “destrucción creativa” refleja una cualidad necesaria en los emprendedores que consiste en llevar adelante una innovación siempre que estas nuevas modalidades provoquen actividades cada vez más productivas, en un proceso competitivo y creativo.

De este modo, para Schumpeter el término emprendedor tiene más condiciones que las comprendidas en las representaciones actuales del concepto. Innovar consiste en llevar a cabo al menos uno de los siguientes ítems, o bien una combinación de los mismos en el proceso productivo; modificar lo necesario respecto al ámbito de la producción de nuevos bienes (hacer algo nuevo o con una nueva propiedad); modificar los métodos de producción; lograr la apertura de nuevos mercados, conseguir una nueva fuente de materias primas; modificar la organización y prácticas gerenciales de la organización.

Desde hace unos años, la noción de innovación es objeto de numerosas inquietudes en lo concerniente al desempeño y situación de las organizaciones. Las preocupaciones teóricas encuadran la interpretación del concepto a los nuevos entornos que se enfrentan las organizaciones, ya no tan estables o limitados a estrategias mercado internistas. Actualmente el entorno de una organización se presenta más complejo, las circunstancias de riesgo imponen a la gerencia prácticas estrictas de profesionalismo y planificación de estrategias adecuadas para su contexto, de modo que se garanticen los logros y la supervivencia organizacional. Dadas estas circunstancias los ajustes y las modificaciones indican también la necesidad de realizar constantemente innovaciones en diversos aspectos. En consecuencia, innovación no es solamente buscar un mejor resultado o la elaboración de un nuevo producto emergente de los departamentos I+D (hecho que puede ser ligado a una primera etapa en el caso que existan estas unidades), sino que también puede ser entendida como aquellas acciones imprescindibles que realice una organización para constituir un eficiente proceso abarcativo de múltiples componentes y vinculado a las circunstancias (Meyer & Goes, 1988).

Michael Porter (1991) sostiene que la competitividad (en el caso de una nación) dependerá de la capacidad del sector productivo para innovar y realizar mejoras. En el modelo de

ventaja competitiva de Porter, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición en un sector, respecto a las fuerzas competitivas y generar un retorno de la inversión. Así, la base del desempeño sobre el promedio es la ventaja competitiva sostenible. La empresa consigue ventajas competitivas mediante las innovaciones. Estas innovaciones para Porter son comprendidas en el sentido amplio, es decir, incluyen la aplicación de nuevas tecnologías y nuevas maneras de hacer las tareas. De modo que la innovación es el elemento clave que explica la competitividad.

Por otra parte, de otros autores denominan Innovación a un proceso mediante el cual un conocimiento es incorporado por primera vez en una organización (Krieger, 2001), (Felcman y Suarez, 1997)

Para nuestro trabajo hacemos una apropiación del concepto de innovación empresarial (Mathison, et al, 2007; Álvarez, 2009) entendido como una mejora de la actividad a través de la transformación de la gestión interna, de los procesos, de la estructura organizacional, de los productos y de su comercialización. Se concibe que esta definición abarca los principales aspectos anteriormente citados, pero también permite incluir dentro del impacto que produce en el tipo de organizaciones que en este trabajo se analizan, en primera instancia la ampliación de la gama de productos y servicios, y la renovación de los procesos productivos; pero también permite incorporar cambios organizacionales de gestión, en la organización del trabajo.

De este modo, innovar se entiende como modificar tanto la organización del trabajo y las capacidades del trabajador, como al hecho de trabajar para adecuar tareas y permanecer asumiendo riesgos regularmente. Pero en especial, innovar debe permitir la inclusión de aspectos sociales, especialmente la modificación de los regímenes de propiedad, la implementación de nuevas formas de gestión y diseños organizacionales, la capacitación e integración de personas en riesgo de exclusión.

Otro aspecto dentro de nuestro abordaje es el relativo al análisis de las organizaciones. Es necesario poder realizar un estudio de su comportamiento interno, en este sentido se evaluó recurrir a diferentes marcos que permitieran analizar a agentes económicos y sociales.

Las teorías de la acción racional se orientan económicamente y están basadas en conductas de los individuos que la componen. La teoría de la agencia supone que una relación de agencia se define mediante un contrato en el que una de las partes, aquella denominada "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 es evaluar la forma contractual más efectiva para gobernar una organización a partir del control del comportamiento del agente señalando conflictos de intereses entre agente y principal. Sobre todo cuando presenta problemas de control e incentivos probablemente inefectivos.

Por su parte, tenemos teoría del costo de transacciones de Williamson que recurre a la racionalidad en la organización a partir de la búsqueda de la eficiencia. Sostiene que la toma de decisiones adecuada debe apoyarse en la minimización de los costos de transacción. La incertidumbre, en la medida que se asocia a la racionalidad limitada, significa que es imposible la determinación total de realizar contratos que registren la totalidad de circunstancias contingentes. Es decir que se supone que 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. El oportunismo puede pensarse como una constante en todos los sujetos; existe entonces la presunción que todo el mundo podría tener esa conducta si puede hacerlo y esto redundaría en 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 señaladas en el párrafo anterior, aluden a las dificultades de coordinación o bien se centran en las posibilidades de engaño entre las partes de una misma organización. Poco espacio aparece para el fortalecimiento de actitudes cooperativas, las cuales en principio son bastante frecuentes en las organizaciones, especialmente mixtas o cooperativas, que son objeto de estudio en este trabajo.

Dado que la cultura organizacional se encuentra vinculada al control externo, la contundencia de sus posibilidades como orientadora de conducta permite superar las nociones de compromiso. La cultura se reviste de reglas compartidas que rigen aspectos cognitivos y afectivos en los sujetos y en la estructura de referencia. Estos valores, creencias y costumbres compartidas rigen las conductas en la organización. (Pfeffer, 2000: 164 - 167)

Se recurre a la Teoría de Convenciones (Duvernay, 1998) por considerarse como enriquecedor el aporte a la interpretación a las problemáticas de los actores desde su mirada interdisciplinaria. Al mismo tiempo, se presenta adecuada para los objetivos de evaluar las acciones individuales en un marco sociocultural particular, en el cual las acciones pueden orientarse por principios comunes reconocidos por los actores, pero este reconocimiento no se logra solamente con una racionalidad determinada, sino mediante ciertos dispositivos de orientación para los sujetos. Desde esta teoría es factible resolver adecuadamente el propósito de este trabajo, dado que nos permite aproximarnos a una cuestión problemática que se plantea incluso desde la época de A. Smith, respecto a la determinación de los mecanismos por los cuales los agentes económicos ajustan sus

decisiones en una economía que permite la toma de decisiones de manera descentralizada. Si bien esta teoría acepta interpretar a los actores desde un individualismo racionalista, pone el acento en la crítica a las imperfecciones de la racionalidad individual. Crítica que se realiza recurriendo a la perspectiva neoclásica, sin sustituirla, pero incorporando modalidades específicas para identificar esos límites en agentes heterogéneos que interactúan en contextos singulares.

3. DESARROLLO

En trabajos anteriores (IIATA, 2020) hemos señalado que la cultura organizacional del Mercado Popular (en adelante MP) supone una combinación entre dispositivos de convenciones cívicas e industriales, conforme a las categorías de la Teoría de Convenciones (Duvernay, 1998). Las primeras están referidas a los procesos colectivos decisorios propios del formato cooperativo del MP. Las segundas referidas a las concepciones y principios complejos de calidad de producto y procesos. Ambas por tanto se encuentran presentes y estructuradas en las principales pautas del MP.

Estos dispositivos han determinado en gran medida las estrategias de innovación del MP. En años previos a la fundación de esta experiencia cooperativa, existían similares actividades comerciales en el mismo local a una escala menor. De hecho dichas actividades funcionaban bajo el formato cooperativo del Centro Cultural La Toma, espacio donde actualmente se encuentra el MP y punto neurálgico de la red de actores colectivos e individuales de la economía social, solidaria y popular (en adelante ESSP) de la ciudad de Rosario y la provincia.

Desde 2015, la consolidación del MP vinculado a la Confederación de Trabajadores de la Economía Popular (CTEP) fortaleció los dispositivos de toma de decisión democráticos e incorporó una serie de innovaciones en la actividad empresarial cooperativa. Las innovaciones que mencionaremos evidencian que los procesos de decisión colectiva, horizontal y democrática en el MP han sido compatibilizados con la búsqueda consciente de las ventajas competitivas empresariales (Mathison, et al, 2007). Entendemos a estas últimas como los diferenciales frente a otras organizaciones empresariales que operan como competencia, y que les permiten aumentar la clientela y expandir el porcentaje de participación en el mercado. Sin embargo, las ventajas competitivas que pueden ser entendidas como dispositivo eminentemente *mercantil* (Duvernay, 1998), aquí adquieren un carácter *industrial* por centrarse en una compleja concepción de calidad de productos y procesos.

En términos de la transformación de la gestión interna, el MP innovó centralizando las toma de decisiones en un grupo de personas que solo trabajarían en el mercado. El CC La Toma, como espacio que contiene al MP, incorpora una más amplia diversidad de actividades

comerciales y sociales hasta la actualidad. Las mismas dispersan y complejizan los procesos en su interior. En contrapartida, el MP tiene trabajadores delegados a actividades administrativas. A su vez, la figura de encargado coordina los procesos colectivos de toma de decisión que el formato cooperativo supone. Es decir, una mesa de trabajadores y proveedores que adoptan las principales decisiones.

En segundo lugar, la innovación en términos de procesos supone la implementación de mejores y renovados procesos de producción, transporte y distribución. El caso de la CTEP nos expone una transformación de procesos ya que incorpora tecnologías que viabilizan el stock de productos del MP (cámaras de frío). También se incorporan medios de transporte que les permitieron centralizar la distribución y no depender de la disponibilidad de vehículo de los proveedores. Aquí debemos recordar que los proveedores del MP suelen ser agricultores familiares, pequeños artesanos, industrias pequeñas y/u otras cooperativas. La disponibilidad de medios de transporte, lugares de acopio y tecnologías de mantenimiento de productos frescos no solo regulariza la distribución hacia el MP y su stock. También viabiliza la producción familiar. Esto fortalece el círculo virtuoso de la ESSP y transforma los nuevos procesos del MP en verdaderas “innovaciones sociales” (Hillenkamp, 2016) por su impacto en las relaciones sociales y productivas.

En tercer lugar, las innovaciones de comercialización son la implementación de nuevas metodologías de mercadeo, marca, empaquetado, precios, distribución y publicidad de una empresa. El MP incorpora tempranamente una profesional en el manejo de redes y publicidad. En otro lugar (IIATA, 2020), hemos comentado que esto era una clara referencia de cómo primaban dispositivos culturales industriales (Duvernay, 1998) de calidad del trabajo profesional, incluso en los aspectos más mercantiles de la organización. Aquí queremos agregar que esta innovación devino central en 2020 porque consolidó previamente un medio de publicidad, comunicación, logística de pedidos y distribución con la clientela, fundamental en el contexto de pandemia.

Otro aspecto de la innovación comercial emerge de los vínculos organizacionales entre el MP y el Instituto de Producción Popular (IPP), *think tank* de la CTEP. Los miembros de este último son profesionales técnicos que se desempeñaban en investigación. Es decir, llevaban a cabo un conjunto de actividades intelectuales, experimentales y sistemáticas que buscaban desde diferentes instituciones del sistema científico tecnológico nacional producir y desarrollar conocimientos sobre la ESSP. Sin embargo, con la constitución del IPP en 2013, iniciaron lo que suele denominarse una etapa de desarrollo de tecnologías para la aplicación de la investigación realizada en el área de la ESSP.

En vínculo con el MP, desarrollaron un trabajo conjunto y participativo que produjo una pieza de relevamiento y sondeo de opinión. El mismo se aplicó en un radio concéntrico desde la locación del MP para evaluar la oferta y la composición de la demanda de

productos. Esta fuerte innovación en tecnologías de sondeo de opinión proveyó información sobre la compatibilidad entre la demanda y el denominado *dispositivo complejo de medición de calidad* que impone el MP como su principal innovación de productos y servicios, como veremos a continuación.

En cuarto lugar, otro aspecto de la innovación es la incorporación en el mercado de productos y servicios completamente nuevos o fuertemente mejorados. Aquí es de particular interés el caso del MP. Existen una serie de principios rectores que evitan que este tipo de innovación sea resultante de una dinámica eminentemente mercantil costo-beneficio. Los principios cívicos de participación y solidaridad cooperativa colocan a la coordinación del MP en una permanente búsqueda y receptividad de nuevos productos oriundos del sector de la ESSP. Sin descuidar el balance contable, el impacto del MP se mide por la cantidad de trabajo y bienestar generado.

A lo dicho, se suma que la calidad de los productos es medida por: la sustentabilidad de la producción, la cuota de trabajo familiar, la accesibilidad de las mayorías populares al producto (precio al consumidor), el respeto del principio de cadenas cortas (pocos intermediarios) y el comercio justo. Estos elementos constituyen un *dispositivo complejo de medición de la calidad* del producto, que en sí mismo demuestra cómo la *investigación* y el *desarrollo* sobre el sector de la ESSP son transformados en una *innovación*. Es decir una vez investigado y desarrollado el dispositivo, se llega a la resultante final. La innovación como tercer paso, deviene en la mejora tecnológica incorporada al proceso productivo y comercial.

Aquí este *dispositivo* permite al MP trascender nociones básicas de calidad, como por ejemplo la certificación orgánica de productos, teniendo una visión compleja que incorpore el trabajo y bienestar de la familia productora. Nuevamente, las transformaciones descritas aquí devienen verdaderas “innovaciones sociales”, que eluden una acepción débil de sostenibilidad y permiten cuestionar parte de las jerarquías sociales, económicas y ambientales estatuidas en la sociedad (Hillenkamp, 2016).

Finalmente, debemos revisar rápidamente el aspecto de la innovación en la organización entendida como la implementación de nuevos métodos de organización en el negocio. Aquí retornan muchas de las innovaciones ya mencionadas: la externalización de la gestión de redes sociales y publicidad del MP, la colectivización participativa de los procesos decisorios (decisiones de comercialización, incorporación de nuevos productos, entre otros), la formación de trabajadores/as en tecnologías de gestión (software) y cobro con medios de pago digital.

4. A MODO DE CIERRE

Las organizaciones de la Economía Social y dentro de ellas el MP, desde su instalación y por los postulados que enmarcan sus actividades, se encuadra claramente dentro de elementos de una innovación social. Entre otros aspectos, los tipos cooperativos, aun en el caso que exista un sistema mixto, suponen una relación comparativamente más igualitaria entre los miembros. El supuesto es la existencia de mecanismos comunicativos, sin que se descarte la necesidad de un tipo de direccionamiento consensuado, por lo mismo dinámico y con un grado elevado de autonomía para la toma de decisiones. Por otra parte, el sistema social de la organización es resultado de las lógicas de acción de sus miembros, y si bien sobre el mismo impactan condicionamientos legales, tecnológicos y económicos sus logros dependen en gran medida de las decisiones y negociaciones de sus integrantes.

Es observable que todos estos tipos de innovaciones descritas entrarían en la definición de “innovaciones incrementales” (Álvarez, 2009): los productos y procesos descritos son significativamente mejorados tanto para el mercado como en la organización empresarial cooperativa con respecto a las prácticas comerciales del mercado gestionado hasta 2015 por el CC La Toma.

Sin embargo, es interesante observar del entrecruzamiento teórico realizado que esto puede ser discutido. Las innovaciones radicales “posibilitan los cambios revolucionarios y las transformaciones decisivas, ya que suponen aportes novedosos y totalmente distintos en la sociedad y en la economía, a pesar de que representan un mayor riesgo e inversión” (Álvarez, 2009: 2)

Por un lado, señalamos que la medición de calidad para la incorporación de un nuevo producto o servicio se realizaba a través de un *dispositivo complejo*, innovación incorporada desde la investigación y desarrollo del sector de la ESSP. Entonces, ¿Qué impide que el actor colectivo al frente de los procesos decisorios cooperativos sea el empresario innovador schumpeteriano?

Por otro lado, recogemos de Damanpour y Gopalakrishnan (2001) que las innovaciones radicales suponen rediseñar productos, mejorar la eficiencia de los procesos, incorporar nuevas tecnologías, materias primas, insumos y métodos de trabajo. Frente a ello la aplicación de este *dispositivo complejo* ¿acaso no impone un rediseño de productos a comercializar? Adicionalmente, la incorporación del bienestar de la familia productora a la ecuación de calidad del producto de la ESSP ¿no mejora la eficiencia integral de los procesos productivos?

Cuanto más nos preguntamos por el tipo de innovaciones e impactos sociales que imponen al proceso productivo y el bienestar este tipo de experiencias cooperativas, más parecemos desplazarnos de lo incremental a lo radical en la experiencia innovativa.

El tipo de organizaciones que en esta investigación se abordan son, en definitiva, resultado de una innovación social, y constituyen nuevas formas de organizar el trabajo, con el componente de relaciones sociales cooperativas, cuyo impacto se encuentra no solamente en los trabajadores, sino en alto porcentaje también en sus clientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, B. E. Á. (2009). *El concepto de innovación*. Revista Lupa Empresarial, 9, 3-19. E-ISSN: 1900-2459. Recuperado a partir de <https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/lupa/article/view/534>.
- Amable, B., R. Barré y M. Boyer (2000). *Los sistemas de innovación en la era de la globalización*. Bernal: UNQ.
- Chiavenato, A., (2002). *Gestión del talento humano*, McGraw-Hill; Bogotá; Colombia
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). *The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations*. Journal of management studies, 38(1), 45-65.
- Duvernay, J. (1998). *Economía de las convenciones*. CABA: Piette CEIL-CONICET. 123 págs.
- KriegeR, M. (2001). *Sociología de las organizaciones*. Prentice Hall. Buenos Aires.
- 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.
- Meyer, A y Goes, J (1988). *Asimilación organizacional de innovaciones: un análisis contextual multinivel*. Academy of Management Journal, 31 (4), 897–923. <https://doi.org/10.2307/256344>
- Mathison, L., Gándara, J., Primera, C., & García, L. (2007). *Innovación: factor clave para lograr ventajas competitivas*. Negotium, 3(7), 65-83.
- 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.
- Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva; creación y sostenimiento de un desempeño superior*, REI –CECSA: Bs.As., Argentina
- Schumpeter, J. A. (2012). *The Theory of Economic Development*. Transaction Publishers: London. 6ª edición.
- Schumpeter, J.A. (1947). *Theoretical Problems of economic growth*. Journal of Economic History, v.7 Supplement, pp. 1-9.

MODELO PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE COMPLIANCE

Páez, Guillermo Néstor
Domínguez Fernández, Raquel
Rabinowicz, Sebastián
Tribolo, Joaquín
González, Jesica¹
Aguirre, Elías¹

RESUMEN:

La incertidumbre se presenta como la variable constante en todas las organizaciones del Siglo XXI y los desafíos a enfrentar son cada vez mayores y vertiginosos. La pandemia por Covid-19 ha demostrado la rapidez con la que pueden escalar las crisis y por qué las organizaciones deben estar preparadas para reaccionar y adaptarse velozmente. Las variables políticas, económicas, financieras, sociales, tecnológicas, ambientales, sanitarias, legales y regulatorias en las que las organizaciones desarrollan sus actividades tienden a ser cada vez más complejas y copiosas. El riesgo, siendo el efecto de la incertidumbre sobre el logro de los objetivos organizacionales, se manifiesta con más fuerza y relevancia, y su gestión adecuada se constituye como la base sólida, robusta y fundada para lograr una planificación efectiva y prevenir consecuencias no deseadas como el daño reputacional, financiero, la imposición de multas y sanciones, las pérdidas de negocio por contratos no ejecutables o la exclusión de licitaciones o subvenciones públicas, continuidad de la actividad organizacional, entre otros. El objetivo del artículo es orientar a las organizaciones Pymes para que puedan gestionar adecuadamente todos aquellos riesgos de incumplimientos que podrían acarrear actos de corrupción.

PALABRAS CLAVES: Compliance; Gestión; Riesgos; Pyme; Incertidumbre; Corrupción.

ABSTRACT:

Uncertainty is the constant variable in all organizations in the 21st century and the challenges to be faced are ever increasing and dizzying. The Covid-19 pandemic has demonstrated how quickly crises can escalate and why organizations must be prepared to react and adapt quickly. The political, economic, financial, social, technological, environmental, health, legal and regulatory variables in which organizations operate tend to become increasingly complex and copious. Risk, being the effect of uncertainty on the achievement of organizational objectives, is manifesting itself with greater strength and relevance, and its appropriate management constitutes a solid, robust and well-founded

¹ Auxiliares Alumnos de Investigación

basis for achieving effective planning and preventing undesired consequences such as reputational and financial damage, the imposition of fines and sanctions, business losses due to non-executable contracts or exclusion from public tenders or subsidies, continuity of organizational activity, among others. The aim of the article is to guide SME organizations so that they can adequately manage all those risks of non-compliance that could lead to acts of corruption.

KEYWORDS: Compliance; Management; Risks; SMEs; Uncertainty; Corruption.

1. INTRODUCCION

Con la sanción en la República Argentina de la Ley N° 27.401 de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas, se instaura un régimen de responsabilidad penal aplicable a las personas jurídicas privadas, por el cometimiento de delitos relacionados con la corrupción, enumerados en el artículo primero de dicho cuerpo normativo. Con un enfoque novedoso, la ley requiere que los sujetos alcanzados implementen un sistema de gestión de riesgos tendiente a prevenir el cometimiento de ilícitos enumerados en la norma, mediante la confección del Programa de Integridad, al que alude en su artículo 22.

El entorno legislativo en que las organizaciones desarrollan sus actividades tiende a ser cada vez más complejo y copioso. Los riesgos por prevenir son aquellos que conllevan consecuencias como el daño reputacional, financiero, la imposición de importantes multas y sanciones, las pérdidas de negocio por contratos no ejecutables o la exclusión de licitaciones o subvenciones públicas, continuidad de la actividad empresarial, entre otros.

A partir de la Ley de Responsabilidad Penal Empresaria N° 27.401, se hace necesario lograr una correcta evaluación de los riesgos de compliance, tanto en las grandes empresas expuestas a riesgos legales, como a las Pymes para no ser objeto de incumplimientos. Las pequeñas y medianas empresas argentinas no tienen una estructura preparada para una eficiente identificación y evaluación de riesgos de compliance.

Dentro de los distintos componentes del Programa de Integridad, del artículo 23, se encuentra el apartado VI relacionado con el establecimiento de procedimientos que comprueben la integridad y trayectoria de terceros o socios de negocios, incluyendo proveedores, distribuidores, prestadores de servicios, agentes e intermediarios, al momento de contratar sus servicios durante la relación comercial. Este requisito tiene una relación estrecha con el enfoque preventivo que proponen los sistemas de gestión de riesgos de corrupción que eventualmente podrían existir a lo largo de la cadena de valor de la organización principal, y que, encontrándose dentro de su círculo de influencias, pudiesen cometer ilícitos tipificados en esta ley, por los cuales el ente podría verse inculpadao.

Existen distintos estándares, marcos, guías y directivas internacionales que nos proporcionan la importancia del enfoque basado en riesgos y herramientas útiles para gestionarlos. La ISO 31000:2018, basada en la gestión de riesgos para todo tipo de organizaciones, proporciona un marco genérico, a través de principios y directrices, para la gestión de todo tipo de riesgo de manera sistemática, transparente y creíble.

El marco del Reporte Integrado del Consejo Internacional de Reporte Integrado (IIRC, por sus siglas en inglés), en el punto 4.23 interroga a la organización informante para que ésta pueda identificar los riesgos y las oportunidades que afectan su capacidad para crear valor a corto, mediano y largo plazo y cómo les hace frente a ellos. Orienta en la identificación de la fuente y en la evaluación de los riesgos y oportunidades.

2. DESARROLLO

A. Relevamiento de los diferentes estándares y marcos teóricos sobre identificación y evaluación de riesgos tanto aplicables a empresas privadas como al sector público.

FECHA	ORGANISMO	MARCO LEGAL	OBSERVACIONES
19/12/1977	United States Congress	LEY ESTADOUNIDENSE DE PRACTICAS CORRUPTAS EN EL EXTRAJERO (FCPA)	La Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero establece dos disposiciones: una prohibición antisoborno y una disposición de "libros y registros contables" que exige a que compañías lleven libros y registros precisos y un sistema de control contable interno
21/11/1997	OCDE	CONVENCION CONTRA EL SOBORNIO TRANSACCIONAL DE LA OCDE	
18/11/2009	Parliament of the United Kingdom		La ley define "soborno" en términos generales, para abarcar las diferentes formas de dar o aceptar un soborno. La ley prohíbe tanto dar como recibir un soborno. Cuatro delitos penales nuevos: <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer o pagar un soborno • Solicitar o recibir un soborno • Delito empresarial de no prevenir los sobornos otorgados en nombre de la empresa • Sobornar a un funcionario público extranjero (un delito específico de conformidad con la Convención de la OCDE)
8-nov-17	Poder legislativo Nacional	27.401 - LEY DE RESPONSABILIDAD PENAL EMPRESARIA	Ley marco del Compliance en Argentina
			Exime de pena a la empresa que haya implementado un sistema de control y supervisión (Art. 9)
			En casos de sospechas de corrupción, la empresa puede celebrar un acuerdo con el Ministerio Público Fiscal que posee la condición de implementar un Programa de Integridad (Art. 18)
			Define un Programa de Integridad a implementar por las empresas, que contenga un análisis de riesgos (art. 22 y 23)
5-abr-18	Poder Ejecutivo Nacional	Decreto 277/2018	Establece al Programa de Integridad como requisito para poder contratar con el Estado Nacional (Art. 24) Establece que la Oficina Anticorrupción definirá los lineamientos para los artículos 22 y 23 de la ley

18/9/2019		DECRETO 850/2019	OFICINA DE ANTICORRUPCION ENCARGADA DE COORDINACION DE ENLACE DE INTEGRIDAD IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS DE SENSIBILIZACION Y CAPACITACION TEMAS DE: ETICA - TRANSPARENCIA - LUCHA CONTRA LA CORRUPCION PROMOVER EL CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES Y RECOMENDACIONES INTERNACIONALES
10/4/2019		DECRETO 258/2019 - PLAN NACIONAL ANTICORRUPCION	Plan Nacional Anticorrupción. PLANIFICAR POLITICAS EN MATERIA DE INTEGRIDAD Y LUCHA CONTRA LA CORRUPCION DE LA ADMINISTRACION PUBLICA NACIONAL CENTRALIZADA Y DESCENTRALIZADA.
19/6/2019	CNV	RESOLUCION GENERAL 797/2019	Establece un CODIGO DE GOBIERNO SOCIETARIO para empresas que se encuentren en el régimen de oferta pública de VN
25/8/2018	BCRA	COMUNICACIÓN: "A" 8552	NORMAS MINIMAS SOBRE CONTROLES INTERNOS PARA ENTIDADES FINANCIERAS
15/11/2019		COMUNICACIÓN: "A" 8832	CAPITALES MINIMOS DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS
14/4/2008		COMUNICACIÓN "A" 4793	LINEAMIENTO PARA LA GESTION DE RIESGOS OPERACIONAL EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS
3/4/2018	UIF	RESOLUCION 28/2018	SISTEMA DE PREVENCIÓN DE LA (LAVADO DE ACTIVOS) /FT (FINANCIAMIENTO DEL TERRORISMO): GESTION DE RIESGOS Y ELEMENTOS DE CUMPLIMIENTO DEL SISTEMA DE PREVENCIÓN
26/12/2018		RESOLUCION 158/2018	REQUERIMIENTOS DE LOS SUJETOS OBLIGADOS

B. Método de identificación y evaluación de riesgos de corrupción:

Paso 1. Identificación y entendimiento del contexto de la organización.

Determinar los factores que afectan positiva o negativamente el logro de la misión y los objetivos de una organización; identificando y analizando el contexto en el que se desenvuelve.

Partimos en primer lugar por la formulación de preguntas esenciales que derivarán en las causas generadoras de los posibles riesgos:

- ¿Qué puede suceder?
- ¿Cómo puede pasar?
- ¿Quién puede generarlo?
- ¿Qué puede generarlo?
- ¿Por qué se puede presentar?
- ¿Cuándo puede suceder?
- ¿Dónde está presente?
- ¿En qué proceso está presente?

Se entiende por contexto externo, las condiciones económicas, sociales, culturales, políticas, legales y regulatorias, ambientales o tecnológicas. Y por contexto interno se refiere a las condiciones que se relacionan con la estructura, cultura organizacional, el cumplimiento de planes, políticas internas, programas/proyectos, procedimientos,

sistemas de información, modelo de operación, recursos humanos y económicos con que cuenta la entidad.

Debemos considerar:

- ¿Cuál es la actividad de la empresa? Considerando actividad principal y secundarias.
- ¿Cuenta con sucursales? ¿Dónde están localizadas?
- ¿En qué sectores geográficos opera? Mercado interno, externo
- ¿Con qué fortalezas cuenta la organización para enfrentar las amenazas del entorno relacionadas con la corrupción?
- ¿Qué debilidades tiene la organización que no le permiten aprovechar las oportunidades del entorno para prevenir y mitigar la corrupción?
- ¿A qué leyes y reglamentaciones relacionadas con la prevención de la corrupción está obligada la organización a cumplir?
- ¿Están identificados los requisitos legales y reglamentarios aplicables a la organización?
- ¿Se garantiza el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios aplicables a la organización?
- ¿Tiene establecido un Código de Ética o Conducta para todo el personal? ¿Y para sus proveedores?
- ¿Cuenta con una política que prohíba la corrupción en sus operaciones?
- ¿Tiene definida la cultura organizacional? Misión, Visión y Valores.
- ¿Existen objetivos estratégicos (del negocio) alineados con la cultura organizacional y/o Código de Ética y/o Políticas de Integridad?

Paso 2. Establecimiento de los procesos

Es necesario crear consciencia entre los miembros clave de los grupos de interés de la empresa que participarían en el proceso. Se deben considerar los procesos estratégicos, operacionales y auxiliares o de apoyo.

Por cada proceso de la organización, se debe considerar:

- ¿Quién es el propietario del proceso y cuáles son los grupos clave de interés?
- ¿Cuál/es son los objetivos del proceso? ¿Están relacionados con los objetivos estratégicos?
- ¿Cuánto tiempo se invertirá en el proceso?
- ¿Qué tipo de datos se debe recolectar y cómo?
- ¿Qué recursos externos se necesitan?
- ¿Qué marco se empleará para documentar, medir y gestionar el riesgo de corrupción?

Paso 3. Identificación de riesgos

Los factores generadores de riesgos de corrupción provienen de la identificación del contexto externo e interno de la organización (paso 1), buscando determinar una serie de situaciones que, por sus particularidades, pueden originar prácticas corruptas. Para el efecto, pueden utilizarse diferentes fuentes de información, como los registros históricos o informes de años anteriores. Se recomienda el análisis de hechos de corrupción -si los hay- presentados en los últimos años en la organización, las quejas, denuncias e investigaciones adelantadas (realizar búsquedas públicas respecto a casos de empresas con antecedente de corrupción); así como los actos de corrupción presentados en la cadena de valor de la organización.

La identificación de los riesgos de corrupción se debe realizar por cada proceso establecido (estratégicos, operacionales, y auxiliares o de apoyo) descrito de manera clara y precisa.

La organización podría plantearse preguntas como:

- ¿en qué parte de nuestro proceso ABC hay exposición al riesgo de corrupción?
- En caso de existir actividades del proceso ABC expuestas al riesgo de corrupción, ¿éstas son primordiales para poder alcanzar los objetivos del proceso ABC?
- ¿qué tipo de transacciones del proceso ABC y arreglos con funcionarios públicos/empleados públicos y terceros/socios del negocio podrían generar este riesgo?
- ¿cuáles de los lugares donde hacemos negocios presentan más riesgo de corrupción que otros?

Paso 4. Evaluación de riesgos de corrupción

El objetivo de esta etapa es asignar un orden de prioridad a las respuestas o acciones para tratar cada riesgo de corrupción en base a una combinación de ambos factores:

- El factor de probabilidad de ocurrencia -FPO- (inherente): puede ser medido según la frecuencia (número de veces en que se ha presentado el riesgo en un período determinado) o por la factibilidad (factores internos o externos que pueden determinar que el riesgo se presente)

Determinación del Factor de Probabilidad de Ocurrencia:

- a) Rara vez: Ocurre en circunstancias excepcionales. El evento no se ha presentado en los últimos cinco (5) años.
- b) Improbable: Puede ocurrir. El evento se presentó una vez en los últimos 5 años.
- c) Posible: Es posible que suceda. El evento se presentó una vez en los últimos 2 años.

- d) Probable: Es viable que el evento ocurra en la mayoría de los casos. El evento se presentó una vez en el último año.
- e) Casi seguro: Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias. Es muy seguro que se presente. El evento se presentó más de una vez al año.
- El factor de gravedad o impacto -FG- (inherente): son las consecuencias o efectos que puede generar la materialización de un riesgo de corrupción en la organización.

Determinación del Factor de Gravedad o Impacto:

Tratándose de riesgos de corrupción el impacto o factor de gravedad siempre será negativo; en este orden de ideas, no aplica la descripción de riesgos insignificantes o menores.

Moderado: Genera medianas consecuencias sobre la organización.

Mayor: Genera altas consecuencias sobre la organización

Catastrófico: Genera consecuencias desastrosas para la organización.

El riesgo inherente representa el nivel general de riesgo sin considerar los controles existentes. Es en estas áreas donde los controles de mitigación pueden ser más importantes para mitigar los esquemas de corrupción.

Para determinar el Riesgo Inherente:

$$\text{RIESGO INHERENTE} = \text{FPO Inh} * \text{FG Inh}$$

FPO Inh: impacto de un evento, sin considerar las acciones y controles mitigantes.

FG Inh: probabilidad de ocurrencia de evento no deseado sin considerar las acciones y controles mitigantes.

Riesgo residual es el riesgo que persiste después de haber aplicado los controles mitigantes, debiendo llegar a:

$$\text{RIESGO RESIDUAL (2)} = \text{RIESGO INHERENTE (1)} - \text{EFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES APLICADOS (3)}$$

O

$$\text{RIESGO RESIDUAL} = \text{FPO residual} * \text{FG residual}$$

(3) ¿Cómo evaluar la efectividad de los controles aplicados?

- 3.1 Identificar los objetivos de control aplicables;
- 3.2 Relacionar los objetivos de control con los riesgos potenciales de Compliance que podrían reflejarse en omisiones o fraudes ocasionados a partir de alteración de los registros contables de la organización y otras debilidades de control interno;
- 3.3 Identificar las actividades de control que estima le darán seguridad razonable de lograr cada objetivo de control, utilizando el enfoque de arriba hacia abajo;
- 3.4 Diseñar pruebas apropiadas de las actividades de control;
- 3.5 Ejecución de las pruebas de controles;
 - Indagación corroborativa: consiste en entrevistas para obtener evidencia acerca de la efectividad de los controles y se acompaña por otros procedimientos tales como la observación, el examen de documentación o el reproceso.
 - Examen de la documentación: Cuando las actividades de control se documentan, se puede obtener evidencia de su funcionamiento examinando esa documentación. La documentación del control puede ser electrónica o escrita, en tal caso se denominan controles que dejan *rastros*. El empleo de la muestra para probar varias actividades de control otorga eficiencia a un muestreo de documentación y debe ser considerado: El diseño de la muestra.
- 3.6 Determinar la efectividad de las actividades de control: para considerar la efectividad de las actividades de control de PED es necesario distinguir:
 - Las actividades manuales de control, para las cuales es necesario considerar la competencia y diligencia de las personas que las ejecutan y, si fuera el caso, la efectividad de las actividades de control programadas y los controles generales de PED.
 - Las actividades de control programadas, para las cuales se debe considerar si la actividad de control está funcionando de acuerdo con los propósitos seguidos al establecerla y la efectividad de los controles generales de PED relacionados.

C. Modelo de Informe: conteniendo sugerencias para dar tratamiento a los riesgos significativos.

Una vez, que detectamos los riesgos y determinamos los objetivos que se vulneran respecto al Compliance, determinamos las acciones que deberían desarrollarse para la mitigación de estos y la prevención finalmente de los impactos o efectos negativos.

3. CONCLUSIONES

Los resultados de esta investigación son muy relevantes respecto al medio social y científico ya que esta matriz de gestión de riesgos podrá ser implementada rápidamente por pequeñas y medianas organizaciones públicas o privadas, lo que representa que estas organizaciones eviten costos de asesoramiento profesional y largos períodos de implementación haciendo que las organizaciones en forma eficiente reduzcan los riesgos de Compliance, al tener a su disposición una metodología práctica en su implementación y posibilidad de monitoreo en el tiempo. La matriz permite claramente identificar riesgos realizando una correlación con los objetivos de Compliance perseguidos y favoreciendo por tanto con ello las líneas de acción que sería necesario implementar para mitigar esos riesgos.

De esta forma las pequeñas y medianas empresas cuentan con una herramienta poderosa que podrán adaptar a su organización independientemente de su tamaño y permitiendo que además de lograr el cumplimiento de las exigencias legales y reglamentarias, estas organizaciones puedan mejorar la eficiencia y eficacia operacional al identificar fallas o faltas de controles necesarias, mejorando con ello la gobernanza y la relación con todas las partes interesadas.

REFERENCIAS BIOGRAFICAS

Poder Legislativo Nacional. (2017). *Ley N.º 27.401 de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas*. Boletín Oficial de la República Argentina del 01 de diciembre de 2017. Buenos Aires. Argentina.

Global Reporting Initiative (GRI) y Pacto Global de Naciones Unidas. (2018). *Integrando los ODS al Reporting Corporativo*. Suecia.

González Guerra, Carlos M. et al. (2018). *Compliance, anticorrupción y responsabilidad penal empresaria*. CABA. La Ley.

Hermoso de Mendoza Sáinz de Ugarte, Javier (2018). *Legal Compliance: El Manual de Prevención de Riesgos Penales*. España. Universidad Pública de Navarra.

International Integrated Reporting Council. (2013). *El Marco Internacional <IR>*.

- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2011). *NTC-ISO 31000*. ICONTEC.
- Montiel, Juan Pablo (2013). *Autolimpieza empresarial: Compliance Programs, investigaciones internas y neutralización de riesgos penales*. Argentina.
- Montiel, Juan Pablo (2018). *Apuntes Sobre el Nuevo Régimen de la Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas en el Derecho Argentino*. Argentina. En Letra: Derecho Penal
- Nantes Parra, C.F. (2009) Ejemplos de Matriz de Riesgos.
- Nantes Parra, C.F. (2011) *ISO 31000 Gestión del Riesgo. Principios y Directrices*.
- Sáez Peña, Carlos Alberto et al. (2015). *Compliance: Cómo Gestionar los Riesgos Normativos en la Empresa*. Aranzadi Editorial
- Sanz Carrasco, Raúl (2018). *Los Programas de Cumplimiento Normativo y la Prevención del Delito*. España. Universidad de Alcalá
- World Compliance Association (2019). *Guía de Implementación de Compliance para Pymes. Manual Práctico de Implementación*.
- Lattuca, Antonio Juan. (2017). *Objetivos y Procedimientos de Auditoría*.

COMERCIALIZACION DE SEGUROS A TRAVES DE SUJETOS NO LEGITIMADOS: ESCENARIO DE RIESGOS

Hernández, Joaquín Alejandro

RESUMEN:

En el microsistema jurídico del Derecho del Seguro, se encuentra ideado y regulado por nuestro legislador un Régimen Especial de Comercialización de Seguros que establece quienes son sujetos legitimados para poder comercializar los productos.

La exigencia respecto la intervención de sujetos legitimados en la comercialización de seguros surge de la propia naturaleza técnica del contrato y la consecuente necesidad de procurar una correcta formación del consentimiento; debiendo para ello el asegurador dar cumplimiento al deber de buena fe desde etapa precontractual, mediante la observación de la carga de informar a los asegurables sobre el contenido y extensión de las cláusulas del contrato desde el momento previo a su perfeccionamiento.

Con el devenir de los años y la consecuente evolución de los mercados, fenómenos tales como la comercialización masiva de productos han intentado forzosamente adaptarse jurídicamente al régimen de comercialización del seguro mediante el dictado de reprochables e inconstitucionales normas reglamentarias, ampliando así el espectro de sujetos legitimados que carecían de los caracteres de profesionalidad y habilitación exigidos por normas de superior jerarquía para la cumplimentación del mencionado fin.

En función de la aparición de nuevas formas de comercialización, el Código Civil y Comercial de la Nación vigente a partir del 1º de Agosto de 2015 ha receptado nuevas formas de manifestación del consentimiento, previendo una regulación protectoria para los contratos celebrados entre ausentes y, especialmente, por medios electrónicos; situación que llevó a ciertas voces en doctrina a afirmar que la exigencia de sujetos legitimados para la comercialización de seguros ya no tenía razón de ser en función de la nueva normativa.

En relación, el presente trabajo tiene como objetivo brindar respuesta a los siguientes interrogantes: ¿El Código Civil y Comercial de la Nación ha modificado el microsistema jurídico del derecho del seguro?. A raíz de su entrada en vigencia, ¿se ha ampliado el espectro de sujetos legitimados para su comercialización? De no haberlo realizado, ¿es suficiente con la protección otorgada por el nuevo ordenamiento para permitir la actuación de nuevos actores el mercado?. De comercializarse seguros a través de sujetos no legitimados, ¿cuáles son los riesgos que podrían afectar al mercado asegurador?

PALABRAS CLAVES: Comercialización De Seguros; Sujetos Legitimados; Comercialización Electrónica; Legislación; Riesgos De Inobservancia.

ABSTRACT:

In the legal microsystem of Insurance Law, a Special Insurance Marketing Regime is devised and regulated by our legislator, which establishes who are legitimized subjects that are able to commercialize the products.

The requirements related to the intervention of legitimized subjects in the commercialization of insurance, are born in the technical nature of the contract itself and the consequent need to ensure a correct formation of consent. For this, the insurer must comply with the duty of good faith from the pre-contractual stage, by observing the liability of informing the insurable subjects about the content and extension of the clauses of the contract from the moment before its perfection.

Over the years and the evolution of the markets, some events such as the commercialization of products have necessarily tried to legally adapt to the insurance commercialization regime through some reprehensible and unconstitutional regulatory norms, increasing the spectrum of legitimized subjects that they lacked the characteristics of professionalism and qualification required by higher hierarchy norms for the fulfillment of the purpose.

In order to the appearance of new forms of commercialization, the Civil and Commercial Code of the Nation implemented on August 1, 2015 has received new forms of expression of consent, foreseeing a protective regulation for contracts concluded between absentees and, especially, by electronic media; a situation that led certain voices in doctrine to affirm that the requirements of legitimized subjects for the insurance commercialization no longer had a reason to be, in order to de new normative.

The present work, aims to provide some answers to the following questions: Has the Civil and Commercial Code of the Nation modified the legal microsystem of insurance law? Because of its implementation, has it growth the number of legitimate subjects for its commercialization? If this answer is “no”, is the protection granted by the new regulation sufficient to allow new market players to act? If insurance is commercialized through non-legitimized subjects, will they carry out the risks that could affect the insurance market?

KEY WORDS: Insurance commercialization; Legitimized subjects; Electronic commerce; Legislation; risks of non-compliance.

1. INTRODUCCIÓN

La existencia de un Régimen Especial de Comercialización de Seguros ideado por nuestro legislador, constituye una realidad legislativa que no responde a intereses caprichosos, pasados de moda, obsoletos, ni atentatorios contra el adecuado desarrollo del mercado y la proliferación de la conciencia aseguradora.

Por el contrario, en tanto constituir el funcionamiento del seguro un sistema técnico y complejo tanto actuarial, normativa, como lingüísticamente, su existencia surge de la propia naturaleza del contrato y de la necesidad de procurar una correcta formación del consentimiento y prevenir el daño, debiendo el asegurador dar cumplimiento al deber de buena fe, el cual se manifiesta en el contrato de seguro, en la carga de informar a los asegurables sobre el contenido y extensión de las cláusulas del contrato desde el momento previo a su perfeccionamiento.

La mencionada carga de información debe cumplimentarse por el asegurador independientemente de que los asegurables sean o no consumidores o usuarios.

Con el devenir de los años, en una sociedad cada vez más globalizada, la innovación de los mercados ha desarrollado nuevas herramientas y medios comercialización, y el sector asegurador -en tanto agente inserto dentro del mismo- no ha estado ajeno a la tentación de utilizar mencionadas herramientas a fin de incrementar sus ventas, multiplicándose así los actores del mercado; léase Bancos, Concesionarias Automotrices, Tiendas Comerciales, etc.

Como consecuencia de ello, lamentablemente se ha perdido de vista que la venta del seguro, por imperativo legal, debe ineludible e inescindiblemente estar acompañada del adecuado asesoramiento hacia los asegurables, el cual sólo puede ser brindado por profesionales idóneos y debidamente autorizados por el Organismo de Contralor Estatal.

Producto de esta inobservancia, fenómenos comerciales claramente incompatibles como la comercialización masiva de productos, han intentado forzosamente adaptarse jurídicamente al régimen de comercialización del seguro mediante el dictado de reprochables e inconstitucionales normas reglamentarias, ejemplo de ello lo constituye el inconstitucional Decreto 855/1994 con el posterior dictado del “Reglamento de Comercialización Masiva de Seguros” mediante la Resolución N° 23469/94 SSN, en donde se consideraba al deber de buena fe del asegurador como una cuestión meramente prescindible que debía ceder ante coberturas ofrecidas al público en general y de uso generalizado.

Actualmente, pese a seguir irracionalmente vigente el decreto mencionado, el Reglamento de Comercialización masiva de Seguros ha sido derogado mediante la Res. N° 38.052(SSN), que en un fallido intento por volver a dotar de profesionalidad a los operadores del sector, creó el Registro de Agentes Institorios, obviando reglamentar eficaz y adecuadamente la exigencia legal, haciendo además lugar en su Art. 8° a una nueva antinomia al “permitir” -remarcamos- inconstitucionalmente y con exclusión de los productores asesores de seguros, que los primeros recurran a prácticas comerciales abusivas como la generación de clientelas cautivas a través de contratos coligados o conexos, contrariando así al régimen de comercialización de seguros y otras normas de superior jerarquía (Cons. Nac, Ley 25.156, etc.).

Dentro de este contexto, la sanción del nuevo Código Civil y Comercial Unificado, con vigencia a partir del 1° de agosto de 2015, conjuntamente con la aparición de nuevas herramientas del mercado como la contratación a través de medios electrónicos y su recepción legislativa, generan nuevos interrogantes.

Entre ellos, cabe preguntarse: ¿El Código Civil y Comercial de la Nación ha modificado el microsistema jurídico del derecho del seguro?. A raíz de su entrada en vigencia, ¿se ha ampliado el espectro de sujetos legitimados para su comercialización? De no haberlo realizado, ¿es suficiente con la protección otorgada por el nuevo ordenamiento para permitir la actuación de nuevos actores el mercado?. De comercializarse seguros a través de sujetos no legitimados, ¿cuáles son los riesgos que podrían afectar al mercado asegurador? A fin de dar tratamiento a todos y cada uno de estos interrogantes, desarrollaremos humildemente sus respuestas en el presente, sin perjuicio de adelantar la conclusión que la vigencia del nuevo ordenamiento jurídico no ha modificado ni ampliado el espectro de sujetos legitimados para comercializar seguros, en tanto que ello constituye una exigencia nacida del propio microsistema jurídico ideado por nuestro legislador y del cual el régimen especial de comercialización de seguro forma parte.

Al resultar el contrato de seguro un contrato que supone una confianza especial entre las partes y estando obligado el asegurador -en cumplimiento del deber de buena fe - a transmitir el conocimiento a través de profesionales idóneos y habilitados desde el momento previo a la formación del consentimiento, de haber el asegurador comercializado el mismo por una vía ilegítima, en caso de conflicto, el deber de adecuado asesoramiento deberá presumirse incumplido, pudiéndose en consecuencia y según el caso concreto, declarar la inoponibilidad de las cláusulas de cobertura que no fueron legítimamente informadas; todo ello en perjuicio de la masa de asegurados, lo que podría evitarse para prevenir el daño al optar el asegurador por comercializar sus productos conforme a los principios y valores y a través del régimen imperante en nuestro microsistema jurídico.

2. CANALES AUTORIZADOS PARA LA COMERCIALIZACION DE SEGUROS

En relación con lo expresado, la existencia de un Régimen Especial de Comercialización de Seguros posee base normativa y nace en nuestro derecho como una derivación lógica y natural del principio de buena fe, que particularmente en el contrato de seguro, adquiere significaciones específicas tanto sea para el asegurado, como para el asegurador.

Respecto al asegurado, se manifiesta, por ejemplo, en el deber de denunciar el verdadero estado del riesgo (Art. 5 Ley 17.418), en el deber de no agravar el estado del riesgo (Art. 37, Ley 17.418), en el de denunciar el siniestro en término (Art 48. Ley 17.418) o la carga de salvamento (Art. 72, Ley 17.418); en tanto constituyen circunstancias que se encuentran dentro de la esfera de conocimiento del asegurado y deben necesariamente ser

transmitidas al asegurador atento a la buena fe que debe primar en el desenvolvimiento del contrato de seguro.

A su vez, respecto al asegurador, el principio de buena fe se manifiesta en la carga de poner en conocimiento al asegurado de los términos y condiciones del contrato desde el momento previo a su perfeccionamiento, por encontrarse el contenido técnico y complejo de sus cláusulas dentro de su esfera de conocimiento, debiendo éstas, por ende, ser transmitirlas para que el destinatario final del seguro las conozca, produciéndose así una correcta formación del consentimiento. En cumplimiento de ello, el asegurador debe saber lo que vende o valerse en su representación o intermediación de personas capacitadas y autorizadas por el organismo de contralor.

Es por ello que en base al principio de buena fe, nuestro legislador ha previsto un Régimen Especial de Comercialización de Seguros, exigiendo que estos sean comercializados por profesionales que conozcan su contenido y puedan transmitirlo adecuadamente a los asegurables, debiendo para tal ejercicio, estar habilitados por la Superintendencia de Seguros de la Nación.

En virtud de ello, un asegurador podrá comercializar un seguro por vía directa o por vía indirecta. Cuando opte por la primera opción, en razón de lo normado por la Ley N° 20.091, podrá comercializar el seguro a través de sus propias fuerzas de venta (debidamente capacitadas) o a través de agentes institorios (Art. 54 Ley 17.418), gozando estos últimos de representación.

Cuando lo haga por vía indirecta, lo hará a través de los productores asesores de seguros (Art. 53 Ley 17.418) siendo estos últimos intermediarios que no gozan de representación. A su vez, serán de aplicación las prescripciones contenidas en la Ley N° 22.400; que en su Art. 1° establece que la actividad de intermediación promoviendo la concertación de contratos de seguros, asesorando a asegurados y asegurables se registrará en todo el territorio de la República Argentina por la presente ley.

Como puede observarse, nuestro legislador, en miras a la cumplimentación del principio de buena fe en materia de celebración del contrato de seguro, ha unido inescindiblemente la actividad de venta de seguros con la de su asesoramiento, a tal punto de no poder concebirse una actividad con prescindencia de la otra.

Ello se encuentra a su vez ratificado en el Art. 10, inc. C, D y H) Ley 22.400, que impone a los intermediarios las funciones y deberes de asesorar en forma detallada y exacta al asegurado sobre las cláusulas del contrato, su interpretación y extensión, desde el momento previo a la formación del consentimiento y durante toda la duración del contrato.

Pese a estar contenidos en la Ley N° 22.400, mencionados deberes de asesoramiento no son privativos de los Productores Asesores de Seguros, sino que constituyen una obligación que el asegurador debe cumplir independientemente del medio de comercialización y

comunicación elegido, por constituir un deber propio e inherente a la naturaleza del contrato y una garantía destinada hacia todos los asegurables, sean o no, consumidores o usuarios.

3. INTENTOS DE LEGITIMACIÓN REGLAMENTARIA DE SUJETOS NO AUTORIZADOS

La innovación de los mercados, conjuntamente con el desarrollo de nuevas herramientas y medios de comercialización, han motivado la tentación de adaptarlos al mercado de seguros, socavando en su empresa históricamente los principios, valores jurídicos y la finalidad de las normas imperantes en nuestro microsistema jurídico, al ser dejados de lado por disposiciones reglamentarias emitidas por diversos estamentos gubernamentales, que -contrariando la voluntad establecida por nuestro legislador- consideraron a la actuación idónea y profesional de los comercializadores de seguros como una condición meramente prescindible que atentaba contra el moderno desarrollo del mercado.

Una muestra de ello lo constituye el dictado del inconstitucional Decreto N° 855/94 –a la fecha vigente- tendiente a liberalizar los canales de ventas del servicio asegurador y reducir el gasto ocioso del mercado.

A fin de lograr su objetivo, el Poder Ejecutivo Nacional pretendió –por vía de decreto- excepcionar el deber de asesoramiento establecido en la Ley 22.400, al acusar a mencionada actividad de “...ociosa y distorsiva de los precios e impedir la interacción espontánea entre la oferta y la demanda...”; entendiéndose que “...aun cuando se reconoce que algunos seguros requieren del asesoramiento del intermediario en favor de los derechos del asegurado, la realidad evidencia que ello no ocurre en aquellos seguros que, por su propia naturaleza, se encuentran estandarizados, correspondiendo liberar de las restricciones establecidas en la Ley 22.400 a la comercialización de aquellos seguros que se ofrezcan al público en general y tengan por objeto coberturas de uso generalizado...”.

En efecto, el P.E.N dio instrucciones a la Superintendencia de Seguros de la Nación para reglamentarlo, circunstancia realizada mediante el dictado del “Reglamento de Comercialización Masiva de Seguros” (Resolución N° 23469/94 (SSN), permitiéndose así, inconstitucionalmente, la concreta actuación de agentes no autorizados y coexistiendo, durante los años en que duró su vigencia, una contradicción irrazonable entre el régimen legal ideado por nuestro legislador -que exigía la actuación de profesionales habilitados- y una permisón ilegítima e inconstitucional que pretendía eximir de la presencia de ellos, liberalizando los canales comerciales en perjuicio de un adecuado deber de asesoramiento y de la prevención del daño.

En fecha 20 de Diciembre de 2013, la Superintendencia de Seguros de la Nación, previo a reconocer que el mercado estaba integrado por operadores de distinta naturaleza que

operaban sin la debida idoneidad y capacitación -entre ellos tiendas comerciales, bancos, etc.-, derogó el Reglamento de Comercialización Masiva de Seguros mediante el dictado de la Resolución N° 38.052 que, tendiente a dotar de profesionalidad a los operadores de seguros, creó el registro de agentes institorios (R.A.I) en el que pueden inscribirse las personas jurídicas que acrediten más de dos años en el ejercicio de su actividad principal; contando, a su vez, dentro de su órbita de funcionamiento, con un departamento o gerencia de seguros y un responsable de atención al asegurado (Art. 19 y 20 Res. 38.052 SSN).

A su vez, mencionada resolución –hoy vigente- admite la posibilidad de que los productores asesores de seguros y sociedades de productores de seguros puedan actuar como agentes institorios, aclarando lo que oscurece al decir que respecto de éstos últimos seguirá rigiendo la ley N° 22.400, permitiendo así indirectamente exonerar a los agentes institorios del régimen protectorio contenido en dicha normativa dictada en consonancia a la naturaleza del contrato.

Sin perjuicio de no profundizar en el análisis crítico de mencionada resolución por no constituir el objeto de este trabajo, consideramos válido recordar que la resolución N° 38.052 SSN no ha logrado plasmar mediante su clausulado los objetivos propuestos, dado que padece de graves defectos técnico-reglamentarios atento a exigir al gerente de seguros y al responsable de atención al asegurado disímiles o nulos grados de capacitación en comparación con los productores asesores de seguros; y al limitar además, irracionalmente el deber de asesoramiento solo para los supuestos en que fuera requerido y no siempre e independientemente del requerimiento; contrariando así no solo el régimen legal establecido por normas de superior jerarquía sino también el deber de buena fe del asegurador.

A su vez, mencionada normativa, en su Art. 8°, incurre en una nueva antinomia al permitir inconstitucionalmente la generación de clientelas cautivas mediante la contratación a través de relaciones contractuales conexas o coligadas que afectan no solo el derecho a obtener un adecuado asesoramiento sino también la libertad de contratación de los asegurables, circunstancia que les estaría vedada a los productores asesores de seguros atento la inhabilidad relativa contenida en el Art. 9° Ley 22.400, por lo que la aclaración antes mencionada resulta totalmente arbitraria, irracional y contraria al régimen legal y principios que rigen la materia.

Por si fuera poco, a la distorsión reglamentaria imperante en la materia, hay que adicionar la existencia de inconstitucionales disposiciones en materia de seguros dictadas por organismos estatales en violación a la Ley N° 20.091, que en su Art. 8° establece a la Superintendencia de Seguros como autoridad de control exclusiva y excluyente de la actividad aseguradora con exclusión de toda otra autoridad administrativa.

Producto de ello, se han dictado en ejemplo normas como la Resolución General N° 8/1982 Inspección General de Justicia, modificada por la Resolución 9/2002, que autorizaba a las sociedades comercializadoras de planes de ahorro a ofrecer seguros.

Como puede observarse, en nuestro derecho positivo del seguro, existe una histórica pugna entre el régimen legal de comercialización de seguros ideado por nuestro legislador -que privilegia el deber de recibir adecuado asesoramiento a través de profesionales idóneos y habilitados- en contraposición con una realidad reglamentaria de dichas normas, que alterando su espíritu al inobservar los principios y valores jurídicos que motivaron su dictado, pretende imponer la actuación de nuevos actores, privilegiando sus intereses sectoriales por sobre la adecuada y debida protección a los intereses de los asegurables, que por cierto, constituyen la parte más débil e ignota del contrato y los destinatarios finales de los beneficios del sistema.

4. VIGENCIA DEL NUEVO CÓDIGO CIVIL Y COMERCIAL UNIFICADO. INEXISTENCIA DE NUEVOS SUJETOS LEGITIMADOS

Dentro de este contexto, el 1° de Agosto de 2015 comenzó a regir en nuestro derecho el nuevo Código Civil y Comercial, ante lo que cabe plantearnos si el régimen especial de comercialización de seguros ha modificado a raíz de la vigencia de la nueva normativa general, ampliándose consecuentemente el espectro de legitimados para comercializar seguros.

Como primera aproximación a la respuesta, debemos destacar que la nueva normativa, desde su título preliminar establece para los casos que rige la aplicación de un diálogo de fuentes entre la Constitución Nacional, los Tratados de Derechos Humanos en los que República sea parte, teniendo en cuenta la finalidad de la norma, los principios y valores jurídicos y las leyes análogas, de modo coherente con todo el ordenamiento.

A su vez, su regulación resulta sumamente respetuosa de los microsistemas jurídicos existentes en nuestro ordenamiento, estableciendo en su Art. N° 963 -ante la concurrencia de disposiciones del Código y alguna ley especial- una prelación normativa basada en: a) normas indisponibles de la ley especial y de este Código; b) normas particulares del contrato; c) normas supletorias de la ley especial; d) normas supletorias de este Código.

Entre las novedades traídas por la nueva normativa, se destacan que nuestro legislador ha previsto una fractura del tipo contractual, desprendiéndose de su regulación tres clases o tipos de contratos, clasificados en paritarios o negociados, por adhesión y de consumo, poseyendo los dos últimos un régimen protectorio particularmente regulado.

En relación a ello, debe destacarse que en materia de seguros una gran mayoría de los contratos serán celebrados por adhesión a cláusulas generales predispuestas, y una gran

mayoría de estos serán además contratos de consumo, por lo que lógicamente gozarán de dicha protección legal; no obstante poder darse también la existencia en la materia de contratos paritarios o negociados, sobre todo en la negociación de grandes riesgos.

En cuanto a la formación del consentimiento, el código establece que el mismo puede producirse entre presentes o bien entre ausentes, agregando como novedad bajo el Título III Capítulo 3, en el marco de contratos de consumo celebrados a distancia, que cuando en el código o en leyes especiales se exija que el contrato conste por escrito, este requisito se debe entender satisfecho si el contrato con el consumidor o usuario contiene un soporte electrónico u otra tecnología similar, brindándole al consumidor un derecho de revocación por el plazo de 10 días (Art. 1110).

El hecho de haber reconocido el código –remarcamos- la validez de nuevos medios para la manifestación del consentimiento y un régimen protectorio vigente, de ninguna manera implica reconocer la existencia de nuevos canales o actores en el mercado, atento a que la comercialización electrónica o vía internet implica solo un medio de transmisión de la voluntad y no un nuevo sujeto de derecho con capacidad e idoneidad suficiente para transmitirla.

A su vez, vale aclarar que dicho medio podrá ser utilizado por cualquier sujeto legitimado.

Dicho ello, va de suyo que pese a los cambios introducidos, el nuevo ordenamiento vigente jamás tuvo como objetivo modificar los microsistemas jurídicos imperantes en nuestro derecho, y mucho menos, el régimen especial de comercialización de seguros.

Si bien existe en nuestra normativa general un régimen protectorio –reiteramos- general, para las contrataciones realizadas a través de condiciones generales predispuestas o en el marco de una relación de consumo, mencionada protección no es excluyente, ni sustitutiva sino más bien complementaria de las restantes protecciones contenidas en los regímenes especiales.

Consecuentemente, resulta insuficiente el argumento de que el nuevo código brinda per se un marco de protección adecuado que amerita levantar las restricciones imperantes en materia de sujetos legitimados para comerciar seguros.

Cabe preguntarse si el principio general del derecho de no dañar a otro, y su correlativo remedio normativo del deber de reparar, autorizarían por ejemplo a la autoridad administrativa a expedir licencias de conducir a personas que no han acreditado idoneidad suficiente para hacerlo, argumentando que como existe mencionado principio y su consecuente legal, de ser dañadas las víctimas, no tendrían por qué preocuparse atento a que serían oportunamente indemnizadas.

Lo mismo ocurriría con la admisión de nuevos sujetos legitimados para comercializar seguros, que en tanto legos e ignotos operadores en la materia y no autorizados, intermedien y/o celebren contratos entre presentes o entre ausentes, valiéndose o no, para

ello de medios electrónicos, so pretexto de argumentar que si bien no conocen el minucioso contenido del contrato, detrás suyo estarán las normas protectorias y un asegurador bien dispuesto y presto a reparar su inobservancia al régimen especial de comercialización de seguros como garantía de cumplimiento al deber de buena fe, independientemente del canal de comercialización y del medio de comunicación empleado, y como herramienta también destinada a la prevención del daño.

Lejos de ello, la prevención del daño constituye un nuevo eje del ordenamiento normativo, que en su Art. N° 1710 establece que toda persona tiene su deber de prevención, debiendo "...a) evitar causar un daño no justificado y b) adoptar, de buena fe y conforme a las circunstancias, las medidas razonables para evitar que se produzca un daño, o disminuir su magnitud..." estando, por ende, también el asegurador, a tenor de la nueva normativa, obligado a respetar los canales de comercialización legítimos contenidos en el régimen especial de comercialización de seguros a fin de prevenir el daño que se pueda causar a los asegurables por comercializar inadecuadamente.

5. RIESGOS DE NO RESPETAR LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN ADECUADOS

La vigencia del nuevo ordenamiento, si bien reconoce derechos protectorios a los asegurables no resulta suficiente para autorizar la actuación de sujetos no legitimados en la comercialización de seguros, en tanto que la exigencia de actuación profesionales idóneos y habilitados contenida en el régimen de comercialización de seguros, responde no solo a la correcta formación del consentimiento, sino también a la prevención del daño, independientemente de que el modo empleado sea entre presente o ausentes, o el medio sea verbal, escrito o bien remitido por vía epistolar, electrónica, gestual o en código morse; puesto que lo que se exigirá es que la información llegue efectiva e inteligiblemente al destinatario.

De no comercializarse un seguro a través de profesionales idóneos y habilitados, el deber de buena fe del asegurador, manifestado como una carga de conducta de poner en conocimiento a todos los asegurables sobre el contenido y extensión de las cláusulas del contrato, deberá presumirse incumplido, con el consecuente riesgo de que en casos concretos la justicia declare -con justa razón- inoponibles las cláusulas que no han sido transmitidas por un sujeto legitimado, afectándose de esta forma no sólo las bases técnicas actuariales que sustentan al sistema del seguro, sino también a la pluralidad constituida por la masa de asegurados; quienes en base a un mal desempeño del asegurador, en su afán de comercializar por fuera del sistema legal imperante, verán disminuidos los recursos para hacer frente a los riesgos otrora trasladados.

Pretender que el deber de asesoramiento llegue de manera efectiva hacia todos los asegurables por parte de profesionales idóneos y habilitados que conozcan el minucioso lenguaje y contenido del contrato de seguro, y que dicha traslación de conocimiento se produzca independientemente del medio empleado no puede, ni debe ser interpretado como una tesis contraria al adecuado desarrollo del mercado, ni el interés personal o sectorial de alguno de sus operadores, sino por el contrario, constituye una exigencia nacida del propio microsistema jurídico para procurar la ausencia de vicios en la formación del consentimiento, conjuntamente con la prevención de su vulneración, garantizando, al mismo tiempo, el desarrollo de una verdadera conciencia aseguradora, como una herramienta expansiva del mercado basada en la transmisión del conocimiento vs. la persuasión como herramienta de venta, y el acceso dado por el reconocimiento de la necesidad vs. la imposición, como método de captación de mercado.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA:

CÓDIGO CIVIL Y COMERCIAL DE LA NACIÓN ARGENTINA (2015) Rubinzal-Culzoni Editores.

STIGLITZ, R. (2016) *Derecho de Seguros*, Tomo I, II, III, IV. Buenos Aires: Thomson Reuters La Ley.

LA GESTIÓN DE RECURSOS, ANTE ESCENARIOS DE INCERTIDUMBRE Y AMENAZA

Amigo, Adriana Célide
Arcieri, Hernán Carlos
Bergmann, Cristian
Daffunchio, Adriana Marcela
Páez, Guillermo Néstor
Perozzi, Alberto Ramón
Ortíz, Gisela

RESUMEN:

El presente artículo, analiza para cada categoría de recurso, el impacto de tomar decisiones en escenarios en los que la incertidumbre y la amenaza de los cambios permanentes de realidades, de roles competitivos y de los comportamientos de los mercados, puede alterar no sólo el requerimiento de cada categoría en la propuesta de valor, sino también el nivel de inversión y su consecuente impacto en la propuesta de valor de la empresa. Las transformaciones estructurales, durante y post escenarios de incertidumbre y amenaza, replantearán las metodologías de conceptualización y evaluación de los recursos para garantizar su permanencia como capacidades distintivas.

PALABRAS CLAVE: Categoría; Recurso; Incertidumbre; Amenaza; Realidades; Roles; Propuesta; Valor; Transformaciones; Conceptualización; Capacidades

ABSTRACT:

This article analyzes, for each resource category, the impact of making decisions in scenarios in which the uncertainty and the threat of permanent changes in realities, competitive roles and market behavior, can alter not only the requirement of each category in the value proposition, but also the level of investment and its consequent impact on the company's value proposition. The structural transformations, during and after scenarios of uncertainty and threat, will rethink the methodologies of conceptualization and evaluation of resources to guarantee their permanence as distinctive capacities.

KEYWORDS: Category; Resource; Uncertainty; Threat; Realities; Roles; Proposition; Value; Transformations; Conceptualization; Capacities.

1. INTRODUCCIÓN

Según Hamel y Prahalad, (1999), cuando expresan que las empresas deben concebirse como una cartera de competencias, deberían además plantearse una serie de interrogantes, que podrían conducirlos hacia la mejor combinación y tal vez respuesta: las

empresas deben plantearse si pueden aprovechar todas las oportunidades que los distintos escenarios les plantean, y entonces ser aún más estrictos con sus estrategias y reflexionar sobre ¿Qué oportunidades están en condiciones de ser los únicos de explotar? Y ¿Por qué únicos?, Porque de esa manera, también podrán explorar y conocer las posibilidades menores de aquellas empresas para las cuales tienen dificultades de acceso. Entonces según dichos autores, el gran planteo cuando nos planteamos el tema de la gestión de los recursos, es ¿Cómo conjuntar *todos* los recursos de la empresa para crear el futuro? (Hamel y Prahalad, 1999, p.55).

Y ¿cómo creamos futuro? Creamos futuro, cuando la estrategia de la empresa camina en el presente, adecuando su proceso a las nuevas realidades, las que en definitiva si son tomadas como datos modificables e inconmensurables, pueden convertirse en sus principales amenazas.

La creación del futuro a menudo exige que una empresa adquiera nuevas competencias básicas, competencias que normalmente trascienden la unidad, tanto por la inversión que exigen como por la gama de posibles aplicaciones. (...) Las meras dimensiones, alcance y complejidad de las futuras oportunidades también pueden obligar a adoptar la perspectiva de la empresa en lugar de la perspectiva de la unidad. Las gigantescas oportunidades no están fácilmente al alcance de los “talleres independientes” o de la libre iniciativa empresarial. (...) La adquisición coherente y orientada de competencias requiere algo más que prosperar basándose en el caos (Hamel y Prahalad, 1999, pp. 55-56).

Y en este trabajo, nos comprometemos a reflexionar sobre los escenarios de amenazas e incertidumbres que generan nuevos caos, pues los caos a partir del 2020 y 2021, nos presentan un escenario en el que si bien la incertidumbre significa un estado del conocimiento imperfecto en el que el decididor conoce las distintas alternativas y su probabilidad de ocurrencia, los escenarios estratégicos que se plantearon a partir del 2020, han cambiado a una velocidad tan extrema y con un carácter tan estructural, que podríamos llegar a afirmar que en este nuevo escenario la incertidumbre se asemeja a un estado total de ignorancia, del desconocimiento más extremo en el que ya es muy difícil poder formular las alternativas de decisión y mucho menos su probabilidad de ocurrencia.

Será también muy importante tener en cuenta el nivel de relación causal existente entre la incertidumbre y la amenaza y viceversa, pues, en esa causalidad, las amenazas aumentarán la incertidumbre y la propia incertidumbre también generará amenazas, por lo que quizás el planteo estratégico será de qué manera esos escenarios, pueden ser reconvertidos en oportunidades para encontrar la mejor combinación de recursos para una

propuesta de valor que interprete y satisfaga los requerimientos y las expectativas de los mercados

2. ¿CUÁL SERÁ LA MEJOR COMBINACIÓN DE RECURSOS? De las 3 A del 2020 a las 3 C del 2021.

¿Cuáles fueron las acciones que debieron formular las empresas ante los escenarios del 2020? Podríamos decir que las empresas debieron recorrer 3 A para llegar a 3 C.

Las empresas debieron *Aceptar* realidades insospechadas, sobre cuyos comportamientos, tampoco tenían conocimiento. Diríamos que la aceptación fue condición sine qua nom para poder transitar la segunda A, que fue la *Adaptación*, en la que la información con la que las empresa se enfrentaban era totalmente desconocida y lo que anteriormente habían sido áreas de decisión, ahora pasaban a ser datos del contexto, es decir lo que el decididor controlaba, ahora no lo controlaba, y entonces para poder caminar hacia el futuro en dicho escenario, debió aplicar la tercer A, el *Aprendizaje*, pues se debieron “aprender” nuevas prácticas, se pusieron a jugar nuevas variables estratégicas para las que se debió aprender a formularlas e implementarlas y si fue difícil formularlas, mucho más difícil fue implementarlas y por ende controlarlas.

Y estas 3 A, permitieron recorrer ese pasado reciente, amenazante e incierto, caminando hacia un futuro cercano, que hoy encuentra a las empresas, enfrentándose con 3 C: *Cambio, Compromiso, Competitividad*.

Cambio: ¿Qué cambió? Todo, y como expresan Thaler y Sunstein (2009), el todo complica, pues se deberá poder elegir de entre ese todo, cuál es la información más relevante para generar la adaptación transformadora para adecuar la estrategia a este todo que cambió, y el cambio requerirá del *Compromiso*, de todos los líderes formales e informales como de sus seguidores, para que la propuesta de valor que le empresa debió reformular y adecuar, siguiera sosteniendo su perfil competitivo y asegurara su trascendencia o sea la tercer C, la *Competitividad*.

En este devenir de las 3 A a las 3 C, reflexionamos sobre si la gestión de recursos, deberá mantener la misma propuesta basada en las personas, los recursos financieros, las instalaciones, la tecnología, la imagen corporativa, o habrá que plantearse que las habilidades soft pueden ser la plataforma de circulación y transformación de las habilidades hard, o que quizás el dueto deberá contener un porcentaje de habilidad soft para apalancar una habilidad hard?

El enfoque basado en los recursos, plantea que la ventaja competitiva de una empresa se sostiene en la provisión de recursos que posea (Fernández y Revilla, 2010) y que cada una de ellas requiere de una combinación heterogénea, de distintas categorías, las que

dependerán de la gestión, de sus resultados y de cuán acertada haya sido la combinación para poder formular e implementar sus estrategias genéricas y de crecimiento.

No todas las combinaciones generan la mejor propuesta de valor, ni tampoco son igualmente trascendentes para sostener y desarrollar el perfil competitivo de la empresa, cuando además desde el punto de vista estratégico esa combinación tiene que ser tal que permitan transformarse en capacidades distintivas, o sea aquellas capacidades que reúnan las siguientes características: escasas, de difícil imitación, sin sustitutos, valoradas por el mercado y de difícil venta (Amigo, 2009; 2012; 2017).

3. ¿CÓMO AFECTAN LOS ESCENARIOS DE INCERTIDUMBRE Y AMENAZA, EL RENDIMIENTO DE LAS PERSONAS, SU INTEGRACIÓN FAMILIAR Y SU IMPACTO EN LA PROPUESTA DE VALOR?

Es importante analizar, que los escenarios de incertidumbre, fundamentalmente determinados a partir de la declaración de pandemia por la OIT, en escenarios de COVID-19, determinaron cambios de variables determinísticas que incidieron en la conceptualización de los Recursos Humanos como capacidades distintivas y también en su evaluación y medición.

Cuando analizamos el valor del trabajo, desde la administración y el management, reconocemos desde los grandes pensadores y analistas del fenómeno, a autores como Simon, (1980), que plantean en el equilibrio organizacional, el principio de compatibilizar los objetivos de las personas que trabajan en la empresa, con los objetivos a alcanzar por la misma, como unidad decisional. Y de hecho, analizando las corrientes sociales dentro del management, existe un consenso fuertemente asentado de que el trabajo constituye una de las actividades de mayor importancia para la integración social, psicológica y cultural de las personas.

Durante mucho tiempo, el trabajo, llegó a ser analizado, observado y descrito como un universo separado de la familia, como grupo de pertenencia de ese trabajador. Y a menudo, se separaron temporal y físicamente las áreas de trabajo y familia, considerándoseles como dos dominios independientes.

Paradójicamente, los escenarios actuales plantearon la necesidad de la compatibilización del trabajo y la familia, cuando dicha diferenciación, siempre significó segmentación de roles, adscribiéndole al hombre, tradicionalmente el papel de sostenedor del hogar y a la mujer las labores domésticas.

Esta diferenciación, hoy casi totalmente diluida en la época, con el incremento en la igualdad de derechos entre sexos, no ocurre sin consecuencias para el bienestar de la familia.

Actualmente, se ha reconocido que una de las condiciones subjetivas de la calidad de vida de los trabajadores radica en la congruencia de la interacción de los ámbitos familiar y laboral, reconociéndose que ambos se influyen recíprocamente (Casas, Repullo, Lorenzo y Cañas, 2002).

El aumento de la participación de la mujer en el mercado laboral, el incremento de las expectativas de vida, la existencia de familias con doble ingreso, las demandas por el cuidado de los hijos, han generado cambios trascendentales de lo que es o constituye familia (Arriagada, 2005).

Considerando que el trabajo y la familia representan ámbitos de contención y de satisfacción de la persona, y considerando que el trabajo en el hogar, como lugar de encierro, ha representado la realidad de las personas en los últimos 18 meses, cabe preguntarnos, en qué medida esa satisfacción y contención se ha visto afectada por las condiciones de incertidumbre en la vida laboral, tanto a nivel de escenarios, decisiones, ámbitos de trabajo y su impacto en el rendimiento tanto físico como psíquico de las personas.

El bienestar, y más concretamente, la satisfacción, son conceptos que aportan una visión global de la calidad de vida de las personas. Se ha entendido que ésta puede ser medida de una manera global o en relación a dominios específicos, entre los cuales se considera que la familia y el trabajo ocupan un lugar importante para explicar la satisfacción global y el bienestar global del individuo (Edwards; Rothbard, 2000), sin brindar un enfoque integral y complejo que interprete y explique las relaciones espaciales, temporales, sociales y conductuales presentes, entre trabajo y familia (Lambert, 1990).

El gran planteo es si el concepto de satisfacción, se logra en un solo ámbito, en varios, o en todos simultáneamente, en cuyo caso la interrelación trabajo familia, asume una importancia determinante y determinística. Según Diener, Suh, Lucas & Smith (1999), es probable que individuos que experimenten satisfacción con ambos roles, (trabajo y familia), experimenten mayores niveles de logro de metas y bienestar personal, respecto de quienes estén satisfechos sólo con uno de ellos.

Para analizar estos dos mundos, Edwards y Rothbard (2000), describen seis modelos - causales y no causales- que relacionan la vida familiar y la vida laboral.

Entre los modelos causales, en los cuales se asume que un dominio impacta sobre el otro, destacan entre otros, el *Modelo Spillover* y el *Modelo Compensatorio*.

- La "Spillover Theory" (Staines, 1980) analiza que a pesar de los límites físicos y temporales entre el trabajo y familia, las emociones y conductas en una esfera se transfieren a la otra (por ejemplo, situaciones en la que los empleados que han tenido un mal día en el trabajo transfieren su malestar al hogar). Según esta teoría, el impacto en el rendimiento de las personas en los actuales escenarios y

condiciones afectaría notablemente, no sólo la capacidad de la empresa para conceptualizar al Recurso Humano como categoría de Recurso, sino en la variación de los indicadores que deberían ser tenidos en cuenta para su evaluación.

- La "Teoría de la Compensación", analiza que existe una relación inversa entre trabajo y familia, porque las personas tratarán de realizar esfuerzos diferenciales para compensar las debilidades de una esfera en relación a otra (por ejemplo, situaciones en la que individuos con vidas familiares insatisfactorias podrían orientarse a actividades tendientes a obtener satisfacción en el trabajo y viceversa). Desde este punto de vista, dado que el escenario actual, ha tenido una gran yuxtaposición de ambos mundos, podríamos encontrar sesgos importantes en las variables que podrían llegar a convertir al recurso humano en una capacidad distintiva.
- Un tercer planteamiento de interés en la línea del bienestar y la calidad de vida (tanto laboral como familiar), es el formulado por Clark (2000) quien desarrolla una "Border Theory" que intenta explicar cómo los individuos manejan y negocian en el trabajo y en el plano familiar, para lograr un equilibrio entre estos aspectos cruciales del ser humano. Lo central del modelo es la idea de que trabajo y familia constituyen diferentes esferas que se influyen recíprocamente. Y desde este punto de vista, las capacidades distintivas podrían verse positivamente influenciadas si dicha interrelación, constituye un escenario de satisfacción y bienestar para la persona.

Entre los modelos no causales -sus variables componentes están interrelacionadas, pero sin relación causa:

- El Modelo de *Segmentación* - establece la vida laboral y familiar son dominios independientes, sin influir uno sobre el otro-,
- El Modelo de *Congruencia* - analiza que trabajo y familia manifiestan una correlación, que puede ser positiva o negativa, debido a la interacción natural de las personalidades, las que en un ámbito laboral alejado de la familia, pueden no manifestarse.
- *Modelo de Identidad o Integrativo*, que postula que los roles familiares y laborales están estrechamente relacionados y casi son indistinguibles, como sucede en los negocios familiares (Frone, 2003).

Entonces, en escenarios amenazantes, de incertidumbre, en los que, el comportamiento humano, se ve afectado por sentimientos de angustia, vulnerabilidad y falta de previsión, la concepción de "Equilibrio Trabajo-Familia", tiene, según Frone (2003) dos significados:

- por un lado, la falta de conflicto o interferencia entre el trabajo y los roles familiares
- por otro, el modo como el trabajo enriquece la vida familiar y establece un equilibrio positivo, centrado en el concepto de "Facilitación Trabajo-Familia".

Estos dos principios, se vieron facilitados en estos escenarios, y pueden considerarse que apalancaron la posibilidad de desarrollo de las capacidades distintivas, en sus principales características que las diferencian y desarrollan: únicas, sin imitación, valoradas por el mercado, de difícil venta (Amigo, 2009; 2012; 2017).

Debido a la pandemia de COVID-19, un mayor número de personas trabajan desde casa. A medida que se difuminan los límites físicos entre el trabajo y la vida personal, puede resultar difícil gestionar los dos mundos. El doctor Adam Perlman, (2020) Director de Salud Integrativa y Bienestar de Mayo Clinic en Florida, recomienda que lugar de separar sus vidas profesionales y personales, las personas deberán concentrarse en formas de integrarlas de manera efectiva:

Voy a decir que el equilibrio entre el trabajo y la vida personal no es necesariamente en lo que debemos centrarnos, pero la integración entre el trabajo y la vida sí lo es. El concepto ha estado presente en la literatura, este concepto de integración entre el trabajo y la vida siempre ha resonado más conmigo. Parte del argumento es que el equilibrio implica este tipo de 50-50 (equilibrio), e incluso antes de este momento, la mayoría de nosotros no trabajábamos el 50% del tiempo, no estábamos con nuestra familia y luego gastando el otro 50% enfocado en nuestra vida hogareña “, dice Perlman. Ahora es fácil conseguir y comenzar a trabajar de inmediato desde casa. Entonces, ¿cómo creamos una rutina que nos permita saber cuándo comienza el trabajo, ¿cuándo podemos integrar actividades que son importantes para nosotros y encontrar el tipo correcto de combinación o integración adecuada de todo lo que queremos? ¿Qué hacer en nuestro hogar y en nuestra vida personal, así como en nuestra vida laboral? Una rutina puede ser realmente fundamental para eso (Perlman, 2020).

Los tiempos de pandemia sanitaria que vivimos desde hace unos meses, con origen en el coronavirus SARS-COV-2, han modificado de forma significativa nuestra realidad previa en todos y cada uno de los ámbitos que enfrentamos en nuestro día a día.

- En esta entrada, nos concentramos en uno de los aspectos transversales que se han deteriorado tras la emergencia de la pandemia: el equilibrio familiar, personal y profesional necesario para alcanzar un desarrollo personal y profesional pleno, y el papel que el teletrabajo puede (y debe) desempeñar al respecto.

Sanchez Fuentes (2020), expresa que más allá de los efectos sanitarios directos generados por la pandemia, su impacto social y económico se va incrementando, conforme vamos siendo conscientes de que estos efectos, más que temporales y recuperables, parecen ser permanentes, y de costosa recuperación para el conjunto de la sociedad. Considera que a nivel transversal el equilibrio trabajo familia, se ha visto

notablemente deteriorado. “Atendiendo al número de búsquedas por internet durante 2020, el interés por el teletrabajo y Conciliación ha aumentado de forma importante, coincidiendo con el decreto del estado de alarma y la posterior evolución del confinamiento asociado al mismo, aunque no siempre se han percibido como asuntos conectados y/o complementarios.” (2020).

En este sentido, a modo de exploración inicial, Sánchez Fuentes (2020) recomienda usar los datos de Google Trends, para construir indicadores sobre el interés recibido por temas específicos (a través del número de búsquedas realizadas en un periodo), para que indiquen la evolución de su importancia relativa en el tiempo.

En la siguiente tabla, compara la evolución ocurrida en España, de tres términos afectados:

- (I) Teletrabajo
- (II) Conciliación de la vida profesional y familiar
- (III) Corresponsabilidad.
-

Tabla: Interrelación Trabajo Familia, en tiempos de Covid. (Fuente: Sanchez Fuentes, 2020)

	Conflicto trabajo-familia ^a		Enriquecimiento trabajo-familia ^b		Impacto dominante
	WIF	FIW	WEF	FEW	
<i>Variables relacionadas con el trabajo</i>					
Implicación en el trabajo	0.14 *	0.07*	0.27 *	0.07 *	WEF
Nº horas en el trabajo	0.26 *	0.01	-0.02	0	WIF
Apoyo a trabajadores	-0.19 *	-0.12 *	0.25 *	0.15 *	WEF
Flexibilidad en el lugar de trabajo	-0.30 *	-0.17 *	0.19 *	0.06 *	WEF
Presión en el trabajo	0.48 *	0.29 *	-0.03	0.02	WIF
<i>Variables relacionadas con la familia</i>					
Implicación en las tareas y roles familiares	-0.02	-0.02	0.11 *	0.07 *	FEW
Nº horas dedicadas a la familia	-0.02	0.21 *	0.04 *	0.02	FIW
Apoyo de la familia	-0.11 *	-0.17 *	0.17 *	0.4 *	FEW
Presión en la familia	0.30 *	0.47 *	-0.01	-0.13 *	FIW
Nº de hijos	0.09 *	0.16 *	0.04 *	0.03	FIW
Edad de los menores	-0.17 *	-0.22 *	-0.01	-0.02	FEW
Estado civil	0.03 *	-0.05 *	0.02	0.09 *	FEW
Empleo cónyuge	0.01	0.03	0.04	0.02	-

Notas: a Cifras recuperadas de Byron (2005), b Cifras extraídas de LaPierre et al. (2018)

Legenda: WIF=Conflicto trabajo-familia, FIW=Conflicto familia-trabajo, WEF=Enriquecimiento trabajo-familia, FEW=Enriquecimiento familia-trabajo

Dicho análisis descriptivo, manifiesta que la pandemia, a diferencia de lo observado para los temas de corresponsabilidad que han mantenido un nivel de atención bajo y estable a lo

largo de toda la crisis, las series de Teletrabajo y Conciliación, han visto altamente modificada su tendencia, coincidiendo con el decreto del estado de alarma y la posterior evolución del confinamiento asociado al mismo.

Las interacciones positivas entre el trabajo y la familia, serán muy importantes en lo sucesivo, ya que el posicionamiento conceptual inicial (de los analistas, de la dirección de la empresa o de los trabajadores), puede afectar de forma significativa no sólo la realidad sino también la modelización del problema, el diseño y la posterior implementación de políticas público-privadas relacionadas (Thompson y Bunderson, 2001).

A modo de ilustración, si planteamos la conciliación (con o sin teletrabajo) como un juego de suma cero donde la (única) forma de mejorar en una de las facetas es aumentar el tiempo, y/o atención dedicada al mismo, cualquier intento de mejora profesional vendrá acompañado de un empeoramiento de nuestra vida personal o viceversa (lo que en el ámbito académico se conoce como el conflicto trabajo-familia). Al contrario, si partimos de la existencia de elementos/capacidades comunes que podemos fortalecer en cualquiera de los ámbitos, se podría (y debería) buscar sinergias que conduzcan a mejoras simultáneas en ambos ámbitos de nuestra vida (la teoría del enriquecimiento trabajo-familia). El posicionamiento conceptual inicial (de los analistas, de la dirección de la empresa o de los trabajadores) puede afectar de forma significativa no sólo la realidad que nos rodea sino también la modelización del problema, el diseño y la posterior implementación de políticas público-privadas relacionadas (Sánchez Fuentes, 2020).

En cuanto a la relevancia que ha jugado el desarrollo tecnológico, en la expansión del trabajo en remoto, en Eurofond & ILO (2017), se pueden ver las principales tendencias observadas en los últimos años. En concreto, se analiza las implicaciones de que, hoy día, un importante número de trabajadores (lo que se conoce como “trabajo de oficina” y/o “trabajo basado en el conocimiento”) se desarrolle con total independencia espacial, ofreciendo nuevas oportunidades y, al mismo tiempo, planteando nuevos retos. También se exploran las iniciativas políticas diseñadas por los gobiernos, los agentes sociales y las empresas en este ámbito. Entre sus conclusiones, se destaca que no solo los avances tecnológicos registrados en los países sino, también, factores como la estructura económica y la cultura de trabajo existente condicionan de forma importante la incidencia final de este fenómeno.

Respecto al papel del teletrabajo durante la pandemia del COVID-19, Sánchez Fuentes (2020), analiza los principales efectos positivos y negativos, esperables:

- Por el lado positivo, cabría esperar que haya permitido reducir el impacto negativo que el prolongado confinamiento domiciliario generó y mantener activos determinados servicios que, de otra forma, al no ser clasificados como esenciales,

se hubiesen paralizado ocasionando un aumento significativo de la espiral negativa relacionada (despidos, aumento fragilidad económica y/o del riesgo de pobreza y exclusión, etcétera).

- También, desde el punto de vista sanitario, ha reducido el riesgo de contagio global ya que estos trabajadores han podido permanecer en casa y, así, salvaguardar su salud y la de sus familias sin poner en riesgo la economía del hogar.
- Desde el punto de vista social, se ha podido sobrellevar el cierre de centros educativos (colegios y escuelas infantiles, especialmente), centros de día de mayores y proteger a estos colectivos, muchos especialmente vulnerables, al tiempo que ha propiciado que se comparta mucho más tiempo en familia.
- Por último, desde la perspectiva medioambiental, se han reducido de forma drástica muchos desplazamientos de trabajo a casa o viceversa, lo que ha generado ahorros energéticos, mejora de la calidad del aire en las ciudades y ganancias de bolsas de tiempo importantes en el día a día de estos trabajadores.

En resumen, durante la pandemia, trabajadores tanto de Europa, en especial en España, como de América Latina, han experimentado pérdidas de puestos de trabajo, en mayor proporción que en otros países, y han registrado un peor balance de su vida profesional y personal lo que indica que hay margen suficiente para que, aplicando los cambios oportunos, los trabajadores consigan un mejor equilibrio personal y profesional.

Un cambio cultural parece necesario y, para ello, la particular cuadrícula amenaza, incertidumbre, salud, riesgo, depresión, que impacta en las decisiones empresariales relativas a las personas, deberá inspirar aquellos caminos alternativos en los que la oportunidad se encuentre e inspire desde la dificultad hacia la realización e integración.

La plataforma de la OIT (2021)

Teniendo en cuenta, esta realidad, la OIT, desarrolló y presentó en julio último (2021), una herramienta virtual, para la conciliación familia-trabajo, destinada a América Latina y el Caribe. La crisis sanitaria y de cuidados y prevención, generada por la pandemia, ha manifestado la necesidad y requerimiento de buscar alternativas conciliatorias. El lanzamiento de esta plataforma, convocó a más de 200 empresarios y empresarios de la región. Por medio del Proyecto Ganar-Ganar y el Proyecto CERALC, financiados por la Unión Europea, se lanzó el pasado 8 de julio (2021), una nueva plataforma digital, para la conciliación familia-trabajo, destinada a empresas de América Latina y el Caribe, con el fin de enfrentar la crisis mundial de cuidados, exacerbada por la COVID -19. El principio de este lanzamiento de la OIT, es que “si la casa no funciona, el trabajo no funciona”. Así lo manifestó Vinicius Pinheiro, en el acto de lanzamiento de esta herramienta.

El trabajo que hagan empleadores y trabajadores en temas de equidad y conciliación trabajo-familia será una oportunidad para que todos se

beneficien”, agregó, al recordar que en tiempos de pandemia ha aumentado en forma inédita la demanda por cuidados y responsabilidades familiares en los hogares, “y esto afecta de manera desproporcionada a las mujeres (Pinheiro, 2021).

La herramienta producida por los proyectos CERALC y Ganar-Ganar, ofrece materiales, casos de éxito y herramientas para facilitar que las empresas incorporen, en la medida de sus capacidades, acciones destinadas a mejorar la conciliación entre las responsabilidades laborales y familiares de sus trabajadores y trabajadoras.

“Desde la Unión Europea, hacemos eco de nuestro compromiso en combatir los estereotipos de género, que afectan en su mayoría a las mujeres, sus familias y a la sociedad en general. En ese sentido, las empresas, al ser la primera fuerza laboral de la sociedad, son parte de la solución desde un abordaje de la conducta empresarial responsable”, señaló durante este evento la Jefa del Equipo Regional para las Américas del Servicio de Instrumentos de Política Exterior de la Unión Europea, Maria Rosa Sabbatelli. Frente a esta crisis de cuidados generada por la COVID-19 las herramientas de conciliación familia-trabajo surgen como una oportunidad para buscar un círculo virtuoso entre productividad y bienestar, que implica también reflexionar sobre la organización de trabajo.

Los participantes en el lanzamiento de esta iniciativa de OIT fueron invitados a participar en salas de diálogo y trabajo sobre Acciones para promover la conciliación trabajo familia en las empresas y Beneficios y desafíos de implementar medidas de conciliación trabajo familia. Al momento del lanzamiento, la herramienta virtual había recibido más de 12,000 visitas y ha obtenido más de 700 descargas de sus recursos y materiales. Etiquetas: futuro del trabajo, calidad de la vida activa, responsabilidades familiares, trabajo a domicilio, economía del cuidado, igualdad de derechos, igualdad de género. (OIT, 2021).

Ha sido clave, como apalancamiento de los Recursos Humanos en estos escenarios altamente riesgosos y amenazantes, la inspiración que determinó la sensación de vulnerabilidad, para concientizar sobre la integración familia trabajo, en una realidad, en la que las teorías y modelos que las analizaron, con anterioridad a esta realidad, cobraron vigencia, valor y tendencias.

Será necesario, replantear la conceptualización de esta gran categoría de recurso, los indicadores para medir su rendimiento y evaluación, pues los cambios estructurales ocurridos, plantearán nuevos escenarios, otros desafíos, distintas inspiraciones y hasta un nuevo concepto de liderazgo.

4. ¿CÓMO AFECTAN LOS ESCENARIOS DE INCERTIDUMBRE Y AMENAZA, LA INVERSIÓN EN TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN Y SU IMPACTO EN LA PROPUESTA DE VALOR DE LA EMPRESA?

Más allá de la pandemia del COVID-19, que cambió repentinamente muchas reglas de juego de las empresas, y que puso al entorno de todas las empresas en un escenario de incertidumbre y amenaza permanente, todas las empresas operan permanente en contextos de mayor o menor incertidumbre.

Enrique Cervetti, directivo de Vistage Argentina¹, expresaba respecto de las prioridades de las empresas que "la innovación es un proceso continuo que corre independiente de la volatilidad de los mercados y es lo que asegura la supervivencia de la empresa" Herrera (2020). Asimismo, y según un relevamiento de KPMG citado por el Diario La Nación a principios de 2020, siete de cada 10 líderes afirmaban que su crecimiento dependía de la habilidad de desafiar sus industrias.

Las empresas Diario La Nación y Accenture organizaron durante junio 2021 la jornada Management 2030, publicada por el diario el 12 de junio, donde invitaron a algunos líderes de organizaciones a pensar en los efectos de la incertidumbre sobre las planificaciones de sus empresas. Destacamos en particular el análisis que los asistentes realizaron sobre los efectos del desarrollo de la inversión en tecnología y en innovación para mitigar la incertidumbre.

Damián Maldini, gerente general de IPLAN², explicaba que siempre es momento de crecimiento e innovación, no importa el contexto ni las circunstancias que se den, y de desarrollar nuevas oportunidades que sean posibles de monetizar para su negocio. Asimismo expresaba que la incertidumbre no es una ola, sino el mar; no va a pasar, de modo que no hay forma de mantener el rumbo sin innovar. Entre los desafíos más importantes que destacaba Damiani están los constantes cambios en los hábitos de los usuarios, especialmente los cambios de estos últimos años relacionados con las transformaciones tecnológicas.

Rumi (2021) expresaba que estamos cursando lo que algunos autores llaman la cuarta revolución industrial donde tomaron la delantera las empresas tecnológicas que, junto con la Pandemia de Covid-19 pusieron de manifiesto la necesidad de cooperación entre la industria y el conocimiento. Según un reporte de la Consultora PWC³, algunas de las empresas que hasta 2009 y 2010 encabezaban el ranking de empresas más grandes de

¹ Vistage Argentina es una organización internacional cuyos socios son gerentes de empresas pequeñas y medianas y que, a partir de la formación de grupos de autoaprendizaje, busca acompañar a sus socios a través de reuniones entre ellos para conversar temáticas de su gestión.

² IPLAN: empresa que provee de servicios de Telecomunicaciones y Tecnología en las principales ciudades de Argentina.

³ PWC Global Top 100 companies by market capitalisation

acuerdo a su valor bursátil, como Petrochina, General Electric, China Mobile y AT&T, fueron reemplazadas por empresas tecnológicas como Amazon, Apple y Google.

Asimismo, informaba que en Argentina, según la Unión Industrial Argentina, UIA, las empresas que conforman el panorama del sector industrial comprenden un 10%, entre medianas y grandes que llaman “cóndores” porque están muy tecnologizadas, un 45% son escaladores, que están en proceso de tecnologización y otro 45% que no han comenzado con la renovación de su tecnología, Rumi (2021).

La innovación es clave no solo en el sector industrial, sino que el sector agrario, a través del desarrollo de la bioeconomía, el sector servicios, especialmente aquellos servicios vinculados con la salud, y por último, el comercio, donde quizás se ha producido uno de los cambios más grandes de la historia con la utilización masiva del canal de comercio electrónico.

La innovación como efecto generador del éxito competitivo

Muchas investigaciones buscan determinar los efectos que generan el éxito competitivo de las empresas. Las principales conclusiones de estos trabajos muestran que existen dos efectos: el efecto industria y el efecto empresa. Entre los que sostienen que es el efecto empresa el que propicia el éxito de las empresas, identifican algunos factores que tradicionalmente han sido relevantes para el éxito competitivo pero que hoy han perdido peso, y proponen y evaluar otros factores más actuales unidos al desarrollo de tecnologías de la información y la comunicación.

Rubio y Aragón (2002) exponen que el éxito competitivo en las empresas es algo dinámico, que cambia con el tiempo y que los factores que lo determinan en un país no tienen por qué coincidir en otros. De todos modos, presentan como los principales factores del éxito competitivo a los siguientes:

- La gestión de los recursos humanos y la capacitación del personal
- Las capacidades directivas
- Las capacidades de marketing
- La calidad
- La innovación
- Los recursos tecnológicos
- Los sistemas de información
- La adecuada gestión financiera
- Los valores culturales
- La estructura organizativa
- El know how

El primer factor que aparece resaltado en la mayoría de los trabajos es el que se refiere a los recursos humanos, luego la capacidad directiva para gestionar la empresa, las

capacidades de marketing, el factor calidad y en quinto lugar la innovación. Unido a la innovación están los recursos tecnológicos y las inversiones en tecnología de producto y/o producción.

Rubio y Aragón (2002) en un estudio de campo para relevar los factores competitivos en el éxito de empresas pyme, combinando dos tipos de indicadores, encontraron que la innovación aparecía como el tercer factor en orden de importancia, luego de la posición tecnológica y la calidad del producto.

Cómo es la innovación en las empresas, según su dimensión y volumen

En primer lugar, vamos a realizar una introducción a qué se considera innovar, para luego identificar como se genera innovación en el ámbito de la empresa. Innovar, etimológicamente proviene del latín *innovare* cuyo significado quiere decir cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades. Por otro lado, la palabra innovar representa un conjunto de actividades inscriptas en un determinado tiempo y en un determinado lugar que aplicadas a las organizaciones conducen a introducir una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios, técnicas de gestión u organización con éxito (Muñoz-Salgado 2013 citando a Pavón y Goodman, 1981).

Las empresas van realizando actividades siguiendo una base de rutinas que generan innovaciones aplicando sus habilidades y capacidades o competencias para hacer o modificar algo, mejorándolo mediante la manipulación de los recursos que poseen. Cuando la gestión de aquellos recursos se orienta al cambio, al impulso emprendedor y a la creación de valor a lo largo del tiempo, se considera que se están desarrollando capacidades dinámicas o innovadoras.

Podemos clasificar a las capacidades innovadoras en dos tipos, teniendo en cuenta el tiempo de generación o de adopción de las innovaciones: incrementales o radicales. La *capacidad innovadora radical* es aquella que supone un cambio rápido y la implementación de algo totalmente nuevo, mientras que la *capacidad innovadora incremental* se da de a poco y a partir de implementaciones dosificadas en los sistemas, productos o procesos de la organización.

Muñoz-Salgado (2013), expresa que la innovación en una organización no es necesariamente el resultado del trabajo en departamentos o áreas estructuradas para la investigación y desarrollo, sino la conclusión de procesos informales o subcontratados para explotar, usar o combinar los recursos de la empresa. A veces, las capacidades innovadoras no tienen resultados exitosos y generan costos organizacionales importantes pero toda empresa debe desarrollar estas capacidades de manera de generar una ventaja competitiva en su entorno (Salavou, 2004).

El desarrollo de capacidades innovadoras es diferente en las PyMEs respecto de e las grandes, y entre las primeras, podemos encontrar diferencias de actitud entre las familiares

y las que no lo son. Las empresas familiares suelen dar importancia a la innovación pero dado que algunas tienen una actitud frente al riesgo conservadora por lo cual, algunas son más innovadoras que otras. Entre los motivos que cita Muñoz-Salgado como bloqueadores de la innovación están el temor de los directivos a alterar el estatus que existe dentro de la organización, las rutinas establecidas, la necesidad de abandonar prácticas ya adoptadas para hacer cosas nuevas y desconocidas, los problemas de acción colectiva y la carencia de capacidades necesarias para afrontar el cambio con garantías de éxito. En el estudio que cita la autora, realizado en un grupo de empresas mexicanas identificó mayormente la aplicación por parte de las empresas de capacidades innovadoras incrementales dada la facilidad para implementarlas. Las empresas objeto del estudio informaban que se establecen rutinas o actividades para mejorar poco a poco los procesos de producción y los procedimientos administrativos al interior de las organizaciones.

Entre las ventajas que le significó la aplicación de capacidades innovadoras incrementales se encontraban una serie de pequeñas mejoras hacia el interior de la organización tales como el mantenimiento del orden en las áreas de trabajo, el registro de los cambios en los procesos de suministro de insumo; el mayor cumplimiento de la planeación de la producción y la cuantificación de los insumos para dicha planeación; el mantenimiento de una mejor comunicación con proveedores y clientes para dar a conocer los cambios específicos de la empresas y por último, el cambio de la forma de comunicación al interior de la organización. Esto último les permitió mejorar la unión y lealtad de los trabajadores para hacer su trabajo en forma eficaz y eficiente.

En cuanto a cambios radicales derivados de la utilización de capacidades innovadoras radicales, el trabajo sostiene que no es frecuente que se generen cambios rápidos y totalmente nuevos en los procesos o procedimientos de las pymes familiares. Destacan como capacidades innovadoras radicales a la implementación de nuevos recursos de promoción a bajo costo como las redes sociales, con los que pudieron incrementar la cartera de clientes. Asimismo, informan dentro de esta categoría a la inversión en maquinaria y equipo para mejorar la calidad tecnológica de sus instalaciones que presenta un crecimiento de la infraestructura de las empresas. Pero los empresarios informaron que, a pesar del crecimiento visible hacia el exterior de la empresa, por las características de las mismas y las condiciones de comportamiento del mercado, se puede caer en gastos que a larga que no resulten sostenibles en el largo plazo o, en el caso de la inversión en instalaciones, en capacidad instalada desperdiciada.

Durante el año 2020, teniendo en cuenta el contexto de la pandemia del COVID-19, las empresas se vieron forzadas a desarrollar capacidades innovadoras radicales para mantenerse vigentes en su negocio. Entre las capacidades innovadoras radicales estuvo el desarrollo e implementación de un canal de comercio electrónico, adaptado a las

particularidades condiciones de su ramo de actividad así como la organización de las actividades de sus trabajadores mediante teletrabajo.

La velocidad de toma de decisiones dependió de la actitud frente al riesgo, de los recursos financieros con que contaban y del negocio en el que se encontraban.

Dentro de este marco, muchas empresas reaccionaron rápido, adaptando sus procesos al entorno y en consecuencia, pudieron sobrevivir, otras, en cambio, tardaron en encontrar nuevas alternativas de negocio, y muchas otras, por su actividad específica, no sólo las continuaron desarrollando, sino que manifestaron un interesante crecimiento, especialmente a partir de octubre 2020.

Cómo generar innovación sustentable

En contextos de incertidumbre, la empresa se ve en la necesidad de emplear su capacidad de aprendizaje en forma acelerada para actuar ante los cambios en el entorno generando innovación.

La capacidad de aprendizaje, es el potencial dinámico de creación, asimilación, difusión y utilización de conocimientos que se da por medio de la formación y evolución de los stocks de conocimiento. Los stocks de conocimiento pueden ser individuales, de grupo, por el entendimiento entre las personas, y organizativos, este último se da cuando el conocimiento traspasa a estructuras, procedimientos, rutinas y experiencias de la organización.

El conocimiento, es el recurso estratégico de la empresa y su capacidad de gestionarlo se constituye en un punto relevante para sostener la ventaja competitiva. La gestión del conocimiento debe integrar la gestión de información mediante una comunicación que involucre a la organización como un todo.

Rueda Fierro (2020), cita a Nonaka y Takeuchi quienes desarrollaron una teoría sobre la creación de conocimiento en las organizaciones a partir de investigaciones en empresas japonesas. Sostienen que el conocimiento puede ser tácito o explícito y a partir de sus vinculaciones surgen cuatro patrones de creación de conocimiento:

- De tácito a tácito: el conocimiento se produce a través de la socialización, es decir, que las personas compartan modelos mentales, aptitudes y habilidades cara a cara.
- De explícito a explícito: asociando o combinando conocimientos para permitir la transformación de conocimiento explícito en formas más complejas de ese mismo tipo de conocimiento.
- De tácito a explícito: supone la exteriorización del conocimiento tácito mediante métodos como la inducción, la deducción y la abducción.
- De explícito a tácito: se da por la interiorización es decir, cuando el conocimiento explícito es compartido en la empresa y los demás empleados lo asimilan y lo utilizan para reformular su propio conocimiento.

La exteriorización de tácito a explícito, es la clave para la creación de conocimiento para lo cual las organizaciones deben vincular ideas y cosas contradictorias mediante metáforas para luego resolver estas contradicciones mediante analogías y finalmente precisar los conceptos creados en un modelo para poner el conocimiento a disposición del resto de la organización.

Este nuevo conocimiento produce un aprendizaje que, tomando lo expresado por Alcover y Gil (2002), se puede reconocer a partir de tres tipos:

- *aprendizaje por bucle sencillo* y correctivo: que implica solucionar las desviaciones producidas en mediante correcciones.
- *aprendizaje de doble bucle o adaptativo*, cuando los sistemas de interpretación de la empresa son cambiados para adaptarse a las demandas del ambiente, y
- *aprendizaje de triple bucle o como solución de problemas*, cuando el aprendizaje se genera a través de la reflexión colectiva sobre las creencias y fundamentos de la empresa y desafían los modelos mentales colectivos de la cultura.

Las tecnologías de la información, mejoran la comunicación y, en consecuencia, optimizan la gestión del conocimiento pero no son el único factor que incide en el éxito para aprovechar el conocimiento generado. Para incentivar la generación de conocimiento Rueda Fierro (2020) señala que deben darse condiciones facilitadoras tales como el liderazgo de los directivos, la colaboración y el compromiso de todos los miembros para generar el efecto positivo del aprendizaje organizacional; el establecimiento de un lenguaje común en la comunicación para articular concepciones tanto cognitivas y afectivas, y formas específicas de comunicación que creen un mayor sentido de conexión entre todos los niveles de la empresa. Cuando una organización tiene desarrollada una cultura organizacional basada en el aprendizaje, el conocimiento de los trabajadores se integra y genera soluciones a los problemas que se presentan.

En contextos de incertidumbre, las condiciones antedichas se potencian, dado que los procesos de aprendizaje para la innovación deben ser rápidos por lo cual necesitan de un líder fuerte que logre la colaboración y compromiso de todos los miembros de la empresa y la existencia de una cultura organizacional basada en el aprendizaje que permita una veloz adaptación a los cambios.

5. ¿CÓMO AFECTAN LOS ESCENARIOS DE INCERTIDUMBRE Y AMENAZA, EL NIVEL DE INVERSIÓN EN INSTALACIONES Y SU IMPACTO EN LA PROPUESTA DE VALOR DE LA EMPRESA?

Actualmente las capacidades innovadoras de las empresas son un factor determinante para sobrevivir y obtener éxito, pues se convierten en una estrategia cuyo desarrollo y

fortalecimiento depende de la gestión de la actividad innovadora realizada desde el interior de las organizaciones (Muñoz-Salgado, Nava-Rogel y Rangel Magdaleno, 2013).

En el interior de las empresas, se gestan y desarrollan los recursos, clave es para éstas comprender la dimensión de cada uno a fin de que el valor que los mismos generen, tengan un impacto positivo en la tasa de retorno.

El proceso de clasificación y evaluación de los recursos en las empresas, es un proceso en donde es tan importante su reconocimiento como el conocimiento de la categoría a la cual pertenece y su posterior gestión.

Las empresas deben controlar la gestión de los recursos a través de indicadores que permitan medirlos con el objetivo de potencializar sus fortalezas o neutralizar sus debilidades. Las ventajas competitivas se obtienen no por la imperfección de los factores exógenos sino por la calidad, cantidad y forma como se utilizan los factores endógenos (Penrose, 1958).

La economista británica Edith Penrose (1958) es reconocida como la iniciadora de la tesis respecto del tema que argumenta que toda organización es un conjunto de recursos productivos, unos de naturaleza física o tangible y otros de naturaleza humana.

Las instalaciones son un destacado recurso dentro de la categoría de los recursos de naturaleza física, con características básicas tales tamaño, localización, sofisticación técnica y flexibilidad de la planta y equipo, localización y usos alternativos de terrenos y edificios, las reservas de materias primas constriñen las posibilidades de producción de la empresa y determinan su potencial de costes y su ventaja en calidad. Dicho recurso ha sido por nosotros estudiado a través de indicadores objetivos, tales como el tamaño total de la empresa (medida en metros cuadrados y la distribución de los mismos según corresponda en áreas administrativas, comerciales, productivas y de almacenamiento), la relación de propiedad en cuanto a las instalaciones (propietario o inquilino), porcentaje de uso de capacidad instalada, entre otros.

Este estudio nos permitió identificar la destacada incidencia que este recurso tiene en la propuesta de valor de la empresa según el sector analizado, destacando un mayor impacto de este recurso en la propuesta de valor de las empresas en el sector industrial.

Ante un entorno cada vez más complejo, con requerimientos tan disímiles y fundamentalmente con alta incertidumbre, la empresa debe recurrir a su interior para basar su estrategia corporativa (Collis, 1999).

Según los aportes del economista Frank Knight (1921), podemos identificar claramente las diferencias entre incertidumbre y riesgo. El riesgo describe una distribución de probabilidades conocida para un conjunto de eventos, mientras que la incertidumbre se caracteriza por la incapacidad de evaluar la probabilidad de ocurrencia de determinados hechos.

Ante las amenazas actuales que representan incertidumbre: ¿Lo único por hacer, por las empresas, y en especial las PyMEs, es aplicar el sentido de la precaución, tanto para evitarlas como para poder gestionarlas?

El complejo ecosistema que la realidad actual plantea, con una gran cantidad de factores de cambio, lleno de contrapuntos y un alto nivel de incertidumbre, obliga a las empresas a afrontar este difícil escenario con sus fortalezas internas derivadas de sus habilidades adquiridas en la gestión de sus recursos internos.

Las empresas de nuestra región se encuentran en una situación extremadamente delicada, donde la gestión de los recursos internos debe anclarse en el más destacado activo representado no en la información que abunda en estos tiempos, sino en la debida gestión de la misma. En este peculiar contexto de amenazas que representan incertidumbre, donde la velocidad con la que se producen los cambios y su probabilidad de ocurrencia, excede la capacidad de las empresas, las obliga a perfeccionar la gestión de los recursos internos para permanecer.

¿Este entorno en permanente transformación que se ve afectado por abruptas disrupciones que llegan desde variados ámbitos es proclive distorsionar el desarrollo de inversiones en instalaciones por parte de las empresas?

Los actuales pronósticos económicos de nuestro país tanto para el corto como el mediano plazo de PBI, inflación, tipo de cambio entre otros (sin dejar de considerar además la excepcional crisis sanitarias en la cual nos encontramos inmersos y los diferentes pronósticos de su evolución) son una muestra cabal de la incertidumbre generalizada a la que las empresas se enfrentan actualmente.

En los escenarios reinantes de aumento de la incertidumbre, generalmente se manifiesta con recesiones económicas, como así también resultó manifiesta en nuestra historia contemporánea. ¿Cómo un aumento de la incertidumbre puede reducir la actividad económica? Costo de oportunidad, aumento en el valor de esperar antes de tomar decisiones que involucran costos como invertir de nuevas instalaciones, por ejemplo. Ante estas amenazas, las empresas suelen postergar decisiones tales como de inversión en instalaciones hasta tener un panorama más preciso, de manera de poder estimar más concretamente sus futuros beneficios.

¿Es de esperar, a nivel general y en nuestra región en particular, un rebote de la actividad económica concretamente en las empresas ante un horizonte de disminución de incertidumbre sanitaria, política y económica? ¿Cuán distante se encontrará ese hipotético horizonte? ¿La gestión empresarial será capaz de aprovechar esta posible situación? ¿Resultará más beneficiada aquella empresa que cuente con un área de decisión de recursos en virtud de direccionarlos en esta hipotética recuperación? Y por último

específicamente considerar si la inversión en instalaciones generará un impacto positivo en la propuesta de valor de la empresa.

Según la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (Came, 2021) en su comunicado de prensa “La industria PyME se mantiene un 17,1% debajo de 2019” del pasado 23 de mayo:

- En la comparación interanual respecto de abril de 2019, no hubo ningún sector que haya fabricado más el mes pasado que dos años atrás. Y si bien en abril hubo un rebote de 76,9% anual comparado al 2020, resulta insuficiente para recuperar los niveles pre-pandémicos.
- En abril 2020, la producción de las PyMEs industriales había caído 53,1% anual, con lo cual era esperable una recuperación fuerte en las tasas de variaciones, a pesar de que todavía el 55% de las empresas relevadas declaran que su situación es entre “regular” y “mala”.
- Esa apreciación se debe a que, comparando la producción de abril pasado con la del mismo mes de 2019, resulta 17,1% inferior.
- A pesar del rebote, fue un mes de mucha incertidumbre para las PyMEs, por la llegada de la segunda ola del covid-19. Desde mediados de abril, algunos pedidos comenzaron a frenarse y finalizó con una caída de 1,4% frente a marzo.

GRÁFICO N° 1

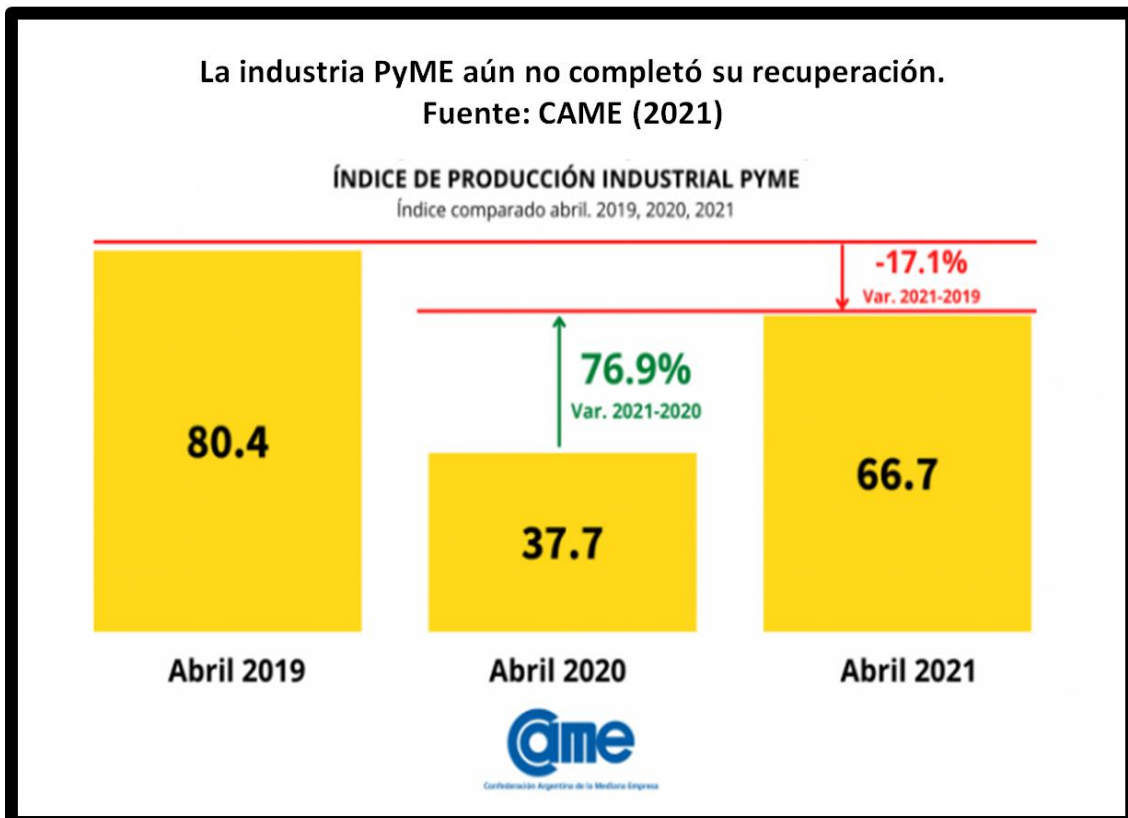
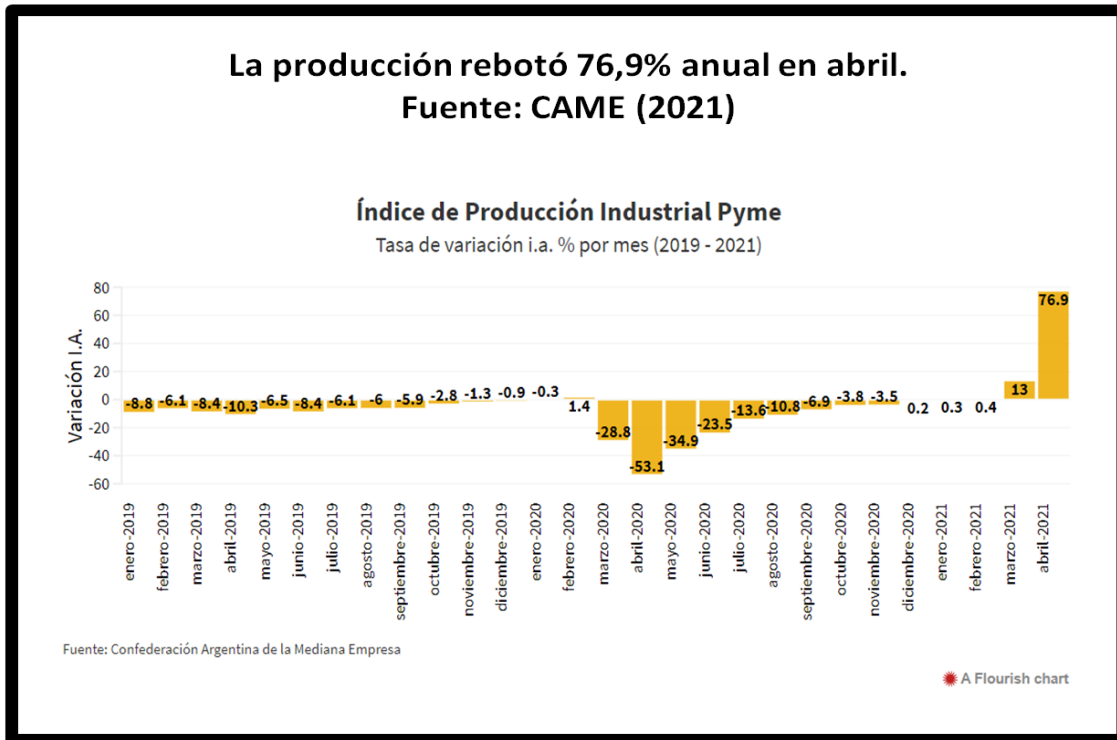
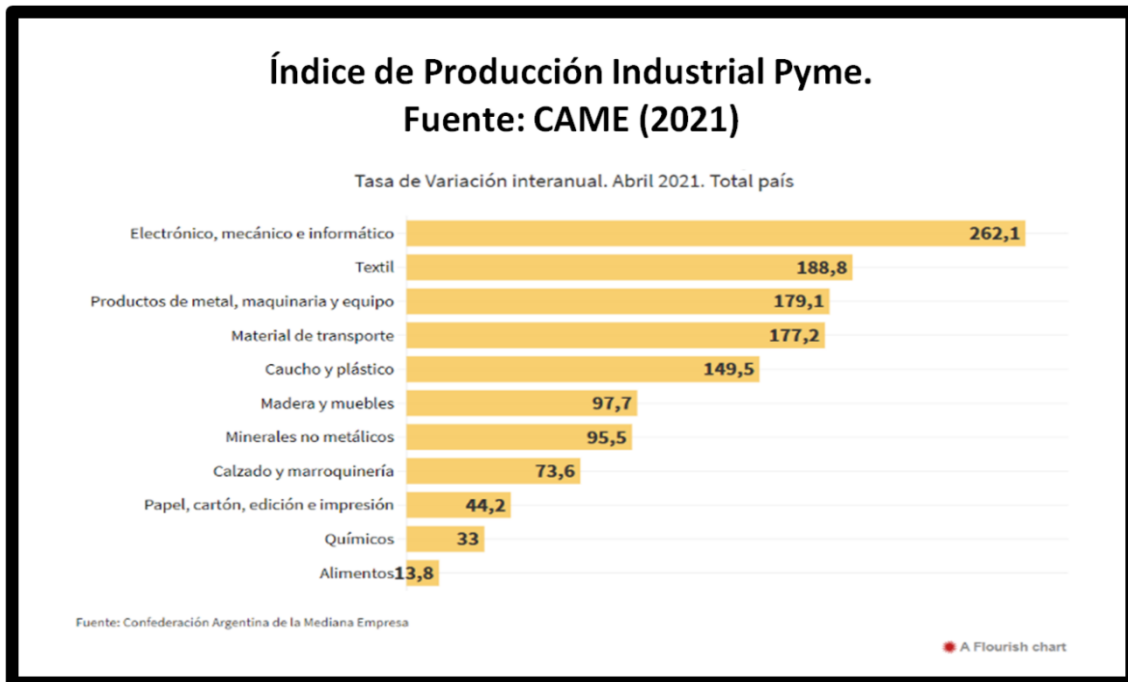


GRÁFICO N° 2



- A pesar de que los niveles de consumo interno vienen muy rezagados, las restricciones para importar están siendo de ayuda para el productor industrial, en un contexto donde el sector agropecuario viene creciendo fuerte y traccionando sobre otros vinculados como metalmecánica, material de transporte, productos de madera, cartón o maquinaria y equipo.
- Si bien la producción sigue por debajo de 2019, el uso de la capacidad instalada se ubicó en 66,8% en abril, según el promedio declarado por las industrias medidas. El nivel fue bastante superior al de abril 2019 (57,5%). El 57% de las firmas relevadas trabajaron dicho mes con más del 70% de su capacidad instalada.
- De todos modos, hay que tener en cuenta que en el último año no pocas empresas redujeron sus instalaciones, ya sea porque debieron achicar sus negocios, porque la maquinaria en mal estado no fue reparada, o porque vendieron capital, entre otras cosas. Un caso es Calzado y marroquinería, que en promedio trabajó con el 70% de su capacidad instalada, a pesar que todavía su producción es 40% inferior a la de abril 2019 (CAME, 2021).

GRÁFICO N° 3



¿Será hoy el momento en que inversión en instalaciones sean generadoras de ventajas competitivas y mejoren la propuesta de valor de las empresas?

Según nuestra investigación, específicamente en el sector industrial, observamos una tendencia a la renovación de las instalaciones en virtud al mejoramiento en la propuesta de valor por parte de las empresas. La ampliación de las instalaciones, su renovación y un destacado foco en la tecnificación de las mismas son el eje de la estrategia que ha planteado parte del empresario en las entrevistas cualitativas que hemos llevado adelante el paso mes de mayo.

De igual modo, ante esta extraordinaria situación de amenazas actuales que representan incertidumbre, identificamos en que las empresas y en especial las PyMEs están más atentas por los recursos generadores de costos que los generadores de valor. En gran parte, el éxito organizacional depende de la factibilidad de tener los recursos, pero a la vez de “saberlos” utilizar de la mejor manera. En esta última acción se encuentra el diferencial para que con base en esta arquitectura interna se esté en capacidad de identificar las oportunidades y estar lista a responder de la mejor manera posible. Se trata entonces de concentrarse en lo que la empresa sabe hacer y de maximizar el potencial que tiene en su interior de cara a lo que se está presentando en el entorno (Collis y Montgomery, 1995).

6. ¿CÓMO AFECTAN LOS ESCENARIOS DE INCERTIDUMBRE Y AMENAZA, EL RENDIMIENTO DE RECURSOS FINANCIEROS Y SU IMPACTO EN LA PROPUESTA DE VALOR DE LA EMPRESA?

Ante una crisis global como la vivida en 2020, que genera tal grado de incertidumbre, los negocios deberán adaptarse y evaluar cómo hacer frente a estos nuevos escenarios tanto desde el punto de vista operativo como financiero. En entornos tan volátiles como los actuales y a fin de aprovechar las oportunidades que el mismo presente, y sortear las amenazas, será necesario que las empresas sean capaces de responder con mayor rapidez y flexibilidad, y además gestionar adecuadamente sus recursos internos. No todos los recursos de una empresa son igualmente importantes para construir una ventaja competitiva; desde el punto de vista estratégico son preferibles los recursos escasos, valiosos, difícilmente imitables y poco sustituibles por los competidores. (Barney, 1991). Muchas empresas, y en especial las micro y PyMEs no están en condiciones de disponer de recursos escasos y valiosos; sin embargo, a través de la interacción de esos recursos, lo que se conoce con el nombre de capacidades, podrán construir una ventaja competitiva. Cabe destacar que en Argentina, según información del Ministerio de Producción Nacional, el 83% de las empresas privadas son micro empresas, el 16,8% son PyMEs y el 0,2% son grandes. Las capacidades, potencian los recursos disponibles, y permiten que empresas con recursos normales hagan cosas extraordinarias. (Fernández y Revilla, 2008). “Identificar, renovar, combinar, reconfigurar y apalancar la dotación de recursos de la empresa puede ser, sin embargo, un elemento nuclear de la ventaja competitiva de empresas que no tienen acceso a recursos especialmente escasos y valiosos, como ocurre con muchas Pymes” (Fernández y Revilla, 2008, p. 54). Siguiendo a Grant (1994) los recursos de la empresa pueden dividirse en tangibles, según se puedan definir y valorar con criterios contables, pues están recogidos en la situación patrimonial de la empresa, o intangibles, aquellos que son difíciles de valorar ya que escapan al control contable y hacen que el valor real de la empresa difiera de su valor contable.

Los activos físicos y los recursos financieros, estarían dentro de los tangibles, y la tecnología, las personas, las relaciones estables con clientes y proveedores, la cultura, la reputación y la imagen de marca dentro de los intangibles. (Fernández y Revilla, 2008). Las características básicas de los recursos financieros de una empresa son su capacidad de endeudamiento y la generación de recursos internos lo que determina su capacidad de inversión y persistencia cíclica. Los indicadores claves de los recursos financieros son: Ratio de endeudamiento, Ratio cash flow neto a inversión y calificación financiera. (Amigo, 2009; 2012; 2017).

El flujo de caja de una compañía, designa todos los ingresos en efectivo descontados todos los gastos abonados. Para obtener el flujo de caja neto, se deben agregar las

amortizaciones practicadas en el periodo al beneficio neto obtenido en el mismo periodo. Si a ese resultado lo dividimos por el valor de las inversiones realizadas por la compañía en dicho periodo, obtendremos el flujo caja neto disponible por cada peso invertido por la compañía.

El flujo de caja neto a inversión, es una buena herramienta para medir el nivel de liquidez de una empresa. Si el flujo de caja neto es positivo implica que los ingresos han sido mayores que los gastos, por lo que existe superávit. Esta situación se da cuando los activos corrientes de la empresa se incrementan lo cual permite liquidar deudas, pagar gastos y reinvertir en el negocio. Por otro lado si el flujo de caja neto es negativo significa que se ha gastado más de lo que ha ingresado por lo que se obtiene un déficit. En esta situación los activos corrientes de la empresa disminuyen. En una situación normal el flujo de caja de una compañía, resulta fundamental para gestionar el negocio de una manera integral, anticiparse a situaciones de stress financiero, analizar cuanto aporta cada cliente a la generación de fondos e identificar oportunidades de gestión de excedentes de fondos. Sin embargo en tiempos de volatilidad e incertidumbre la situación de caja y flujo de fondos deja de ser normal. De acuerdo a un informe de Deloitte de Abril 2020, los principales desafíos que enfrentaron y aún están enfrentando las compañías, tras la profunda crisis de la pandemia son: equipos de trabajo en cuarentena, fallas en las cadenas de suministros, inventarios perdidos y caídas repentinas en la demanda de productos y servicios. Todas estas cuestiones afectan directa o indirectamente la liquidez de las empresas. Cuando un empleado entra en cuarentena, alguien tiene que reemplazar su tarea, por lo que se deberán abonar horas extras a otros empleados de planta o bien contratar a alguien que lo reemplace por un tiempo determinado. Si hay fallas en los suministros, es posible que la empresa se pierda de vender algunas cantidades de productos por no haberlos podido producir en tiempo. Mercaderías que se vencen durante el confinamiento y deben ser repuestas. Y por supuesto la caída repentina en la demanda de productos y servicios. Todas estas cuestiones comprometen seriamente la liquidez de las empresas, especialmente de las micro y PyMEs. De acuerdo a un informe de la Fundación Observatorio PyME el grado de liquidez de las micro, pequeñas y medianas empresas en Argentina es históricamente bajo (Activo corrientes/Pasivo corriente: cercano al 1.5). En este informe, realizado en Abril de 2020, se preguntó a las empresas si con las propias reservas de activos líquidos podrían afrontar el pago de salarios y los gastos fijos del mes. La respuesta de los encuestados fue que sólo el 16% podía afrontar el pago de salarios y los gastos fijos del mes sin problemas. Se trataba de un grupo de firmas que disponían de suficiente liquidez por lo menos para sostener la actividad del mes de abril. En el otro extremo se hallaban un grupo de empresas que no podrían sostener los gastos salariales y otros fijos del mes de abril, aún con la ayuda del gobierno (24%) y aquellas que estaban

considerando directamente abandonar la actividad (6%). En una situación intermedia se encontraban el 55% de las firmas que, con la liquidez prevista para el mes y la ayuda del Gobierno, podían enfrentar el pago de salarios y los gastos fijos. En esta situación se encontraban el 62% de las empresas medianas, el 58% de las pequeñas y el 46% de las microempresas.

Los escenarios de alta incertidumbre, pueden colocar a las empresas en una situación de flujo de caja crítico e insolvencia, y por ello se recomienda que las mismas realicen algunas acciones en pos de su supervivencia:

- Empezar acciones para la preservación y recuperación del efectivo, así como racionalización de los costos de operación.
- Mantener conversaciones con el ecosistema y reforzar el compromiso de la empresa apalancándose en la imagen corporativa y en su trayectoria.
- Evaluar proveedores críticos en su capacidad de mantener el suministro.
- Buscar proveedores alternativos en casos de contingencias.
- Identificar posibles riesgos en las cadenas de pago, analizando caso por caso y extender en lo posible los compromisos con los proveedores, sin incurrir en altos intereses.
- Realizar evaluaciones continuas de requerimientos de capital de trabajo y liquidez bajo diversos escenarios, revisando el desempeño del negocio de manera continua.
- Establecer prioridades de pagos según el impacto en el negocio y a fin de garantizar la continuidad de la empresa. Realizar un seguimiento de los planes y las ayudas del gobierno.
- Mantener la información de la empresa ordenada, a fin de aprovechar asistencias que provengan del estado.
- Repensar las estructuras salariales, siendo el recurso humano tal vez uno de los recursos más importantes para las compañías, también es el más significativo en el peso de su estructura de costos.

Los otros dos indicadores, ratio de endeudamiento y calificación financiera, están estrechamente relacionados entre sí.

El índice de endeudamiento mide la proporción de los activos totales que financian los acreedores de la empresa y se calcula como la razón entre el total de pasivos de la empresa sobre el total de activos. Cuanto más alto es este índice, mayor es el grado de endeudamiento de la empresa y mayor su apalancamiento financiero. La calificación financiera de una compañía, refiere a un sistema a través del cual, a cada empresa se le asigna una calificación: muy buena, normal o baja, dependiendo de sus resultados financieros. Una calificación muy buena significa que la compañía tiene una alta capacidad para pagar sus obligaciones financieras en el próximo período. Cuanto más solvente sea

una empresa, mejor calificación crediticia tendrá y podrá hacer uso de deuda para financiar sus proyectos.

En contextos de crisis e incertidumbre, como los transcurridos en 2020 y en lo que va del 2021, las empresas han necesitado endeudarse para complementar los escasos ingresos por ventas que tuvieron y poder hacer frente a sus obligaciones y compromisos de pago, además de solventar gastos ocasionados por las adecuaciones sanitarias (barbijos, guantes, alcohol, separadores de vidrio, entre otros).

De acuerdo a una encuesta realizada por CAME (Confederación Argentina de la Mediana Empresa) durante la segunda quincena de julio de 2020, a fin de dimensionar el impacto de la pandemia en el entramado PyME:

- el 59,4% de las empresas encuestadas debió tomar nuevos créditos para poder sostenerse, y que los mismos representaron, en promedio, cerca del 28% de la facturación correspondiente al año 2019.
- El 47,4% de las empresas se endeudó en el sistema no bancario.
- Un 46,3% de las pequeñas y medianas empresas que incrementaron su deuda lo hizo a través de las líneas de créditos del gobierno al 24% y Pymes Plus.
- No obstante, casi el 13% de estas empresas debió complementar dichos fondos con otras fuentes de financiamiento adicionales.

De acuerdo a un informe de la CEPAL de 2021, el objetivo de acceso al financiamiento para que las micro y PyMEs puedan enfrentar la pandemia, fue una de las medidas de emergencia en la que la mayoría de los países, concentraron gran parte de sus esfuerzos.

En el marco de su implementación, el informe resalta dos puntos relevantes: la flexibilización de los requisitos de acceso, para ajustar los instrumentos a la variación de las necesidades determinadas por la evolución de la pandemia; y la formulación de estrategias diferenciadas, alineadas con la realidad local para ampliar la cobertura de beneficiarios.

Algunos países inclusive, optaron por asignaciones directas, otorgando créditos blandos sin intereses de forma directa, sin análisis crediticio durante los meses de abril a julio de 2020.

Resulta interesante plantear el desafío que enfrentan las micro, pequeñas y medianas empresas argentinas en pos de mejorar sus indicadores de liquidez actuales, pues en escenarios críticos como los vividos en 2020, la capacidad de supervivencia con recursos propios es relativamente baja.

En este sentido contar con una calificación financiera positiva será sumamente importante para acceder a créditos del sistema bancario.

Algunos pasos claves que el informe de Deloitte (2020) sugiere, y que la empresa debería tomar para la gestión de financiamiento en tiempos de incertidumbre son: revisión de préstamos anuales, (condiciones y flexibilidad de maniobra), identificar puntos clave que

pueden ser negociados con acreedores actuales, mantener una comunicación constante con acreedores e inversionistas para mantener su confianza.

Aquí nuevamente la empresa, debe apalancar la gestión del financiamiento en su imagen de marca y en su trayectoria, en sus valores, reputación y en su compromiso con la sociedad.

Otros puntos a tener en cuenta son: búsqueda de fuentes adicionales de capital, evaluando principalmente los créditos blandos promovidos por el estado; generar reducciones de costos a corto plazo a fin de demostrar a los acreedores acciones concretas para preservar la liquidez. Complementariamente a todas estas cuestiones antes analizadas y no menos importante, será propiciar un cambio de mentalidad dentro de la compañía.

El responsable de la empresa tiene que asumir la situación y liderar el cambio. Parece fundamental en tiempos de crisis, que quien esté a cargo de la organización, demuestre compromiso y transmita a las personas aquellos valores por los cuales se ven identificados con la compañía, pues son base para la conexión y sentido de pertenencia. Deberá asimismo mantener conversaciones continuas con clientes, proveedores y empleados que permitan dar certeza de cuál va a ser la situación. Implica preservar relaciones a pesar de la situación y del malestar general que pueda existir. La mayor responsabilidad del líder en tiempos de crisis será mantener la imagen de la compañía y su reputación sobre la cual la empresa pueda apalancarse, cuando los otros recursos internos se vean comprometidos.

7. ¿CÓMO AFECTAN LOS ESCENARIOS DE INCERTIDUMBRE Y AMENAZA, EL VALOR DE LA IMAGEN CORPORATIVA EN LA PROPUESTA DE VALOR DE LA EMPRESA?

El escenario descrito en el capítulo introductorio del presente artículo pone de manifiesto la volatilidad que experimentan las empresas y organizaciones, situación que torna más dificultosa la toma de decisiones, considerando que nos encontramos ante un escenario en el que el pasado no muestra un “ancla” o referencia para analizar lo experimentado en este tiempo.

No obstante, adentrándonos en la ambiciosa tarea de analizar la categoría de recursos referida a la imagen corporativa, a la luz de los (¿nuevos?) escenarios caracterizados por la incertidumbre y volatilidad, resulta necesario indagar sobre los siguientes interrogantes que se nos plantean:

¿En qué medida se afectó la imagen corporativa en el contexto mundial actual? ¿Cómo mantener la confianza en las marcas? ¿Cómo podemos colaborar desde la imagen corporativa durante la emergencia? ¿Se produjeron modificaciones estructurales en esta categoría de recursos? En tal caso, ¿Cómo podemos describir este nuevo escenario estructuralmente distinto al anterior?

¿En qué medida se afectó la imagen corporativa en el contexto mundial actual?

Según la consultora internacional Edelman (2020), existe una gran expectativa respecto a las marcas y su desempeño en el mercado. Según el Reporte especial: confianza de marca y coronavirus, estudio realizado en 12 países del que participaron 12.000 colaboradores, el 78% de los encuestados responde que esperan que sus empleadores actúen. Ello implica que se ha considerado que las empresas tienen responsabilidad de garantizar que sus empleados estén protegidos del virus en sus lugares de trabajo, para disminuir la fuente de contagios. A mayor abundamiento, el 63% de los encuestados consideró que sería positivo recibir información sobre el coronavirus una vez al día.

Un año atrás de que surja la pandemia del COVID-19, Edelman (2019) destacaba que el 81% de los encuestados opinó que debe poder confiar en que las marcas harán lo correcto, constituyendo un factor decisivo al momento de adquirir un producto o servicio, caracterizando sobre la confianza en las marcas venimos de un recorrido previo que es dable analizar, una suerte de tendencia que se agudiza fruto de las particularidades sanitarias, económicas y sociales que se evidenciaron durante el año 2020.

El sector privado es visto por los consumidores como un actor clave en la salida de la pandemia. El 62% de los encuestados opinó que no se podrá superar la crisis sin la ayuda fundamental de las marcas para enfrentar los nuevos retos y el 55% acordó con una mirada positiva sobre una respuesta más rápida y eficiente del sector privado por sobre los gobiernos.

Sobre la fragilidad y riesgos que el nuevo contexto determina para las marcas, debe considerarse que 1 de cada 3 personas en el informe de Edelman (2020) ha tomado medidas concretas en represalia contra las marcas que no actúan de manera correcta, convenciendo a otras personas para que dejen de consumir productos de marcas que no estén actuando correctamente frente a la pandemia.

¿Cómo mantener la confianza en las marcas?

Edelman (2020) nos ayuda a recorrer cuatro pasos básicos para mantener la confianza de marca durante la crisis. La primera posta del recorrido propuesto ha sido denominada “Haz lo que te toca”: en un contexto donde las necesidades de seguridad de los seres humanos adquieren mayor relevancia, las empresas no pueden soslayar el importante rol social que las debe (o debería) comprometer. Este compromiso es en primera instancia con sus clientes o Grupos Aglutinadores de Valor, (Amigo, 2009) pero inexorablemente deberán contemplarse a los públicos de interés de la empresa, entre los que destacamos el estado, la ciudadanía en general, el medio ambiente, las organizaciones no gubernamentales vinculadas a su accionar, entre otras.

La segunda etapa, “No actúes por tu cuenta”, nos permite reflexionar sobre la necesidad de trabajar de manera colaborativa, en redes, con la aplicación de modelos que contemplen la

complementariedad. El esquema sinérgico de trabajo en equipo, ya no se analiza a la luz de los mecanismos internos de una organización, sino desde un enfoque ampliado como el que surge del término “Coopetencia” (Nalebuff y Brandenburger, 1996). Por ello, es importante que las empresas sumen esfuerzos entre ellas y junto a los distintos gobiernos para constituir una verdadera fuente de contención y fortaleza extendida.

En tercer lugar, la propuesta de Edelman (2020) sugiere “Resuelve, no vendas”. En este punto, debe considerarse que la pandemia del COVID generó modificaciones sobre las acciones que emprenden las empresas, algunas de las cuales podrían eventualmente exhibir un menor desempeño en términos de rentabilidad en el corto plazo. No obstante, es harto importante centrarse en el usuario, en sus necesidades y deseos. Para los Grupos Aglutinadores de Valor (Amigo, 2009), se deberá entregar una propuesta de valor actualizada, dinámica, en la cual el consumidor es protagonista y actor principal, para lo cual no podemos perder de vista a los emergentes del contexto actual, tal es el caso de los nuevos hábitos que surgieron en los consumidores a raíz de las restricciones y medidas de cuidado público.

El último paso nos propone “Comunícate con empatía, compasión y datos”, lo cual nos invita a pensar sobre la responsabilidad de las empresas a la hora de comunicar a sus públicos de interés. En consecuencia, resulta patente la necesidad de modificar el esquema comunicativo anterior, para dar paso a una comunicación empática, cercana y verdaderamente significativa para tales públicos. Para ello, las organizaciones deberán ejercer el rol de líderes de opinión con compromiso y responsabilidad, informando y agregando valor a los consumidores y el público en general, de manera tal de brindar contención en un momento donde ello es extremadamente necesario.

La imagen corporativa y colaboración en la emergencia

En relación al rol comprometido de las marcas, hemos visto como las empresas han destinado esfuerzos y recursos financieros a modificar su esquema productivo, generando innovaciones que fueron implementadas en un corto plazo de tiempo.

Adicionalmente, un número considerable de marcas han actuado con proactividad, generando acciones de comunicación que refuerzan en las medidas necesarias para transitar la pandemia.

Considerando lo anterior, podemos analizar que la imagen corporativa como categoría de recursos ha subido posiciones en la escala de prioridades, tomando un rol más prioritario que en la situación previa.

Según Ana Morillo (2020) se destacan algunos ejemplos sobre comunicación y creatividad en tiempos de COVID-19:

- Mc Donalds, recurrió a la separación de los arcos dorados que forman parte de su isotipo.

- Mastercard, utilizó el mismo recurso de separar las esferas superpuestas del isotipo tradicional.
- Starbucks, realizó modificaciones en su isotipo, en el personaje que alude a una sirena. A partir del COVID-19 incluyó un barbijo.
- Mercado Libre, modificó su tradicional gesto de dos manos que se estrechan, por dos codos que se tocan.

Desde el enfoque productivo, consideramos importante destacar las acciones emprendidas por el Grupo Volkswagen. Según El Shenawy, Karam (2020), la empresa automotriz fabricó máscaras faciales, protectores quirúrgicos y porta viseras basándose en impresión 3D en sus diversas plantas fabriles distribuidas alrededor del mundo, donando las mismas a gobiernos e instituciones vinculadas a la salud. Para ello se sirvió de su red de distribuidores y proveedores,

Por otro lado, tal como informa el Diario El Cronista, la empresa Liliana Electrodomésticos, ubicada en la ciudad de Granadero Baigorria, Provincia de Santa Fe, República Argentina, nos da una nueva muestra de compromiso social y acción destinada al bien público. En el inicio de la pandemia, apenas comenzó el dictado de medidas de restricción, la compañía decidió emprender un ambicioso proyecto, el cual tuvo resultados en tiempo record. La iniciativa consistió en un nuevo desarrollo industrial para la fabricación de máscaras de protección personal, realizando las inversiones necesarias en nueva matricería. Posteriormente, realizaron donaciones de más de 15.000 unidades destinadas a los gobiernos de la Municipalidad de Rosario y el Gobierno de la Provincia de Santa Fe, entre otras instituciones vinculadas a la salud.

¿Se produjeron modificaciones estructurales en esta categoría de recursos? En tal caso, ¿Cómo podemos describir este nuevo escenario estructuralmente distinto al anterior?

Según el informe “Impacto Covid-19 y Consumo Consciente”, publicado por 21 gramos, Marcas con Valores y la Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social (2021), en el que se analiza las tendencias y evolución del consumo responsable y sostenible, existe un desplome de la confianza de los consumidores sobre las marcas.

A los fines de interpretar la definición elaborada sobre los consumidores optimistas, se los describe a continuación:

Son aquellos que se muestran interesados por lo que hacen las marcas, tienen en cuenta sus valores a la hora de comprarlas, creen que estas cada vez se preocupan más por el consumidor, consideran un gesto valiente que comuniquen sus errores, están abiertos a creer lo que comunican y comprarían marcas que demostraran sus valores con hechos (21 Gramos, Marcas con Valores y AEDRS, p. 16).

Sobre la evolución de la confianza de dichos consumidores optimistas, podemos extraer los resultados exhibidos en el documento analizado, en la que se sostiene que “El dato de los ciudadanos encuestados que hacen pleno en el perfil optimista se desploma hasta el 6 %, una cifra muy inferior al estable 21 % y 20 % que representaban en 2020 y 2018, respectivamente” (21 Gramos, Marcas con Valores y AEDRS, p.16)

A fin de analizar la consistencia de los datos informados, vemos con claridad el contraste pre y post pandemia:

(...) gran parte de los consumidores en los momentos previos a la hecatombe tenían una predisposición positiva a creer, relacionarse y estar abiertos a entablar relaciones con sus marcas cotidianas basadas en los valores, y que ese potencial músculo relacional no ha sido capitalizado a la hora de la verdad por las propias marcas. Muestra de ello es que en este año de pandemia no solo se ha desplomado el optimismo, sino que se ha incrementado el rechazo hacia una comunicación y puesta en valor baldía, oportunista, sensiblera y cargada de falso rosa, como veremos más adelante en el apartado “La era del despropósito”. (21 Gramos, Marcas con Valores y AEDRS, p.17)

Otro hecho relevante que se desprende del impacto de la pandemia en la imagen corporativa, en los hábitos y comportamiento de los consumidores, nos hace reflexionar sobre lo que están experimentando una porción importante de los consumidores, tal como analizamos a continuación:

Cada vez más movimientos relacionados con el *lowsumerism* o *desconsumo* se suman a esta nueva “era detox” (...). Los datos obtenidos en este informe confirman una merma de la satisfacción emocional asociada al consumo: solo 4 de cada 10 ciudadanos manifiestan que comprar les produce felicidad (en 2020, eran casi 6 los que manifestaban esta opinión). La sociedad consumista, en todos sus aspectos, ha dejado de seducir. (21 Gramos, Marcas con Valores y AEDRS, p.25)

Sobre el grado de permeabilidad que los consumidores muestran al elegir marcas de consumo frecuente, vemos lo siguiente:

Cabe señalar que el 94 % de los ciudadanos entrevistados asocia sus marcas cotidianas a términos positivos, lo que en cierta manera “da un margen de respiro” a las marcas. Cuando las preguntas se circunscriben a las marcas que literalmente “están en su día a día/que usted consume” la valoración es positiva, aunque el dato de contexto más generalizado y abstracto haya caído en la pesadumbre negativa. (21 Gramos, Marcas con Valores y AEDRS, p.37)

Sobre la necesidad de que las empresas diseñen, construyan y mantengan su imagen corporativa, basados en una relación de confianza, transparencia y autenticidad con sus consumidores:

Lo cierto es que la pandemia ha puesto a prueba la trazabilidad del relato de las marcas, y los ciudadanos se han posicionado, al más puro estilo del apóstol Tomás, contra todo mensaje grandilocuente y eslogan vacío, que han percibido como lavado de imagen: “Si no lo veo, no lo creo”, que diría el discípulo. Para el 87 % de los ciudadanos consultados es más importante lo que las marcas hacen que lo que dicen. Quieren ver actos. (21 Gramos, Marcas con Valores y AEDRS, p.42)

En consecuencia, la pandemia ha puesto de manifiesto la necesidad de adecuar el desempeño de las marcas, destacando la necesidad de transitar un nuevo camino que permita desarrollar, crear y mantener verdaderas “marcas empáticas”, es decir, que conecten realmente con sus públicos de interés, que sean reales, auténticas, cercanas y centradas en mejorar la vida de las personas. Marcas valientes y reales tal como se describe a continuación:

También se necesita más valentía por parte de las marcas y menos miedo escénico a ser fiscalizadas y/o criticadas. No se trata de ser fotogénica, de enseñar siempre el mejor perfil, sino de ser una marca honesta que se comporte y comunique con naturalidad.

Así lo demandan, además, los ciudadanos. El 92 % valora positivamente que las marcas admitan sus errores: el 46 % cree que es lo correcto y al otro 46 % le parece un gesto muy valiente y lo agradece. (21 Gramos, Marcas con Valores y AEDRS, p.47)

8. ¿CÓMO SE VERÁ AFECTADA LA CULTURA EMPRESARIAL, POR LOS ESCENARIOS DE INCERTIDUMBRE Y AMENAZA, SI SE MODIFICARON LAS APUESTAS EN LAS CINCO CATEGORÍAS PRINCIPALES DE RECURSOS?

Cuando nos referimos a la incertidumbre, debemos pensar en el futuro, ya que, tanto en el pasado como en el presente no existe incertidumbre sino certeza. La incertidumbre no es más que el desconocimiento acerca del comportamiento que adoptarán, en el futuro, las variables intervinientes ante una determinada situación. Asociado íntimamente a este concepto se encuentra el riesgo, ya que, si ese desconocimiento sobre el comportamiento de las variables llegara a afectar de alguna manera la actividad desarrollada, entonces, esa variable incierta se convertirá en una variable riesgosa, a la cual habrá que brindarle algún tratamiento, si no se quiere ver afectada la actividad.

La situación por la que atraviesa el mundo en este tiempo es inusitada e imprevisible, afectando, de alguna manera, a todos los agentes económicos. Todo ello plantea un grado de incertidumbre ambiental en dos frentes; por un lado, los cambios que deben acelerarse para dar respuesta a las situaciones y desafíos que se presentan a diario y que resultaban desconocidos hasta el presente, y por el otro, el grado de complejidad, motivada, básicamente, por la aparición de nuevos participantes (nuevos competidores, clientes con nuevas necesidades, nuevas formas de relacionamiento, tecnologías de la información y comunicación, etc.) y el desconocimiento que se tiene acerca de estos novedosos factores del entorno.

La importancia de la cultura organizacional

La cultura de cada organización tendrá importancia clave para superar esta incertidumbre. Desde ya, la cultura deberá adaptarse rápidamente o la empresa no sobrevivirá. No bastará anclarse en las costumbres, tradiciones y la manera de hacer las cosas como en el pasado y que resultaron exitosas; ya la cultura, quizás, no sirva como marco de referencia a los miembros de la organización, como el modo correcto de ver, sentir y pensar ante una situación problemática dada. Los problemas y desafíos que plantea el futuro de las organizaciones no tienen anclaje en el pasado para buscar posibles soluciones a los problemas del presente y del futuro.

Ya no servirá la cultura tradicional para resolver los problemas organizativos tal como la define Pulido y Burgos (2002):

Una organización que aprende, resuelve problemas en forma sistemática, experimenta procedimientos nuevos, aprende de las experiencias pasadas y de las mejores prácticas de otros y transmite los conocimientos en forma veloz y eficaz a lo largo y ancho de la organización". Ya no existen o son insuficientes las experiencias de otros o del pasado que sirvan para enfrentar los desafíos que se plantean en el presente (Pulido y Burgos, 2002).

Quizás, llegó la hora de revisar la misión, la visión y los valores del fundador que orientaron la acción hasta el presente.

Será necesaria una "nueva cultura" de la organización que contenga directrices que orienten a estar permanentemente alertas ante las nuevas necesidades y el cambio; eso supone un constante proceso de aprendizaje. Una cultura abierta al aprendizaje tendrá la posibilidad de obtener ventajas competitivas sobre el resto debido a que el aprendizaje constante por parte de las personas, los equipos y la organización crearán una cultura innovadora y altamente adaptable a las demandas del entorno.

En un contexto globalizado y extremadamente volátil (riesgoso) como el actual, requiere que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se

produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar las condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

Un proceso de transformación organizacional que busque ser exitoso deberá, indefectiblemente, interpretar la importancia estratégica que tiene el rol del líder como agente del cambio y la cultura de la institución como aglutinador de voluntades, ya que, si no existe una visión compartida, nunca se generará la suficiente energía y significado que movilice a la organización y a sus recursos humanos en el proceso de cambio. (Alcócer Cisneros y Vera La Torre, 2021)

Este contexto al cual se enfrentan y enfrentarán las empresas a futuro también plantea nuevos desafíos en cuanto a la asignación e interdependencia de sus recursos.

Respecto de sus recursos humanos tendrá que tener en cuenta las nuevas modalidades de trabajo, aspectos motivacionales, los modos de relación y comunicación entre los miembros de la organización, con clientes y proveedores. El desarrollo de nuevas competencias, habilidades y destrezas serán necesarias para enfrentar la incertidumbre. La gestión del talento humano y de las capacidades innovadoras que provean a la organización de herramientas de mejora, superación y crecimiento mediante cambios que perfeccionen los procesos o productos, incluyendo tanto los sistemas como los recursos empresariales, hecho que convierte a la capacidad innovadora en un potencial interno para generar nuevas ideas, identificar oportunidades comerciales y de mercado para apalancar los recursos y capacidades existentes en una organización (Hii & Neely, 2000).

Con relación a los recursos financieros será necesario estudiar profundamente su asignación eficiente, direccionando los mismos hacia áreas de alicien la tecnificación, nuevos procesos y el desarrollo de nuevas formas de comunicación y logística; no enfocándolos, como hasta ahora, en el desarrollo de la infraestructura productiva clásica.

Relacionada íntimamente con la “nueva” cultura a crear en la organización se encuentra la imagen corporativa, expresada a través de la marca. Utilizando los estudios de Schein (2010), dentro de los niveles identificados por el autor, la marca constituye un “artefacto”, es decir, algo que puede percibirse a través de los sentidos. En esta nueva etapa la marca deberá ser un indicador muy fuerte de la cultura de la organización y una generadora de valor, no solo para la empresa, sino también para los consumidores de la misma.

Esa imagen tendrá que ser acompañada por los cambios que la organización introduzca para superar la incertidumbre y mostrar a sus clientes las nuevas formas, productos y servicios que le permitan superar los problemas y dar un salto cualitativo.

Quizás, ahora resulte más significativo e importante mostrar los comentarios de los usuarios dentro de sus Apps sobre sus productos y el buen servicio que ofrece, o la cantidad de

“likes” que recibe en Facebook, más que las fotos de las instalaciones y maquinarias con las que fabrica sus productos.

La “nueva cultura” organizacional deberá alentar el desarrollo de competencias nucleares, desde el marco estratégico, tecnológico, personal y organizativo, que sean capaces de promover mercados de competencia imperfecta a largo plazo, convirtiéndola en ventaja competitiva sostenida e instaurando una estrategia de creación de valor que no esté siendo implantada por ninguno de sus competidores actuales o potenciales y que estos sean incapaces de imitarla o les demande demasiado tiempo y recursos. (Selznick, P., 1957)

Estas 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 en nuevos sistemas de producción, información y comunicación adecuados 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, recursos tecnológicos e imagen corporativa, que dando una amplificación a su contenido conformarán la estructura organizativa, la estructura técnica y la estructura financiera de la organización.

Estas competencias básicas distintivas o nucleares habrá que buscarlas desde el punto de vista interno y desde el externo. La introspección para ver lo que la empresa sabe hacer y cómo, y desde la apreciación que los clientes tienen sobre el valor que la empresa les está añadiendo (Sáez de Viteri Arranz, D, 2000).

Los impactos en la cultura organizacional

La cultura organizacional actúa como un aglutinador de las voluntades individuales de sus miembros articulándolas en acciones hacia el logro de sus fines. El nombre, la visión, la misión, los valores, el estilo de conducción, el logo, la marca, el tamaño, los colores, la infraestructura, etc. son aspectos que diferencian una organización con otras, brindándole un sentido de identidad y pertenencia que la hace única e irrepetible y le permite enfrentar la incertidumbre que le generan las fuerzas del entorno.

Hasta antes de la pandemia que asoló al mundo, solo bastaba en buscar de las prácticas del pasado o la imitación de los competidores para solucionar gran parte de los problemas y desafíos que se le presentaban. Todo esto cambió radicalmente con la pandemia; ya no existe anclaje posible en pasado para resolver los desafíos del presente, y menos aún los del futuro. Todo lo que se haga de aquí en adelante para superar la incertidumbre a la que se ven sometidas las organizaciones actuales será obra exclusiva de esta generación de directivos y empleados, de allí la importancia de una adecuada gestión del talento humano y del desarrollo de competencias nucleares.

Las nuevas formas organizacionales requieren centrar el cambio en las oportunidades emergentes del negocio para recibir nuevas prácticas, lo cual permite modelar el cambio con ambición, donde la visión, la estrategia corporativa, la comprensión de la cultura, el apalancamiento de los recursos, el posicionamiento de las causas del cambio serán atributos esenciales para enfrentar los ambientes turbulentos (Clarke y Meldrum, 1998).

La “nueva cultura” organizacional deberá romper el paradigma tradicional donde la generación de valor se concentra casi con exclusividad para los accionistas (stockholders). Será necesario pensar en generar valor hacia los clientes, el medioambiente, la comunidad en la que la organización está inserta (stakeholders) si se quiere lograr un crecimiento armónico y sustentable de la organización.

9. CONCLUSIONES

- Los escenarios de incertidumbre y amenazas, plantean a la gestión de recursos de las empresas, independientemente de su volumen de negocios, el desafío de la reconversión, la transformación y la mejora.
- Es importante analizar la dimensión cualitativa de ambos conceptos (incertidumbre y amenaza) para interpretar, que si su origen no es tan solo coyuntural sino estructural, la magnitud, formulación, implementación y control de ese proceso de mejora, no deberá plasmarse como una receta correctica sino como una metodología transversal de dinamización de los negocios de la empresa, ante los nuevos escenarios y comportamientos.
- Las cinco dimensiones de recursos se han visto notoriamente afectadas, por los efectos de la pandemia decretada por la OMS COVID 19, originando modificaciones en los niveles de conceptualización y evaluación de los RRHH; Recursos Financieros, Instalaciones, Tecnología e Imagen Corporativa, requiriendo un replanteo de las condiciones necesarias y suficientes para que los mismos, no representen compartimentos estancos generadores de costos hundidos, sino que se manifiesten como competencias distintivas para la nueva propuesta de valor de la empresa.
- Descubrir las potencialidades que se vieron afectadas por los escenarios de incertidumbre y amenaza, será el desafío de las nuevas organizaciones, entendiendo por nuevas organizaciones, aquellas que interpreten que la inspiración del apalancamiento de los recursos, se encuentra en la clara definición del negocio de la empresa, que representa el “quién” de la propuesta de valor, siempre que este proceso exploratorio, se base en los tres principios básicos de la estrategia empresarial: enfoques competitivos, mercados destinatarios y formas de operar, en las que competir sea una disciplina metodológica de transcendencia.

- Cómo ya expresáramos, será necesario, replantear la conceptualización de cada categoría de recurso, los indicadores para medir sus rendimientos y posterior evaluación, pues los cambios estructurales ocurridos, plantearán nuevos escenarios, otros desafíos, distintas inspiraciones y hasta un nuevo concepto de liderazgo.
- Se harán imperativas, las plataformas transversales, que apalanquen y faciliten la gestión de los recursos para asegurar su permanencia y transformación como capacidades distintivas.

Anexo¹

Análisis de Percepciones Metodología Soporte

Estudio cualitativo, para grupos de empresarios PyMES, ciudad de Rosario

Ficha técnica	Estudio cualitativo, para grupos de empresarios PyMES, ciudad de Rosario
1. Tipo de estudio	Entrevistas centradas de grupo
2. Entrevistas centradas de grupo	Entrevista en profundidad
3. Tipo de Preguntas	Alternativas abiertas
4. Diseño muestral	Dirigido
5. Total casos	34 entrevistas dirigidas
6. Período de ejecución	Setiembre 2020 – Agosto 2021
7. Variables de segmentación	Socio económicas: cantidad de empleados, antigüedad, ocupación, nivel de actividad, siendo la variable aglutinadora, empresas PyMEs, de la ciudad de Rosario

¹ Colaboración: Alumnos Auxiliares: Baskovich, Milagros; De Paoli, Matías; Lenci, Denise
Tarea realizada: Tabulación de percepciones psicográficas, período de relevamiento (2020-2021)
Dirección y Coordinación: Amigo, Adriana. Directora de Proyecto.

GRÁFICO N° 4

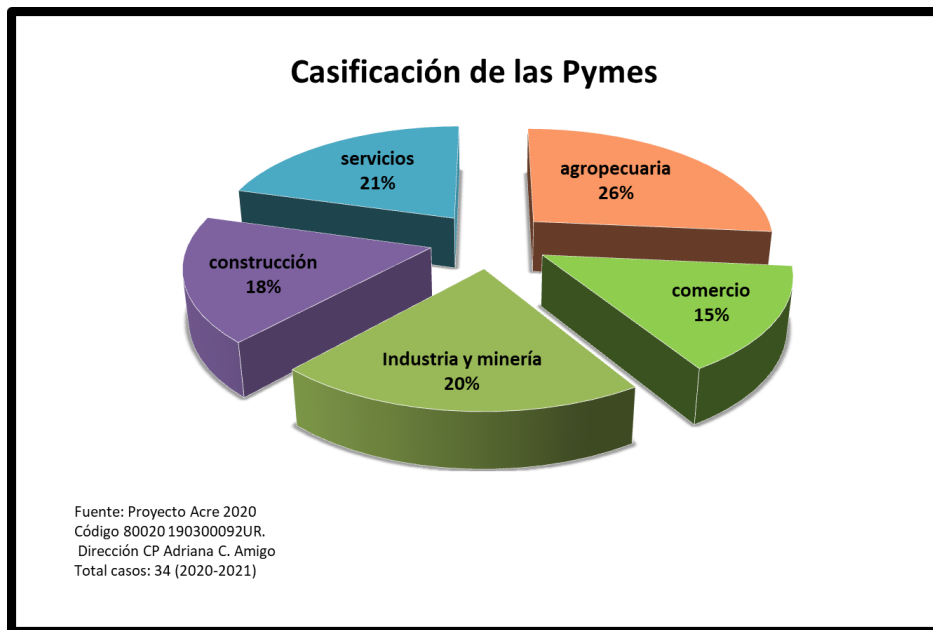


GRÁFICO N° 5

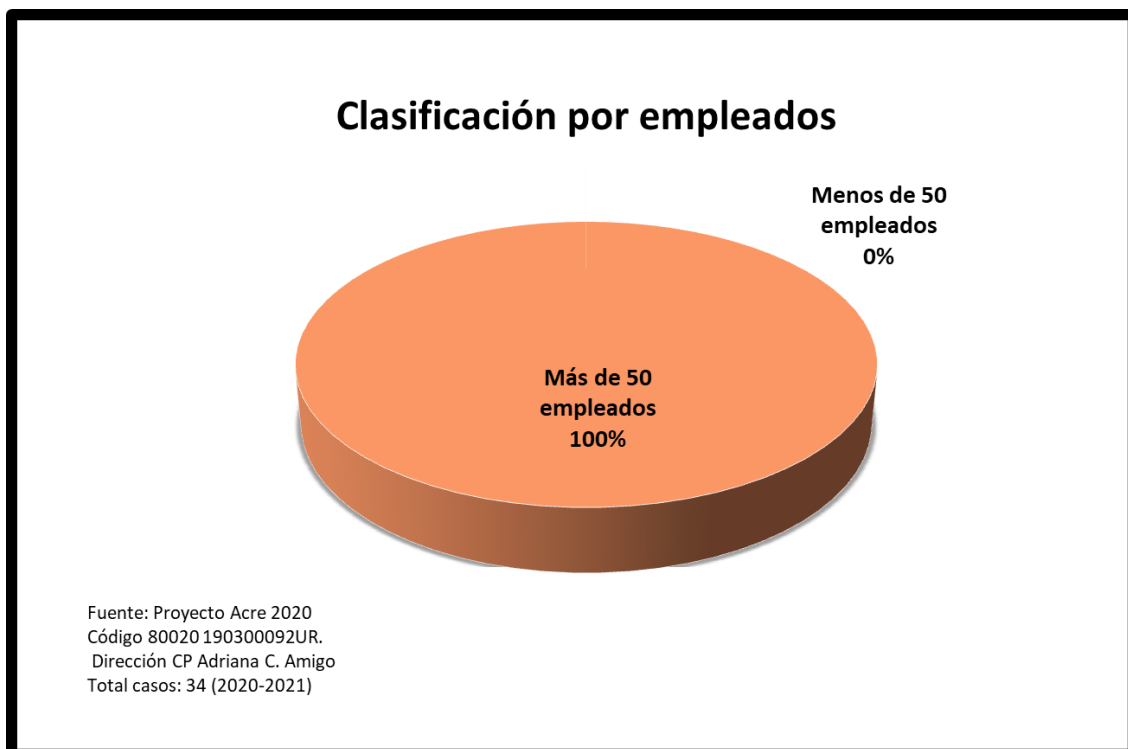


GRÁFICO N° 6

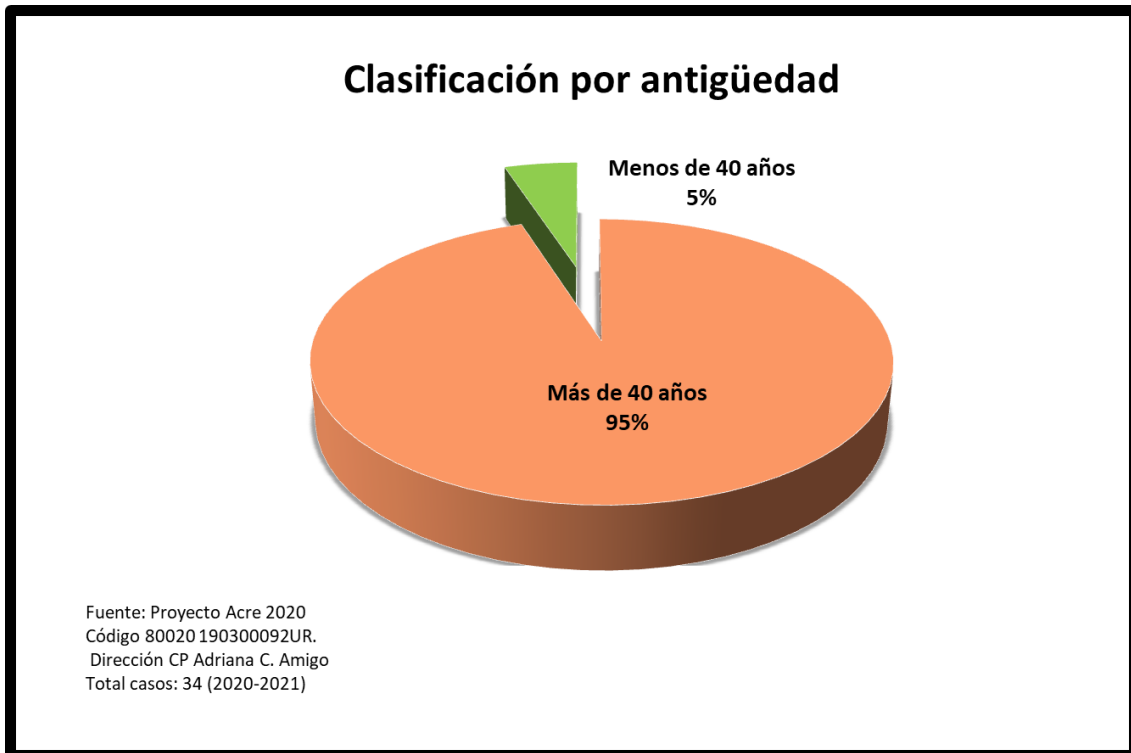


GRÁFICO N° 7



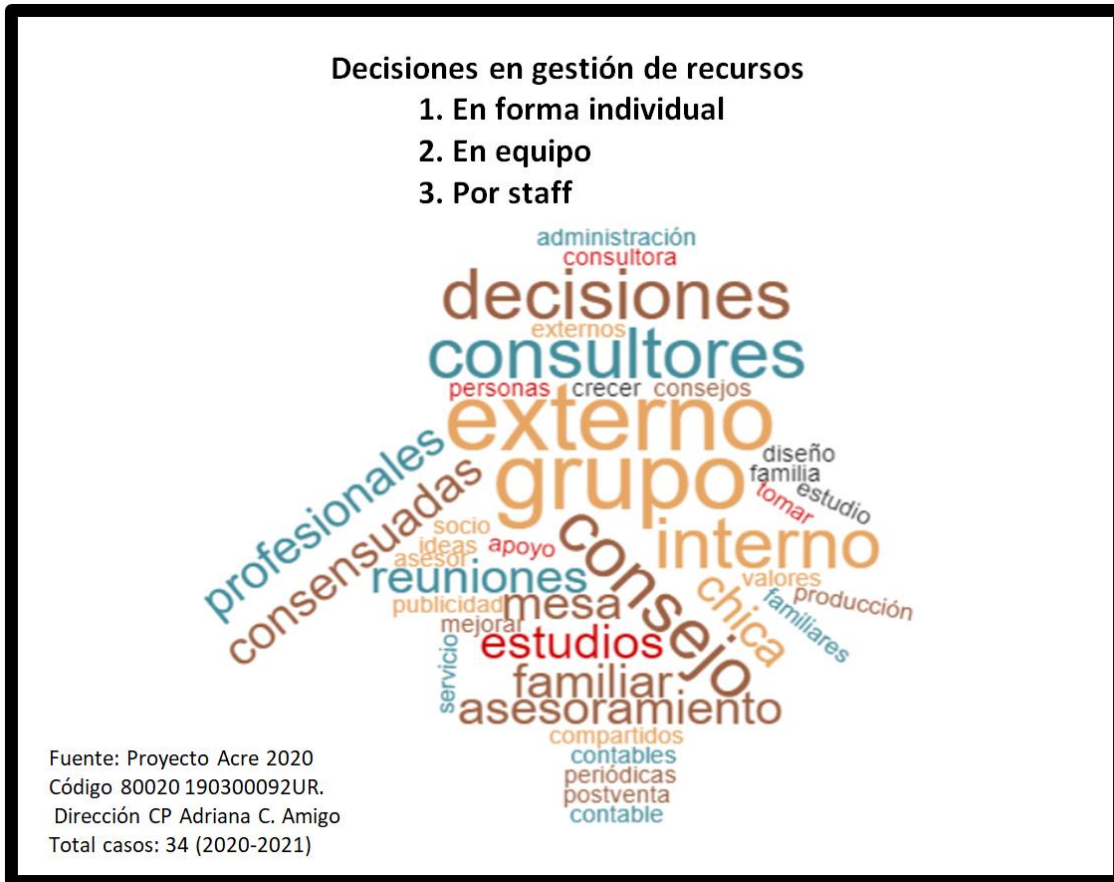
GRÁFICO N° 14



GRÁFICO N° 15



GRÁFICO N° 16



FRASES GENERADAS EN EL ANÁLISIS DE PERPECIONES DE EMPRESARIOS PYMES

GESTIÓN DE RECURSOS

Tomamos decisiones con información
Con otros sale mejor la idea
Adaptación en la mayoría de los procesos

AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

Convertir las amenazas en oportunidades

CONTINUIDAD DE LAS POLÍTICAS

Lo mejor que nos puede pasar es estar en movimiento
La planta en funcionamiento es lo mejor que nos puede pasar

FORTALEZAS

Nuestra fortaleza es nuestra cultura empresarial
Las fortalezas nos las dan las crisis, no el día a día

DEBILIDADES

Si me fijo una meta del 95 % de satisfacción de mis clientes, y no la alcanzo eso ya es una debilidad

CONTEXTO

Estamos huérfanos de políticas públicas

CULTURA

Dar solución a los problemas

Nuestra fortaleza es nuestra cultura empresarial

La cultura que nos deja nuestro padre desde su testimonio

Me apasiona la empresa familiar

Administrar la cultura, que las personas estén a gusto

MARCA

La marca es nuestra vida

La marca nos dará libertad para fijar los precios

La marca es la empresa

Lo vuelvo a contratar por la calidad de sus trabajos

PERSONAS

Hacer de nuestra empresa, satisfacción para nuestros empleados

Lo importante, las personas

Generar equipos interdisciplinarios, marca el futuro de nuestra empresa

Los recursos humanos son fundamentales

Los contrato por la calidad de sus recursos humanos

Tenemos un plan de formación y promoción de los empleados

TECNOLOGÍA

Hay tecnología económica y accesible que se utiliza
y otra imposible de alcanzar

Invierten en equipos y máquinas de primera línea

CRISIS

Somos sobrevivientes

Las fortalezas nos las dan las crisis, no el día a día

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA:

Alvaro, J; Garrido, A; Torregrosa, Blanch, J. M. (1996): *Psicología social del trabajo*; Psicología social aplicada. McGraw Hill, Madrid.

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.

Daft, Richard (2010): *Teoría y diseño organizacional*. 10º edición. Cengage Learning.

México DF.

Grant, R.M., (1994): *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Civitas. Madrid. España.

Hodge, Billy J. y Johnson, Herbert J. (1976): *Administración y organización*. 2º Edición. El Ateneo. Buenos Aires. Argentina.

Knight F. (1921): *Risk, Uncertainty, and Profit*. Boston, MA: Hart, Schaffner & Marx; Houghton Mifflin Co.

Kotter, John P. y Heskett, James L. (1995): *Cultura de empresa y rentabilidad*. Díaz de Santos. Madrid. España.

Nalebuff, B. J. y Brandenburger, A. M. (1996): *Competencia*. Grupo Editorial Norma. Colombia.

Penrose, E. (1958): *The theory of growth of the firm*. Oxford.

Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2005): *Administración* 8º edición. Pearson Educación. México DF.

Rubio y Aragón (2002): *Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme*. Cuadernos de Gestión, Vol. 2, Nro. 1. Universidad de Murcia, España.

Schein, Edgar H. (1992): *Organizational Culture and Leadership*. 5º edición. John Wiley & Son In. New Jersey.

Thaler, R; Sunstein, C (2009): *Un Pequeño Empujón*. Madrid, España: Editorial Taurus.

Selznick, Philip (1957): *Leadership in Administration*. Harper & Row. New York.

Simon, Herbert. (1980): *El comportamiento Administrativo. Un estudio de los procesos de decisión en las organizaciones administrativas*. Aguilar. Buenos Aires. Argentina.

FUENTES

Affranchino L. (2020): *La gestión de fondos en las Pymes en tiempos de crisis*. Thomson Reuters. Recuperado de <http://https://www.thomsonreuters.com.ar/es/soluciones-fiscales-contables-gestion/blog-empresas/la-gestion-de-fondos-en-las-pymes-en-tiempos-de-crisis.html>

Alcócer Cisneros, Sonia; Vera de la Torre, José Luis. (2021): *Acerca de la cultura organizacional*". Universidad de San Martín de Porres: Escuela Profesional de Psicología. http://www.revistacultura.com.pe/revistas/RCU_18_1_acerca-de-la-cultura-organizacional. Pdf (última visita: 10-6-2021).

Alcover, C.M; Gil, F. (2002): *Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. 18 (2-3), pp. 259-301.

<https://journals.copmadrid.org/jwop/art/4d5b995358e7798bc7e9d9db83c612a5>

- Arriagada, I. (2005): *Transformaciones Sociales y demográficas de las familias latinoamericanas*. En Valdés, T. & Valdés, X. (Eds.) *Familia y Vida Privada ¿Transformaciones, tensiones, resistencias y nuevos sentidos?* FLACSO-Chile/CEDEM / UNFPA.
- Barney, J. (1991): *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management.
- Blanch, J. M. (1996): *Psicología social del trabajo*. en Alvaro, J; Garrido, A; Torregrosa, J. *Psicología social aplicada*. McGraw Hill. Revista Universum N° 23 Vol. 1: 116-133, (2008). Madrid.
- Biblioteca Cemlad. (2021): *Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad*.
https://www.academia.edu/35201833/Cultura_organizacional_nueva_tendencia_de_la_gerencia_de_recursos_hacia_la_competitividad (última visita: 10-6-2021).
- CAME. (2021). *Comunicado de prensa: La industria PyME se mantiene 17,1% debajo de 2019*. (23 de mayo 2021). Recuperado de <https://redcame.org.ar/novedades/10961/la-industria-pyme-se-mantiene-171-debajo-de-2019>.
- Casas, J., Repullo, J.R., Lorenzo, S. & Cañas, J.J. (2002): *Dimensiones y medición de la calidad de vida laboral en profesionales sanitarios*. Revista de Administración Sanitaria. 6, 23.
- Clarke, M.; Meldrum M., (1998)): *Creating change from below: early lessons for agents of change*, Leadership & Organizational Development Journal 20/2,
- Cepal (2021). *Análisis de las políticas de apoyo a las PyMEs para enfrentar la pandemia de COVID-19 en América Latina*. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46743-analisis-politicas-apoyo-pymes-enfrentar-la-pandemia-covid-19-america-latina>
- Collis, D. (1999): *Harvard Business Review on corporate strategy*. Boston. Harvard Business School Press.
- Collis, D. y Montgomery, C. (1995): *Competing on resources: Strategy in the 1990s*. Harvard Business Review. July, 118-128.
- Clarke, M.; Meldrum M., (1998)): *Creating change from below: early lessons for agents of change*, Leadership & Organizational Development Journal 20/2,
- Confederación Argentina de la Mediana Empresa. (2020). *Comunicado de prensa*. Recuperado de http://redcame.org.ar/novedades/9885/segun-una-encuesta-de-came-el-594-de-las-pymes-debio-endeudarse-por-la-pandemia?qclid=CjwKCAiAp4KCBhB6EiwAxRxbpFKrQyhK5w6DaQhnsAb1Y9_npCjowI8UgPp7mns3tdT4gcq0fQGpXhoCbJcQAvD_BwE

- Cronista. Com (2020): *Coronavirus: Liliana reconvierte su fábrica de electrodomésticos para producir mascarillas de protección facial*. (30 de marzo de 2020). *El Cronista Comercial*. Extraído de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Coronavirus-Liliana-reconvierte-su-fabrica-de-electrodomesticos-para-producir-mascarillas-de-proteccion-facial-20200330-0007.html/>
- Diener, E., Suh, E.M., Lucas, R. & Smith, H. (1999): *Subjective Well-Being: Three Decades of Progress*. *Psychological Bulletin*, 125 (2), 276-302.
- Edwards, J.; Rothbard, N. (2000): *Mechanism linking work and family: clarifying the relationship between work and family constructs*. *Academy of Management*. 25, 178-1999.
- Edelman (2020): *Edelman Trust Monitor, confianza de marca y coronavirus*. Extraído el 19/06/21 de <https://www.edelman.lat/sites/g/files/aatuss296/files/2020-04/Brands%20and%20the%20coronavirus%20SPA.pdf>
- El Shenawy, K., (2020): *El Grupo Volkswagen se vuelca para combatir el coronavirus fabricando portaviseras*. *Autocasión*. Extraído de <https://www.autocasion.com/actualidad/noticias/el-grupo-volkswagen-se-vuelca-para-combatir-el-coronavirus-fabricando-portaviseras>
- Eurofound (2020a): *Living, working and COVID-19 dataset*. Dublin, <http://eurofound.link/covid19data>
- European Journal of Innovation Management*, Vol. 7. N° 1, pp. 33-44.
- Fernández, Z. y Revilla, A. (2008): *Hacer de la necesidad virtud. Los recursos de las PyMES*. Universidad Carlos III. Madrid.
- Fernández, Zulima (1993). *La organización interna como ventaja competitiva para la empresa*, *Papeles de Economía Española*, N° 56
- Fernández, Z. y Revilla, A. (2008): *Hacer de la necesidad virtud. Los recursos de las PyMES*. Universidad Carlos III. Madrid.
- Fernández, Zulima (1993). *La organización interna como ventaja competitiva para la empresa*, *Papeles de Economía Española*, N° 56.
- Frone, M. (2003): *Work-Family Balance*. En J.C. Quick & L.E. Tetrick (Eds.). *Handbook of occupational health psychology* (143-162). Washington D.C. American Psychological Association. *Revista Universum* N° 23 Vol. 1: 116-133, (2008). Madrid.
- Fundación Observatorio Pyme. (2020): *Coronavirus II: Capital de trabajo y costo diario de la inactividad MiPyME. Medidas del Gobierno y flexibilización de la cuarentena*. Recuperado de <http://https://www.observatoriopyme.org.ar/project/coronavirus2/>
- Herrera, Clara (2020): *El desafío de liderar en tiempos de incertidumbre*- *Diario La Nación, Economía*. (8-02-2020).

- Hill, J. y Neely, N. (2000): *Innovative capacity of firms: on why some firms are more innovative than others*, Paper presentado en 7th. International Annual EurOMA Conference. Ghent.
- Lambert, S. J. (1990): *Processes linking work and family: a critical review and research agenda*. Human Relations, 43, 239-257. Revista Universum N° 23 Vol. 1: 116-133, (2008). Madrid.
- Ministerio de Producción. (2021): *GPS de Empresas*. Recuperado de <http://gpsempresas.produccion.gob.ar/>
- Morillo, Ana (2020): *Creatividad desde casa: cómo actúan las marcas ante el COVID-19. Terceto*. Extraído el 20/06/2020 de <https://tercetocomunicacion.es/creatividad-desde-casa/>
- Muñoz-Salgado, F.J., Nava-Rogel, R.M. y Rangel Magdaleno, J.A. (2013): *El clima familiar como factor determinante en la conformación de la empresa familiar*. Revista de Empresa Familiar, 3(2), 29-41.
- Prahalad, CK y Hamel, G (1990) *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, vol. 68, N° 3, Mayo-Junio.
- Pérez-Pérez, M., Vela-Jiménez, M. J., Abella-Garcés, S., & Martínez-Sánchez, A.. (2015): *El enriquecimiento trabajo-familia: nuevo enfoque en el estudio de la conciliación y la satisfacción laboral de los empleados*, Universia Business Review, 45, pp. 16-33. Link: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6282840.pdf>
- Perlman, Adam. (2020) <https://www.eluniversal.com.co/salud/como-integrar-el-trabajo-y-la-familia-en-casa-y-en-pandemia-XM3295653>
- PWC. (2019): *Global Top 100 companies by market capitalization*. Disponible en <https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/2019/global-top-100-companies-2019.pdf>
- Pulido, C.; Burgos, J. (2002): *Aporte de los valores al desarrollo de las organizaciones*. En Revista de Psicología "VERITAS", Vol. 8, 8:41-53. Universidad de San Martín de Porres. Lima. Perú.
- Rueda Fierro, I.; Tamayo, G.; Byron Acosta, A.; Cueva Brito, F.; Dávalos, P. (2020): *Aprendizaje Organizacional y su vinculación con la comunicación*. SaberEs. Vol. 12, Núm. 1. 73-85. Sección Artículos. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7611867.pdf>
- Rodríguez, E. (2002): *Estrategia de cambio organizacional para superar la crisis en un corporativo. Caso Dico (1994-1997)*. updates@academia-mail.com. (última visita: 10-6-2021).

- Rumi, María Julieta (2021): *La industria, frente al desafío de innovar*, Diario La Nación Comunidad de Negocios, 12-06-2021, p 8.
- Sáez de Viteri; Arranz, D. (2000). Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 6, N° 3.: *El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido*. Vigo: Universidad de Vigo.
- Salavoy, H. (2004): *The concept of Innovativeness: should we need to focus?*. European Journal of Innovation Management. Vol. 7. N° 1.; pp. 33-44.
- Sanchez Fuentes, Antonio J. (2020): *Teletrabajo y familia en tiempos de COVID-19. Del aparente conflicto al necesario enriquecimiento*.
<https://accionfamiliar.org/teletrabajo-y-familia-en-tiempos-del-covid-19/>
- 21 gramos, Marcas con Valores y la Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social. (2021): *Impacto Covid-19 y consumo consciente: ¿cuáles son las tendencias y evolución del consumo responsable y sostenible?*. Extraído de https://mcusercontent.com/3dcbfc84f19bae4911395e79c/files/99a1d17d-bfb0-4ff5-8b46-698e67b1ad4b/INFORME_Impacto_COVID_y_Consumo_Consciente_0321.pdf
- Xifra, J. (2020): *Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19*. El profesional de la información, v. 29, n. 2, e290220.

LOS CAMBIOS CULTURALES Y EL CONCEPTO DE EMPRENDEDORISMO EN ÉPOCAS DE COVID-19

Zubeldia, María Lourdes
Viadana, Claudia Alejandra

RESUMEN:

En el presente trabajo nos proponemos analizar el rol de la cultura organizacional, sus cambios y el concepto de emprendedorismo durante la época de pandemia.

Entendemos por cultura organizacional un conjunto de significados compartidos construidos por los actores dentro de la organización. *Schwartz y Davis (1981), afirman que la cultura organizacional es “un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que regulan la conducta de los individuos y los grupos en la organización” (Schein, 1987).*

La pandemia declarada por la OMS a causa del coronavirus (COVID-19) es sin duda de una magnitud nunca antes dada. Se ha visto cómo el virus fue capaz de transmitirse desde un punto del continente a otros tan distantes como se pueda imaginar. Dado la velocidad en que se llevó a cabo este proceso, la estrategia de confinamiento fue adoptada como única medida de contención del virus.

En este contexto los emprendimientos del Tercer sector, las organizaciones de la sociedad civil, que siempre tuvieron como objetivo cubrir las necesidades de un colectivo o comunidad con vulnerabilidades, se volvieron fundamentales dado su capacidad de dar respuesta con mayor flexibilidad a las cuestiones urgentes de la comunidad donde desarrollan sus acciones.

PALABRAS CLAVES: Cultura; Emprendedorismo; Cambio; Pandemia

ABSTRACT:

In this paper we propose to analyze the role of organizational culture, its changes and the concept of entrepreneurship during the pandemic era.

We understand by organizational culture a set of shared meanings built by the actors within the organization. *Schwartz and Davis (1981), affirm that the organizational culture is “a pattern of the beliefs and expectations shared by the members of the organization. These beliefs and expectations produce norms that regulate the behavior of individuals and groups in the organization ”(Schein, 1987).*

The pandemic declared by the WHO due to the coronavirus (COVID-19) is undoubtedly of a magnitude never before given. It has been seen how the virus was able to be transmitted from one point of the continent to others as distant as you can imagine. Given the speed in

which this process was carried out, the confinement strategy was adopted as the only measure to contain the virus.

In this context, third sector ventures, civil society organizations, which always aimed to meet the needs of a vulnerable group or community, became essential given their ability to respond more flexibly to urgent issues of the community where they carry out their actions.

KEYWORDS: Culture; Entrepreneurship; Change; Pandemic

1. INTRODUCCIÓN

En estos últimos años se han generado numerosas Organizaciones Sociales, con la finalidad de sostener, atender y potenciar a los sectores menos favorecidos. También se multiplicaron las ONG con una orientación al cuidado y protección del medio ambiente, así como variadas Instituciones enfocadas en el mejoramiento de la salud humana y animal.

Cuando nos referimos a la cultura emprendedora hacemos referencia a conceptos, tales como iniciativa, innovación, sustentabilidad. Es destacable la capacidad de adaptación a las contingencias

Se entiende a la cultura organizacional como un marco de referencia compartido, que indica a los integrantes cuál es el modo esperado de pensar y de actuar en situaciones concretas, por lo que no atiende soluciones puntuales, sino que señala las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización.

La cultura emprendedora está estrechamente ligada a la iniciativa y la acción. Un emprendedor es capaz de innovar, adaptarse a su entorno, tiene ganas de hacer cosas nuevas y de hacerlas de forma diferente.

En este artículo se analizará a las organizaciones del tercer sector con objetivos sociales, que desarrollan sus actividades en sectores de la sociedad en estado de vulnerabilidad para satisfacer sus demandas no satisfechas ni por el Estado ni por el mercado.

En actual contexto de Pandemia declarada por la OMS con motivo del COVID 19 los emprendimientos del Tercer sector, las organizaciones de la sociedad civil, que siempre tuvieron como objetivo cubrir las necesidades de comunidades con vulnerabilidades, se transformaron y desarrollaron un rol fundamental basado en su mayor flexibilidad para adaptarse y generar acciones para cubrir las necesidades urgentes de dicha comunidad.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura de una organización está definida por la forma de interacción que se da entre sus miembros y la relación de éstos con la organización, tomando como referencia el conjunto de ideas, normas y valores que posee la organización. Comprende aspectos tanto formalizados como no formalizados e incluye elementos “blandos”, como los valores,

conocimientos, estilos e imágenes, y elementos tangibles de las operaciones de la organización.

La cultura de la organización es un marco de referencia compartido, que indica a los integrantes cuál es el modo esperado de pensar y de actuar en situaciones concretas, por lo que no atiende soluciones puntuales, sino que señala las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización. Al actuar de una forma congruente con las pautas culturales, los miembros de la organización tienen una imagen compartida y permiten comprobar la existencia de una personalidad corporativa. Estas pautas compartidas son parte de la información que procesan las personas al tomar decisiones. Pero además de este componente racional o tangible, los rasgos culturales se convierten en aspectos emocionales y se viven como dramas, crisis o dilemas del grupo. Ahora bien, no obstante la cultura se forja y se modifica a partir de las interacciones internas y externas, no debe pensarse que es algo frágil o volátil; muy por el contrario, la cultura se refuerza a sí misma a través de los pautas dominantes que instituye y, por ello, es uno de los elementos de la organización más difícil de modificar. En efecto, los elementos de la cultura son los componentes estructurales de más lento movimiento y sus cambios pueden ser vistos como adaptaciones a las transformaciones del entorno.

2.1 CULTURA EMPRENDEDORA

Schumpeter (1996) entendía al emprendedor como una persona que experimentaba, creando e innovando. Joseph Schumpeter es el que introduce la idea que las innovaciones son imprescindibles para lograr el crecimiento y además las mismas implican un alto riesgo para aquellas personas que las quieran concretar. La idea de innovación, considera a todos aquellos productos o servicios que sean creados para hacer la vida más fácil con su uso. Si no se logra el uso de los mismos, no sería innovación. La idea preponderante de la posición de Schumpeter es que el emprendedor asume riesgos para llevar adelante su proyecto innovador, enfrentándose a las resistencias que aparecen al momento de incorporar las mismas en los procesos productivos y de consumo.

“La actividad emprendedora es la gestión del cambio radical y discontinuo, o renovación estratégica, sin importar si esta renovación estratégica ocurre adentro o afuera de organizaciones existentes, y sin importar si esta renovación da lugar, o no, a la creación de una nueva entidad de negocio” (Kundel, 1991) Definición citada por Mario Dehter en su artículo “Intraempreneurship” (2001).

Peter Drucker consideraba que para ser un emprendedor la característica fundamental que debía destacar a esta persona era su capacidad para llevar adelante innovaciones. Innovar para él era el camino que podía llevar al éxito a un proyecto, o sea pasar de una idea a un proyecto concreto, desarrollado y alcanzado con sus objetivos.

El surgimiento del “emprendedurismo” como concepto dentro de la Administración puede ser categorizado como una disciplina que se encuentra en una etapa de construcción. Se puede atribuir el desarrollo del mismo a la necesidad de aplicar los conceptos de gestión a experiencias con perfil empresarial. Las mismas han sido por todos los tiempos los pilares del progreso tanto humano como así también de la ciencia y la tecnología. Cuando se habla de emprendedurismo, se refiere al desarrollo de actividades con el fin de obtener riqueza y aprovechando oportunidades contando muchas veces tan solo con el recurso de sus ideas. El término emprendedor contiene la noción de toma de riesgo, “poniendo en juego” capital propio o ajeno, relaciones, tiempo, conocimientos, para llevar adelante una idea que aún tiene que ser aceptada y usada para considerarla exitosa. Dado que la creatividad no es la única condición que se debe poseer para llevar adelante un En estos últimos años se han generado numerosas Organizaciones Sociales, con la finalidad de sostener, atender y potenciar a los sectores menos favorecidos. También se multiplicaron las ONG con una orientación al cuidado y protección del medio ambiente, así como variadas Instituciones enfocadas en el mejoramiento de la salud humana y animal.

3. ORGANIZACIONES SOCIALES

Analizaremos el conjunto de instituciones privadas pero no lucrativas con un objetivo social, que se desenvuelven en el espacio público para satisfacer demandas no satisfechas ni por el Estado ni por el mercado. Este tipo de organizaciones se denomina también “Tercer Sector” y está conformado por distintos tipos de Instituciones no lucrativas.

Todas estas instituciones comparten ciertas características: Son de carácter privado, no lucrativas, autogobernadas, voluntarias (de libre afiliación), son permanentes en el tiempo y poseen cierto grado de formalización como por ejemplo: patrimonio propio. Generalmente tienen objetivos sociales o ideológicos y estructuras de ingresos diferentes a una empresa privada u organismo estatal, ya que en general sus aportes son efectuados de manera voluntaria sea en tiempo y dinero, lo cual requiere estrategia de obtención de recursos. Finalmente, suelen estar exentas de impuestos y tasas tributarias.

Actualmente este sector constituye una fuerza económica importante en el mundo. Se estima que entre el 8% y el 12% del empleo no agrícola en países desarrollados y una proporción mayor del empleo formal en regiones de desarrollo.

Una característica significativa de este tipo de organizaciones es que, por su carácter asociativo y su motivación altruista, es creador de lazos sociales y de espacios de socialización para grupos y personas.

Como se afirma en Cuadernos Latinoamericanos de Administración de la Universidad El Bosque (Colombia), “Las organizaciones sociales se conforman para gerenciar un problema, en la esfera pública, su naturaleza es congregar adeptos en torno a un interés

que les articula mediante un conjunto de relaciones orientadas especialmente a convertir problemas sociales en problemas públicos y transformar el sentido y alcance de las intervenciones públicas” (año 2015)

Las entidades del Tercer sector surgen entonces por el interés de los particulares o de empresas en involucrarse voluntariamente mediante acciones concretas a fin de que la comunidad en su conjunto sea la beneficiada por el aporte de los individuos. Por lo que las Instituciones del Tercer Sector precisan del compromiso voluntario de todos sus miembros.

Algunos autores argumentan que las personas necesitan encontrar sentido a sus vidas, produciéndoles satisfacción al corroborar que una situación particular mejora mediante su contribución y asociación organizada con otros sujetos, para que la comunidad en su conjunto sea la beneficiada por el aporte de los individuos. Por lo que las Instituciones del Tercer Sector precisan del compromiso voluntario de todos sus miembros a fin de desarrollar o mejorar situaciones determinadas de carácter público y social.

Este tipo de organizaciones suelen ser exitosas cuando su misión y visión son claras, interesantes y motivadoras para los voluntarios; cuando sus integrantes identifican la relación entre sus miembros, la organización y la sociedad y cuando los intereses privados de los particulares no interceptan con los objetivos institucionales.

3.1 EMPRENDEDURISMO EN ORGANIZACIONES SOCIALES

El emprendedurismo en las organizaciones del tercer sector se caracteriza por tener como objetivo la resolución de problemáticas en el orden social, económico o aquellas propias de las comunidades donde desarrollan sus actividades.

Los emprendimientos sociales se gestionan en base a la idea de lo colaborativo, involucrando a los diferentes actores que interactúan en el contexto de la comunidad donde se llevan a cabo las actividades. Es muy importante el rol de las mujeres de las comunidades ya que son conocedoras de las necesidades y problemáticas del contexto.

Ellas se involucran toman la iniciativa y proponen ideas para la resolución de los problemas.

La gestión de las organizaciones sociales requiere de herramientas específicas que sean compatibles con los recursos de los sectores donde desarrollan sus acciones.

Las organizaciones sin fines de lucro llevan a cabo su misión a través de proyectos específicos. Estos son elegidos por las autoridades establecidas, quienes son los responsables de decidir cuáles, entre todos los que la organización puede ofrecer, son los más consistentes con la misión y vinculación con la sociedad. Para ello, debe desarrollar mecanismos a fin de determinar la factibilidad, viabilidad y sustentabilidad económica de los mismos. Además, debe monitorear el conjunto de programas y servicios ofrecidos a fin de asegurar su calidad y correcto funcionamiento; o en su defecto determinar cuáles requieren ser modificados, mejorados o reestructurados. Ese monitoreo puede llevarse a cabo mediante: encuestas a participantes y beneficiarios, observación directa, análisis de

informes de gestión, evaluación de desempeño mediante el análisis entre los objetivos y los resultados logrados. La sustentabilidad económica, es el factor decisivo para el éxito de un proyecto sea por la consecución de recursos como la gestión de los mismos.

En cuanto a los procesos básicos de gestión tales como: la planificación, la organización, la dirección y el control, desde el marco administrativo hay que reconocer que para la gestión de las organizaciones solidarias se utilizan y adaptan conceptos, técnicas e instrumentos desarrollados por la administración tradicional, sin tener en cuenta que los aspectos que caracterizan la dimensión económica de las organizaciones de economía solidaria son diferentes por el predominio de la acción colectiva sobre la acción individual y su aplicación a través de los cuerpos colegiados basados en el trabajo en equipo y la toma colectiva de decisiones. Respecto a las actividades que agrupan las personas de acuerdo con su nivel de responsabilidad, tradicionalmente reconocidas como finanzas, mercadeo, producción, servicio e información, puede decirse que resultan necesarias en el sentido de la integralidad y su concepción sistémica en la organización. Estas actividades deben ser denominadas procesos de gestión de recursos y deben ser aplicadas de acuerdo con los elementos característicos de la dimensión económica de las organizaciones de economía solidaria.

4. EMPRENDIMIENTOS SOCIALES Y PANDEMIA

Para que se declare el estado de pandemia se tienen que cumplir dos criterios: que el brote epidémico afecte a más de un continente y que los casos de cada país ya no sean importados sino provocados por transmisión comunitaria.

La pandemia declarada por la OMS a causa del coronavirus (COVID-19) es sin duda de una magnitud nunca antes dada. Se ha visto cómo el virus fue capaz de transmitirse desde un punto del continente a otros tan distantes como se pueda imaginar. Dado la velocidad en que se llevó a cabo este proceso, la estrategia de confinamiento fue adoptada como única medida de contención del virus.

Esta medida implicó un gran impacto tanto en la sociedad en cuanto a sus relaciones sociales como a la economía en todas sus ramas y niveles.

En este contexto los emprendimientos del Tercer sector, las organizaciones de la sociedad civil, que siempre tuvieron como objetivo cubrir las necesidades de un colectivo o comunidad con vulnerabilidades, se volvieron fundamentales dado su capacidad de dar respuesta con mayor flexibilidad a las cuestiones urgentes de la comunidad donde desarrollan sus acciones.

Los emprendimientos sociales, que tienen una lógica de gestión particular para lograr sus objetivos y no perder de vista la sustentabilidad del mismo, en este contexto de pandemia adquirieron el carácter de “Emprendimientos de subsistencia” dada las imposibilidad de

planificar en el corto plazo cualquier acciones necesario sino llevar adelante las acciones urgentes que impuso este momento de Pandemia.

Los emprendimientos de subsistencia se caracterizan por una baja disposición de recursos así como también poca formación en gestión de los actores que participan de los mismos. Otras factores que afectan a este tipo de emprendimientos es el bajo nivel de innovación, la mayoría son liderados mayormente por mujeres, en general son creados para dar respuestas a necesidades urgentes que ayudan a satisfacer las necesidades del día a día.

En el actual contexto de pandemia las organizaciones sociales llevaron adelante este tipo de emprendimientos teniendo que dejar aquellos programas que requerían de mayor planificación y tiempo para el desarrollo y gestión para obtener los objetivos planteados. Esto podría ser visto como un retroceso en sus programas de acción pre pandemia, pero también muestran una capacidad de adaptación rápida a las necesidades del contexto actual. Si bien los emprendimientos de subsistencia muestran las debilidades de gestión antes indicadas, pueden indicar una fortaleza dada la posibilidad de generar acciones necesarias para lograr objetivos urgentes de su comunidad.

5. CONCLUSIONES

Los llamados emprendimientos sociales se caracterizan por una gestión en base a los valores de lo colaborativo, en los que se involucran a diversos actores que interactúan en el contexto de la comunidad donde se llevan a cabo las actividades. El rol de las mujeres de las comunidades es considerado de suma importancia ya que son conocedoras de las necesidades y problemáticas dentro de las mismas. Ellas se involucran toman la iniciativa y proponen ideas para la resolución de los problemas.

Analizando los factores que interviene en la gestión tales como: la planificación, la organización, la dirección y el control, para la gestión de las organizaciones solidarias se utilizan y adaptan conceptos, técnicas e instrumentos desarrollados por la administración tradicional, teniendo en cuenta que los aspectos que caracterizan a las organizaciones de economía solidaria son diferentes por el predominio de la acción colectiva sobre la acción individual.

A partir de la pandemia declarada por la OMS a causa del coronavirus (COVID-19) se ha visto cómo el virus fue capaz de transmitirse desde un punto del continente a otro. Este proceso se dio con una velocidad que llevó a las autoridades políticas del mundo a adoptar como estrategia de cuidado el confinamiento de las personas como única posibilidad de protección.

Los emprendimientos sociales en este contexto de pandemia adquirieron el carácter de “Emprendimientos de subsistencia” dada las imposibilidad de planificar en el corto plazo

cualquier acción necesaria sino llevar adelante las acciones urgentes que impuso este momento de Pandemia.

Esto podría ser visto como un retroceso en sus programas de acción pre pandemia, pero también muestran una capacidad de adaptación rápida a las necesidades del contexto actual. Si bien los emprendimientos de subsistencia muestran las debilidades de gestión antes indicadas, pueden indicar una fortaleza dada la posibilidad de generar acciones necesarias para lograr objetivos urgentes de su comunidad.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA:

- Ansoff, H.I. Planteamientos Estratégicos, nueva tendencia de la Administración / H. I Ansoff, R.P. Declerk, R. L. Hages. México Editora Trillas, 1993.
- Alcaraz, R. "El Emprendedor de éxito" Guía de Planes de Negocios" 2 Edición, Mc. Graw Hill, México .D.F. 2005
- Longenercher, Moore "Administración de Pequeñas Empresas" Enfoque Emprendedor, 13ª Edición Editorial Thomson. México. D. F 2007
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, S. Safari a la estrategia. Argentina: Ediciones Granica. 1999
- Kotler, P., Armstrong, G. Principios de Marketing. Pearson Educación SA. 2008.
- Gladwell, M. Inteligencia Intuitiva. Taurus. Buenos Aires. 2006.
- Sbdar, M. Master en negocios: emprendedores: conocimientos y herramientas para completar la pasión por hacer. Arte Gráfico Editorial Argentino. Buenos Aires. 2009.
- Cuadernos Latinoamericanos de Administración de la Universidad El Bosque (Colombia) 2015, Vol XII, número 21, Pág. 79.

VIENTOS DE CAMBIOS. EL CASO DE LA MUTUAL FEDERADA SALUD

Kobila, María Teresa
Parolin, Marisa Andrea
Chiaramoni, Natalia Soledad
D'Avanzo, María Laura
Gagliardini, Graciela Ana

RESUMEN:

Las organizaciones post-Covid 2019 plantean problemáticas y desafíos abriendo un abanico de oportunidades para el apasionante mundo de la investigación. La Asociación Mutual Federada Salud se seleccionó como “caso de estudio único”. Se empleó metodología cualitativa y la entrevista virtual fueron el principal instrumento de relevamiento, proyectándose el abordaje de los siguientes objetivos: describir los cambios que se han implementado a partir del contexto de pandemia, reseñar las políticas y/o estrategias aplicadas, básicamente sobre el talento humano, inferir el estilo de gestión prevalente en la mutual y reflexionar sobre el proceso de cambio operado en la organización. Se reflexiona que los cambios fueron resultantes de decisiones políticas, sin las cuales su implementación hubiera sido imposible. Se procuró acrecentar las fortalezas y estrechar las debilidades para hacer operativos los cambios pretendidos que se dispuso mediante el empleo de tecnologías propias y el reforzamiento sistemático en la gestión del talento humano. El proceso de cambio no fue impulsado por la pandemia si bien se aceleró a consecuencia de la misma. La redefinición de valores fue ineludible para orientar el rumbo organizacional. La claridad en los compromisos de trabajo, la orientación a resultados específicos, la adaptación a los ambientes personales e institucionales, demuestra que el cambio es posible. Se infiere que el Gerente General-líder posee un “*estilo mixto*” que combina capacidades de gerenciar y liderar. Este proceso se interpreta como un auténtico cambio cultural, que se inició con un diagnóstico de la situación existente y llevó a redefinir los valores compartidos y consensuados por todos de los miembros en pos de la construcción conjunta de una floreciente y apropiada cultura organizacional.

PALABRAS CLAVE: Gestión del cambio. Gestión del Talento Humano. Liderazgo. Cultura organizacional

ABSTRACT:

Post-Covid 2019 organizations has problems and challenges, opening a range of opportunities for the exciting world of research. Mutual Federada Salud Association was selected as a “unique case study”. Qualitative methodology was used and the virtual

interview was the main survey instrument, projecting the approach to the following objectives: describe the changes that have been implemented from the pandemic context, review the applied policies and / or strategies, basically on talent human, infer the prevalent management style in the mutual and reflect on the process of change operated in the organization. It reflects that the changes were the result of political decisions, without which their implementation would have been impossible. It was treated made to increase the strengths and narrow the weaknesses to make operational the intended changes that were arranged through the use of proprietary technologies and the systematic reinforcement in the management of human talent. The process of change was not driven by the pandemic, although it accelerated as a result of it. The redefinition of values was unavoidable to guide the organizational course. Clarity in work commitments, orientation to specific results, adaptation to personal and institutional environments, shows that change is possible. It is inferred that the General Manager-leader has a "mixed style" that combines management and leadership skills. This process is interpreted as an authentic cultural change, which began with a diagnosis of the existing situation and led to a redefinition of shared values and agreed by all of the members in post of the joint construction of a flourishing and appropriate organizational culture.

KEY WORDS: Change management. Management of human talent. Leadership. Organizational culture.

1. INTRODUCCIÓN

A nivel social, político y económico el Covid-19 fue el protagonista del año 2020, con sus consecuencias de confinamientos, crisis y diversas secuelas a nivel mundial, regional y local. La pandemia aún no se ha controlado, pero sin lugar a dudas dejarán marcas por un largo período de tiempo. Para muchos, un cambio de paradigma.

Las organizaciones argentinas no están al margen de la realidad mundial, aunque a pesar de los cambios externos e internos, no todas corrieron la misma suerte. La resistencia y supervivencia de algunas de ellas se sospecha derivadas de la prevalencia de ciertos estilos de conducción y pautas culturales. Estas interpretaciones fueron vertidas en un trabajo de investigación realizado en el año 2020¹.

Por entonces, conscientes de la creciente complejidad en sus múltiples dimensiones, observamos, interpretamos y describimos la sucesión acelerada de cambios significativos y diversos que dieron cuenta de las reacciones y posibles respuestas frente a lo inesperado.

¹“¡Eureka! Se aceleran los cambios organizacionales con la pandemia” presentado en las V Jornadas de Investigar para Investigar, Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la U.N.R., octubre de 2020.

Muchos supusieron que los cambios -en las tecnologías, las estructuras y conductas humanas- llegaron para quedarse, otros imaginaron que sería algo temporal y también están quiénes juzgaron que prevalecerían las modalidades laborales híbridas.

Sin dudas, las organizaciones post-Covid 2019 plantean problemáticas y desafíos abriendo un abanico de oportunidades para el apasionante mundo de la investigación. De cara a este estado de situación, atendiendo las opiniones del mundo empresarial y con la ambición de ampliar los conocimientos en el campo de la Administración se gestó y construyó este trabajo.

2. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Indiscutiblemente en el ámbito organizacional, dónde los líderes y sus colaboradores son piezas claves, se vivenciaron cambios importantes, interpelando a sus propios protagonistas. Estos acontecimientos arrojaron disparadores que exhortan a averiguar si ¿el pensar de los directivos es congruente con el comportamiento esperado de sus colaboradores? Los cambios implementados ¿siguen interpelando mayores desafíos a futuro? En relación, concierne indagar ¿Cuál es la proyección que tiene la organización? ¿Cuáles son las medidas consideradas urgentes y/o necesarias para la continuidad organizacional? ¿Cómo es considerada la dimensión de capital humano para el/los directivos?

Con el convencimiento de que los directivos que aspiran al progreso organizacional orientan su mirada hacia el personal, atañe comprender ¿cómo es gestionado el talento humano? ¿Existen políticas, estrategias o procedimientos con relación al desarrollo del talento humano? Indagaciones que orientan el trabajo de investigación.

Se estudia una organización mutual -comentado en el apartado de metodología- cuyas dimensiones culturales fueron abordadas por nuestro equipo en el año 2014¹. La decisión de ampliar esta indagatoria obedece al interés que el caso de estudio inspira. En el marco de nuevo contexto se plantearon nuevos interrogantes y los siguientes objetivos de investigación.

3. OBJETIVOS

- a) Describir los cambios que se han implementado a partir del contexto de pandemia.
- c) Reseñar las políticas y/o estrategias aplicadas, básicamente sobre talento humano.
- b) Inferir el estilo de gestión prevalente en la mutual.

¹ Decimonovenas Jornadas de Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, realizadas los días 27 y 28 de Noviembre de 2014. Disponible en: <https://rephip.unr.edu.ar/handle/2133/7414/discover>

b) Reflexionar sobre el proceso de cambio operado en la organización.

4. METODOLOGÍA

Esta ponencia está enmarcada en el proyecto “Gestión de la complejidad cultural de las organizaciones”¹. En esta línea de investigación descuella la metodología cualitativa² a través de la cual se aspira descubrir los supuestos del estudio para la reconstrucción de los datos. La Asociación Mutual Federada Salud se seleccionó como “caso de estudio único”³ a consecuencia de las preguntas orientadoras y los objetivos indicados precedentemente que fueron parte del diseño de investigación.

Consiguientemente la entrevista fue el instrumento de relevamiento básico seguido por la revisión documental con un diseño bibliográfico basado en la revisión sistemática de la base de datos que almacenaba el equipo de investigación. Las entrevistas se efectuaron bajo la modalidad virtual a través del dispositivo google meet. Después del relevamiento se procedió a la transcripción de las mismas para su posterior análisis. Se dispusieron preguntas abiertas en un guion que destacó consultas en torno a la formulación de las palabras clave, centro de interés de este trabajo.

El relevamiento se efectuó durante los meses de julio y agosto de 2021, las entrevistas en profundidad se mantuvieron con el gerente general de la mutual quién proporcionó valiosa información, sin ocultación de información ni límites de tiempos. Es de destacar que en redacción y el sentido único de las expresiones lingüísticas se respetaron los dichos del entrevistado, en ese sentido los resultados se construyen en conexión con los comentarios vertidos y la interpretación efectuada.

Finalmente, conviene recordar que se trata de un estudio de “caso único” donde no es factible la extrapolación de resultados a otros casos u organizaciones.

5. MARCO TEÓRICO

Como se esbozó en el apartado introductorio, el comienzo de la pandemia COVID-19 ha expuesto al mundo a un complicado desafío. Las estrategias de contención anunciados por los gobiernos hicieron cambiar a la gente a modelos de trabajo remoto del día a la noche. Aun antes del estallido de la pandemia, la adopción y la evolución de la tecnología, los modelos de trabajo y el comportamiento del consumidor estaban cambiando. Sin embargo,

¹ Proyecto radicado en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la U.N.R., período 2020-2021.

² Hernández Sampieri y otros. (2010) *Metodología de la Investigación*. Buenos Aires.

³ Yin, R. K. (2004) *Investigación sobre estudio de casos*. Sage Publications: México: Sage Publications.

el repentino comienzo del COVID ha intensificado el uso de herramientas de tecnología de la nueva era¹.

Para gestionar los cambios, la cultura organizacional y el talento humano se requieren el impulso de líderes. El líder efectivo tiende a ubicarse en algún lugar de la intersección de estos temas. Peter Drucker² sostiene que lo que valida la existencia de un líder es que tenga seguidores y Kotter³ agrega *“El liderazgo complementa a la gestión, no la sustituye”*. Como expresa Sarchman⁴ para fortalecer las capacidades sociales y emocionales y dirigir el cambio el talento de los líderes es fundamental.

Atesorar el talento humano se ha convertido en uno de los principales retos de los directivos en un cada vez más turbulento entorno de negocios. El talento de los gerentes es necesario para rediseñar estrategias que se enfoquen en las capacidades fundamentales que puedan traer resultados mejorados. Si los equipos de talento fracasan para nutrir el talento existente de sus empleados, potencialmente limitan el crecimiento y la sustentabilidad de la organización en el futuro.

Un reportaje realizado a Orlando Mejía⁵, socio de Capital Humano de Deloitte, expresa: *“La pandemia y la realidad del futuro del trabajo que están ocurriendo ahora van a llevar a que Recursos Humanos tome su lugar en la mesa, igual o más importante que el de Finanzas o el de Marketing”*. Para florecer durante y después de la crisis, los empleados deben estar equipados para asegurar adaptabilidad, flexibilidad y creatividad.

La reinención del Área de Recursos Humanos, es “la clave” para el mundo laboral post-pandemia. En los ámbitos organizacionales la emergencia sanitaria constriñe a las áreas de gestión de talento a replantear sus funciones dentro de las empresas para que asuman el liderazgo y orienten a sus colaboradores para trabajar bajo la “nueva normalidad”. Como sostiene Sarchman⁶ el talento de los gerentes se necesita para rediseñar estrategias que se enfoquen en las capacidades fundamentales que puedan traer resultados mejorados. Si los equipos de talento fracasan, potencialmente limitan el crecimiento y la sustentabilidad de la organización en el futuro.

La gestión del talento humano, engloba el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir el desarrollo de los cargos gerenciales, siendo esencial para las organizaciones que

1 Sarchman, José M. (2021) *“Habilidades que requieren las empresas en tiempos de pandemias”*, recuperado el 30 de julio de 2021 de :

http://www.biblioeco.unsa.edu.ar/pmb/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=52538

² Drucker, P. (1999) *Los desafíos de la administración en el siglo XXI*. Buenos Aires: Sudamericana

³ Kotter, J. P. (2002) *“Lo que de verdad hacen los líderes”* en: Harvard Business Review Liderazgo, Bilbao, Ed. Deusto, pp. 41.

⁴ *Ibidem*.

⁵ Redacción Factor Capital Humanos (2020, 20 julio) *“Reinención de Recursos Humanos, clave para el mundo laboral post pandemia”*. Recuperado el 13 de agosto de 2021, de

<https://factorcapitalhumano.com/mundo-del-trabajo/reinencion-de-recursos-humanos-clave-para-el-mundo-laboral-post-pandemia/2020/07/>

⁶ Op. Cit. 7

consideran al talento como un activo estratégico¹. Para los intelectuales, la inversión y desarrollo del capital intelectual es un axioma básico, para los gestores el talento se ha convertido en una cuestión organizacional que involucra a toda la organización, y en especial a la alta dirección²

Una vez definida la estrategia por la alta dirección, ésta debe llegar de manera precisa a cada uno de los integrantes de la organización. Además, cuando cada uno de los colaboradores conoce como impacta positivamente en los resultados, esto contribuirá a la consolidación de la cultura organizacional forjando condiciones atractivas para el desarrollo del talento humano en el largo plazo.

Cejas (2008)³ señala que este enfoque constituye un elemento clave del éxito competitivo que permite el mejoramiento del desempeño de las personas a través del desarrollo de las competencias. Cabe destacar que, las competencias deben ir acompañadas del sentido de compromiso y la acción, tal como lo plantea Alles (2017)⁴, si un profesional tiene el sentido del compromiso y actúa; pero no dispone de las capacidades, evidentemente no alcanzará buenos resultados. Por el contrario, si posee las capacidades y actúa, sin comprometerse con el proyecto, puede lograr lo fijado; sin embargo, la falta de motivación le impedirán innovar.

También Peiró y Soler (2020)⁵ señalan un conjunto de habilidades que han de estar presentes en el talento humano, tales como las destrezas digitales, cognitivas, emocionales, manejo de las redes, resolución de conflictos, adaptación a los cambios, entre otros. Lo cual contribuiría tanto a la empleabilidad, como al alto rendimiento en los procesos y la capacidad de responder a las realidades actuales. En tal sentido, las organizaciones han de contemplar los nuevos requerimientos del talento humano en el mundo laboral. Por ello, pareciera inexcusable realizar procesos formativos que estén soportados en herramientas tecnológicas, plataformas en líneas, redes sociales, WhatsApp, correos electrónicos, canales YouTube, entre otros.

¹Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano en las organizaciones*. Buenos Aires: Mc Graw Hill

²Hatum, A. (2011). *El Futuro del Talento. Gestión del talento para sobrevivir la crisis*. Buenos Aires: Temas

³Cejas, M. (2008). *La Formación profesional basada en competencias*. Carabobo, Venezuela: Editorial Consejo de Desarrollo Científico Humanístico de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Disponible en: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/a12n22/13-22-7.pdf>

⁴Alles, M. (2017). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. España: Granica.

⁵Peiró, J. y Soler, A. (2020). *El Impulso al Teletrabajo Durante El Covid-19 y los Retos que Plantea*, recuperado el 05 de agosto de 2021 de: <https://www.ivie.es/wp-content/uploads/2020/05/11.Covid19IvieExpress.El-impulso-al-teletrabajo-durante-el-COVID-19-y-los-retos-que-plantea.pdf>

Peter Senge¹ entiende que hoy se necesitan “organizaciones inteligentes”, es decir que tengan perspectivas claras y posean información y conocimientos, dado que la realidad actual destruye la ilusión de que el mundo está compuesto por fuerzas separadas y desconectadas y para construir organizaciones inteligentes se debe abandonar dicha ilusión. Se requiere de organizaciones donde la gente expanda continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultiven nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto.

Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización.

6. RESULTADOS

El caso de estudio

La Asociación Mutual Federada fue fundada en Rosario en el año 1963 y comenzó a gestionar bajo una gestión no profesionalizada. Una década más tarde la organización atravesó un momento crítico desde el punto de vista financiero, pero logró sanear el inconveniente gracias al aporte voluntario de alrededor cinco mil asociados. En la década de los ochenta se abrió a la comunidad incorporando nuevos servicios, tecnologías e incrementando notoriamente el número de asociados y después del período de convertibilidad, la mutual empezó a crecer a un ritmo constante procurando adaptarse a los cambios.

En Rosario, provincia de Santa Fe, República Argentina se halla la sede central de esta prestigiosa institución. Es apreciable la participación, a través de sus representantes políticos, de entidades de segundo grado (CEMPRA -Cámara de Empresas de Medicina Prepaga de la República Argentina) y tercer grado (UAS- Unión Argentina de Salud). Cuenta con una amplia red de delegaciones, oficinas y agencias por medio de las cuales alcanza una cobertura territorial en diferentes provincias llevando adelante una firme política expansiva.

Otra destacada fortaleza radica en el entusiasmo por querer mejorar el estado de situación, ratificado por la articulación y el trabajo conjunto entre el nivel político y de gestión partiendo de un análisis FODA que realiza la organización, acentuando la mirada hacia el interior de la misma.

En sus cincuenta y ocho años de historia logró completar asociativamente proyectos muy importantes tales como, Compañía de Seguros de Personas (Federada Seguros en

¹ Senge, P. (1992). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. España: Granica.

asociación con la Mutua Divina Pastora de Valencia España), o Solidez (es una sociedad anónima que desde el año 1996 comparten con Medifé y Ase para dar cobertura a la alta complejidad en salud).

En junio de 2019 el actual gerente general ingresa a la organización, después de un período de dieciocho meses en que ese cargo estuviera vacante. La gestión de Federada era llevada adelante por el Consejo Directivo, es decir el órgano político. Hasta entonces los puestos claves habían sido ocupados por personas con trayectoria en la organización pero que nunca habían sido evaluados en relación al desempeño en esos cargos.

Por entonces, no existía la Gerencia de Desarrollo Humano a pesar que la mutual posee casi seiscientos colaboradores. Sólo existía una oficina de personal que liquidaba sueldos y registraba las novedades. Tampoco estaba la Gerencia de Prestaciones, considerada neurálgica debido a que administra el mayor presupuesto de la entidad. También, hacía casi un año que se había abandonado un outsourcing informático para desarrollar su propia área de sistemas bajo la dirección de la Gerencia de operaciones. Se carecía de auditoría interna para el control de los procesos y sólo algunos estaban sistematizados.

La nave insignia que es Federada Salud –prepaga-, es acompañada por otros verticales con desarrollos disimiles, tales como seguros, turismo, ayuda económica, farmacia y vacunatorio. La estrategia comercial era muy tímida debido a su origen como entidad sin fin de lucro. Por los comentarios vertidos se entiende que la falta de agresividad comercial lesionaba la imagen corporativa.

Entre otras debilidades se identificaron la falta de trabajos por proyecto o por objetivos. Los líderes de los mandos medios no tenían claridad respecto a los roles que debían desempeñar, observaciones que no asombran dado que habían llegado a ocupar esos cargos por antigüedad y mejoras remunerativas sin acreditación de idoneidad para el desempeño.

El diagnóstico valió para que el nivel político, junto al nuevo Gerente General trabajara en torno a las siguientes decisiones consideradas estratégicas:

- Incorporar una Gerente de Desarrollo Humano para profesionalizar el área.
- Incorporar un Gerente de Prestaciones que centralice las áreas claves de administración del presupuesto en salud tales como acuerdos (contratos con prestadores) y liquidaciones (la auditoría de la ejecución de dichos contratos).
- Empezar conjuntamente con el órgano político un proceso de reflexión estratégica que permita a la entidad redefinir su propósito, misión y visión.
- Crear el área de desarrollo organizacional para que esta administre los proyectos, brinde servicios de Project Manager para los distintos departamentos, y logre describir procesos para poder sistematizarlos.

- Generar un comité de crisis del gasto prestacional transversal a la organización.
- Potenciar el área comercial redefiniendo canales de ventas y responsables.
- Ordenar regionalmente a la organización a través de un plan de desarrollo.
- Potenciar a la Gerencia de Auditoría Médica creando equipos interdisciplinarios como equipo de discapacidad, equipo de enfermedades crónicas, equipo de seguimiento Covid.

Dinamismos durante el periodo de pandemia

Durante todo el período de pandemia (2020-2021) se trabajó en un proceso de reflexión estratégica en pos de redefinir la misión, visión y el principal propósito de la organización. Es de destacar que la misión y visión habían sido definidas en el año 2013 y desde entonces no se habían revisado.

Según relató el entrevistado, en el proceso de reflexión estratégica participaron el Consejo Directivo conformado por diecinueve personas, trece de ellos son miembros del consejo y seis pertenecen a la junta fiscalizadora, diez gerentes y otros colaboradores de la mutual. La construcción de la misión fue un trabajo en conjunto que llevó varios meses y estuvo coordinado por una consultora externa. Se definieron cuatro valores que sirven de marco para las acciones que la organización emprende: compromiso, colaboración, cercanía y evolución.

En relación a este punto se observó que los valores citados en el año 2014, hacían referencia a: ayuda mutua, solidaridad, eficiencia, ética, transparencia, seriedad, credibilidad y el compromiso con los prestados. Si bien estos valores apoyaban la consolidación de la cultura organizacional parecían disfuncionales con la visión y propósitos de la organización que requerían profundización y esclarecimiento. Por lo tanto, se infiere que la definición actual del propósito organizacional ayuda a superar esa debilidad procedente de esa enunciación equívoca.

El propósito es *“acompañar, promover y contribuir al bienestar de los asociados trascendiendo la comunidad y ser la empresa de la economía social líder en el país y la región que impulsa nuevos paradigmas de bienestar y sostenibilidad apostando en la constante búsqueda de nuevos y mejores servicios”*. En este sentido, el gerente aclaró:

“Somos una entidad de la economía social en este transitar a veces se confunde ser una entidad de la economía social con una cooperativa de trabajo, con algunas cuestiones de definiciones políticas del contexto entonces muchas veces hay que salir a aclarar que es una entidad de la economía social, cuáles son sus fortalezas definición así que salimos a encuestar para ver cómo nos ven los asociados y no asociados con respecto a este concepto y es muy variado hay quienes lo ven como

una fortaleza al mutualismo, constructivismo y hay otros que lo relacionan a las cuevas financieras y lo ven como algo más turbio, no tan transparente, no tan social, la gente más joven lo ve fuera de contexto, anacrónico y la gente más del interior, comerciantes lo ven como la gran fortaleza para poder acompañar sus proyectos, es muy variado y federada abarca trece provincias, es como que hay una Federada a la carta en cada lugar y todos los lugares te van leyendo diferente” (Pablo, 17 de agosto de 2021).

Así, la encuesta permitió tener una representación más precisa de los propios miembros de la mutual acerca de la concepción de la mutual, y en base a ese relevamiento diseñar diferentes planes de acción. A posteriori, se logró una mejor articulación con los equipos interdisciplinarios, conformados por gerentes y empleados que recién comenzaban a trabajar en la organización, sirviendo de marco para conocer a las personas y potenciar el trabajo conjunto. Se interpreta que este acercamiento con todo el personal posibilitó internalizar los modos de pensar y actuar de la organización como un todo más orgánico.

Las personas que trabajan en las agencias tienen características diferentes, pero hay un aspecto que es común a todas: conocen a los asociados, sus problemáticas y la composición de su grupo familiar, de allí que esa cercanía posibilita una mayor empatía y esto también se visualiza como una fortaleza para la mutual permitiendo el mantenimiento de la cartera de asociados. También los agentes son motivados mediante una retribución por el ingreso de nuevos asociados.

Se detecta como debilidad ciertos desórdenes en la comunicación brindada por el sector comercial y el área institucional; en este aspecto se estima conveniente medir el impacto de las comunicaciones y el uso de los diferentes canales de comunicación que están en función de quién lo administra. Se decidió emprender una auditoría de comunicación interna para corregir estos desvíos. El relevamiento se propuso realizar a nivel gerencial y en todas aquellas personas quienes generan, notifican o reciben comunicación.

A partir de la pandemia se ha mantenido una cercanía con los contactos externos a través de medios virtuales, telefónicos y comunicaciones por WhatsApp. No hubo dificultades respecto del trabajo de los colaboradores que continuaron brindando servicios a través del teletrabajo y manteniendo reuniones virtuales.

La estrategia de gestión es avalada por el nivel político en este sentido se resolvió aplicar una estrategia de desarrollo humano y en este sentido se comentan procesos de trabajo interesantes. Por ejemplo, se ha creado la Gerencia de Desarrollo Humano otorgándole una impronta totalmente diferente a la anterior donde se está trabajando acerca del desarrollo de competencias; antes había una oficina de personal que liquidaba sueldos y articulaba las búsquedas y los procesos de capacitación conjuntamente con una consultora externa. Se empezaron con prácticas de escuchas que eran necesarias, pero por otro lado suelen

incomodar. La gerencia de Desarrollo Humano depende de la Gerencia General y está al mismo nivel que el resto de las gerencias.

“Es un proceso de cambio cultural, una vez escuché un dicho que decía a la estrategia la cultura se la come en el desayuno, puedes tener la mejor estrategia, pero la cultura la desayuna entonces comenzamos un cambio cultural articulado con la política y la gente lo tiene que comprar lo que se está viendo que hay personas que antes eran invisibles que tienen mucho potencial” (Pablo, 17 de agosto de 2021).

En este contexto la tecnología nos ha favorecido.

“La semana pasada fuimos invitados a una capacitación y había que trabajar por sala, yo trabajé con una asesora de Chipoletti, una sub encargada de oficina de Río Cuarto y una persona de Mendoza, esto antes hubiese sido muy difícil, no todos tienen la posibilidad de viajar, en este sentido aprovechamos las ventajas que nos proporciona la tecnología” (Pablo, 17 de agosto de 2021).

La organización tiene un margen de adaptación a los cambios que se percibe imperioso, dado que el contexto y la realidad del sistema de salud lo exigen y Federada transitó varios años sin “agccionarse”. A modo de ejemplo, hasta el año 2018 la mutual se manejaba con un outsourcing informático, no tenía sistema propio y a partir de entonces empezó a armar su equipo de trabajo que a veces sirvió y en otras oportunidades no. En el presente también se está reformulando el sistema tecnológico.

Retomando la consulta en torno a la estrategia de gestión, se destaca que cuando se decidieron implementar los cambios estratégicos participaron de la reflexión colaborados de todas las regiones con diferentes expertise y delegados que tenían liderados y otros que no tenían personal a cargo; así como personas muy noveles y otros con mucha antigüedad en la organización. Se empleó la técnica SMART planteándose objetivos específicos, mensurables, alcanzables, relevantes y temporales.

En la práctica se hicieron instancias de capacitación mostrándose ejemplos, se trabaja sobre los sistemas, no obstante demanda tiempo y esfuerzo porque la gente no tenía hábitos de hablar con sus reportes, identificándose más de cincuenta mandos medios que nunca lideraron gente, registrándose situaciones incómodas para las personas. Años atrás un entrevistado comentó.

“En la mutual hay una camada de empleados más jóvenes que tienen entre veinte y treinta años que arman grupos, salen juntos, son amigos. Hay problemas como en toda empresa, pero se trata de resolverlos hablando, escuchando y después tomando las decisiones correspondientes. En general, es una organización en la cual a la gente le gusta trabajar y la elige para trabajar” (Empleado A; 2014).

Declaración que evidencia diferencias generacionales y deja entrever ciertas problemáticas no resueltas. Si nos remitimos al historial de la organización se corrobora una estructura verticalista hoy en proceso de cambio. Durante la pandemia, en pos de capacitar a los empleados para tomar decisiones operativas y alentarlos a consultar con la dirección los temas de interés se propuso un “flash informativo”. Consiste en proponer un tema y convocatoria a participar por medio de un correo electrónico, luego la gente se suma a través del zoom. Generalmente se realiza los días viernes. En el primer flash intervino el gerente general y en el asunto decía *“pregúntame lo que quieras”* dejando abierta y alentando la participación.

Hubo quiénes leyeron el mensaje y se empezaron a empoderar construyendo mesas de trabajo, trabajando sobre los emergentes, proponían temas y no tenían temor a decir *“podemos hablar de potencial acoso hasta de cosas internas para cambiar cosas en tal región y después lo que ayuda mucho es que realizamos búsquedas internas y descubrimos talentos que están escondidos en puestos que son claves para la organización”*. La propuesta fue exitosa en el sentido que se fueron presentando situaciones diversas, pero no se logró la participación de la mayoría.

En cuanto al desarrollo de la estructura, se evidenció un crecimiento no previsto, no planeado, por lo tanto, requería realizar un trabajo estratégico de reordenamiento. Hay una propuesta de generar cuatro regiones para administrar, otro cambio importante que está en proceso. Vinculado a las personas y los equipos de trabajo hay mucha gente que quiere ser evaluada, lo cual revela interés y aspiraciones de crecimiento personal.

Se cuenta con equipos de personas efectivas y eficientes siendo los integrantes, especialmente los profesionales más jóvenes, quienes pretenden un plan de carrera y otros están viendo la posibilidad de una sucesión sobre quien gerencia un espacio. Hay muchas personas que se están quedando afuera de la organización y esto no ocurría antes porque no había registro de sanciones ni se evidenciaban los contrastes entre quienes trabajaban mucho y otros que no hacían nada. El vértigo es inevitable, *“antes nunca pasaba nada y ahora está pasando”* pero se considera positivo. Los cambios se generan acompañados por instancias de diálogo para que comiencen a ser aceptados con naturalidad.

La pandemia fue una oportunidad dado que coadyuvó al aceleramiento para cambiar el modelo de trabajo. Federada estableció un modelo de trabajo mixto. Algunos van a trabajar cien por ciento en la modalidad de teletrabajo porque el BackOffice es bien recibido y no están obligados, es un tema consensuado. Otros continuarán trabajando en un cien por ciento de manera presencial, por ejemplo los servicios esenciales, farmacia, vacunatorio y algún puesto de atención al público o quizás alguna guardia mínima en la organización presencial.

El proceso de cambio bajo la modalidad virtual se acompañó con un reconocimiento en gasto de teletrabajo, determinándose un monto dentro de los beneficios determinados por no trabajar en forma presencial, por ejemplo, el gasto de almuerzo o el uniforme se prorrateó estipulándose un costo que se traslada como beneficio a los colaboradores y no un ahorro para la empresa.

El Gerente General reconoce que la modalidad de trabajo virtual permitió acortar tiempos y distancias, a modo de ejemplo dijo: *“Yo viajaba a Buenos Aires por una reunión de una hora y perdía todo el día, hoy a través de la conectividad cumplimos con los objetivos en menos tiempo y con menos costos”*. Federada logró una rápida adaptación a los cambios.

Se evidencia un estilo de liderazgo mixto ejercido por un gerente que denota capacidades técnicas, humanas y conceptuales con visión de futuro.

“Ahora vamos por la capacidad de cambio que es más difícil porque estamos apostando a mejorar un montón de cosas que algunas son hozadas para el tipo de entidad, pero necesarias porque si uno mira a un futuro de tres años van a desaparecer muchas de las cosas que se vienen haciendo ahora y hay que empezar ya. El sistema de salud como lo conocemos actualmente, lo que es medicina prepaga, va a terminar siendo virtuoso, de lujo para una población pequeña entonces, ya tenemos que pensar en un producto que sea más abarcativo, no tan caro y que este a la altura de la realidad que estamos viviendo, estamos pensando en productos de financiación de salud con productos de seguros, de personas, seguros de salud de vida de personas” (Pablo, 17 de agosto de 2021).

Con respecto a los motivadores de la gente no han cambiado. Aquellos que se sienten seguro en su puesto o se sienten a la altura de las circunstancias no tienen problemas. Lo que se observa es el compromiso de hacer lo que hay que hacer. Sin embargo, los que se sienten más cuestionados por parte de la organización son los gerentes de mandos medios; esto hace que sean mirados y medidos con la misma vara. Se está procurando amalgamar el equipo gerencial trabajando la confianza mediante un proceso de coaching ejecutivo.

Se interpreta que la asociación mutual está en un proceso de cambio cultural donde los valores sirvieron de marco para dar el puntapié inicial. Por el momento se avanza paso a paso, pero con pie firme. Es fundamental el apoyo político que está convencido, lo pregonan y ayudan con el ejemplo. En este sentido, la contratación del gerente general fue una apuesta fuerte de apertura hacia otra mirada, identificar una necesidad de cambio y contratar por primera vez para un cargo jerárquico a una persona que no ha nacido o pertenecido a la organización. A partir de entonces también se cubrieron los cargos de dos gerencias estratégicas- Desarrollo Humano y Prestaciones- por personas ajenas a la organización.

En la mixtura de articular lo interno con lo externo se fue generando confianza en los modelos de trabajo al articular la política con la gestión. Actualmente, los tres actores de la política en función están llevando adelante un cambio en el gerenciamiento de la compañía a raíz de reclamos porque se habían paralizado las decisiones estratégicas y a consecuencia de ellos se había perdido reducido la cartera de asociados y consecuentemente los beneficios de la organización. Obvio que no hay recetas ni éxito garantizado lo cierto que esta organización afrontó los vientos de cambios con resultados que hasta el presente son auspiciosos.

7. REFLEXIONES FINALES

Los cambios fueron resultantes de decisiones políticas, sin las cuales su implementación hubiera sido imposible. Partiendo de un diagnóstico reflexivo la organización decidió reconstruir su misión y visión coherentes con los objetivos considerados relevantes. En el pasado estaban definidas, pero eran funcionales a los propósitos de la organización.

En principio se procuró acrecentar las fortalezas y estrechar las debilidades para hacer operativos los cambios pretendidos que se dispuso mediante el empleo de tecnologías propias y el reforzamiento sistemático en la gestión del talento humano. El proceso de cambio no fue impulsado por la pandemia si bien se aceleró a consecuencia de la misma. Fue impulsado por el órgano político y aleccionados en conjunto con una gestión apropiada. La redefinición de valores fue ineludible para orientar el rumbo organizacional. Había sido detectado como una debilidad, siete años atrás, cuando se investigó el caso, exponiéndose que numerosas motivaciones e intereses de sus miembros no eran tenidas en cuentas y algunas debilidades en la estrategia de conducción interpretadas como temas pendientes de revisión. Hoy, se entiende que la Mutual situó las acciones necesarias para emprender un camino de aprendizaje y crecimiento organizacional.

La claridad en los compromisos de trabajo, la orientación a resultados específicos, la adaptación a los ambientes personales e institucionales, demuestra que el cambio es posible. Mutual Federada tiene mucho para aportar, hacia adentro de la organización en relación al desarrollo de sus vínculos laborales, y hacia el exterior, fortaleciendo su compromiso con la comunidad por medio de acciones concretas de responsabilidad social.

La figura del Gerente General se lo interpreta como un líder efectivo en relación a la construcción y conducción de equipos de trabajo y como sostiene Kotter es de relevancia porque complementa su labor de gestión, así como señalaba Sarchman que también es clave para dirigir el cambio de los líderes en los mandos medios, cuestión que se aprecia encaminada pero que aún hay mucho por hacer.

Se infiere que el Gerente General-líder posee un “*estilo mixto*” que combina capacidades de gerenciar y liderar. Demuestra seguridad, confianza y libertad para expresar lo que siente,

piensa y quiere. La propuesta del “flash informativo” con la consigna “pregúntame lo que quieras” pone de manifiesto una apertura de comunicación y escucha abierta y directa, sin descuidar las funciones y su rol de gerente.

Finalmente, este proceso se interpreta como un auténtico cambio cultural, que se inició con un diagnóstico de la situación existente y llevó a redefinir los valores compartidos y consensuados por todos de los miembros en pos de la construcción conjunta de una floreciente y apropiada cultura organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2017). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. España: Granica S.A.
- Cejas, M. (2008). *La Formación profesional basada en competencias*. Carabobo, Venezuela: Editorial Consejo de Desarrollo Científico Humanístico de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Disponible en:
<http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/a12n22/13-22-7.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* [8va. Edición] México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- Drucker, P. F. (1999); “*Los desafíos de la administración en el siglo XXI*”, Buenos Aires, Argentina: Sudamericana.
- Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2009). *El líder resonante crea más*. [2da. Ed.] Buenos Aires: De Bolsillo.
- Kotter, J. P. (2002), “*Lo que de verdad hacen los líderes*”, en Harvard Business Review Liderazgo, Bilbao, España: Ed. Deusto.
- Melamed, A. y Jalife, F. (2020). *Tiempos para valientes. Cómo liderar la crisis y la transformación hoy*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Paidós.
- Peiró, J. y Soler, A. (2020). “*El impulso al teletrabajo durante El Covid-19 y los retos que plantea*”. Recuperado el 05/6/2021 de: <https://www.ivie.es/wp-content/uploads/2020/05/11.Covid19IvieExpress.El-impulso-al-teletrabajo-durante-el-COVID-19-y-los-retos-que-plantea.pdf>
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. España: Granica.
- Sarchman, J. M. (2021) “*Habilidades que requieren las empresas en tiempos de pandemia*” Revista Profesional y Empresaria (D&G), Tomo XXII, Junio 2021, Consulta efectuada el 05 de julio de 2021 a través del siguiente sitio:

http://www.biblioeco.unsa.edu.ar/pmb/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=52538

Yin, R. K. (2004). *Investigación sobre estudio de casos*. Sage Publications: México.

ANEXO: Guión de entrevista

Se delinearón preguntas abiertas.

- **Misión, Visión y políticas establecidas** que orientan el rumbo estratégico. ¿Cómo determina usted los resultados o metas a alcanzar en su organización? ¿Qué criterios utiliza para ello?
- En relación al **contexto** acaecido a partir de la pandemia ¿Cómo acompañó la organización este proceso? ¿Qué herramientas brindó? ¿Cómo se comunicó/comunica con sus colaboradores? ¿Ha registrado empoderamiento entre sus colaboradores?
- En relación a la **estrategia de gestión** -estructura, tecnología y talento humano- prestar atención a capacidad visionaria, flexibilidad, adaptabilidad, manejo de recursos humanos, entre otros.
- **Equipo de trabajo- rol de liderazgo** ¿Cuenta con el equipo necesario para hacer efectivo y eficiente su trabajo? ¿Hay alguien en el trabajo que aliente su mejora? ¿Cree Ud. que sus opiniones son consideradas por su equipo? Detectar estilo de liderazgo a través de interrogantes en relación a: ¿Se trabaja en equipos? ¿Cómo se toman decisiones y se hace operativo bajo nuevas modalidades de trabajo?
- **Relacionado a la gestión cultural y el cambio** ¿Cree Ud. que se mantienen los mismos valores en la empresa? Si/no ¿cuáles y por qué? Indagar ¿Cómo manejan el trabajo entre la vida empresarial y la familiar en los nuevos entornos? Registro de apreciaciones/sensaciones. ¿Qué valores guían el comportamiento de los colaboradores?
- **Liderazgo, manejo de equipo, talento humano** ¿Ha tenido que entrenar a algún colaborador para ocupar un puesto de más responsabilidad? ¿qué fue lo que usted hizo?, ¿Cómo lo entreno?, ¿cuáles fueron los resultados?
- ¿Qué hizo/hace Ud. para **motivar** a sus colaboradores en este contexto actual? ¿Cree Ud. que se han modificado los intereses, expectativas y/o motivaciones del personal? ¿Notó Ud. cambios en actitudes y/o comportamientos de los gerentes de línea media? ¿Cuál/es? Ejemplificar.

- ¿Cómo es el **grado de compromiso de los colaboradores** para con la organización? ¿Tiene confianza respecto a los colaboradores? ¿Se realizan reuniones participativas con el personal? Frecuencia/modalidades.

LAS ORGANIZACIONES Y SUS LÍDERES FRENTE A UN NUEVO ESCENARIO*

Kobila, María Teresa
Parolin, Marisa Andrea

RESUMEN:

En el mundo un virus, tan inesperado como impensado, obligó a la Organización Mundial de la Salud (OMS) a declarar una pandemia. En ese marco, el trabajo y el empleo en las organizaciones se vieron alterados, despertando el interés por indagar cómo se gestiona y transita ese cambio en las organizaciones. En ese contexto de dificultades y potencialidades, se plantearon los siguientes objetivos: sondear y describir los cambios en las formas de trabajo de las empresas estudiadas, conocer y narrar el rol desempeñado por sus líderes y/o directivos y reflejar los impactos preliminares sobre la cultura organizacional. Se empleó una investigación cualitativa de tipo exploratoria para clarificar la nueva realidad. Debido al aislamiento social, impuesto desde la esfera gubernamental, no se pudieron realizar observaciones personales en el lugar de trabajo. Los contactos se efectuaron vía email y/o comunicaciones telefónicas pactándose días y horarios para las entrevistas, que a posteriori se cometieron virtualmente. La pandemia, entre tantas problemáticas, oportunidades y desafíos infiltró la virtualidad en la esfera social. En tiempos de coronavirus el teletrabajo ha emergido con una nueva estrategia, convirtiendo el tele-trabajo en una capacidad clave tanto para el individuo como para la competitividad organizacional. Factores externos no controlables impactaron en las estrategias, estructuras y cultura de las organizaciones. Las empresas estudiadas, en mayor o menor medida, tuvieron que dar respuestas innovadoras frente a la nueva realidad que desafiaba hasta la supervivencia organizacional. Flexibilizar las estructuras, hacerla más dinámicas y orgánicas, adaptarse a las exigencias del mercado, fueron decisiones a implementar sin tiempo para analizar alternativas. El desempeño de los líderes se orientó a dar respuestas rápidas, y quienes asumieron una actitud proactiva lograron adaptarse más rápidamente, también es cierto que quienes aplazaron los cambios hoy están en esta senda. Se presume que quienes no se adapten a los cambios quedarán marginados del mercado, por ello se piensa que los líderes y/o directivos enfrentan un gran desafío. En este sentido, es esperable que este nuevo escenario sea el inicio de un cambio cultural profundo.

PALABRAS CLAVES: Cambio organizacional- Cultura organizacional- Rol de los líderes.

*Esta ponencia se basa en un poster presentado en las XIV Jornadas de Ciencias, Tecnologías e Innovación de la UNR (2020) como síntesis y primera aproximación de los resultados del presente trabajo de investigación

ABSTRACT:

In the world a virus, as unexpected as it was unthinkable, forced the World Health Organization (WHO) to declare a pandemic. In this framework, work and employment in organizations were altered, awakening interest in investigating how this change is managed and carried out in organizations. In this context of difficulties and potentialities, the following objectives were proposed: to survey and describe the changes in the ways of working of the companies studied, to know and narrate the role played by their leaders and / or managers and to reflect the preliminary impacts on culture organizational. An exploratory qualitative investigation was used to clarify the new reality. Due to social isolation, imposed from the governmental sphere, personal observations could not be made in the workplace. The contacts were made via email and / or telephone communications, agreeing days and times for the interviews, which were carried out virtually posteriori. The pandemic, among so many problems, opportunities and challenges, infiltrated verticality into the social sphere. In times of coronavirus, teleworking has emerged with a new strategy, making teleworking a key capacity for both the individual and for organizational competitiveness. Uncontrollable external factors impacted on the strategies, structures and culture of the organizations. The companies studied, to a greater or lesser extent, had to give innovative responses to the new reality that challenged even organizational survival. Making the structures more flexible, making it more dynamic and organic, adapting to market demands, were decisions to be implemented without time to analyze alternatives. The performance of the leaders was oriented to give quick answers, and those who assumed a proactive attitude managed to adapt more quickly, it is also true that those who postponed the changes today are on this path. It is presumed that those who do not adapt to the changes will be marginalized from the market, for this reason it is thought that leaders and / or managers face a great challenge. In this sense, it is expected that this new scenario is the beginning of a profound cultural change.

KEY WORDS: Organizational change- Organizational culture- Role of leaders

1. INTRODUCCIÓN

Los cambios son una constante que desafían a las personas y organizaciones. Sean planificados o no siempre comportan decisiones y acciones que impactan en las organizaciones y el ambiente. Los cambios previsibles que, se pueden anticipar en un horizonte de tiempo, son más dables de gestionar, en tanto que, los cambios abruptos o disruptivos, que acaecen imprevistamente ostentan desafíos superiores para los directivos. En el mundo un virus, tan inesperado como impensado, obligó a la Organización Mundial de la Salud (OMS) a declarar una pandemia. En ese marco, el trabajo y el empleo en las

organizaciones se vieron alterados, despertando el interés por indagar cómo se gestiona y transita ese cambio en las organizaciones, tema que se enmarca en la investigación sobre *“Gestión de la Complejidad Cultural en las Organizaciones”*¹.

Un tema que plantea numerosos interrogantes aunque, a “prima facie” las indagaciones que interpelan giran en torno a: ¿entienden los directivos y/o líderes los nuevos cambios?, ¿qué papel asumen frente a la presente situación?, ¿lograrán las empresas implementar estrategias de adaptación o cambios?, ¿qué pasó con la planificación?, ¿qué comportamientos, costumbres y/o rituales se produjeron en el seno de las organizaciones?, ¿cambiaron las actitudes y valores de los directivos y/o miembros de la organización?, la estructura organizacional ¿se modificó?, ¿en qué aspectos o medida?, ¿están las organizaciones preparadas para competir en un futuro incierto? Estos cuestionamientos se convirtieron en los motores de investigación para trabajar durante el año 2020. Para esta ponencia se plasmaron tres ejes de trabajo: cambio, líderes y directivos, y cultura organizacional.

No obstante, la incertidumbre y el aparente escenario de crisis replicaban las preguntas cuando una observación superficial del terreno delataba otros tiempos y formas de trabajo, nuevos compromisos y prácticas, en medio de temores, ansiedades, confusiones y desafíos. El cambio irrumpió en el escenario de las organizaciones de la mano de la virtualidad planteando nuevos interrogantes en referidos a las ideas, motivaciones y representaciones de los líderes y personas que allí trabajan.

En este contexto de dificultades y potencialidades, se plantearon los siguientes:

2. OBJETIVOS

- Sondear y describir los cambios en las formas de trabajo de las empresas estudiadas.
- Conocer y narrar el rol desempeñado por sus líderes y/o directivos.
- Reflejar los impactos preliminares sobre la cultura organizacional.

3. METODOLOGÍA

En relación a la problemática y los objetivos esbozados precedentemente se empleó una investigación cualitativa de tipo exploratoria para clarificar la nueva realidad.

Este proceso de investigación está en una etapa preliminar de indagación. Estaba previsto realizar las entrevistas en seis (6) organizaciones, pero debido a la complicada situación contextual y la limitante del factor tiempo, finalmente se efectuó el relevamiento de datos en

¹ Proyecto de investigación 80020190100057UR, dirigido por la Dra. María Teresa Kobila, radicado en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la U.N.R

tres empresas rosarinas del rubro servicios. Las organizaciones estudiadas contaban con más de treinta (30) personas en su plantel.

Debido al aislamiento social, impuesto desde la esfera gubernamental, no se pudieron realizar observaciones personales en el lugar de trabajo. Los contactos se efectuaron vía email y/o comunicaciones telefónicas pactándose días y horarios para las entrevistas, que a posteriori se cometieron virtualmente.

La modalidad indagatoria fue flexible, pudiéndose obtener una visión ampliada del panorama situacional organizacional. Las entrevistas vía “meet” con los directivos posibilitó conocer, de primera mano, sus opiniones en relación a las nuevas modalidades de trabajo. Si bien se proyectó una “primera aproximación” al tema, se logró copiosa información novedosa que posibilitó construir esta ponencia. Del mismo modo resultó valiosa para poner a prueba y ampliar nuestro guión de entrevista y orientar el rumbo de próximas investigaciones.

El relevamiento se efectuó entre el 15 de mayo y el 15 de julio de 2020, quedando abiertas las puertas para ampliar información a futuro y de manera más detallada.

4. MARCO REFERENCIAL

La gestión del cambio busca facilitar los procesos de transformación. Frecuentemente, son procesos largos y difíciles. Sin embargo, en otras ocasiones la realidad se complica y no da licencia a los directivos y/o líderes que tienen la responsabilidad de conducir los destinos de las organizaciones y deben tomar decisiones expeditivas en pos de resultados satisfactorios.

Es conocido que los cambios impactan en la cultura organizacional (Robbins y Coulter, 2018), y la naturaleza del trabajo directivo se ve alternada (Mintzberg, 1983). También, se sabe que el cambio organizacional es necesario porque las organizaciones requieren adaptarse a las transformaciones que operan en el contexto -economía, mercado, competencia, tecnología, etc., aunque puedan sobrellevar efectos negativos de adaptación derivados de temores, incertidumbre, sentimientos de pérdida e intereses personales amenazados, demandando un trabajo colaborativo entre líderes y colaboradores (Kotter, 1995).

No existen recetas ni fórmulas mágicas para gestionar el cambio. Cada empresa debe adaptarla a su medida. Cada organización debe analizar que decisiones y acciones tomar para incrementar su valor económico y social y ello requiere de líderes organizacionales competentes, capaces de adecuarse a la realidad, hoy un nuevo mundo virtual, donde las nuevas tecnologías están cambiando y amenazan con transformar a las organizaciones.

Toda organización se asienta en tres pilares fundamentales: estrategia, estructura y cultura que se retroalimentan mutuamente. La estrategia refiere a la forma en que la empresa

intenta alcanzar sus objetivos y la visión compartida, la estructura representa como se organizan sus recursos humanos y materiales, y la cultura organizacional, compuesta por distintos elementos.

Según Schein, la cultura se compone por una parte visible, a veces, tangibles tales como los llamados artefactos- edificios, mobiliario, equipamiento, vestimentas, etc.-, el lenguaje, los rituales y las costumbres; y otra parte no visible o intangible que constituye su esencia - principios, valores y presunciones básicas-. *“La cultura es aprendida, evoluciona con nuevas experiencias y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje”* (Schein, 1985:25). No obstante, en todo proceso de cambio sus aspectos básicos o invisibles son más difíciles de modificar.

5. RESULTADOS PRELIMINARES

Afín al marco referencial y las preguntas de investigación, los resultados se agruparon en categorías teniendo en cuenta aspectos comunes derivados de las prácticas laborales. Las tres empresas estudiadas, tuvieron que adaptar sus formas de trabajo frente al impacto tecnológico derivado de la pandemia. El Covid-19 visualizado como una amenaza a nivel global impactó en todas las personas, sectores y organizaciones, pero en modos diferentes, según los siguientes aspectos:

1- Referidos a la organización del trabajo

En nuestra sociedad aún prevalece la cultura presencial. Los entrevistados manifestaron encontrarse frente a una situación desconocida, sin posibilidad de planificación. Las organizaciones se vieron obligadas a incorporar procesos tecnológicos y aceptar el teletrabajo como una alternativa para sobrevivir en el mercado. Sólo una de las tres tenía sus sistemas medianamente preparados ya que venían aplicando parcialmente esta modalidad. El resto se vio enfrentado a un nuevo escenario. Un entrevistado manifestó:

“Para nosotros esta nueva forma de trabajar no fue fácil, tanto para nosotros como para el personal, cada uno con una problemática familiar distinta. Además, cada empleado tiene diferentes niveles de conocimientos y no hubo tiempo para una capacitación previa, pero no nos quedó otra”.

El trabajo a distancia supuso no sólo adecuar los sistemas informáticos y trasladar equipos a los domicilios de los trabajadores afectados si no también acostumbrarse a la flexibilidad horaria, la comunicación virtual con sus empleados, asesores, clientes y proveedores y otras prácticas antes impensadas.

Por políticas de distanciamiento social, se ha tenido que recurrir a recursos y procesos que antes no se contemplaban, ya sea por resistencia o simplemente miedo a invertir en

procesos tecnológicos. El teletrabajo o home office supone formas distintas de pensar y actuar para empresarios, directivos y colaboradores.

Por otro lado, también implicó una oportunidad para potenciar otras variables de marketing como por ejemplo incrementar la presencia en la Web o desarrollo del e-commerce.

2- Referidos al rol de los directivos/ líderes

En estas empresas, los ahora llamados “telelíderes” debieron rápidamente mejorar y/o incorporar nuevos conocimientos digitales a la vez que potenciar sus competencias blandas referidas a formas diferentes de motivar, de comunicar, controlar y hasta de evaluar a sus equipos virtuales. En mayor o menor medida, los directivos tuvieron que cambiar de actitud frente al cambio. Un empresario expresó: *“Fue difícil, pero lo fuimos logrando, era la única manera de que el personal tuviera confianza y aumentara su productividad. Es muy complicado controlar a distancia”*.

Entre las funciones comunes, que los directivos y/o líderes de estas organizaciones, realizan a diario, se mencionan: generar reuniones virtuales, inspirar seguridad, motivar virtualmente y convertir amenazas en oportunidades. Sin embargo, a través de una lectura más profunda de los dichos, se infiere que no todos los directivos han podido, en tan corto plazo, incorporar todas esas competencias en la misma medida; algunos, aún lo están intentando con mucho esfuerzo y otros, sobre todo los más antiguos, se resisten y les cuesta a aceptar estos cambios.

3- Referidos al impacto en la cultura organizacional

La llamada cultura digital, teletrabajo o home office implica cambios en las actitudes y acciones de los directivos, líderes y colaboradores. De ellos se espera mayor flexibilidad o capacidad de adaptación a esta nueva realidad, mayor autonomía y compromiso y responsabilidad. El mundo ya no será el mismo. Cuestiones como el presencialismo, los horarios de entrada y salida, los traslados al lugar de trabajo, la oficina en casa, la gestión del tiempo, la manera de medir el desempeño son temas de discusión.

En este sentido, los cambios percibidos en las tres empresas elegidas se reflejan en modificaciones en las costumbres (formas de saludar, por ej.), rituales, (mates compartidos, almuerzos con compañeros), reuniones presenciales, intercambios con sus superiores, espacios físicos, recursos tecnológicos y formas de hacer el trabajo que afectan directamente el comportamiento de sus integrantes y las relaciones con los stakeholders o grupos de interés: clientes, proveedores, entes gubernamentales, entre otros.

Del relevamiento realizado sólo fue posible detectar transformaciones en los aspectos tangibles de la cultura según menciona Schein. Estos cambios en los artefactos podrían ser el puntapié de un verdadero cambio cultural. Por ahora sólo se visualiza la punta del iceberg sin embargo, de los relatos de los directivos de estas organizaciones, se perciben cambios

en los modos de comportarse y actuar de los miembros de la organización que van impregnando los niveles más profundos de la cultura.

6. A MODO DE REFLEXION

La pandemia, entre tantas problemáticas, oportunidades y desafíos infiltró la virtualidad en la esfera social. En particular, en el ámbito organizacional irrumpió un nuevo modo de comunicarse, interactuar y trabajar. ¿Por qué no pensar en un nuevo paradigma? Es innegable que el nuevo escenario está siendo estudiado desde diversas disciplinas y miradas.

En tiempos de coronavirus el teletrabajo ha emergido con una nueva estrategia, convirtiendo el teletrabajo en una capacidad clave tanto para el individuo como para la competitividad organizacional.

Factores externos no controlables impactaron en las estrategias, estructuras y cultura de las organizaciones. Las empresas estudiadas, en mayor o menor medida, tuvieron que dar respuestas innovadoras frente a la nueva realidad que desafiaba hasta la supervivencia organizacional. Flexibilizar las estructuras, hacerla más dinámicas y orgánicas, adaptarse a las exigencias del mercado, fueron decisiones a implementar sin tiempo para analizar alternativas.

Los responsables de la gestión se vieron frente a una encrucijada donde no había margen para trazar planes a mediano o largo plazo. El desempeño de los líderes se orientaba a dar respuestas rápidas, y quiénes asumieron una actitud proactiva lograron adaptarse más rápidamente, también es cierto que quiénes aplazaron los cambios hoy están en esta senda. Se presume que quiénes no se adaptan a los cambios quedarán marginados del mercado, por ello se piensa que los líderes y/o directivos enfrentan un gran desafío.

En este sentido, es esperable que este nuevo escenario sea el inicio de un cambio cultural profundo. Los directivos y/o líderes debieran estar repensando sus estrategias, estilos de gestión y qué cultura será funcional a los fines organizacionales y bienestar de sus colaboradores.

Como reflexión final y a partir de la pandemia, se esbozan nuevos interrogantes que serán temas de futuras investigaciones:

- ¿Qué aspectos de las organizaciones se modificarán de forma permanente?
- ¿De qué modo se está redefiniendo el rol de liderazgo?
- ¿Cómo se verá afectado el clima y la cultura organizacional?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2020) *Gestionar sin estar*. [1°. Ed]. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Ed. Granica.
- Anzorena, O. (2016) *Maestría personal: el camino del liderazgo*. [5°. Ed]. Buenos Aires. Ed. Lea S.A.
- Franklin, E. y Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina*. [1°. Ed]. México. Ed. Pearson-
- Hernández Sampieri, R.; C. Fernández Collado Y P. Baptista Lucio (2010) *Metodología de la investigación*. México: Mc. Graw Hill.
- Kotter, John (1995) *El líder del cambio*. México: Mc Graw Hill.
- Lusier, R. y Achua, C. (2013). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage Learning.
- Melamed, A. (2017) *El futuro del trabajo y el trabajo del futuro*. [1°. Ed]. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Ed. Planeta.
- Mintzberg, H. (1983). *La naturaleza del trabajo directivo*. Buenos Aires: Ariel.
- Mintzberg, H. (2007). *Safari a la estrategia*. Buenos Aires: Granica.
- Robbins, S. P. y M. Coulter (2018) *Administración*. [13 Ed.]. D.F., México: Pearson.
- Schein, E. (1985). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona, España: Plaza & Janes
- Van Morlegan, L. y Ayala, J. (2011). *Comportamiento de las personas en las organizaciones*. Buenos Aires: Pearson.
- Zenger, J. y Folkman, J. (2015). *El líder extraordinario*. [4°. Ed]. España: Profit.

LA LEGIBILIDAD DE TEXTOS EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO: UNA APROXIMACIÓN EN TIEMPOS DE COVID

Bibiloni, Gabriel
Ingrassia, Ramiro Carlos

RESUMEN:

Frente a la emergencia sanitaria por el CoVid 19, que implicó una virtualización acelerada del dictado de clases, generó distintas problemáticas. Al comienzo pareció que el problema radicaba en el proceso mismo de educación. Sin embargo, dada las situaciones detectadas durante el cursado de la materia Tecnología de la Información II de la carrera de Licenciatura en Administración y en el marco del proyecto de investigación "Evaluación de Perfil Tecnológico del Licenciado en Administración"; surge la pregunta: ¿Cómo nos leemos o escribimos en el proceso de aprendizaje? Dado que repentinamente, expresado de forma simbólica, se pasó de la frase "Nos vemos" a "Nos leemos" o "Nos escribimos". De esta manera, se analizó, en una primera instancia, la legibilidad gramatical de aquellos participantes en el proceso de aprendizaje: Estudiantes, Docentes y Material Bibliográfico. En esta etapa se comparan los niveles de legibilidad (en términos gramaticales) de los anteriores, que como principal conclusión se tiene que: si un estudiante produce un texto "difícil" fuera posible que cuando lea un texto "difícil" tenga una comprensión más eficiente. Sin embargo, no pudiera establecer lo contrario, si un estudiante produce un texto "fácil" dicha facilidad es para quien lee ese texto por lo que no pudiera establecerse una relación lineal cuando dicho estudiante lee un texto "difícil". Igualmente, se plantea una próxima investigación en el campo de la legibilidad léxica para encontrar asociaciones de manera explícita.

PALABRAS CLAVES: Lecturabilidad y Legibilidad - Estudiante Universitario – Pedagogía

ABSTRACT:

Faced with the health emergency by CoVid 19, which involved accelerated virtualization of class dictation, generated different problems. At first it seemed that the problem lay in the process of education itself. However, given the situations detected during the course of the subject Information Technology II of the degree in Administration and within the research project "Evaluation of Technological Profile of the Graduate in Administration", the question arises: How do we read or write in the learning process? Since suddenly, expressed symbolically, the phrase "We see each other" was changed to "We read" or "We write". In this way, we analyzed, in a first instance, the grammatical readability of those participants in the learning process: Students, Teachers and Bibliographic Material. At this stage we

compare the readability levels (in grammatical terms) of the previous ones, which as a main conclusion we have to: if a student produces a "difficult" text it would be possible when reading a "difficult" text to have a more efficient understanding. However, it could not establish otherwise, if a student produces an "easy" text such facility is for those who read that text so that a linear relationship could not be established when said student reads a "difficult" text. Likewise, an upcoming research in the field of lexical readability is proposed to find associations explicitly.

KEYWORDS: Readability and Legibility – University Student - Pedagogy

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA¹

El sistema universitario argentino, a diferencia de otros países de la región, comenzó un paulatino desarrollo de sus áreas de Educación a Distancia en años previos a la Pandemia del CoVid. Como señalan Fanelli, Marquina y Rabossi (2020, p. 4):

..., en el año 2017 el sistema universitario en su conjunto acordó un marco legal para asegurar condiciones institucionales de calidad para el desarrollo de esta modalidad.

Desde entonces, además de que cada programa a distancia —sea de pregrado o posgrado— tenga que atravesar un proceso de acreditación específico, las instituciones que deciden contar con ofertas educativas a distancia, total o parcial, deben crear su Sistema Institucional de Educación a Distancia (SIED), el cual debe ser validado por la Secretaría de Políticas Universitarias, previa evaluación favorable de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria.

En consecuencia, la implementación emergente tuvo un marco legal y tecnológico en el ámbito nacional. Sin embargo, el problema subyacente del dictado de las clases bajo la modalidad virtual fue el sistema de evaluación. De esta manera, la implementación de la virtualidad a nivel nacional fue diversa:

No obstante, la situación varía en función de las características y posibilidades de cada institución. La Universidad de Buenos Aires (UBA), la más grande del país en cantidad de alumnos, estableció un nuevo calendario académico que pospuso su inicio de abril a junio. Aun reconociendo, en función de la gran diversidad de unidades académicas y programas, que cada facultad puede decidir establecer actividad virtual, la UBA aprobó una normativa que sostiene que la presencialidad de las clases y su correspondiente evaluación es la opción formal autorizada, bajo argumentos de responsabilidad y calidad. Esta decisión generó algunas tensiones en el sistema universitario. Otras universidades públicas, con una larga historia y reconocimiento, como las Universidades Nacionales de Córdoba, de la Plata, de Rosario, de Cuyo,

¹ En el presente trabajo se tuvo la colaboración de la LA Aylín Albornoz, docente de la cátedra Tecnología de la Información II

Litoral, y posteriormente la gran mayoría de las instituciones de más reciente creación, ratificaron las clases virtuales como vías para sostener la actividad académica durante la cuarentena, plasmando la decisión, además, en una declaración conjunta del Consejo Interuniversitario Nacional. (Fanelli, Marquina y Rabossi, 2020, p. 5):

Estas tensiones en la coordinación y consenso son propias de un sistema universitario autónomo consagrado en la ley de Educación Superior. De esta manera, surgieron dos categorías de problemas: en el cursado y en las evaluaciones. En el cursado, el armado de las aulas virtuales y la digitalización de los textos. Y en el segundo, la identificación del estudiante de manera remota para la realización del examen, es decir, la falta de la supervisión directa.

En el contexto precedente, la cátedra de Tecnología de la Información II comenzó el cursado y las evaluaciones virtuales. En el primer cuatrimestre del 2020, las evaluaciones se realizaron a través de Exámenes Estructurados con preguntas que combinaban las Opciones Múltiples con Mini Casos de Estudio, a “libro abierto o cerrado”. En el segundo cuatrimestre del mismo año, las evaluaciones se centraron en la entrega de un prototipo de software de Base de Datos o la realización de Consultas SQL. Por último, en el primer cuatrimestre del 2021 se tomó distintos prototipos de software (Base de Datos con consultas SQL y Procesos de Negocios). En estas experiencias surgieron distintas problemáticas, una de ellas, en el comienzo, los estudiantes se les dificultaba la interpretación del texto de las preguntas. Esto era coincidente con las consultas previas a las instancias evaluativas en dónde se preguntaba sobre la interpretación del texto de la bibliografía. En la presencialidad, este tipo de consulta era poco frecuente. Luego, a medida que pasaban los cuatrimestres, en las comunicaciones por foros o mensajería instantánea las consultas por reafirmar lo escrito se tornó más frecuente.

Por consiguiente, aquello que en un primer momento pareciera un problema centrado en la evaluación se tornó en uno de **comunicación**. Si bien la problemática en el sistema de evaluación es multicausal, el repentino cambio de los canales de comunicación tuvo una fuerte injerencia, tanto para Docentes como Estudiantes. De forma repentina, sin tomar consciencia, se pasó de la frase “Nos vemos” a “Nos leemos” o “Nos escribimos”.

Si bien nuestra sociedad pareciera encaminada a comunicarse por imágenes y audios, como lo confirman la utilización en masa de redes sociales como Instagram o Tik Tok; la estabilidad del tráfico por Internet puso “en jaque” estas modalidades. Por tal motivo, la escritura y lectura en correos electrónicos, foros, mensajería instantánea, entre otros cobró una importancia que no tuviera desde el s. XIX. Por lo menos en el micro ecosistema de la comunidad de la UNR.

En consecuencia, la pregunta que resume la problemática abordada sea: ¿Cómo nos leemos o escribimos en el proceso de aprendizaje?

2. OBJETIVO

El objetivo general es el análisis de legibilidad desde el punto de vista gramatical. Por tal motivo:

- 1) Analizar el nivel de legibilidad de la bibliografía de la materia,
- 2) Recopilar textos producidos por los estudiantes,
- 3) Describir los niveles de legibilidad alcanzado por los estudiantes,
- 4) Analizar los textos involucrados en la evaluación de los estudiantes,
- 5) Comparar los niveles de legibilidad de los estudiantes, material bibliográfico y docentes.

3. METODOLOGÍA

El presente trabajo se encuadra en el Estudio de Casos Múltiples Simple Explorativa e Instrumental y su estrategia metodológica intrínseca, la triangulación metodológica. La unidad de análisis es la legibilidad gramatical de los participantes en el proceso de aprendizaje de la materia Tecnología de la Información II durante el 1° cuatrimestre del año 2021. Las dimensiones que se observan en el estudio son (triangulación de fuente de datos):

- a) Estudiantes: la producción de un escrito para la aproximación al nivel de legibilidad que posee,
- b) Material bibliográfico: los textos que el estudiante debe leer y estudiar para cumplir con los objetivos de la materia.
- c) Docentes: la elaboración de los textos en las evaluaciones.

En esta etapa explorativa, se inicia con el análisis de los textos a través de indicadores de lecturabilidad y legibilidad que abordan la legibilidad gramatical. Para el presente trabajo la legibilidad se resume como la interacción entre el texto, el lector y el entorno en la cual se realiza la lectura. Los índices que se utilizan en el presente trabajo permiten conocer, a través de la gramática, la interacción de aquellos tres elementos:

1. Escala de lecturabilidad de Fernández Huerta: la "lecturabilidad" se define como "*proceso que está íntimamente unido con la comprensión lectora. Más específicamente quiere decir la posibilidad de que los términos empleados en un libro y su estructura sintáctica interesen comprensivamente a los lectores*". (Fernández, 1959, como se citó en Ríos Hernández, 2017), se puede aplicar a cualquier tipo de texto con una extensión mínima de 100 palabras;
2. Nivel de perspicuidad de Szigriszt-Pazos, varias décadas posteriores a la creación del índice anterior, Francisco Szigriszt-Pazos diseña una variante al índice anterior y en la predicción de comprensión por el lector agrega el estilo y grado de enseñanza necesario para la comprensión;

3. Legibilidad μ de Muñoz y Muñoz, este índice mide la legibilidad en función de la riqueza de vocabulario, la cual se mide por “La variabilidad o dispersión de los textos debe ser interpretada como las fluctuaciones provocadas por las palabras más extensas, que están asociadas a las categorías léxicas... Así, a menor variabilidad, mayor facilidad de lectura; a mayor variabilidad, menor facilidad de lectura.” (Muñoz Baquedano, 2006)

También, se entrecruza con la observación directa asistemática de campo de los diálogos en la aplicación celular que brinda el servicio de mensajería instantánea.

Por otro lado, la unidad de observación se compuso por:

- a) La participación de 33 estudiantes que cursaron la materia Tecnología de la Información II sobre un total de 41 estudiantes. Si se comparara contra una investigación cuantitativa, el número de participantes equivaliera a una muestra aleatoria simple con el 95% de confianza y un error muestral del 8%. Se solicitaron textos con temas libres con una extensión mínima de 1 página para cumplir con el requisito de 100 palabras que requieren los índices de legibilidad.
- b) La bibliografía que deben leer los estudiantes se compone de 395 páginas, distribuidas en 12 capítulos. De esta manera, se realizó un muestreo aleatorio estratificado, dado que cada capítulo se lo tomó como un estrato (ver Tabla 1). El tamaño de la muestra se calculó en 59 páginas que le corresponde un nivel de confianza del 90% con un error muestral del 10%.
- c) Con respecto a las evaluaciones se decidió la selección del texto de las preguntas del Examen Final. La decisión se basa en que dichos textos pertenecen a una evaluación sumatoria.

Tabla 1: Distribución de la muestra por estrato (capítulo)

Capítulo	Cantidad páginas	Peso en la muestra
Cap. 1	37	9%
Cap. 3	41	10%
Cap. 9	35	9%
Cap. 10	46	12%
Cap. 13	39	10%
Cap. 14	33	8%
Cap. 5	47	12%
Cap. 8	42	11%
Cap. 6	40	10%
Cap. 12	35	9%
Total	395	100%

Nota: La muestra es para el análisis del Libro “Sistemas de Información Gerencial” de Jane Laudon y Keneth Laudon

4. RESULTADOS

a. Nivel de legibilidad y lecturabilidad de los estudiantes

La lecturabilidad, es decir la facilidad (o complejidad) con la cual se lee un texto por la gramática empleada, tiene distintos niveles en los estudiantes participantes (Tabla 2). En el presente estudio, el 51% de los estudiantes produce un texto cuya lectura es de normal a fácil. El texto tiene una estructura gramatical simple o sencilla que lo hace entendible. En contrapartida, de algo difícil a muy difícil lo producen el 49% restante.

Tabla 2: Índice de Lecturabilidad según Fernández Huerta

Descripción	h_i
Fácil	6%
Algo Fácil	15%
Normal	30%
Algo difícil	30%
Difícil	15%
Muy Difícil	3%

Fuente: Elaboración propia

Cuando se analiza la perspicuidad, en otras palabras, aquellos textos que pueden ser entendidos por el estilo en la cual fue escrito, no sólo es la gramática sino una cuestión personal del escritor (conocimientos y vivencias). El 79% de los estudiantes produce un texto de normal a fácil comprensión, cuyo lectorado necesita una educación básica. En cambio, el resto de los estudiantes produce un texto que se necesita como mínimo el secundario completo o directamente estudios universitarios completos (Muy Difícil).

Tabla 3: Índice de Perspicuidad de Szigriszt-Pazos

Descripción	h_i
Fácil	6%
Bastante fácil	15%
Normal	58%
Bastante difícil	18%
Árido	3%

Fuente: Elaboración propia

Desde el punto de vista de la Legibilidad, se mide, en forma sucinta, la riqueza del texto en cuanto a la utilización de la longitud de las palabras en cada frase. En este análisis, la mayoría de los estudiantes (78%) produce un texto "rico" (de un poco difícil a difícil)

Tabla 4: Índice de Legibilidad μ

Descripción	h_i
Adecuado	21%
Un poco difícil	45%
Difícil	33%

Fuente: Elaboración propia

Si bien excede el estudio del presente trabajo, pudiera esgrimirse que aquellos estudiantes que producen un texto (independientemente del tema) que requiera estudios secundarios a universitario completos, a su vez, cuando se enfrenten a textos difíciles tengan una mejor performance en la comprensión. Por otro lado, aquellos estudiantes que redactan con un estilo sencillo (normal a fácil) a un público en general, no necesariamente pudiera establecerse la relación anterior en forma inversa. La facilidad se refiere que al lector de dichos textos le es comprensible la lectura. Esto se debe a que la legibilidad se la analiza desde el punto de vista de la gramática y no desde el léxico, esto último pudiera confirmar la relación escritura/lectura.

b. Texto Bibliográfico

Como cada capítulo es un estrato de la muestra, los resultados obtenidos se presentan a través del gráfico “Boxplots” porque resume eficiente y eficazmente la dispersión y la simetría.

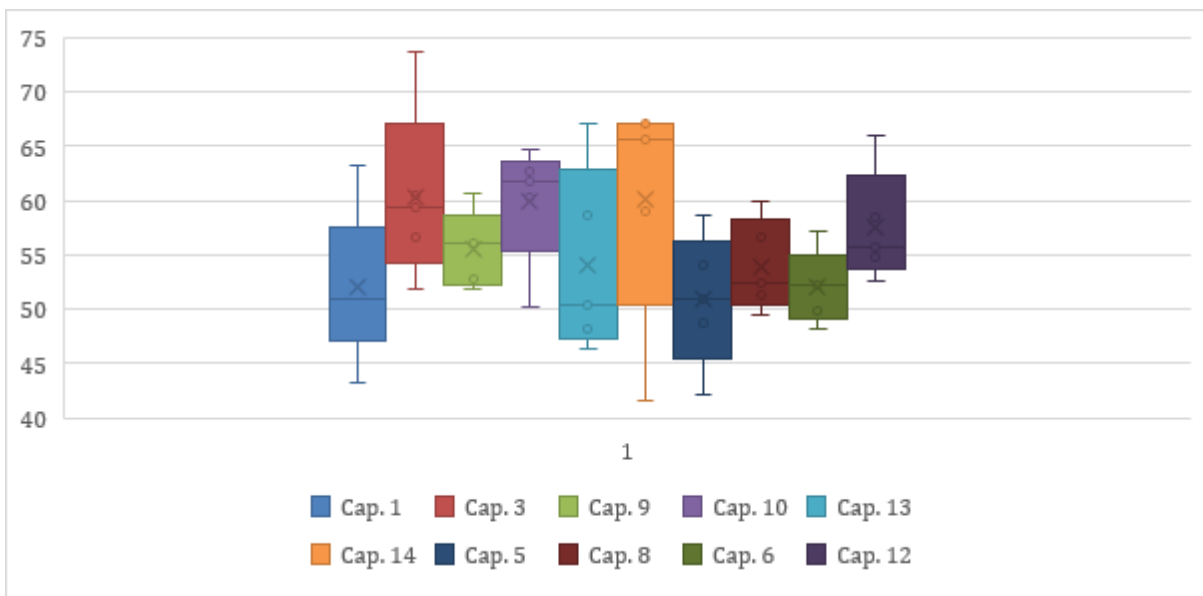


Ilustración 1: Índice de Lecturabilidad según Capítulos. A partir de los cuartiles (1 y 3), la mediana y los máximos y mínimo, se resumen los valores de los índices. **Fuente:** Elaboración propia.

Las medianas de los índices de lecturabilidad de los distintos capítulos están dentro de la escala de textos “Algo Difícil” (debajo de 60 del eje de las ordenadas) y requiere de un nivel

de estudio pre universitario (secundario o terciario), con excepción de los capítulos 10 y 14 que tienen una legibilidad “Normal”. Estos últimos capítulos corresponden a los temas: comercio electrónico y administración de proyectos.

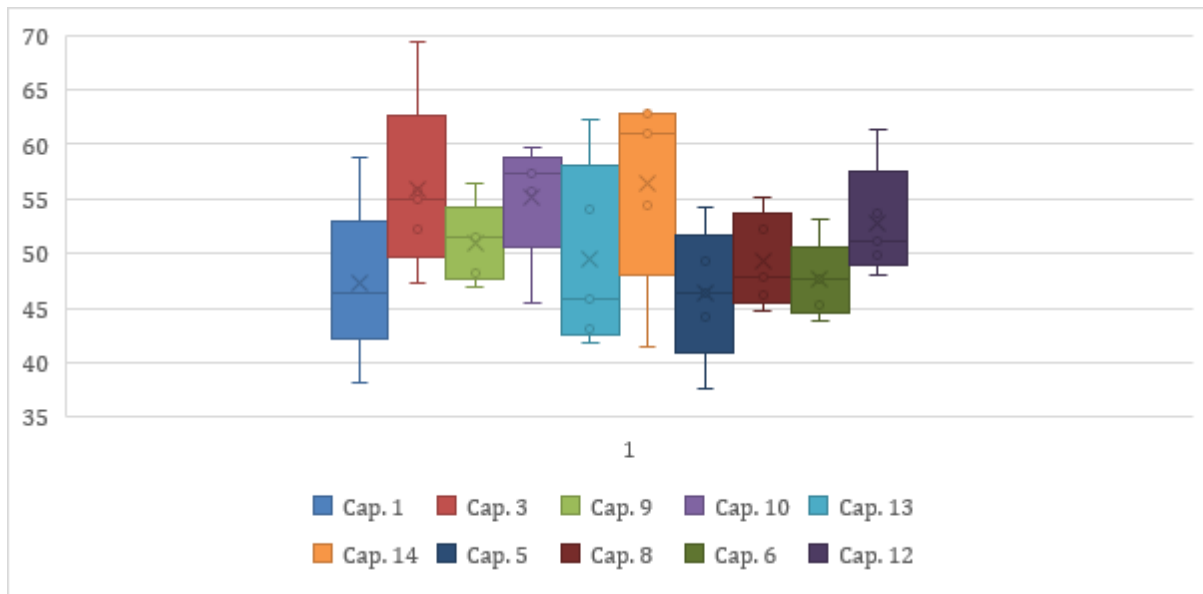
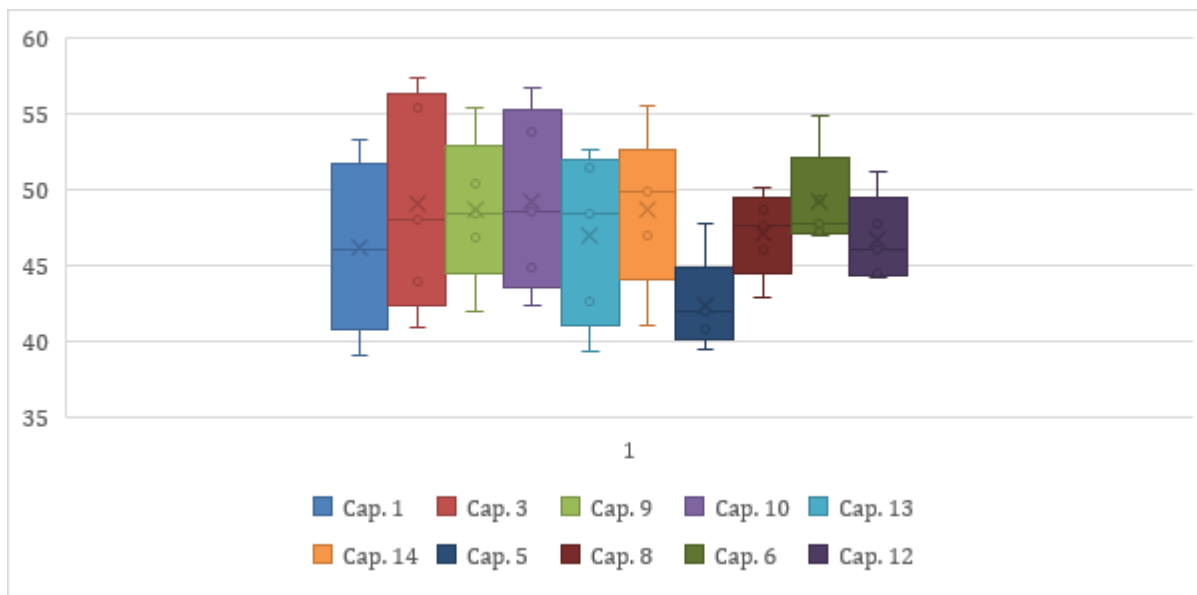


Ilustración 2: Índice de Perspicuidad según Capítulos. A partir de los cuartiles (1 y 3), la mediana y los máximos y mínimo, se resumen los valores de los índices. **Fuente:** Elaboración propia

Las medianas de los índices de perspicuidad de los distintos capítulos se distribuyen entre “Normal” (51 a 65) y “Bastante difícil” (36 a 50).

Aquellos que se encuentran con un nivel de perspicuidad normal son: Sistemas de información, organizaciones y estrategia (cap. 3), Obtención de la excelencia operacional e intimidad con el cliente (cap. 9), Comercio Electrónico (cap 10), Administración de proyectos (cap. 14) y Mejora en la toma de decisiones (cap. 12).

Por el contrario, aquellos con un nivel de bastante difícil tiene por temas: Sistemas de información en los negocios globales (cap. 1), Creación de los Sistemas de Información (cap. 13), Infraestructura de TI y tecnologías emergentes (cap. 5), Seguridad en los sistemas de información (cap. 8) y Fundamentos de inteligencia de negocios: bases de datos (cap. 6). Si bien los índices analizan la estructura gramatical, estos últimos capítulos coinciden con los temas técnicos y la práctica más problemática de la materia como son las Bases de Datos y su diseño.



*Ilustración 3: Índice de legitimidad μ . A partir de los cuartiles (1 y 3), la mediana y los máximos y mínimo, se resumen los valores de los índices. **Fuente:** Elaboración propia*
 Desde el punto de vista de la legibilidad o la riqueza del texto, la mediana de los textos de todos los capítulos están en la categoría “difícil” (entre 45 y 50).

c. Evaluación Teórica

La evaluación final por su carácter sumatorio consta de dos partes: una teórica y otra práctica. La componente teórica comprende la lectura de un artículo de revista en donde se visualice la operatividad de los conceptos de la materia. Luego, el texto de la pregunta que limita el artículo y se centre en un aspecto o tema concreto que el estudiante deba resolver a través de opciones múltiples. Por otro lado, la componente práctica, se centra en el desarrollo de un prototipo de software de un Proceso de Negocio y de una Base de Datos con Consultas SQL.

El artículo utilizado en el examen final es el titulado “¿Qué es la IA explicable y cómo ayuda a evitar los sesgos?” publicado en la revista digital Byte. La lecturabilidad o estructura gramatical es “algo difícil”, mientras que el estilo de redacción es “normal” y la legibilidad (riqueza del texto) es “difícil”.

Tabla 5: Análisis de la legibilidad de las preguntas del módulo teórico

Texto Preguntas	Índice de Lecturabilidad de Fernández Huerta	Índice de Perspicuidad Szigriszt-Pazos	Índice de Legibilidad μ	Cantidad de palabras	Tiempo estimado de lectura
Pregunta n° 1	77.95	73.14	43.9	75 palabras	0.4 minuto(s)
Pregunta n° 2	74.53	69.77	43.07	111 palabras	0.6 minuto(s)
Pregunta n° 3	65.81	60.56	40.98	78 palabras	0.4 minuto(s)
Pregunta n° 4	73.9	69.48	41.49	136 palabras	0.7 minuto(s)
Pregunta n° 5	69.52	64.62	48.57	58 palabras	0.3 minuto(s)

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 5 se visualiza el análisis del texto de las preguntas, de las cuales sólo 2 pueden confirmarse los resultados sobre la legibilidad porque exceden las 100 palabras requeridas por los índices.

De esta manera, la pregunta n° 2 tiene una lecturabilidad “algo fácil” (74,53), con un estilo “bastante fácil” (69,77) y una legibilidad “difícil” (43,07). En cuanto a la pregunta n°4, la lecturabilidad es “algo fácil” (73,9), un estilo “bastante fácil” (69,48) y una legibilidad “difícil”.

Si bien el presente trabajo no se centra en busca relaciones, se realizó una prueba de Chi Cuadrado entre: si respondieron correcta o incorrectamente y el nivel de legibilidad, lo cual no arrojó ninguna asociación estadísticamente significativa. Se continúa sosteniendo lo planteado al momento de analizar el nivel de legibilidad de los textos producidos por los estudiantes.

5. CONCLUSIONES Y DEBATE

Realizada la triangulación de los distintos niveles de legibilidad que tienen los participantes del proceso de enseñanza de la materia, surge que:

- 1) Desde la lecturabilidad:
 - a) Los textos bibliográficos, mayormente, tienen una lectura “algo difícil” dado que su finalidad es la preparación del estudiante en el área disciplinar de la materia.
 - b) En la evaluación, si bien se combina un artículo con una lectura “algo difícil”, el texto de las preguntas es de fácil comprensión. Aunque se tiene en cuenta que la tensión que genera un examen en el estudiante puede agregar una dificultad meta-texto.
 - c) Por parte de los estudiantes, el 48% de los estudiantes produjeron textos con niveles entre “Algo Difícil” a “Difícil”. Esto presupusiese que, al enfrentarte a textos con igual o menor nivel, la comprensión de estos no tuviera problemas. Sin embargo, para el resto de los estudiantes no puede suponerse la situación inversa dado que la facilidad de sus textos es para la comprensión de otros.

- 2) Desde la perspicuidad de los textos,
 - a) Los textos bibliográficos, se pueden dividir en dos grupos, aquellos correspondientes a los aspectos técnicos y prácticos de la materia de aquellos más administrativos. Esta diferenciación, si bien corresponde a la semántica, los estilos de redacción entre uno y otro son bien diferenciados. Para los aspectos técnicos se necesita un nivel de estudios secundarios como mínimo. Mientras que el nivel de aquellos temas más relacionados con aspecto administrativos está destinados a un público más amplio.
 - b) En la evaluación, el estilo del artículo es “normal” y el texto de las preguntas tiene un nivel “bastante fácil”, de ahí que el tiempo de lectura sea inferior al minuto. Aunque, como se expuso anteriormente, la tensión del examen agrega una mayor complejidad.
 - c) De las producciones de texto, el 21% de los estudiantes tuvo un nivel bastante difícil a árido.
- 3) Desde la legibilidad del texto, en función de la riqueza del texto (utilización de palabras extensas)
 - a) Los textos bibliográficos tienen un nivel “difícil” propio de los textos universitarios cuya finalidad es la comprensión del contenido y que el estudiante asimile la terminología propia de la disciplina.
 - b) En la evaluación, tanto el nivel del texto del artículo como aquel de las preguntas es “difícil” dado que, en este aspecto, se visualiza la finalidad que tiene la evaluación: un texto elaborado que permita reflexionar al estudiante.
 - c) En este punto, los estudiantes mayormente producen un texto “rico” lo cual alcanzan un nivel de legibilidad difícil. En este apartado, todos los textos de los actores coinciden en un mismo nivel.

Si bien no se encontraron asociaciones estadísticamente significativas entre el nivel de legibilidad o lecturabilidad y el rendimiento académico, en un próximo estudio se propone diferenciar agrupamientos que permitan dentro de estos una asociación de variables significativa. Además, la legibilidad se centra en la optimización del tiempo de lectura, no de resultado como son las notas.

Con lo anterior, se entiende el aumento de las consultas cuando el soporte para el cual fue escrito el texto se modificó al medio digital. como el pedido de mayor acompañamiento dado la diferencia en lecturabilidad que tienen los textos bibliográficos.

Por otra parte, se propone continuar con el análisis de legibilidad a través del estudio del léxico empleado en los textos producidos por los estudiantes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

- Barrio-Cantalejo, I.M, Simón-Lorda, P., Melguizo, M., Escalona, I., Marijuán, M.I. & Hernando, P. (mayo-agosto, 2008). Validación de la Escala INFLESZ para evaluar la legibilidad de los textos dirigidos a pacientes. *Anales del Sistema Sanitario de Navarra*. 31(2), 17 Recuperado de:
https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1137-66272008000300004
- Escorcía, D. (2011). Aporte de la metacognición al rendimiento en escritura: análisis de la situación de estudiantes universitarios. *Revista Iberoamericana de Educación, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura*, 56(3), 13. <https://doi.org/10.35362/rie5631513>
- Fanelli, A., Marquina, M., Rabossi, M. (diciembre, 2020). Acción y reacción en época de pandemia: La universidad argentina ante la COVID-19. *ESAL – Revista de Educación Superior en América Latina*. 5. Recuperado de
<https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/esal/article/view/13401/214421444829>
- Muñoz Baquedano, M. (septiembre, 2006). *Legibilidad y variabilidad de los textos*. (Boletín de Investigación Educacional de la Pontificia Universidad Católica de Chile Vol. 21, n° 2). Recuperado de <https://legibilidadmu.cl/#bib>
- Ríos Hernández, I. (agosto-noviembre, 2017). Un acercamiento a la legibilidad de textos relacionados con el campo de la salud. Chasqui. *Revista Latinoamericana de Comunicación*. (135), 20. <https://doi.org/10.16921/chasqui.v0i135>
- Szigriszt Pazos, F. (1993). *Sistemas predictivos de legibilidad del mensaje escrito: fórmula de perspicuidad*. [Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. Biblioteca Complutense de Madrid
<https://webs.ucm.es/BUCM/tesis/19911996/S/3/S3019601.pdf>