

Informes de Investigación

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES Y ASISTENCIA TECNOLÓGICA EN ADMINISTRACIÓN

IIATA

FCEyE



Administración y Gestión



Escuela de Administración
Facultad de Ciencias Económicas y Estadística
UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

100
AÑOS
1919-2019
FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS
Y ESTADÍSTICAS



FCEyE

Informes de Investigación

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES Y ASISTENCIA TECNOLÓGICA EN ADMINISTRACIÓN

IIATA

INSTITUTO DE INVESTIGACION Y ASISTENCIA TECNOLÓGICA EN ADMINISTRACIÓN

INFORMES DE INVESTIGACIÓN

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística: Mg. Javier Eduardo Ganem

Director de la Escuela de Administración: CP. Adriana Daffunchio

Secretario de Ciencia y Tecnología: Dr. Hernán Lapelle

Directora del Instituto de Investigación y Asistencia Tecnológica en Administración: Mg. Marcela Cavallo

Directora de la Revista: Mg. Marcela Cavallo

Gestión: Lic. Gabriel Bibiloni

Comité Evaluador: Abrach, Beatriz - Albano, Sergio - Andriulo, Marilina - Aryauan, Cintia - Baro Graf, Mariana - Cavallo, Marcela - Daffunchio, Adriana - Gaibazzi, Florencia - Lapelle, Hernan - Marchetti, Marcelo - Romanini Porta, María Magdalena - Santero, Mariel - Tubio, Valeria - Viola, Mónica

ISSN 2525-1023

Publicación del Instituto de Investigación y Asistencia Tecnológica en Administración.

Escuela de Administración

Facultad de Ciencias Económicas y Estadística

Universidad Nacional d Rosario

Bv. Oroño 1261 – 2000 Rosario- Argentina

Tel-Fax 0341-4802792 al 97. Interno: 138 e-mail: iiata@fcecon.unr.edu.ar

Escuela de Administración
Facultad de Ciencias Económicas y Estadística
UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

INDICE

NOTA EDITORIAL.....	4
UN ABORDAJE SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LAS REDES DE PODER EN LAS ORGANIZACIONES	
ARMELINI, M.V.	6
CARACTERIZACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LAS CARRERAS DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO SEGÚN SU PERTENENCIA GENERACIONAL	
RACCA, A.P.	15
TRANSICIÓN A LA AGENDA 2030. LAS MIRADAS DE PROFESIONALES EN CIENCIAS ECONÓMICAS ACERCA DE LA NOCIÓN DE SOSTENIBILIDAD Y SU VINCULACIÓN CON EL MUNDO DEL TRABAJO	
CAVALLO, M.; LEDESMA A.; SCHMIDT STRANO E.; FACCO S., BENZI C. ALLEMAND F.....	25
LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS, FACTOR CLAVE EN LA SUSTENTABILIDAD Y DESARROLLO DE LAS PYMES EN LA ARGENTINA	
BLANCH, G.	33
SITUACIÓN ACTUAL Y FUTURO DE LAS PROFESIONES EN CIENCIAS ECONÓMICAS DESDE LAS PERSPECTIVAS DE UNIDADES ACADÉMICAS DE LA CIUDAD DE ROSARIO	
ACOSTA, A.; CAVALLO, M.; CICERCHIA, N.; GIMÉNEZ, C.; LOVAGNINI, S.; ROMANINI PORTA, M.M.; SÁENZ MORENTIN, F.; TORREGIANI, R.....	40
INSERCIÓN PROFESIONAL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN: REFLEXIONES DESDE LA DEMANDA	
OVIEDO, R.R.; RACCA, A.P.; SIEGENTHALER, B.E.; SUÑER, M.N.	48
LA FORMACIÓN DE RECURSOS PARA LA SOSTENIBILIDAD ORGANIZACIONAL	
LEDESMA, A.; DOMINGUEZ, R; BRESO, R.	57
PERFIL DE GRADUADOS RECIENTES DE LA FCEyE EN EL PERÍODO 2021-2023: CARACTERIZACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA, ACCESO AL MUNDO DEL TRABAJO Y VALORACIÓN DE TRAYECTORIAS	
FATTORE, N.; CAVALLO, M., RUIZ L., GELI, M., MEDINA, M	65
DISTRIBUCIÓN DE LAS DECISIONES EN LA CADENA LÁCTEA. UNA MIRADA DE LOS PRODUCTORES FAMILIARES TAMBEROS, DE LA CUENCA LECHERA SANTAFESINA.	
MARTINS, L.; KOBILA, M.T.; EGGEL, A.; PERNUZZI, C.; ZUSKA, G.; RUFINO, E., GALAN, F.; BENÍTEZ, R.; QUIROGA, D.; LEONARDI, R; Y SANDOVAL, P.S.M.	74

INTELIGENCIA ARTIFICIAL (IA) EN ORGANIZACIONES: DE LA ASISTENCIA A LA DECISIÓN	
INGRASSIA, R. y AQUEL, S.	82
REALIDAD PROFESIONAL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN: LA EXPERIENCIA DE LOS GRADUADOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO	
OVIEDO, R.; LEDA, A.; FIOR, M.	90
TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EMPRESAS AGROPECUARIAS	
TUBIO, V.	99
ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LAS CÁTEDRAS DEL TRAYECTO CURRICULAR INICIAL DE LA FCE DE LA UNL	
ARMELINI, M.V.	108
LA MORFOLOGIA Y EL TEJIDO EMPRESARIAL DE LAS PYME EN LA CIUDAD DE LOJA-ECUADOR	
ARIAS, J.E.	114
CONJUGANDO LA INVESTIGACIÓN Y LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA: “PROGRAMA MUJERES EMPRENDEDORAS”, DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE SU IMPACTO	
RACCA, A.; OVIEDO, R.; LEDA, A.; TOMARELLI, J.	123
ORGANIZACIONES SOCIALMENTE INTELIGENTES EN LA CIUDAD DE ROSARIO EN EL RUBRO DE LA CONSTRUCCIÓN.	
D’AVANZO, M.L.	133
EL TERRITORIO Y EL TURISMO LOCAL	
ANDRIULO M.; PUJADAS M.F.; RAPOSO I.; ZABALA P.A.	142
INTERESES PERSONALES DE LOS INGRESANTES A LA LICENCIATURA EN TURISMO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO	
ANDRIULO, M.	153
EL RETO DE CONSTRUIR UNA CULTURA EMPRESARIAL SOSTENIBLE	
KÓBILA, M.T.; D’AVANZO, M.L.; MIERKE, A., SALAZAR, L.	159
PLAN DE NEGOCIO. SU UTILIZACIÓN PROFESIONAL.	
D’AVANZO, M.L., MIERKE, A.; VILLANUEVA, F.	166

NOTA EDITORIAL

Damos la bienvenida a la nueva edición de nuestra revista “Informes de investigación” del Instituto de investigaciones y asistencia tecnológica en Administración (IIATA), un espacio dedicado a la reflexión, al análisis y a la difusión de conocimientos que impactan en el mundo de las organizaciones en la actualidad.

Es un honor para mí asumir el rol de directora de esta revista, que ha estado a la vanguardia del conocimiento en nuestra disciplina durante los últimos años. En este tiempo, hemos sido testigos de un crecimiento significativo en la calidad y diversidad de las contribuciones académicas, que ha enriquecido nuestro campo y ha fomentado un diálogo crucial entre investigadores, profesionales y estudiantes.

En un entorno en constante evolución, en el que la innovación y la adaptabilidad son clave, nuestra misión es ofrecer un foro donde las ideas se encuentren y florezcan. Aquí, diversos actores del mundo profesional y académico podrán compartir sus investigaciones, experiencias y visiones, contribuyendo así al desarrollo de un pensamiento crítico y a la generación de soluciones efectivas para los desafíos que enfrentamos en el ámbito de la administración.

A medida que nos adentramos en una nueva etapa, nuestro compromiso con la excelencia se fortalece y en este marco, nuestra misión es seguir promoviendo investigaciones innovadoras que aborden los desafíos contemporáneos de la Administración. La globalización, la transformación digital, los cambios culturales, la gestión del conocimiento, la problemática de género, la enseñanza universitaria de la disciplina y la sostenibilidad son solo algunos de los temas que requieren nuestra atención y reflexión. Por ello, invitamos a nuestros autores, y a quienes quieran sumarse, a que presenten trabajos que no solo sean rigurosos en su metodología, sino que también aporten soluciones prácticas y relevantes para el mundo de las organizaciones.

Nuestra revista se distingue por su compromiso con la calidad y la rigurosidad científica, pero también por su deseo de ser accesible y relevante para todos aquellos que, de una u otra forma, están involucrados en el mundo de la gestión.

Creemos firmemente que el conocimiento debe ser un puente que conecte a las distintas disciplinas y perspectivas, y es por ello que fomentamos la diversidad de ideas y enfoques en cada una de nuestras publicaciones.

Agradecemos profundamente a todos nuestros colaboradores y a las autoridades de la FCEyE. UNR por su continuo apoyo. Su confianza en nuestra revista es lo que nos impulsa a mejorar y a superar nuestros propios estándares. Esperamos que, juntos, podamos contribuir a la creación de un espacio donde las ideas se transformen en acción y el conocimiento se traduzca en impacto positivo en el mundo de la administración. Vaya nuestro agradecimiento a la editorial de la UNR, a nuestro Decano Mg. Javier Ganem, a la Directora de la Escuela de Administración CP Adriana Daffunchio, al Secretario de Ciencia y Tecnología, Dr. Hernán Lapelle y al responsable de la gestión de la revista, Lic. Gabriel

Bibiloni. Asimismo, reconocemos a los integrantes del comité evaluador por su profesionalismo, compromiso y contribución a la calidad de esta obra.

Agradecemos el interés y la participación de los autores e invitamos a que se sumerjan en los artículos y estudios que hemos compilado en esta, la octava edición de la revista.

Les animamos a mantenerse comprometidos, a enviar sus contribuciones y a participar en este emocionante viaje. Juntos, haremos de esta revista un faro de conocimiento e innovación en el campo de la administración.

Con cordialidad,

Mg. Marcela Cavallo

Directora

UN ABORDAJE SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LAS REDES DE PODER EN LAS ORGANIZACIONES

ARMELINI, M.V.

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral

mvarmelini@gmail.com

Resumen: Los planteamientos sobre el estudio de la cultura organizacional datan de mediados del siglo pasado y aún no hay un criterio académico certero sobre su significado. Sin embargo, es reconocido como un elemento real dentro de toda organización, difícil de explorar y por tanto difícil de visualizar para poder describirla de forma completa.

Por otro lado, los estudios referidos al poder, las redes de poder, la autoridad, y los mecanismos a través de los cuales las organizaciones lo ejercen para guiar las acciones de sus integrantes, representan un tema apasionante ya que desde allí parten las decisiones y las acciones que impulsan la dinámica de la organización.

Este trabajo es una primera aproximación en la profundización de los conceptos de Cultura Organizacional y Poder en las organizaciones, y las posibles interacciones entre ambos.

Palabras claves: comportamiento organizacional, poder, cultura.

Abstract: This work is a first approach in deepening the concepts of Organizational Culture and Power in organizations, and the possible interactions between the two.

The approaches to the study of organizational culture date back to the middle of the last century and there is still no certain academic criterion on its meaning. However, it is recognized as a real element within any organization, difficult to explore and therefore difficult to visualize in order to describe it completely.

On the other hand, studies referring to power, power networks, authority, and the mechanisms through which organizations exercise it to guide the actions of their members, represent an exciting topic since decisions and the actions that drive the dynamics of the organization. In this way, aiming to understand organizational culture as a context in which possible power relations are enabled is the objective of this work.

Key words: organizational behavior, power, culture.

Introducción: Este trabajo se desarrolló en el marco del seminario Gobierno de las Organizaciones, del Doctorado en Administración de la UNR; y se plantea la relevancia del análisis relacional entre los conceptos Cultura Organizacional y Poder en las organizaciones.

Marco teórico/Precisiones conceptuales/ Estado del arte

Al introducirnos en el término Cultura Organizacional debemos pensar en las raíces más profundas de una organización. Shein (1988) afirma “los efectos de la cultura son profundos y están esquematizados, suponen una demanda de calidad, y nos invitan a proyectar nuestras propias presunciones si los datos no parecen claros” (p.42). El impacto del fenómeno cultural alcanza a toda la organización y a los individuos que la componen, y rige en sus acciones y creencias, en su entendimiento e interpretación de la realidad y a lo que juzgan como bueno o malo. Con el tiempo, estas creencias y conductas colectivamente aceptadas, se transforman en modelos que esquematizan un comportamiento, y por tanto generan una expectativa de que los mismos aparezcan, y no sólo de una manera determinada, si no en un momento y lugar también definidos.

La implicancia de la cultura en una organización es tan importante porque es global, la recorre entera y va hasta su esencia. Es esa parte más abstracta de la organización que no encontramos materializada en una variable determinada, sino que está incorporada en todos sus integrantes, en sus creencias más profundas sobre la misma. Varios autores han desarrollado diferentes conceptos de Cultura Organizacional:

«Llamaré cultura a un modelo de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas, y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir los problemas» (E. Shein, 1988; p. 23)

Trompenaars & Hampden-Turner (1993, p. 6) definen cultura como “la forma en la cual un grupo de personas resuelve problemas y dilemas”.

Mario Krieger (2001) citando a Karl Weick establece “una organización no tiene una cultura, es una cultura. Es por eso que resulta tan terriblemente difícil cambiarla”.

La cultura es una categoría compleja de análisis, ya que se basa fundamentalmente en abstracciones que le dan sentido y la definen, y sólo podemos entenderla y decodificarla (o hacer el intento) a partir de la observación y análisis de sus materializaciones en la realidad organizacional.

Al igual que hemos mencionado con la cultura organizacional, en el abordaje del estudio del poder en las organizaciones diferentes autores nos brindan significados y análisis distintos. Es interesante cuando uno recorre la bibliografía cómo el mismo concepto puede ser analizado como un tipo de relación, una herramienta, o hasta como un juicio. Al decir de Petit “Toda investigación y todo tratado de ciencias humanas y sociales sobre el poder deberían concluir con un reconocimiento de la complejidad y la contingencia de los fenómenos de poder en las organizaciones y, por tanto, de la dificultad de captar, por medio de una e incluso de varias disciplinas, sus múltiples factores: psicológicos, sociológicos, psicosociológicos, económicos, políticos...” (1984; p.85).

Max Weber define el poder como la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social aún contra toda su resistencia; y lo diferencia de “autoridad” o “dominación” entendiendo a estos conceptos como el poder basado en la norma.

Crozier y Friedberg (1977, p. 59) escriben que “el poder es una relación de fuerza, de la que uno puede sacar más ventaja que el otro, pero en la que ninguno queda nunca totalmente desarmado frente al otro”; y nos introducen de esta manera a la idea de análisis estratégico del poder, a partir del cual el intercambio entre los actores se da en un contexto en el cual cada uno, dependiendo de las condiciones que se den en una situación puntual, tendrá cierto margen de libertad a partir del cual elaborará estrategias de racionalidad limitada para reducir su zona de incerteza frente al otro. En esta dinámica, cada actor utilizará los recursos con que cuenta por sí mismo y los que le brinda la organización, para implementar un plan de acción lo más ajustado posible a sus metas.

Michel Foucault (2000) plantea el poder como la acción de conducir las posibles conductas, y disponer de esta manera del campo de acción de los individuos a través de la disciplina (método que habilita el control estricto del accionar del individuo), y la vigilancia (instrumento anónimo que permite el control de las acciones de los individuos).

Objetivo: Indagar sobre la cultura organizacional como contexto en el cual se habilitan posibles relaciones de poder.

Encuadre metodológico: Análisis teórico documental sobre el abordaje de la cultura organizacional y el poder desde las perspectivas de diferentes autores

Desarrollo teórico (Resultados)

Comprendiendo que donde existe una organización existe una cultura organizacional, es válido preguntarse por qué tal concepto existe, cuál es su importancia en una organización.

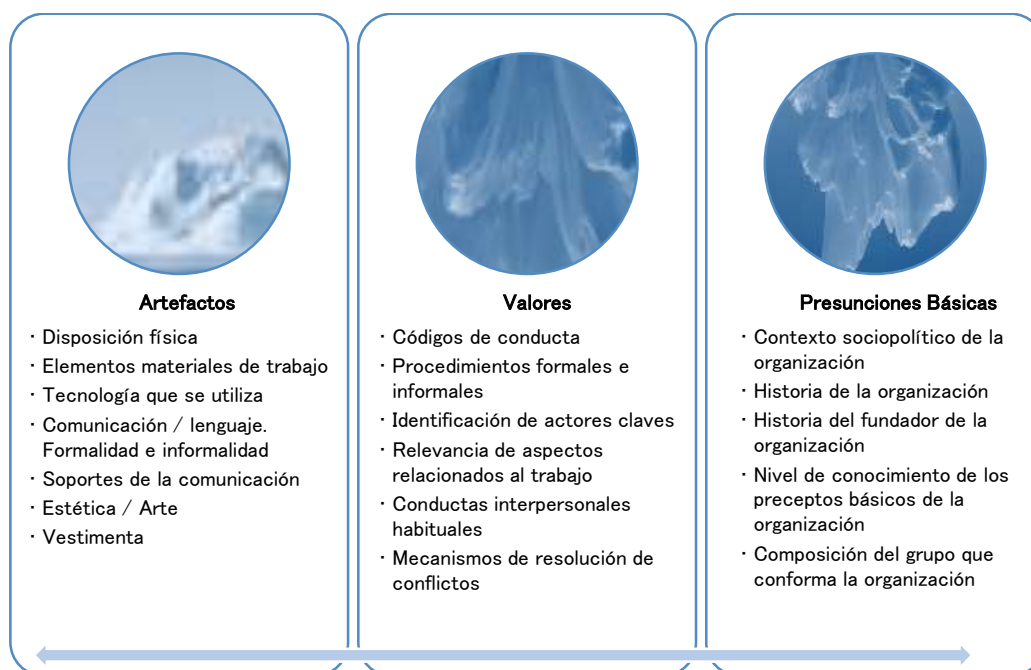
Si se piensa en la cultura organizacional desde un punto de vista instrumental, como un medio para la obtención de un resultado, podríamos responderla con la mirada del autor Jeffrey Pfeffer, quien en su libro “Nuevos Rumbos en la Teoría de la Organización” (2000) propone la cultura organizacional como un *mecanismo de control* que tienen las organizaciones, puesto que es un concepto estrechamente relacionado con el control por medio del compromiso y la socialización que presupone.

Por otro lado, Shein (1988, pp. 64-93) nos proporciona dos motivos claros de por qué existe la cultura en una organización: como *mecanismo de adaptación externa*, encontrando aquí las metas de la organización, el diseño de la estrategia para alcanzarlas, los recursos a utilizar; y como *mecanismo de integración interna*, ya que los límites grupales y criterios para la inclusión y exclusión de sus integrantes están definidos en la cultura. Los grupos están constituidos por las expectativas que ponen sobre sus miembros, y excluyen a todos aquellos que no las alcanzan (Bauman, 2007).

Del recorrido teórico realizado sobre el concepto de cultura organizacional encontramos un denominador común a resaltar: no hay un acuerdo entre los académicos sobre un concepto determinado que la defina completamente, ni la perspectiva que se tiene de ésta dentro de las organizaciones. De aquí decanta otro punto de discusión que tiene que ver con cómo “hacer operacional y medir el concepto” (Pfeffer, 2000, p. 165).

En este marco se ha tomado la decisión de tomar el modelo de los tres niveles de la cultura organizacional que propone Shein (1.988), con vistas a facilitar, a partir de un enfoque más concreto, la observación de la cultura en una organización.

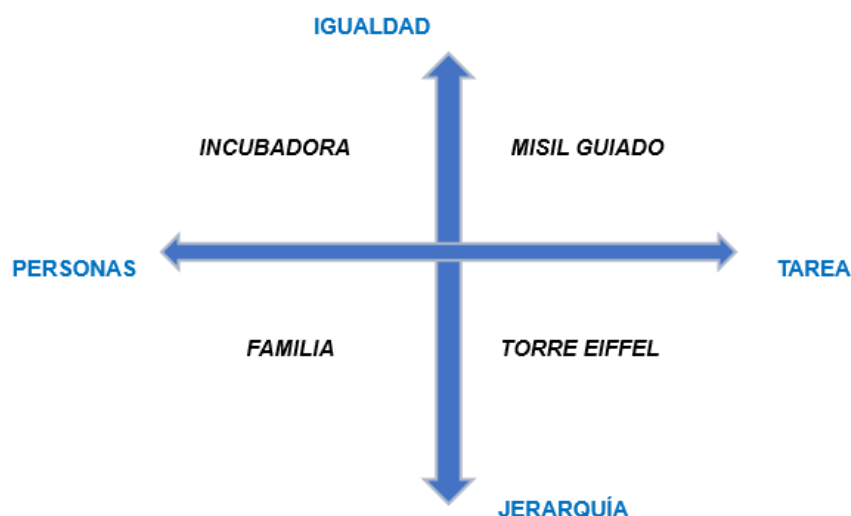
Así, sin pretender ser exhaustivos, se proponen los siguientes indicadores a observar en la organización de interés:



Fuente: elaboración propia en base al modelo de los tres niveles de la cultura de E. Shein

Tipología de Culturas Organizacionales

A los efectos de este trabajo se ha tomado el modelo propuesto por el autor Fons Trompenaars, quien en su texto “Riding the Waves of Culture” (1993) ha desarrollado la siguiente tipología. La línea horizontal indica en qué medida está dedicada esa organización hacia las personas o hacia las tareas, y la línea vertical representa su inclinación hacia la jerarquía o hacia la igualdad. Partiendo de estas categorías se obtienen cuatro tipos de culturas:



Fuente: elaboración propia en base al modelo de Trompenaars.

Cultura de la familia: Describe a un tipo de cultura que es a la vez personal, con relaciones cara a cara y fuertemente jerárquica, en el sentido en que la jerarquía se siente en una familia, con el peso de los mayores por sobre los jóvenes. El resultado de esto es una cultura orientada al poder, en la que el líder es visto como un padre protector, que sabe mejor que los subordinados qué debe hacerse y qué es lo mejor para todos. La atmósfera de trabajo recrea en muchos aspectos la atmósfera familiar.

La cultura es más intuitiva que racional, y los miembros de la familia disfrutan de las relaciones emergentes. Quién está haciendo algo es más importante que saber qué es lo que se está haciendo. Las promociones se dan principalmente por edades y la relación empleado - empresa es de largo plazo y fuerte compromiso. Las relaciones tienden a ser difusas, donde el padre o hermano mayor, tiene influencia en todas las situaciones que se presentan.

Cultura de la Torre Eiffel: Una empresa con divisiones de tareas burocráticas, con numerosas descripciones de roles y funciones, coordinadas por la jerarquía central. El responsable de cada rol tiene tareas por completar, supervisadas por un superior. A su vez, un gerente controla las tareas de los distintos supervisores y el gerente general, supervisa la actividad de los gerentes de áreas.

La Torre Eiffel con su forma simétrica, escalonada, ancha en la base y angosta en la cima, de estructura rígida y robusta simboliza la burocracia formal en que se basa este tipo de cultura. Cada nivel tiene funciones claras, y racionalmente definidas. Existe una autoridad legal, obligaciones y derechos que deben ser respetados. Si los distintos miembros no lo hacen, el sistema no funciona.

Cultura del Misil Dirigido: Difiere de las anteriores por ser más igualitaria, y tiene cierta similitud con la Torre Eiffel en su aspecto impersonal y orientado a tareas. La cultura de misil dirigido es orientada a objetivos, habitualmente a cargo de grupos de proyecto. Estos grupos tienen líderes o coordinadores, responsables del ensamble final. Pero estos son generalistas antes que especialistas, como sí lo son los miembros del grupo, a quienes tratan con gran respeto. Los grupos tienden a ser temporarios, ya que los empleados forman grupos diferentes para diferentes proyectos, incluso de manera simultánea. Los cambios se dan rápidamente en esta cultura, y la gente tiene más lealtad a los proyectos que la que tienen hacia la compañía. La motivación está intrínseca en la búsqueda del objetivo. Es una cultura que tiende a ser individualista y neutral.

Cultura de la Incubadora: Se basa en la idea de que las organizaciones existen, en parte, para el desarrollo de los individuos. La organización es una especie de incubadora para la autoexpresión y el autodesarrollo. El propósito es desplazar al individuo de las tareas rutinarias a las más creativas, donde la estructura, y en particular las jerarquías se han reducido al mínimo indispensable. En consecuencia, el rol de las personas resulta crucial.

El compromiso emocional y la motivación son intensos, ya que existe un alto grado de involucramiento personal en la tarea.

Dinámica del poder en la organización

Como se muestra en las definiciones citadas, si bien los abordajes sobre el tema son diferentes entre los autores que lo han trabajado, hay algunos puntos en común que uno podría destacar cuando analizamos la idea de poder:

Se da (¿o es?) en el marco de una relación.

Implica la existencia de dos o más actores.

Los actores que intervienen no están todos en igualdad de condiciones; hay un desequilibrio en algún punto entre ellos que da lugar al ejercicio de poder.

Cada actor tiene objetivos que guían su conducta.

Cuando hablamos del sistema real de poder en una organización debemos pensar en elementos interrelacionados que difícilmente pueden visualizarse de manera individual, pero que a los efectos del análisis podemos categorizarlos en:

Bases o fuentes de poder: Petit (1984) en su texto Psicología de las Organizaciones cita a French y Raven (1959) quienes establecieron en su estudio del poder cinco bases que se dan entre los actores:

El poder de recompensa: aquel que se da cuando un actor reconoce que otro puede recompensarlo por una acción determinada.

El poder de coacción: igual que en el anterior, debe haber un reconocimiento explícito del poder, pero este caso de la capacidad de castigo o sanción en caso de que una conducta no se adecúe a la expectativa de quien detenta esta base de poder.

El poder Legítimo: en este caso se reconoce un derecho de ejercer el poder, que está avalado por una norma que puede ser escrita y formal o de tipo informal, tradicional.

El poder de referencia: hay una identificación con un actor por desear “ser como”, implica un sentimiento de admiración hacia el sujeto y por tanto la probabilidad cierta de dirigir las acciones en la dirección que él señala.

El poder de competencia: en este tipo de poder la pericia o el expertise en alguna disciplina determinada es la que brinda la autoridad necesaria para guiar la conducta de otro/s.

El puesto de trabajo: las metas de las organizaciones exigen para su concreción una estructura interna en la cual están distribuidas todas las funciones, las actividades, y procedimientos a llevarse a cabo día a día. La unidad más pequeña en la estructura de la organización la encontramos en el “puesto de trabajo”, que desde el enfoque del poder lo identificamos como una pequeña parcela, dotado de un status determinado

La división del trabajo que vemos materializada a través de los puestos de trabajo, generan dentro de la organización el conjunto de relaciones formales e informales entre todos los actores que la integran.

Formalidad o Informalidad: la formalidad va estar definida a partir de todas las normas, regulaciones y preceptos que la organización pueda desarrollar y dejar por escrito para guiar la conducta de sus integrantes y ajustar los esfuerzos en la dirección que a ésta le convenga. A través de esos elementos la organización se asegura un margen de previsibilidad.

Todas las conductas que se desarrollan fueran de lo expresamente delimitado por la organización configuran la red informal de interacciones, y es allí donde tienen lugar relaciones de poder que no se rigen por la legitimidad de la norma, sino que toman protagonismo reconocimientos de base más subjetiva dependiendo de los actores que intervengan.

Como se mencionó más arriba, Crozier y Friedberg desarrollaron la idea de uso estratégico del poder entendiendo que las organizaciones son espacios sociales en los cuales conviven individuos que tienen intereses diferentes, y en ese contexto cada uno utilizará los recursos con que cuente para lograr sus objetivos. Pfeffer (1997, p. 199) desarrolla un análisis del poder desde la perspectiva de los recursos y propone las siguientes tácticas para el uso del poder:

Las que tienen que ver con la oportunidad, incluidas las demoras, la espera y actuar antes que nadie.

Las estrategias de influencia interpersonal, como la simpatía, reciprocidad, compromiso.

La presentación estratégica de la información y el uso selectivo de datos para respaldar el caso.

La reorganización para consolidar el poder o quebrantar al adversario.

El uso de lenguaje generador de emociones, para movilizar a las personas.

El uso de grupos de trabajo.

Estos recursos son utilizados en forma reiterada, continua y simultánea por los actores de las organizaciones, de acuerdo a las urgencias y a las limitaciones que tengan del contexto; limitaciones que son tanto del individuo, como impuestas por la misma organización.

Hacia una aproximación en la relación entre Cultura y Poder en la Organización

Tomando la tipología de Trompenaars podemos identificar que en el caso de organizaciones con culturas del tipo Familia, las estructuras de poder dadas por la interacción de las personas y sus relaciones con los “caciques” va a ser superior a cualquier norma o posición jerárquica que pueda detentar un puesto.

Los procedimientos, los tiempos, los recursos asignados son definidos por el jefe de familia y de allí surgen las decisiones hacia toda la organización, sin una normalización específica. Se establecen relaciones de poder legitimadas por la autoridad del jefe de familia, quien detenta el máximo poder y lo distribuye entre quienes él determine. Esa misma informalidad se observará también en los puestos de trabajo y sus atribuciones de funciones, recursos materiales, económicos y financieros, y en la participación en la toma de decisiones que va a sobrepasar al puesto, y se definirá en función del “quién”, quién ocupa ese puesto de trabajo va a ser determinante.

Desde el punto de vista de la formalidad, y en el otro extremo del modelo, una organización con una cultura de tipo Torre Eiffel va a dar seguridad en el ejercicio del poder a los individuos, a partir de la dotación de recursos y la autoridad formal que detentan en función de los puestos de trabajo a través de la normalización de todo lo que sea necesario, dando de esta manera mayor margen de libertad a quienes tienen el poder de decidir.

En relación al peso de la autoridad y la jerarquía en la organización, tanto la cultura de Incubadora como la del Misil Guiado tienen en común que para estas organizaciones no es un elemento de importancia, sino que la igualdad entre los actores es lo que prima. En este tipo de organizaciones, el logro de objetivos es un elemento primordial de cohesión del grupo. También la informalidad en las interacciones es una característica que las define, ya que su interés no está supeditado a algo escrito, sino que se sostienen en lo nuevo por hacer, en el desafío que deben resolver. En este marco, las relaciones son flexibles y se adaptan según sea lo que requiera el proyecto en marcha.

Entre la cultura de la Incubadora y del Misil Guiado, encontramos la diferencia en el enfoque que hacen respecto a la tarea y a las personas. Dado que en las culturas de tipo incubadora tienen como eje el desarrollo personal, el poder de referencia será de gran peso en el grupo, siendo los actores que lo detentan una guía para aquellos que se sientan identificados con él

En el caso del Misil Guiado, el objetivo está centrado en la tarea por hacer que contribuye al éxito del proyecto, y en este sentido el expertise en el área será determinante como base de poder. Prevalecen las relaciones de poder dadas por la estructura que tenga la organización para el proyecto que se está llevando a cabo en un momento dado.

Síntesis de las relaciones realizadas entre modelos vistos:

	Bases del Poder	Puesto de trabajo	Formalidad/ Informalidad
Familia	Poder Legítimo dado por la tradición familiar. Poder de recompensa y poder de coacción	El puesto de trabajo se adapta a la persona que lo ocupa. Los recursos de los que disponen van variando según quién esté. La injerencia en la toma de decisiones también está supeditada a quién ocupe el puesto	Alta informalidad
Torre Eiffel	Poder legítimo dado por la norma	El puesto de trabajo trasciende a las personas. Los recursos y las tareas están prescritos y son fijos.	Alta formalidad
Misil Dirigido	Poder de competencia y poder de referencia	Los puestos de trabajo van a rotar entre los integrantes de la organización en función de las necesidades que plantea el objetivo a alcanzar	La informalidad se compensa con un alto grado de compromiso y responsabilidad con el objetivo
Incubadora	Poder legítimo dado por un proceso de decisión o por elección, que se basa en el desempeño de los actores	Si bien cada integrante tiene un puesto de trabajo definido, lo que lo define no es la norma sino el deseo de autorrealización y el compromiso de los actores.	Informalidad

Fuente: elaboración propia

Por último, es importante señalar que en cada organización los actores irán utilizando diferentes tácticas de poder según el contexto en que deban ejercerlo.

Conclusiones

En este recorrido se han abordado los conceptos de Cultura Organizacional y de Poder en las Organizaciones, con el objetivo de indagar acerca de las posibles relaciones de poder que podrían habilitarse en diferentes culturas de acuerdo a las características de cada tipo. Si bien el tema es profundamente vasto, se han podido esbozar algunas relaciones entre las diferentes categorías que se formularon para el análisis.

El poder se concibe como un espacio de relaciones entre distintos actores, que se va transformando según sea el contexto. En esas relaciones los sujetos aplicarán diferentes tácticas de poder, haciendo uso de las bases de poder con que cuenten, y de los márgenes de libertad que sus propias estrategias le provean, y que la propia organización les habilite.

Por otro lado, se analizó la Cultura Organizacional como elemento central a partir del cual ese contexto (donde se ejerce el poder) toma tales o cuales características.

A partir de esta idea, identificamos en primer lugar la importancia de entender el concepto de cultura organizacional, y sus implicancias en la dinámica de las organizaciones. El modelo de culturas organizacionales de Trompenaars que se ha utilizado, propone cuatro tipos bien diferenciados de culturas que propiciaron identificar prácticas de poder factibles en cada una de ellas.

Del recorrido teórico realizado, se puede concluir que las relaciones de poder en las organizaciones son relaciones complejas, ya que no sólo tienen la natural dificultad de análisis que implica la relación entre seres humanos, sino que se dan en el marco de una cultura organizacional dentro la cual se establecen formas de entender y percibir la realidad que moldean las acciones de esos sujetos. El desafío que implica el análisis profundo de ambos conceptos, está directamente relacionado con la vasta bibliografía que encontramos al estudiarlos.

Referencias bibliográficas:

Bauman Zygmunt & May Tim. “Pensando Sociológicamente”. 2da edición Ediciones Nueva Visión Buenos Aires, 2007.

Crozier y Friedberg. “El Actor y el Sistema”. Alianza. México. 1977.

Krieger, Mario. “Sociología de las Organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional”. Ed. Prentice Hall. Buenos Aires, 2001.

Petit, Francois. “Psicología de las organizaciones”. Editorial Herder. Barcelona. 1984.

Pfeffer, Jeffrey. “Nuevos Rumbos en la Teoría de la Organización”. Oxford University Press, 2000.

Senge, Peter. “La Quinta Disciplina”. Ed. Granica. Buenos Aires, 1992.

Shein, Edgar. “La Cultura Empresarial y el Liderazgo: una visión dinámica” Plaza & Janes Editores S.A. 1988

Trompenaars, Fons & Hampden, Charles. “Riding the Waves of Culture”. British Library Cataloguing in Publication Data. 1993

Weber, Max; Economía y Sociedad (1922-1923), Ed. FCE, México, 1993. p. 43

Yela Gómez Jeysson , “El Poder en Foucault: bases analíticas para el estudio de las organizaciones”. Artículo académico. Cuadernos de Administración – Universidad del Valle N° 44 (pp. 57 – 70). 2010

CARACTERIZACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LAS CARRERAS DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO SEGÚN SU PERTENENCIA GENERACIONAL

RACCA, A.P.

Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración, Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, Universidad Nacional de Rosario

aracca@fcecon.unr.edu.ar

Resumen

La escasa adecuación de la educación formal a los cambios en la sociedad y a los nuevos perfiles de los alumnos interpela a las Universidades a rever sus prácticas. A partir de dicha problemática esta investigación tuvo como objetivo Caracterizar a los estudiantes de las carreras de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Rosario según su pertenencia generacional, focalizándose en las generaciones prevalentes entre el alumnado, Centennials y Millennials. Con ese fin se llevó adelante una Investigación descriptiva con metodología mixta predominantemente cuantitativa. Se realizaron 934 encuestas autoadministradas altamente estructuradas y 4 Focus Groups. Los resultados más representativos fueron que los Millennials se perciben nativos analógicos devenidos digitales y los Centennials nativos digitales; ambas generaciones apoyan fuertemente la diversidad; manifiestan un bajo involucramiento con causas políticas y sociales y un compromiso de moderado a bajo en el cuidado del medio ambiente. Por otro lado, manifiestan tener una fuerte inclinación hacia las fuentes de formación diversas por sobre la educación formal y valoran los aprendizajes, incluso más que la titulación en sí y las posibilidades de inserción laboral. Se preocupan por el uso del tiempo y reconocen a Internet y a las redes sociales como fuertes distractores. En cuanto a la Facultad valoran fuertemente la formación de los docentes y la diversidad de perspectivas que aportan, así como los planes de estudios y los contenidos de las materias, sin embargo, reclaman más vínculo entre la enseñanza y la práctica e identifican falencias en la incorporación de la tecnología y en la oferta de actividades extracurriculares.

Palabras clave: Millennials; Centennials; Procesos de enseñanza-aprendizaje.

Abstract

The lack of adaptation of formal education to changes in society and to the new profiles of students challenges universities to review their practices. Based on this problem, this research aimed to characterize the students of the Economic Sciences careers of the Universidad Nacional de Rosario according to their generational belonging, focusing on the prevalent generations among the students, Centennials and Millennials. To this end, descriptive research was carried out with a mixed methodology, predominantly quantitative. 934 highly structured self-administered surveys and 4 Focus Groups were conducted. The most representative results were that Millennials perceive themselves as analog natives turned digital and Centennials digital natives; both generations strongly support diversity; they manifest a low involvement with political and social causes and a moderate to

low commitment to caring for the environment. On the other hand, they state that they have a strong inclination towards diverse sources of training over formal education and value learning, even more than the degree itself and the possibilities of job placement. They worry about the use of time and recognize the Internet and social networks as strong distractions. As for the Faculty, they strongly value the training of teachers and the diversity of perspectives they provide, as well as the curricula and the contents of the subjects, however, they demand more link between teaching and practice and identify shortcomings in the incorporation of technology and in the offer of extracurricular activities.

Keywords: Millennials; Centennials; Teaching-learning processes.

Introducción

Este informe es una reseña del Trabajo Final presentado por la autora para optar por el título de Magíster en la Carrera Maestría en Administración de Empresas con mención en Comercialización de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario. Dicho trabajo fue dirigido por el Magister Raúl Ricardo Oviedo y fue defendido el 15 de marzo de 2024. El mismo adoptó la figura de un informe de trabajo de campo y tuvo como finalidad alcanzar una detallada descripción de las características de los alumnos de Ciencias Económicas de la Facultad clasificados por generación, limitando el alcance a las generaciones prevalentes entre el alumnado al momento del relevamiento, esto es Millennials o Generación Y y Centennials o Generación Z.

Debido a los profundos cambios tecnológicos y sociales de los últimos años puede notarse que las instituciones de educación superior tradicionales van perdiendo su preeminencia histórica y le exigen al sistema universitario que redefina su rol y revea sus prácticas.

Como plantea Navós (2014) “La educación formal de las nuevas generaciones obliga a una transformación de las instituciones educativas. Hoy constatamos que la correspondencia entre lo que se enseña y ese nuevo mundo está siendo cuestionada” (P. 64).

El estudiante que se encuentra hoy en las aulas de una Facultad difiere en mucho del que la habitaba años atrás, mientras que el sistema educativo se sostiene con pocas modificaciones.

Citando a Torres Pernalet y Trapaga Ortega (2010) “La pertinencia de la educación superior en la era de la globalización obliga a las universidades a reconfigurar sus estructuras y funciones, si verdaderamente quieren dar respuestas adecuadas a las demandas de la sociedad en las condiciones del actual milenio” (P. 78).

Marco Teórico

Este trabajo de campo adoptó el formato de una investigación de mercados. Como plantea Pope (2002) la investigación de mercados contribuye a identificar necesidades no satisfechas del consumidor, desarrollar conceptos de productos nuevos, determinar áreas en que hay que mejorar y optimizar las experiencias de consumo. La investigación de mercados ayuda a la alta dirección a tomar mejores decisiones. Kotler y Armstrong (2007) mencionan que quienes gestionan organizaciones sin fines de lucro también pueden valerse de la investigación de mercados para la toma de decisiones.

Para la realización del trabajo se siguieron los pasos propios del proceso de investigación de mercados definidos por Malhotra (2008), esto es: la definición del problema a estudiar, el desarrollo del enfoque del problema, la formulación del diseño de investigación, la etapa de relevamiento o recolección de datos, la preparación y el análisis de los datos y la redacción y presentación del presente informe.

Con la finalidad de mejorar el perfilado de los estudiantes incluidos en la investigación, se tomó del marketing el concepto de segmentación de mercado, que apunta a conformar grupos homogéneos de consumidores a partir de sus características, de modo de adecuar la oferta a sus gustos y necesidades. “La segmentación no es más que la identificación a través de diversas variables de características similares que posee un subgrupo de mercado y que la diferencia del resto” (Ortis, 2014, p.131).

Se adoptó como variable de segmentación la demográfica y, dentro de ella, la pertenencia generacional como base de agrupamiento. Como plantean Kotler y Keller (2012) “Cada generación o cohorte está profundamente influida por las épocas en las que creció (...). Los miembros de cada generación comparten las mismas experiencias culturales, políticas y económicas, y tienen puntos de vista y valores similares” (p. 219).

“Aunque existe un consenso entre los analistas al describir las cohortes de edad, tanto los nombres como los límites de edad que utilizan para clasificar a los consumidores en categorías generacionales son subjetivas” (Solomon, 2013, p. 499).

En el presente trabajo se utilizó la definición de generaciones realizada por el *Pew Research Center*, bajo cuyo criterio, y complementándolo con datos del *U.S. Census Bureau*, se concluye que: los Centennials son los nacidos entre 1997 y 2012, los Millennials los nacidos entre 1981 y 1996, la generación X entre 1965 y 1980 y los Baby Boomers entre 1946 y 1964, la Generación silenciosa la nacida entre 1928 y 1945 y la Gran Generación aquellos nacidos antes de 1928 (Dimock, 2019).

Objetivos

Objetivo General:

Caracterizar a los estudiantes de las carreras de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Rosario según su pertenencia generacional.

Objetivos Específicos:

Identificar las características, los valores y las motivaciones considerados relevantes por los estudiantes de las carreras de Ciencias Económicas (UNR).

Calcular el porcentaje de tiempo destinado al estudio formal y determinar qué otras actividades prevalecen en el uso del tiempo

Conocer cuáles son los medios de comunicación más utilizados por los estudiantes para recibir información.

Determinar la valoración que realizan respecto de la Facultad.

Detectar diferencias y similitudes entre los estudiantes de la generación Y (Millennials) y la Z (Centennials).

Aportar información para el apoyo de la toma de decisiones que apunten a lograr una óptima adecuación entre lo que la Facultad ofrece y cómo se lo comunica y lo que los estudiantes requieren.

Metodología

Se realizó una investigación descriptiva, de carácter empírico y sincrónico. Se utilizó una metodología mixta predominantemente cuantitativa, ya que el relevamiento se inició a través de encuestas altamente estructuradas y se complementó con una investigación cualitativa por medio de la realización de cuatro Focus Groups.

Como fuentes secundarias se accedió a las bases de datos provistas por el departamento Alumnado de la Facultad, concretamente el padrón de alumnos a septiembre de 2021.

La población relevada fue la de los alumnos Centennials y Millennials de las carreras de Ciencias Económicas de la Facultad. En 2021, la población total de alumnos activos de las carreras de Ciencias Económicas era de 11.815; de ellos 51 (0,43%) son Baby Boomers; 447 (3,78%) Generación X; 4598 (38,92%) Generación Y (Millennials) y 6719 (56,87%) Generación Z (Centennials). Se calculó el tamaño de la muestra por medio de la fórmula para poblaciones finitas, con una desviación estándar que al desconocerse se define como igual a 0,5, un 95% de confianza y un límite aceptable de error de 0,05.

El diseño de la investigación fue no probabilístico, dado que no se usaron procedimientos de selección aleatorio. En el caso de las encuestas se enviaron a toda la población, clasificada por generación, y en el caso de los Focus Groups se utilizó un muestreo por conveniencia.

La encuesta se aplicó durante abril y mayo de 2022, utilizando a tal fin el programa Survey Monkey, recogiendo 366 encuestas de Millennials y 568 de Centennials. Se realizaron dos Focus Groups con Millennials y otros dos con Centennials, durante octubre y noviembre de 2022. En las reuniones participaron entre 7 y 10 estudiantes, estando en todas las reuniones representadas las tres carreras en Ciencias Económicas de la Facultad.

Resultados del relevamiento.

Identificación de las características, los valores y las motivaciones considerados relevantes por los estudiantes de las carreras de Ciencias Económicas (UNR).

Una serie de preguntas de la encuesta se orientaron a caracterizar a los estudiantes bajo estudio. En la primera de ellas, se les solicitó a los encuestados manifestar, en una escala de 1 a 5, su adhesión a una serie de frases descriptivas. Del análisis de dicha pregunta surge, para las dos generaciones, la elevada confianza que tienen en sí mismos y la importancia que le dan a la valoración personal por sobre lo que otros piensen de ellos, características más marcadas para los Millennials.

“Apoyo la diversidad en todas sus manifestaciones” tiene una gran adhesión para ambas generaciones, pero es mayor para los Centennials, que la eligen la segunda con mayor identificación, mientras que, para los Millennials, queda en tercer lugar.

“Me involucro en causas sociales” cosecha una muy baja adhesión, para los Centennials, es la enunciación con menor identificación, siendo nula y casi nula para la gran mayoría de ellos y para los Millennials es la tercera menos elegida con una adhesión moderada. En cuanto a la frase “Realizo acciones por el medio ambiente”, la adhesión de los Centennials es relativamente baja, mientras que para los Millennials la identificación es moderada. En ambas generaciones la frase “Uno de mis principales objetivos es ganar dinero” tiene una adhesión mayor que las frases vinculadas a causas sociales y medio ambiente.

Con una identificación intermedia para ambas generaciones se encuentra la frase “Me aburro y distraigo fácilmente” con una adhesión moderada pero mayor para los Centennials. En los Focus Groups se manifestaron las dificultades en mantenerse concentrados.

En las preguntas siguientes de la encuesta se indagó sobre la preferencia entre opciones puestas en tensión. Las tendencias que se detectan, aunque leves, son: la inclinación por el corto plazo; la preferencia por “Ascender laboralmente y mejorar la remuneración” respecto de la “Libertad y Flexibilidad en el trabajo”; la priorización de la vida privada por sobre la laboral; la orientación hacia el trabajo convencional por sobre el no convencional y la positiva valoración del conocimiento integral por sobre el especializado.

Por otro lado, los Millennials se orientan al cambio y los Centennials hacia la estabilidad. Los Millennials tienden hacia la Autonomía en el aprendizaje mientras que los Centennials hacia el Mentoreo. Los Millennials priorizan el Trabajo en equipo mientras que los Centennials se inclinan hacia el Trabajo Individual.

En las dos generaciones se detecta una fuerte tendencia a “Aprovechar diversas fuentes de educación”. Le dan gran importancia a estas opciones para complementar la educación formal, especialmente para los temas más actuales, las innovaciones y las tecnologías.

Se presenta en las dos generaciones una muy clara preferencia por la Diversidad por sobre los Modelos Hegemónicos.

Para los Centennials es notoria la preferencia por la Presencialidad por sobre la Virtualidad, mientras que para los Millennials se identifica una leve tendencia a la Virtualidad

En cuanto a qué cosas les dan mayor valor en sus vidas, ordenadas por promedio, se obtienen las siguientes prioridades:

A nivel personal, para los Millennials: Familia; Disponibilidad Financiera; Amigos; Trabajo; Estudio; Entretenimiento; Redes Sociales; Política y Religión y para los Centennials: Familia; Estudio; Amigos; Disponibilidad Financiera; Trabajo; Entretenimiento; Redes Sociales; Política y Religión.

A nivel académico, para las dos generaciones: Aprendizaje; Mejorar la inserción laboral; Prestigio; Ayudar a otros una vez recibidos; Placer; Vínculos Sociales y Tradición.

En el aspecto laboral, para los Millennials: Clima Organizacional; Oportunidad de demostrar sus habilidades; Trabajar en lo que los apasiona; Estabilidad; Libertad y Flexibilidad; Salarios Competitivos; Ascenso y Reconocimiento; Equipo de Trabajo; Creatividad e Innovación; Prestigio y Rol social y ambiental de la empresa y para los Centennials: Trabajar en lo que me apasiona; Oportunidad de demostrar las habilidades; Clima organizacional; Estabilidad; Libertad y flexibilidad laboral; Posibilidad de ascenso y reconocimiento; Equipo de trabajo; Creatividad e innovación; Salarios Competitivos; Prestigio y Rol Social y ambiental de la organización.

En cuanto a la percepción que tienen de sí mismos, de los Focus Groups se desprende que los Millennials no se autodefinen como nativos digitales lo que, en su opinión, les permite manejar mejor la tecnología que los Centennials por el aprendizaje que han tenido al pasar de lo analógico a lo digital. Consideran que su horizonte temporal es más corto que sus predecesores y resaltan como principal objetivo en el desarrollo de sus carreras alcanzar el equilibrio entre vida personal y laboral. Valoran tener diversas experiencias laborales, aprovechando un mercado de trabajo muy dinámico y que presenta grandes posibilidades generadas por la tecnología y el teletrabajo.

Los Centennials en cambio se consideran nativos digitales, y por lo tanto en su opinión son los que mejor uso saben hacer de la tecnología. Se describen como permanentemente conectados, atentos a las redes sociales, precisan mostrar por medio de ellas todo lo que les pasa, tienen una necesidad permanente de estímulos, requieren interacción constante, pero esta hiperactividad los hace sentir sobreexigidos. Su horizonte temporal es de muy corto plazo y quieren respuestas inmediatas, acortar procesos, obtener soluciones rápidamente. Son inconformistas y se consideran social y ecológicamente responsables a la hora de consumir. Son muy abiertos a la diversidad y viven sin etiquetas. Tienen una fuerte preocupación por la salud y especialmente por la salud mental, a la que le dan gran importancia.

Tiempo destinado al estudio formal y determinación de qué otras actividades prevalecen en el uso del tiempo

Ambas generaciones manifiestan en los Focus Groups la relevancia que le dan al tiempo y la preocupación por ser eficientes en su utilización.

El estudio formal, incluyendo las horas de cursada en la Facultad, es la actividad a la que más tiempo dedican los Centennials, el rango horario más elegido es el de 4 a 6 horas en promedio por día. Para los Millennials el promedio baja, a la vez que sube fuertemente la dedicación al trabajo. El tiempo dedicado al estudio ocupa el cuarto lugar, el intervalo más elegido por esta generación es de 2 a 4 horas en promedio por día.

Por fuera del estudio las otras actividades prevalecientes en el uso del tiempo son el trabajo, compartir con la familia, la navegación por Internet, el uso de Redes Sociales y los encuentros con amigos.

En los Focus Groups se manifiesta la dificultad de concentrarse en el estudio dejando de lado la navegación por Internet y el uso de redes sociales, ya que lo realizan en forma simultánea, quitando eficiencia y efectividad al uso del tiempo.

En ambas generaciones se detecta una muy baja dedicación a actividades orientadas a cuestiones ideológicas, sociales y ambientales, siendo nulo el tiempo afectado a ellas en un gran porcentaje de la población encuestada.

Medios de comunicación más utilizados por los estudiantes para recibir información.

Según las encuestas, los medios de comunicación más utilizados son Whatsapp (primero para ambas generaciones), Páginas Web (segundo para Millennials y tercero para Centennials) e Instagram (segundo para los Z y tercero para los Y). En los Focus Groups, quedó manifiesto que las redes sociales se constituyen como el principal medio de comunicación, centrándose en Whatsapp e Instagram. Las redes sociales son utilizadas tanto para informarse como para vincularse, entretenerse y con fines académicos y laborales.

Un punto que surgió fuertemente en los Focus Groups de los Centennials es su tendencia a informarse bajo demanda, buscando páginas, videos y podcasts respecto de los temas que les interesan, dándole una gran valoración a este último medio.

Valoración de la Facultad.

Para las dos generaciones la Facultad se adecua satisfactoriamente a sus requerimientos.

Se manifiesta un fuerte aprecio por los docentes y por los vínculos sociales que han generado en la Facultad, y una gran satisfacción con la organización de la Facultad, la cantidad de horarios disponibles para la cursada y sus políticas de inclusión.

En cuanto a las falencias, el foco está mayormente en la tecnología, tanto en su falta de inclusión en los planes de estudios con materias específicas, como en el contenido de los distintos programas, así como en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Ambas generaciones manifiestan esta preocupación, pero es más destacado en los Centennials.

Consideran que debería haber una mayor inclusión de prácticas profesionales y de actividades en organizaciones y algún idioma en la currícula, especialmente inglés, y se deberían actualizar más frecuentemente la bibliografía y las dinámicas de la cursada.

Los Centennials reconocen que las capacitaciones más cortas tienen un fuerte impacto en el mercado laboral y permiten una aplicación inmediata de lo abordado, lo que no notan en mucho de lo que aprenden en la Facultad, y al no ver resultados en el corto plazo, se desmotivan.

Los tres ítems más valorados, aunque en distinto orden según las generaciones, son el “Vínculo con los compañeros” (primero para los Z, tercero para los Y); el “contenido de las materias” (primero para las Y, segundo para los Z) y el “plan de estudios” (segundo para los Y, tercero para los Z). Con buenas valoraciones, siguen en las encuestas, en el mismo orden para las dos generaciones, la “metodología

de dictado de clases”, la “metodología de evaluación”, las “formas de trabajo” y las “herramientas pedagógicas”.

Los ítems menos valorados son, en distinto orden según la generación, las “herramientas tecnológicas” (el menos valorado por los Centennials) y las “actividades extracurriculares” (el de menor ponderación por parte de los Millennials).

Diferencias y similitudes entre los estudiantes de la generación Y (Millennials) y la Z (Centennials)

Si bien los resultados de las encuestas son similares se identifican una serie de diferencias relevantes a la hora de pensar estrategias de enseñanza-aprendizaje y de vinculación con los estudiantes de las distintas generaciones.

Ambas generaciones tienen un buen nivel de autoconfianza, pero es claro que en el caso de los Millennials es mayor y que están menos pendientes de la opinión de otras personas.

En cuanto al compromiso con el medio ambiente y a la realización de acciones a tal fin y al involucramiento en causas sociales son mayores en los Millennials.

Los Centennials plantean una mayor propensión a distraerse o aburrirse, a aprovechar diversas fuentes de formación y aprendizaje y a valorar la estabilidad.

Los Millennials manifiestan una tendencia hacia la autonomía en el aprendizaje contra la importancia de contar con un mentor fuerte manifestada por los Centennials. Los Y prefieren el Trabajo en equipo mientras que los Z se inclinan por el Trabajo individual. Es marcada la preferencia de los Z por la presencialidad mientras que los Y manifiestan una leve preferencia hacia la virtualidad.

Son muy semejantes entre ambas generaciones los aspectos de la vida, tanto personal, como académica y laboral, que consideran más importantes.

En cuanto al uso del tiempo la mayor diferencia entre generaciones está en la dedicación al estudio, preponderante para los Centennials, versus la dedicación al trabajo, dominante entre los Y. También es notorio que los Z dedican más tiempo que sus pares Y navegando por internet y en Redes Sociales.

Existe coincidencia sobre los medios de comunicación más utilizados, aunque no siguen exactamente el mismo orden de preferencia.

En lo que hace a la adecuación de la Facultad hay acuerdo entre ambas generaciones.

De los Focus Groups se desprende que la principal diferencia entre generaciones es que los Millennials no se consideran nativos digitales, mientras que los Centennials sí. Esto marca distancias tanto en el uso de la tecnología como en las formas de vinculación social, de comunicación, de aprendizaje e incluso en los estilos de vida.

Los Millennials respecto de los Centennials se perciben con un mayor compromiso por el aprendizaje, mayor capacidad de concentración y mayor tolerancia a la frustración. Reconocen que los Centennials

son más abiertos respecto de la sexualidad y el placer que ellos. No se perciben tan atentos a la imagen y a las redes sociales como los Z, ya que pudieron moldear su personalidad antes del boom de las redes sociales. Son menos dependientes de la tecnología que los Z y tienen mayor capacidad de aprendizaje y más habilidades sociales.

Los Centennials en comparación con los Millennials se caracterizan a sí mismos como más flexibles, más abiertos a la diversidad, más dispuestos y acostumbrados al cambio. Desde su perspectiva utilizan internet más eficientemente que las generaciones anteriores y, en muchos casos, reemplazan a los libros con las consultas en línea. El acceso a información ilimitada los lleva a buscar la información justa y necesaria, no informarse mucho más, y en este sentido manifiestan interiorizarse de muchos temas, pero con escasa profundidad. Reconocen que su horizonte temporal es muy corto y que buscan soluciones rápidas a los problemas que se les presentan.

De ambas poblaciones surgen las diferencias con el lenguaje, que ha ido mutando y que genera dificultades en la comunicación intergeneracional. Especialmente los Centennials manifiestan dificultades a la hora de comprender a miembros de generaciones anteriores.

Conclusiones

Los cambios que ha venido experimentando nuestra sociedad en los últimos tiempos obligan a repensar el rol de las Universidades y la necesidad de su adecuación a las nuevas realidades.

El trabajo de campo se orientó a generar información que facilite la toma de decisiones tanto en los aspectos pedagógicos como en los comunicacionales y en adecuar la oferta a los perfiles de una y otra generación.

Entre los desafíos que se abren están tanto el de ajustar los planes de estudio y los programas a los nuevos requerimientos del estudiantado y del entorno, como la necesidad de repensar los contenidos, la bibliografía y las formas de enseñanza a la luz de las nuevas tecnologías y de los perfiles de estas generaciones.

Tanto para el proceso educativo como para la comunicación un tema fundamental es el lenguaje. Cada generación construye sus códigos lingüísticos, pero particularmente con los Centennials este puede volverse una barrera de comunicación difícil de sortear. Conocer la forma en que se comunican y los canales que se utilizan permite centrar los esfuerzos en ellos y adaptar los mensajes a fin de alcanzar comunicaciones integradas en tiempo real.

Frente al bajo involucramiento de los estudiantes en cuestiones vinculadas a lo ideológico, lo político, lo social y lo ecológico, dado que la Facultad no sólo forma profesionales sino también ciudadanos responsables, deberá analizarse la forma de fomentar en los alumnos el compromiso en estas causas, la necesidad de generar empatía con sus conciudadanos y apuntar a que desarrollen actitudes más proactivas como futuros profesionales.

Ambas generaciones manifiestan como fundamental identificar la aplicación concreta de los aprendizajes, tanto para comprometerse con el estudio como para motivarse, lo que lleva a la necesidad de dar una mayor orientación de las materias a la práctica profesional.

En cuanto a las herramientas pedagógicas a utilizar surgió una marcada preferencia hacia nuevas formas de enseñanza-aprendizaje sustentadas en tutoriales, aplicaciones, podcast y otras herramientas tecnológicas. Dado que ambas generaciones se enfocan más en el aprendizaje y el crecimiento laboral que en la obtención del título deberán profundizarse las políticas de apoyo al egreso.

Puede concluirse que existen características distintivas de cada generación de estudiantes, que a la vez difieren de las generaciones anteriores, que son quienes actualmente ocupan mayoritariamente los roles docentes y de gestión en las Universidades. Identificar esas características es el primer paso para pensar mecanismos de adecuación. Este trabajo buscó echar luz respecto de los principales aspectos para tener en cuenta con el fin de mejorar las experiencias de los distintos actores en los procesos de enseñanza aprendizaje.

Referencias bibliográficas

Dimock, M (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generations Z begins. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/> Fecha de consulta: 23/06/2021

Kotler, P. y Armstrong G. (2007) Marketing. Versión para Latinoamérica. México. Pearson Educación.

Kotler, P. y Keller K. (2012) Dirección de Marketing. México. Pearson Educación. 14a Edición

Malhotra, N. (2008). Investigación de mercados. 5ta edición. Pearson Prentice Hall. México.

Navós, O. T. (2014). Nuevas Generaciones en Universidades Privadas ¿Qué hacer? Algunas propuestas para la gestión desde el punto de vista del marketing. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Dunken. 1ª Edición.

Ortiz Velásquez, M. González Ortiz, D. J. y Giraldo Oliveros, M. (2014). Marketing: conceptos y aplicaciones. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.

Pope, J (2002) Investigación de mercados. Ed.Norma. Bogotá.

Solomon, M. (2013) Comportamiento del consumidor. México. Editorial Pearson Prentice Hall. 10ma Edición.

Torres Pernalet, M. y Trápaga Ortega, M. (2010). Responsabilidad Social de la Universidad. Retos y Perspectivas. Buenos Aires. Ed. Paidós. 1ª Edición.

TRANSICIÓN A LA AGENDA 2030. LAS MIRADAS DE PROFESIONALES EN CIENCIAS ECONÓMICAS ACERCA DE LA NOCIÓN DE SOSTENIBILIDAD Y SU VINCULACIÓN CON EL MUNDO DEL TRABAJO

[CAVALLO, M.](#); [LEDESMA A.](#); [SCHMIDT STRANO E.](#); [FACCO S.](#), [BENZI C.](#) [ALLEMAND F.](#)

mcavallo@fcecon.unr.edu.ar

IIATA. Instituto de investigaciones y asistencia tecnológica en Administración. FCEyE. UNR

Resumen

En el contexto actual, marcado por la transición a la Agenda 2030, el presente estudio presenta algunos avances de una investigación dirigida a indagar los decires de graduados en ciencias económicas acerca de la noción de sostenibilidad y su relación con el mundo profesional. A tal fin, abarcando las titulaciones definidas en la Ley Nacional N° 20488 del ejercicio de las profesiones relacionadas a las ciencias económicas, se distribuyó un cuestionario a una muestra no probabilística de la fracción accesible de profesionales al que respondieron 118 egresados de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (FCEyE) de la Universidad Nacional de Rosario (UNR). Se advierte en forma preliminar que, en general, los encuestados conocen sobre la noción de sostenibilidad y Agenda 2030 (79,6%), principalmente los Licenciados en Economía. Con relación a los tópicos que creen más relevantes para la gestión de las organizaciones, el más señalado según carrera fue Educación en Contador Público y Lic. en Economía (83,3% y 85,7%, respectivamente) e Industria e Innovación en la Lic. en Administración (82,8%). Respecto al mundo del trabajo profesional y la aplicación de estrategias ligadas a la sostenibilidad, más frecuentemente señalaron la implementación de guías de responsabilidad social (33,9%) y normas de gestión ambiental (30,5%) observándose diferencias por titulación. En lo referido al ejercicio diario de la profesión, manifestaron estar vinculados principalmente con temáticas tales como calidad en la educación (43,2%), ética en los negocios (37,3%) y medio ambiente (36,4%). En general, se observa un acercamiento a la sostenibilidad, la vinculación con el mundo del trabajo y la importancia otorgada a la temática, aunque destacan diferencias entre las titulaciones y por antigüedad desde la graduación.

Palabras clave: Agenda 2030; Graduados en ciencias económicas; Sostenibilidad

Abstract

In the current context, marked by the transition to the 2030 Agenda, this study presents some advances of research directed to investigate the sayings of graduates in economic sciences about the notion of sustainability and its relationship with the professional world. To this end, covering the qualifications defined in the National Law No. 20488 on the exercise of professions related to economic sciences, a questionnaire was distributed to a non-probabilistic sample of the accessible fraction of professionals to which 118 graduates of the FCEyE - UNR responded. It is preliminarily noted that, in general, respondents are aware of the notion of sustainability and Agenda 2030 (79.6%), mainly Economics graduates. With regard to the topics they believe to be most relevant for the management of organisations, the most frequently mentioned by degree were Education in Public Accounting and Economics (83.3% and 85.7%, respectively) and Industry and Innovation in Management (82.8%). Regarding the world of professional work and the application of strategies

linked to sustainability, they most frequently pointed to the implementation of social responsibility guidelines (33.9%) and environmental management standards (30.5%), with differences being observed by degree. With regard to the daily practice of their profession, they were mainly involved in issues such as quality in education (43.2%), business ethics (37.3%) and the environment (36.4%). In general, an approach to sustainability, the link with the world of work and the importance given to the subject are observed, although there are differences between degrees and by seniority since graduation.

Key words: Agenda 2030; Economic science graduates; Sustainability

Introducción

La labor investigativa iniciada por este equipo desde el año 2012 (Proyecto ECO 148 “Responsabilidades de la organización en el contexto de la posmodernidad. Estudio de los factores que impactan su gestión”) marcó el inicio del interés por la temática del papel de las organizaciones en el mundo actual.

A posteriori, en dos proyectos bienales se continuó profundizando en la temática: Proyecto ECO 192, en los años 2016 y 2017 : “La Responsabilidad social en la Formación de Grado en Ciencias Económicas. Una aproximación a las iniciativas de inserción en las currículas universitarias” y Proyecto ECO 230 en 2018 y 2019: “Perspectivas Docentes acerca de la Sostenibilidad. Estudio a partir de los supuestos subyacentes en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR”.

Vista la relevancia y los alcances de la Agenda 2030, este grupo abordó un nuevo proyecto cuatrienal (2020-2023): “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 (ODS)”- que planteó como problema/pregunta de investigación: ¿Cuáles son las iniciativas percepciones y expectativas de la comunidad académica de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (UNR) respecto de los aportes para la consecución de los ODS?.

En el contexto actual, marcado por la transición al 2030, en el marco del nuevo proyecto “Agenda 2030: Contribución de diversos actores sociales a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)” este artículo presenta algunos avances de la investigación dirigida a indagar los decires de graduados y graduadas en ciencias económicas acerca de la noción de sostenibilidad y su relación con el mundo profesional.

La sostenibilidad en la Agenda 2030

El Informe Brundtland (1987) define el desarrollo sostenible como la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la de las futuras. En el mismo se puntualiza que a partir de los años setenta se comienza a hablar a nivel mundial de sostenibilidad, concebida sólo desde una perspectiva ambiental (sustentabilidad); y es con este documento que se amplía la noción, contemplando el equilibrio entre desarrollo económico, equidad social y protección ambiental.

A lo largo del tiempo diferentes organismos multilaterales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Organización para la Cooperación para el Desarrollo piensan al desarrollo sostenible como política pública, planteando diferentes programas de cooperación y propósitos a nivel mundial. Así, Naciones Unidas en el año 2000 en la Cumbre del Milenio (Nueva York) plantea los Objetivos de

Desarrollo del Milenio los que representan un compromiso de todas las naciones por reducir la pobreza y el hambre, disminuir las enfermedades, la inequidad entre los sexos, enfrentar la falta de educación, la falta de acceso al agua y saneamiento y detener la degradación ambiental y que esperaban ser logrados para el año 2015. Ya en 2010 se hace evidente el fracaso de los mismos y se comienza a trabajar en una nueva hoja de ruta: Agenda 2030.

En el año 2015, la Asamblea General de ONU aprueba la Resolución 70/1 “Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”. La Agenda 2030 es reflejo de un consenso multilateral entre gobiernos, sector empresarial, academia, ONGs entre otros actores y un enfoque multidimensional, que acordaron un plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, basados en 17 objetivos y 169 metas -con una mirada transversal y multinivel- cuyo objeto es asegurar el progreso social y económico en todo el mundo alentando a la reflexión y al debate en torno a los desafíos que remite la consecución de los mismos (Huitron- Santander, 2018). En este sentido, la Agenda 2030 propone el tránsito de una situación caracterizada por problemas y desafíos en las diversas dimensiones del desarrollo a un escenario en el que se hayan alcanzado objetivos y metas a través de rupturas y cambios estructurales que alteren las trayectorias adversas de dichas dimensiones. Para esto propone tres principios: i) sostenibilidad; ii) integralidad, y iii) el principio de que “nadie se quede atrás”, que conlleva evitar la exclusión del proceso de desarrollo de aquellos que no se benefician o puedan ser perjudicados (Cepal, 2024).

Es claro que la educación juega un papel central en el logro del desarrollo sostenible, tal como lo plantea el objetivo 4: “garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos”. Esto es así ya que la educación posee un potencial diseminador de mensajes esenciales, se vincula con los otros objetivos y se retroalimenta de ellos. En sintonía con esta afirmación, la Cepal (2024) sostiene que la transición educativa tiene vinculación con los Objetivos 1: Fin de la pobreza, 3: Salud y Bienestar, 5: Igualdad de género, 7: Energía asequible y no contaminante, 8: Trabajo decente y crecimiento económico, 9: Industria, innovación e infraestructura, 10: Reducción de las desigualdades, 12: Producción y consumo responsables, 13: Acción por el clima, 14: Vida submarina, 15: Vida de ecosistemas terrestres, 16: Paz, justicia e instituciones sólidas y 17: Alianzas para lograr los objetivos.

En este mismo sentido Lacruhy Enriquez (2024) sostiene que,

(...)En este contexto, la universidad se erige como el punto de partida para la inclusión debido a su papel fundamental como formadora y desarrolladora de capital humano, de ahí que su colaboración a través de la extensión universitaria y el desarrollo local promueva la integración de una función social (Cosme, 2018). En correspondencia con esto, la Agenda 2030 destaca las funciones de las universidades, específicamente en cuanto a nueve de los ODS: 2, 3, 4, 7, 8, 9, 13, 14 y 17, por lo que, en cierta medida, las universidades de todo el mundo están trabajando en su implementación (International Association of Universities, 2020)(...) (Lacruhy Enriquez, 2024, p.5)

La CEPAL (2024) incluye dentro de las estrategias, planes, políticas y programas más relevantes de la transición educativa sostenible y justa, las siguientes propuestas, entre otras:

- Visualización de la educación superior como eje de una política de inclusión y desarrollo sostenible, y adopción de medidas necesarias para lograr su masificación asegurando estándares crecientes de calidad.
- Implementación de una educación adaptativa y flexible a lo largo de todo el ciclo de vida, con capacitación, certificaciones y desarrollo de competencias cognitivas y socioemocionales.
- Revalorización del papel de los docentes, posibilitando que se transformen a sí mismos y se conviertan en agentes de cambio.

Por otra parte, la Agenda 2030 ha creado una huella institucional que inequívocamente ha reforzado las capacidades de los países para afrontar los desafíos del futuro y ha allanado el camino para forjar alianzas sólidas y mejorar las políticas basadas en datos (CEPAL, 2023, p.9).

Tal como se expresara en párrafos anteriores, el sector privado es un actor fundamental en la consecución de los ODS. Es a través de los y las graduados/as universitarios/as, específicamente en ciencias económicas de la FCEyE, que se viabiliza la implementación de modelos de gestión sostenibles en las organizaciones para que éstas puedan alinearse coherente y metodológicamente a la Agenda 2030. Es en este marco, indagar sobre el impacto de la noción de sostenibilidad en este colectivo es una manera indirecta de conocer la relevancia de la temática para las organizaciones de la región.

Objetivos y encuadre metodológico

Este estudio tiene como objetivo principal indagar los decires de graduados y graduadas en ciencias económicas acerca de la noción de sostenibilidad y su relación con el mundo profesional.

La investigación se enmarca en un enfoque cuantitativo y abarcó a graduados y graduadas con titulaciones en ciencias económicas. Desde el punto de vista instrumental, se distribuyó un cuestionario diseñado en google forms a una muestra no probabilística de la fracción accesible de profesionales, al que respondieron 118 egresados de la FCEyE. Las preguntas del cuestionario apuntaron, en primer lugar, a caracterizar a los respondientes según las dimensiones de título, edad, año de egreso y género. La segunda parte del instrumento avanzó en las percepciones sobre aspectos propios de los ODS y su aplicación en la actividad laboral relacionada con su título universitario.

Resultados

La caracterización de la muestra de 118 respondientes se presenta en la tabla 1.

Tabla 1. Perfil de los graduados y graduadas que componen la muestra

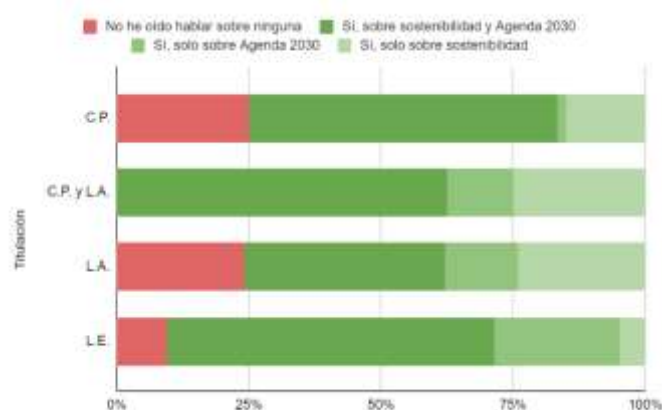
Carrera	CP	CP y LA	LA	LE
Total encuestados	60	8	29	21
Año graduación				
Anterior a 1991	10	6	0	0
Entre 1991 y 2005	19	1	6	3
Entre 2006 y 2021	29	1	17	16
Posterior a 2021	2	0	6	2
Género				

Hombre	20	0	11	13
Mujer	40	8	18	8
Edad				
Hasta 35	8	1	8	6
36-50	32	0	19	14
Más de 50	20	7	2	1
Actualmente tu desempeño profesional es en				
Docencia universitaria	11	1	3	5
Docencia universitaria y Ejercicio en relación de dependencia	7	2	4	5
Docencia universitaria y Ejercicio profesión liberal	17	1	8	2
Docencia universitaria, Ejercicio profesión liberal y Ejercicio en relación de dependencia	8	0	4	1
Ejercicio en relación de dependencia	9	1	5	8
Ejercicio profesión liberal	7	3	4	0
Ejercicio profesión liberal y Ejercicio en relación de dependencia	1	0	1	0

Fuente: Elaboración propia

Conforme al objetivo planteado, interesó preguntar en primer lugar acerca del grado de conocimiento de los y las respondientes respecto de la noción de sostenibilidad y Agenda 2030. Se observa así que, en general, los/as encuestados/as tienen conocimiento de la noción de sostenibilidad y Agenda 2030 (79,6%), principalmente los Lic. en Economía (Figura 1).

Figura 1. Conocimiento de la Agenda 2030 y de la noción de sostenibilidad según carrera



Fuente: Elaboración propia

Seguidamente, se indagó acerca de los tópicos más relevantes en relación a la temática para la gestión de las organizaciones. Esta pregunta perseguía el propósito de conocer la proyección del tema al mundo de las organizaciones y tomó como punto de partida a los ODS. Las respuestas sobre este interrogante permiten distinguir que el más señalado, según carrera, fue Educación en Contador Público y Lic. en Economía (83,3% y 85,7%, respectivamente) e Industria e Innovación en la Lic. en Administración (82,8%) (Figura 2).

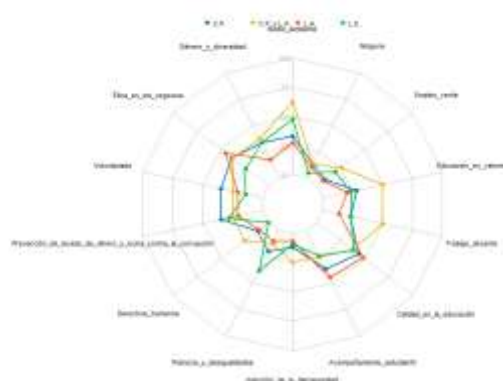
Figura 2. Tópicos relevantes para la gestión de las organizaciones por titulación



Fuente: Elaboración propia

Profundizando la temática de sostenibilidad y Agenda 2030 por titulación, se consultó sobre la vinculación profesional de los encuestados con los tópicos antes consultados. En lo referido al ejercicio diario de la profesión, manifestaron estar vinculados principalmente con temáticas tales como calidad en la educación (43,2%), ética en los negocios (37,3%) y medio ambiente (36,4%). En sentido contrario, las menos nombradas fueron para Contadoras/es: empleo verde; para Lic. en Administración: empleo verde y atención de la discapacidad; pobreza y desigualdades para los que tienen la doble titulación y para Lic. en Economía: atención a la discapacidad y cabe resaltar que derechos humanos no fue señalada por ninguno de estos últimos. (Figura 3).

Figura 3. Vinculación profesional con algunas temáticas por titulación



Fuente: Elaboración propia

Respecto al mundo del trabajo profesional y la aplicación de estrategias ligadas a la sostenibilidad, en forma más frecuente señalaron la implementación de guías de responsabilidad social (33,9%) y normas de gestión ambiental (30,5%) observándose diferencias por titulación (Figura 4).

Figura 4. Estrategias de gestión implementadas relacionadas con la sostenibilidad por titulación (en %)

	CP	CP y LA	LA	LE	Total
Implementación de normas o guías de responsabilidad social	26,7	75,0	31,0	42,9	33,9
Implementación de normas de gestión ambiental	28,3	37,5	34,5	28,6	30,5
Implementación de normas de eficiencia energética	15,0	37,5	24,1	38,1	22,9
Alineación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible	16,7	25,0	27,6	28,6	22,0
Implementación de principios de Derechos Humanos y Empresa	11,7	25,0	10,3	23,8	14,4
Presentación de Reportes de Sostenibilidad, Balance Social o Reportes Integrados	13,3	25,0	13,8	14,3	14,4
Implementación de normas antisobornos	13,3	12,5	10,3	19,0	13,6
Otro tipo de modelos o procesos vinculados a la temática	10,0	25,0	10,3	9,5	11,0
Implementación de modelos de empresa de triple impacto	8,3	12,5	10,3	9,5	9,3
Certificación Empresa B	6,7	0,0	3,4	0,0	4,2
Implementación de políticas de empleos verdes	5,0	25,0	0,0	0,0	4,2
Ninguno	21,7	12,5	31,0	9,5	21,2
Desconozco	18,3	0,0	17,2	14,3	16,1

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

Una primera observación es la referida a la composición de la muestra, mayormente integrada por graduados en ciencias económicas que ejercen la docencia. Sin embargo, con independencia de esta cualidad, los y las encuestados/as han señalado a la temática de la Educación como la más importante: en el caso de Contadores y Lic. en Economía alrededor del 84% y en el caso de Lic. en Administración en casi un 70%. Este hallazgo parece garantizar el efecto diseminador que se atribuye a la educación como motor del resto de los objetivos propuestos por la Agenda. Otro dato alentador en la muestra relevada, es la referida al conocimiento acerca de la noción de sostenibilidad, muy arraigada en los y las respondientes que podría considerarse esperanzador por ser el punto de partida hacia la consecución de los ODS. Sin embargo, al analizar la proyección de estos conocimientos en relación al mundo del trabajo profesional en Contador Público y Lic. en Economía, se advierten respuestas que parecen estar más en sintonía con obligaciones derivadas de normativas y regulaciones que con genuinas convicciones en pos de la sostenibilidad. Así las cosas, la resonancia de las respuestas que reflejan la importancia de la educación como tema relevante en el mundo actual junto a un conocimiento expresado como amplio sobre la sostenibilidad parece disiparse cuando se analiza su

proyección al mundo del trabajo profesional en o con organizaciones. Esta tensión abre nuevos interrogantes a abordar en profundidad en futuras investigaciones.

Referencias Bibliográficas

Cepal, (2023). América Latina y el Caribe en la mitad del camino hacia 2030. Avances y propuestas de aceleración. Sexto informe sobre el progreso y los desafíos regionales de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe. <https://repositorio.cepal.org/entities/publication/23b98ec4-27c4-441f-bd5f-18e829651fac>

Cepal, (2024). “América Latina y el Caribe ante el desafío de acelerar el paso hacia el cumplimiento de la Agenda 2030. Transición hacia la sostenibilidad”. Séptimo informe Cepal <https://www.cepal.org/es/publicaciones/69132-america-latina-caribe-desafio-acelerar-paso-cumplimiento-la-agenda-2030>

Chavarro, D; Vélez , M; Tovar, G; Montenegro, I; Hernández, A y Olaya, A. (2017). “Los ODS en Colombia y el aporte de la ciencia, la tecnología y la innovación.” Doc. de trabajo N° 1 - Colciencias. Unidad de Diseño y Evaluación de Políticas.

Huitrón. A. y Santander, G. (2018). “La Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe: implicaciones, avances y desafíos”. *Revista Internacional de Cooperación y Desarrollo*. 5 (1), 3-11. ELACID.

Lacruhy Enríquez, C. C. (2024). Agenda 2030 en el contexto de la educación superior y su incidencia en la contribución de la creación de valor compartido. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(28), 1-27. DOI: <https://doi.org/10.23913/ride.v14i28.1853>; <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/1853>.

Organización de Naciones Unidas, (1987) Informe de la Comisión Mundial sobre el Medioambiente y el Desarrollo. “Nuestro Futuro Común”.

LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS, FACTOR CLAVE EN LA SUSTENTABILIDAD Y DESARROLLO DE LAS PYMES EN LA ARGENTINA

BLANCH, G.

Facultad Ciencias Económicas -Universidad Católica Argentina-Rosario

gustavoblanch@hotmail.com

RESUMEN

Las PyMES en Argentina entre 2011 y 2015 representaron 99,6% del tejido empresarial y aportaron casi 70% del empleo y más del 30% del valor agregado, según Roura (2014). Estos datos ponen de manifiesto la urgencia de desarrollar competencias gerenciales en los directivos de esta tipología de organizaciones.

Las competencias pueden definirse como el conjunto de habilidades, conocimientos y capacidades para operacionalizarlo, de modo que se pueda intervenir, de manera controlada, una realidad concreta. Esta variable (competencias directivas) constituye el núcleo de esta investigación.

Desde el punto de vista metodológico, el trabajo es descriptivo correlacional y la técnica utilizada para recabar información fue la entrevista semiestructurada, que codificó las expresiones más significativas en categorías abiertas.

Los principales resultados obtenidos con la investigación arrojaron lo siguiente:

Respecto a las competencias puestas en práctica en los roles directivos, surgió en primer lugar la innovación en un 100% de los entrevistados, seguido por la habilidad de negociación en un 90%, y la resiliencia, comunicación e inteligencia emocional con un 80%. Al mismo tiempo, se pudieron identificar cuáles fueron las más relevantes en la gestión de crisis, siendo la comunicación la de mayor primacía con un 70% de preferencia de los entrevistados, negociación con un 50% y trabajo en equipo con un 40%.

Del 100% de entrevistados que poseían algún grado de formación en competencias, se pudo conocer que mantuvieron sus empresas en estabilidad (10%) y en muchos casos (90%) se desarrollaron incorporando tecnología y bienes de uso. Al mismo tiempo, el 100% de los entrevistados que no demostraron formación en competencias, reconocieron que sus empresas empeoraron su situación con endeudamiento, fundamentalmente con organismos recaudadores, durante el período de crisis 2018, 2019 y 2020.

PALABRAS CLAVES

Cambio gerencial - Gestión proactiva al cambio - Desempeño superior

ABSTRACT

SMEs in Argentina between 2011 and 2015 represented 99.6% of the business fabric and contributed almost 70% of employment and more than 30% of value added, according to Roura (2014). These data highlight the urgency of developing managerial competencies in managers of this type of organization.

Competencies can be defined as the set of skills, knowledge and capacities to operationalize it, so that a concrete reality can be intervened in a controlled manner. This variable (managerial competencies) constitutes the core of this research.

From the methodological point of view, the work is descriptive, correlational, and the technique used to collect information was the semi-structured interview, which encoded the most significant expressions in open categories.

The main results obtained with the research showed the following:

Regarding the competencies put into practice in management roles, innovation emerged in first place in 100% of the interviewees, followed by negotiation skills in 90%, and resilience, communication and emotional intelligence with 80%. At the same time, it was possible to identify which were the most relevant in crisis management, with communication being the most prevalent with 70% of the interviewees' preference, negotiation with 50% and teamwork with 40%.

Of the 100% of interviewees who had some degree of training in skills, it was found that they kept their companies stable (10%) and in many cases (90%) they developed by incorporating technology and consumer goods. At the same time, 100% of the interviewees who did not demonstrate training in skills acknowledged that their companies worsened their situation with indebtedness, mainly with collection agencies, during the 2018, 2019 and 2020 crisis period.

KEYWORDS

Management Change - Proactive Change Management - Superior performance

Introducción

Estudios realizados en muchos países coinciden en afirmar la importancia que tienen las micro, pequeñas y medianas empresas para el desarrollo económico y movilidad social de un país. En Argentina los fundamentos de su sector industrial lo construyeron las denominadas MiPyMes surgidas de la gran corriente inmigratoria del siglo XIX. Actualmente según Horacio Roura, Subsecretario de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional del Ministerio de Industria y Turismo de la Nación entre 2011 y 2015, en nuestro país las Micro, Pequeñas y Medianas empresas representan el 99.6% del total de unidades económicas y aportaron casi el 70% del empleo, el 50% de las ventas y más del 30% del valor agregado (Roura, 2014).

Como nos plantea Di Ciano (2011) al señalar la urgente necesidad de las Pymes de establecer nuevas reglas de juego ante los distintos cambios del mundo de los negocios, obliga a sus directivos a una especie de “especialización flexible” que contemple la capacidad para adaptarse rápidamente a ese entorno cambiante en profundidad y velocidad.

Allo, Amitrano, Colantuono y Scheda (2014) en su trabajo de investigación agregan que las Pymes en general representan un núcleo trascendental para el desarrollo de las economías regionales equilibrando el crecimiento sostenido de la economía integrando personas al sistema, amortiguando la concentración económica y posibilitando el orden positivo de la redistribución de la renta.

Bien nos propone Fernandez (2011) entonces de la necesidad apremiante de un “cambio gerencial”, que pueda considerar fundamentalmente aspectos críticos como las variaciones en los consumos, las formas de distribuir y vender, la obsolescencia tecnológica, la deficiente calidad de los servicios en general, la difícil situación financiera para acceder a recursos ajenos, la débil competencia gerencial, la carencia de información, la escasa comunicación, entre otros aspectos necesarios para mantener la competitividad y desarrollo. La adaptabilidad empresarial y la competencia de sus directivos se enfrentan al reto y desafío de nuevos modelos de gerenciamiento para dar respuesta rápida e inteligente a los cambios vertiginosos del contexto.

La relevancia de las competencias genéricas de los directivos Pymes puestas en práctica en períodos de crisis en Argentina, sus alternativas de capacitación y formación, constituye un área no explorada específicamente en investigaciones científicas en Argentina, y no se encontró ningún trabajo o tesis específica que visualice la problemática planteada en el segmento elegido como objeto de estudio.

El enfoque basado en competencias entonces abre una alternativa posible para su mejoramiento en correspondencia con las exigencias del contexto. Una gestión inteligente de los recursos basada en decisiones racionales y objetivas resulta hoy un requisito indispensable para el desarrollo sostenido y sustentable de una Pyme en Argentina.

Marco teórico/precisiones conceptuales/Estado del arte

Es interesante como lo plantea un clásico como Peter Senge (1995) que en la mayoría de las compañías que fracasan, las pruebas de que las mismas están en un atolladero abundan de antemano, sin que nadie preste atención a estas señales y aunque los directivos sepan que existen. La organización como totalidad no puede muchas veces reconocer amenazas inminentes, comprender las implicaciones de dichas amenazas o presentar otras opciones.

Adquiere significación entonces realizar un estudio que demostrar la importancia o relevancia que tuvieron el nivel de competencias gerenciales transversales y genéricas puestas en práctica por directivos de Pymes, a la hora de gestionar sus recursos ante las crisis de Argentina durante los años 2018/2019 y 2020 que le pudieron garantizar su sustentabilidad y desarrollo, frente a entornos drásticamente cambiantes y recesivos como los vividos en la economía argentina en esos años.

Existe la tendencia a creer que las competencias se logran a través del aprendizaje experiencial como método. Como bien define Senge (1995) la ilusión del aprendizaje con la experiencia señala un fundamental dilema de aprendizaje que afrontan las organizaciones, si se aprendiera mejor de la experiencia, nunca llegaríamos a experimentar directamente las consecuencias de muchas de nuestras decisiones más importantes.

El método de formación mediante aprendizaje experiencial, muy usado en otro siglo y defendido por directivos Tradicionales y Baby Boomers, resulta insuficiente ante la velocidad y profundidad de los cambios en los negocios contemporáneos que, ante el logro del objetivo, esperando experimentar en

un determinado lapso, harían el aprendizaje obsoleto e ineficaz ante los nuevos escenarios surgidos en ese lapso.

Si bien muchos de los directivos milenians creyeron que la formación académica universitaria de grado y posgrado, en instituciones educativas públicas y privadas, les otorgaría cierto nivel de formación en competencias, no lo han logrado debido a que muchas de las curriculas de carreras afines con dirección (Ciencias Empresariales e Ingeniería) sus programas y perfiles estaban enfocados y estructurados por contenidos y no competencias, lo cual no contribuye a solucionar o paliar la problemática planteada. También tendría que ser preocupación de las distintas Cámaras Empresarias, desarrollar espacios de capacitación y formación - más allá de los aspectos meramente técnicos - de competencias de dirección para sus afiliados, en tanto muchas de las Cámaras, tienen fondos disponibles que surgen de los Convenios Colectivos para este fin.

Pero la definición, que más refleja el espíritu de este trabajo y se adapta a los objetivos planteados es la de Nuñez (1997) citada por Fernandez (2011) y que la describe como: “Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves de un negocio”

Del análisis de las distintas definiciones expuestas puede concluirse que las Competencias:

1. Son características permanentes de la persona,
2. Son subyacentes y se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea, se toma una decisión o se realiza un trabajo,
3. Están relacionadas con la ejecución “exitosa” en una actividad o rendimiento superior, sea laboral, profesional o de otra índole.
4. Tienen una relación “causal” con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino con el desarrollo individual y colectivo.
5. Pueden ser generalizables a más de una actividad.

La valoración de tales comportamientos en una Pyme concreta puede de alguna forma aportar información relevante acerca de su cultura organizativa y de cómo será su futuro, al menos en términos de compromiso y unidad con la organización. Este trabajo pretende investigar y visualizar justamente ¿cómo valoran las empresas estos mejoramientos de los comportamientos?

Objetivo

Evidenciar la relevancia que tuvieron las competencias genéricas transversales puestas en práctica por directivos de la ciudad de Rosario para lograr la sustentabilidad y en algunos casos el desarrollo de sus Pymes, en los entornos de crisis en Argentina en los períodos 2018-2019-2020.

Encuadre Metodológico

El presente Trabajo pretende brindar una perspectiva interpretativa acerca del aporte de las competencias puestas en práctica por directivos de Pymes, para gestionar de forma inteligente sus recursos ante las crisis de Argentina de los años 2018/2019 y 2020, logrando sustentabilidad y desarrollo considerando a la vez, cuáles fueron las competencias claves puestas en juego y las alternativas de capacitación y formación que tuvieron dichos directivos.

Para ello se apeló a un método descriptivo correlacional

El alcance descriptivo es el apropiado para especificar las propiedades, características y rasgos importantes del objeto de estudio pues comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014 a, p. 119).

Los estudios correlacionales tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular (Hernández, Fernández y Baptista, 2014 c, p. 93).

La identificación de competencias conductuales clave se realiza comparando individuos mediante entrevistas sobre situaciones relevantes o significativas, así como su análisis (Duarte 2013 citando a Urdaneta, 2005, p. 256).

Para la realización del trabajo de campo se utilizó una técnica de muestreo por conveniencia, la cual consiste en seleccionar una muestra de la población basado en su facilidad de acceso y no por criterio estadístico (Ochoa, 2015).

Se elaboró una guía de entrevista semi-estructurada en la que se incluyeron las características personales del directivo (cargo, franja etaria y nivel de educación), situaciones a evaluar que hayan tenido consecuencias positivas en la gestión en crisis, se indaga también, sobre las competencias involucradas en la situación aclarando la responsabilidad del entrevistado, se relacionaron las actividades realizadas con la ejecución de la función y por último se analizaron cuáles fueron las consecuencias de las acciones y el grado de eficacia conductual que demuestra la persona entrevistada.

Identificar las competencias de este grupo de directivos seleccionado permite aunar prioridades, cambiar de estrategias y tácticas en las posibilidades de formación y entrenamiento. También resulta un aporte para encauzar la formación y desempeño de los actuales directivos.

La valoración del nivel de desarrollo de estos, además de servir como validación de los objetivos planteados en este Trabajo, permite recomendar acciones para el desarrollo de directivos Pymes y lograr en ellos una mejor calidad de gestión, tan necesario para la supervivencia en estadíos de crisis como los vivido en Argentina en los años 2018-2019 y 2020.

Resultados y Conclusiones

Se pudo verificar que las competencias puestas en práctica en general durante el período en estudio, destacándose que dieron prioridad en la elección a la flexibilidad e innovación, seguido por la habilidad de negociación y la resiliencia y comunicación e inteligencia emocional. Al mismo tiempo, se trató de identificar cuáles fueron las más relevantes en la gestión de crisis, siendo la comunicación la más relevante con un alto porcentaje de preferencia de los entrevistados, negociación y Trabajo en equipo con un menor valor, cumpliendo así con el desarrollo del objetivo específico.

Se puede inferir también del trabajo de campo realizado, que existe una diferencia marcada de visión sobre el paradigma de las competencias directivas en función de la franja etaria a la que pertenecen. Siendo los tradicionales, baby boomers y generación X las más reacias a reconocer la utilidad de las herramientas de gestión y por consiguiente la necesidad de formación, abusando del instinto en un alto % para la toma de decisiones, definición de estrategias y negociaciones, con los riesgos que ello implica en un mundo de negocios donde la experiencia como método de aprendizaje ya no logra ser eficiente y en un contexto de cambios caracterizados por su velocidad y profundidad.

El 100% de los directivos Pyme entrevistados coincidieron en afirmar que ningún nivel de educación formal les había otorgado competencias genéricas que pudieran serles útil a la hora de gestionar y que deja al descubierto una deuda pendiente del sistema educativo en general de no responder con perfiles que respondan y cubran las necesidades actuales de formación.

También podemos concluir que la educación en todos los niveles, incluidos posgrados específicos, no aportaron desde sus currícula niveles de formación en competencias que hayan contribuido a la conducción de organizaciones, en general y a las Pymes seleccionadas en particular, en períodos de crisis como los años propuestos para este Trabajo Final de Graduación.

Del trabajo de campo también se puede inferir que la formación universitaria de grado y posgrado complementado con otras formaciones específicas , aumenta la efectividad de la función gerencial logrando no sólo la estabilidad en períodos de crisis como en el 2018-2019-2020, sino que la gestión de ellos tuvo un desempeño superior logrando niveles de desarrollo que se reflejaron tanto en incorporación de tecnología, maquinaria y automatización sino también en mantener salud financiera y rentabilidad positiva.

De acuerdo a la información obtenida se puede inferir las distintas instancias de formación a las que accedieron los entrevistados, siendo elegidos como métodos el coaching en un 30% de los entrevistados de un asesor o coach externo , lo cual nos plantea una posibilidad y desafío muy grande a los profesionales en Ciencias Económicas de intervenir como partícipes más activos y directos en el desarrollo de competitividad de nuestros clientes con la utilización de una herramienta como el coaching.

Finalmente, se proponen alternativas accesibles y viables para la formación en competencias como por ejemplo a través de instituciones que ofrecen la posibilidad a directivos Pymes de poder formarse en competencias tanto como complemento al nivel de educación desarrollado, o como incorporación de herramientas de gestión que permitan una profesionalización de la función. Cámaras Empresarias, Agencias de Desarrollo Municipales o regionales, Asociaciones de Comercio e Industria suelen incluir dentro de sus planes de capacitación, talleres gratuitos o con un costo accesible de formación de directivos Pyme logrando aportarles un nivel mínimo pero deseable de competitividad en la gestión.

Por la experiencia profesional del autor los inconvenientes que se presentan en este tipo de alternativa de formación y que representan trabas en el objetivo a cumplir, por ejemplo en las Cámaras y Asociaciones Empresariales, la falta de afiliación y credibilidad del empresario Pyme a este tipo asociaciones que se ha venido acentuando en los últimos años y también muchas veces en la

selección de los dictantes o monitores de los talleres prevalecen factores subjetivos que empobrecen la calidad de los mismos.

Resulta vital que se promuevan políticas públicas y privadas que puedan reconocer la gravedad de la situación de muchas Pymes en la Argentina que se encuentran sufriendo y cercadas por la ignorancia, terquedad y ceguera, y esperando que este Trabajo contribuya en algo para evidenciar la importancia que tiene su tratamiento en prevención de mayores daños económicos y sociales.

Bibliografía

Allo, E ,Amitrano, N, Colantuono, L, Scheda, N- (2014) *Trabajo de investigación final, financiamiento de Pymes; riesgo crediticio, oferta y demanda* – 2014 -UADE Recuperado de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/3870/Allo.pdf?sequence=1>

Di Ciano M, (2011) *Pymes – Rol en la Economía Nacional y características particulares de funcionamiento* Recuperado el 26/7/2021 de <https://aduba.org.ar/wp-content/uploads/2016/07/Pymes.pdf>

Duarte, D.L. (2013). *Desarrollo de competencias gerenciales para la Alta Dirección en empresas cosméticas biotecnológicas bogotanas: Un enfoque conductual*. Trabajo de Grado. Universidad Nacional. Sede Bogotá.

Fernandez Bravo C. (2011) *Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes* Tesis doctoral Tecana American University – Venezuela

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* McGraw-Hill (4th ed.). México

Ochoa, C. (29 de mayo de 2015). *Muestreo no probabilístico: muestreo por conveniencia*. Netquest. <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-por-conveniencia>

Roura, H (2014) *Las Pyme en el desarrollo de la economía argentina*. Informe Industrial. Recuperado de: <http://www.informeindustrial.com.ar>

Senge, P (1995) *La quinta disciplina*

SITUACIÓN ACTUAL Y FUTURO DE LAS PROFESIONES EN CIENCIAS ECONÓMICAS DESDE LAS PERSPECTIVAS DE UNIDADES ACADÉMICAS DE LA CIUDAD DE ROSARIO

ACOSTA, A.; CAVALLO, M.; CICERCHIA, N.; GIMÉNEZ, C.; LOVAGNINI, S.; ROMANINI PORTA, M.M.; SÁENZ MORENTIN, F.; TORREGIANI, R.

Comisión de Educación, Ciencia e Investigación Aplicada del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Santa Fe Cámara II

anabel.acosta@fcecon.unr.edu.ar

Resumen

Las profesiones en Ciencias Económicas experimentan, desde hace algunos años, profundos debates vinculados a su presente y futuro en lo que atañe tanto a la formación en la Universidad como a la inserción laboral de graduados y graduadas en el mundo del trabajo. Particularmente en los últimos tiempos, el desarrollo de la inteligencia artificial encendió discusiones en las que se alzan voces que la consideran como una amenaza, aunque opiniones más optimistas la vislumbran como una oportunidad. Así las cosas, resultó interesante indagar los decires de autoridades de unidades académicas en Ciencias Económicas de la ciudad de Rosario, para conocer sus opiniones acerca de esta problemática. Este objetivo se alcanzó apelando a una metodología cualitativa que, a partir de entrevistas en profundidad esquematizadas en tres ejes temáticos (situación actual de las carreras en Ciencias Económicas, futuro de las profesiones y rol de la tecnología) fueron desarrolladas durante los meses de junio y julio de 2023. De la sistematización de las mismas se advierte que todas las unidades académicas implementan en la actualidad estrategias y acciones tendientes a fomentar las vocaciones en Ciencias Económicas, a acompañar a los y las ingresantes en su inserción en la vida universitaria, así como a lograr una mayor retención de estudiantes. Los/as entrevistados/as tienen expectativas favorables acerca del desarrollo de las profesiones en Ciencias Económicas, aunque estiman que el rol profesional deberá actualizarse en el futuro. Sostienen, además, que la formación deberá hacer foco en mayores prácticas relacionadas al mundo del trabajo y en la adquisición de habilidades blandas y mayor experticia tecnológica. Estos primeros resultados permiten advertir miradas optimistas respecto del futuro, aunque no exentas de desafíos por afrontar.

Palabras clave: formación universitaria, tecnología, habilidades blandas.

Abstract:

For some years now, the professions in Economic Sciences have been experiencing deep debates linked to their present and future, both in terms of training at the University and the insertion of graduates in the world of work. Particularly in recent times, the development of artificial intelligence has sparked discussions in which voices are raised that consider it a threat, although more optimistic opinions see it as an opportunity. Thus, it was interesting to investigate the statements of authorities of academic units in Economic Sciences in the city of Rosario, to find out their opinions about this problem. This objective was achieved by appealing to a qualitative methodology that, based on in-

depth interviews outlined in three thematic axes (current situation of Economic Sciences careers, future of professions and role of technology) were developed during the months of June and July 2023. From the systematization of these, it is noted that all academic units currently implement strategies and actions aimed at promoting vocations in Economic Sciences, accompanying new students in their insertion into university life, as well as achieving greater student retention. The interviewees have favorable expectations about the development of professions in Economic Sciences, although they estimate that the professional role will have to be updated in the future. They also maintain that training should focus on greater practices related to the world of work and on the acquisition of soft skills and greater technological expertise. These first results allow us to see optimistic views regarding the future, although not without challenges to face.

Keywords: university training, technology, soft skills.

Introducción

En este artículo presentamos, a partir de un marco referencial, la sistematización del recorrido de entrevistas realizadas a las máximas autoridades de unidades académicas en Ciencias Económicas de Rosario con el propósito de relevar sus decires acerca del presente y futuro de las profesiones, la injerencia de las tecnologías en los planes de estudio y en su vinculación al mundo profesional para luego arribar al análisis de la situación actual. La sistematización aludida abre interrogantes en torno a las acciones implementadas y por implementarse en pos del futuro de las titulaciones en Ciencias Económicas en contextos amenazados por la incertidumbre y el cambio.

Formación de futuros profesionales en el mundo actual

El mundo actual, marcado por la incertidumbre y el cambio, interpela constantemente a los y las profesionales de todos los campos disciplinares y, por añadidura, a sus formadores, docentes de nivel universitario, en relación a las nuevas competencias que la sociedad demanda.

En este contexto, surgen distintos interrogantes: ¿en qué medida pueden los y las profesionales adaptarse a los continuos cambios?; ¿qué nuevas demandas sociales se deberán atender?; ¿los conocimientos y competencias adquiridas serán suficientes o serán reemplazados por nuevas tecnologías?; ¿cuál será el impacto de la tecnología en los alcances de las titulaciones?

Estos nuevos escenarios impactan de manera diversa en las diferentes titulaciones universitarias, siendo las relacionadas a las Ciencias Económicas algunas de las que mayores dilemas y desafíos generan.

Desde el punto de vista de Chiroleu (2018), la universidad masiva como logro de la reforma universitaria revela renovadas tensiones dadas por las desigualdades atravesadas en la formación de los profesionales. Así, menciona a las dificultades de acceso, de permanencia y egreso y de segmentación de las universidades.

En este camino, Gilli (2013) desde hace muchos años alude a los desafíos en la formación de profesionales en Ciencias Económicas cuando advierte sobre las tensiones entre la masificación de la enseñanza superior y la restricción presupuestaria; la coexistencia de universidades públicas y

privadas con distintos perfiles y políticas de evaluación y acreditación que no logran niveles uniformes de calidad en la formación superior.

En lo que respecta a lo normativo, las regulaciones actuales relacionadas con la formación, parten de la sanción en 1995, de la Ley 24.521 de Educación Superior que reconoce la injerencia del Estado en todas las universidades, principalmente con la creación de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), para evaluar la calidad de las carreras de grado y de postgrado y acreditación de las denominadas de interés público. En particular, consecuencia de esta normativa, la carrera de Contador Público está, desde el año 2017, sujeta a la evaluación periódica por parte del organismo para lo que debe acreditar el cumplimiento, en lo que refiere al currículo, de estándares relacionados a contenidos en los planes de estudio, articulación teoría- práctica y centralidad de la práctica profesional.

Continuando con la normativa, esta vez referida al ejercicio profesional, la Ley 20.488 sancionada en el año 1973, refiere al ejercicio de las profesiones en Ciencias Económicas abordando las incumbencias profesionales, el registro y matriculación, los principios éticos-profesionales y el ámbito de aplicación. En consonancia con la norma nacional, la ley 8738 sancionada en Santa Fe en 1980 regula el ejercicio profesional, respondiendo a los lineamientos que la Constitución Nacional delega a las jurisdicciones provinciales.

Así, se advierte que estas regulaciones fueron principalmente pensadas para el ejercicio profesional independiente con una marcada orientación a la actividad privada. Sin embargo, desde hace tiempo, las profesiones en Ciencias Económicas enfrentan nuevos requerimientos tanto en la formación universitaria como en la inserción en el mundo laboral. De esto da cuenta el surgimiento de nuevas carreras y titulaciones universitarias vinculadas a estas disciplinas que interpelan las incumbencias profesionales definidas para escenarios muy diferentes a los actuales.

En este sentido, Gilli (2013) cuestiona la vigencia de las incumbencias detalladas por la ley 20.488 y su flexibilidad para enfrentar los cambios a nivel regional y global. Así, propone un “enfoque sistémico que considere los conocimientos y competencias requeridas, la duración de las carreras, los requisitos de ingreso, la calidad de la enseñanza, los recursos disponibles y los índices de retención” (p. 135), que surja de la discusión entre las/os graduadas/os, el estado y las empresas y que incorpore a la formación el desarrollo del pensamiento crítico y la profundización de la enseñanza de la ética.

Por su parte, desde una perspectiva más reciente vinculada al vertiginoso cambio en relación al contexto tecnológico, Barbei (2021) argumenta que el mayor impacto de la inteligencia artificial se verá a partir del cambio en los roles de los profesionales en Contabilidad y en el modo en que se relacionan con la tecnología.

En este escenario, se plantean necesarias transformaciones en la formación de profesionales en Ciencias Económicas. En sintonía en esta afirmación (Ribas, *et al*, 2021, p.9) sostienen:

(...) los cambios en los roles y las prácticas profesionales no tendrán lugar sin nuevas habilidades y esto presenta una oportunidad inmejorable para las Universidades, responsables de la formación, para acompañar la transformación necesaria de los perfiles a

través de ofertas atractivas, orientadas a la realidad y que aporten a que los profesionales puedan dar respuesta a las nuevas necesidades de sus clientes.

Los autores incluyen en sus argumentaciones al papel de los organismos profesionales en el acompañamiento y capacitación requeridos en este proceso y así argumentan:

El rol que deben cumplir las entidades que nuclean a los profesionales en Ciencias Económicas será clave para acompañar a los profesionales contables en este proceso de inmersión y capacitación en el uso de las Tecnologías 4.0, y además mediar como interlocutores con los funcionarios que implementan la obligatoriedad del uso o desuso de dichas tecnologías (Ribas, *et al*, 202 p.8).

Así las cosas, no son pocos los retos a los que se enfrentan las carreras en Ciencias Económicas para atravesar con éxito estas nuevas realidades debiendo las universidades asumir un rol protagónico en la formación de futuras/os profesionales.

Objetivos y encuadre metodológico

Esta investigación tuvo por objetivo principal indagar el estado de situación actual y el futuro de las profesiones en Ciencias Económicas, desde la perspectiva de referentes de unidades académicas con domicilio en la ciudad de Rosario, Santa Fe.

Durante los meses de junio y julio de 2023, se desplegó esta investigación cualitativa, realizada en forma virtual. Según Stake (1998) las investigaciones cualitativas:

(...) dirigen las preguntas de investigación a casos o fenómenos, y buscan modelos de relaciones inesperadas o previstas (...) Las variables dependientes se definen por criterios de experiencia más que por criterios de operatividad. Las condiciones situacionales no se conocen ni se controlan de antemano. Se prevé incluso que las variables independientes se desarrollen de forma inesperada (p.45).

En este sentido, se llevaron adelante entrevistas en profundidad con decanos y decanas de unidades académicas en Ciencias Económicas, con el propósito de captar matices a través de la interpretación y elucidación de relatos, evocaciones, experiencias y perspectivas subjetivas derivadas de la escucha (Vasilachis de Gialdino, 2006). Desde el punto de vista instrumental, se confeccionó un cuestionario base que se replicó en todas las entrevistas y que fue esquematizado en torno a tres ejes: futuro de las carreras de Ciencias Económicas; incorporación o vinculación con la tecnología y situación actual de las profesiones. En cada eje, se propusieron preguntas dando lugar a respuestas amplias y relatos por parte de los y las entrevistados/as. En el procesamiento de las respuestas, se consideraron los tres ejes propuestos y se sistematizaron con el ánimo de hallar regularidades y puntos destacados.

Resultados

Conforme al objetivo planteado se presentan los resultados derivados del análisis de las entrevistas en profundidad realizadas, categorizados en función de los ejes del cuestionario base:

1. Futuro de las carreras en Ciencias Económicas

En relación al primer eje se formuló una primera pregunta referida a las *expectativas con respecto a estas carreras*, incluyendo aspectos tales como las vocaciones por las Ciencias Económicas y la cantidad de ingresantes, entre otros. Algunos respondientes mencionaron la baja en la matrícula y su amesetamiento, principalmente en la carrera de Contador Público y señalaron cierta debilidad en las vocaciones en Ciencias Económicas. Se hizo hincapié en la necesidad de reconversión o transformación en las carreras. Las carreras nuevas, como la de Negocios digitales de reciente implementación en dos universidades, ha permitido el crecimiento de los inscriptos.

En el mismo eje se incluyó un interrogante referido al *rol del profesional en Ciencias Económicas en el futuro*. Las respuestas se centraron en las exigencias de adecuación a las que estas carreras están sometidas: de la CONEAU para la carrera de Contador y otros requerimientos complejos en contextos de incertidumbre. Se mencionó que los roles profesionales deberían recrearse, incorporando el asesoramiento en lugar del perfil actual focalizado en la operatividad, la formación permanente en contextos complejos, el desarrollo de habilidades para la toma de decisiones y la interdisciplinariedad como aspecto clave.

Una consulta típica en este eje fue la referida a la opinión manifestada en encuestas a graduados y graduadas recientes (Cavallo *et al*; 2021) acerca de la *necesidad de hacer foco en actividades tales como: analistas de negocios y/o data scientist, experticia en negocios, economía social, habilidades blandas y mayores prácticas* relacionadas con el mundo del trabajo. La totalidad de los respondientes mencionaron las habilidades blandas como competencia fundamental y consideraron que las mismas abarcan: comunicación oral y escrita, resolución de conflictos, versatilidad, resiliencia, trabajo en equipo, tolerancia, capacidad de adaptación a cambios y responsabilidad. Además, en mayoría agregaron que el análisis de datos y de negocios y el business intelligence son actividades que los planes de estudio deberían proponer pues aseguran salidas laborales.

En cuanto a las *acciones que se toman para adecuar los planes de estudio* a los nuevos contextos y necesidades sociales, la incorporación de materias optativas fue señalada como la forma de añadir contenidos acordes. Un entrevistado señaló que la oferta de diplomaturas y cursos de actualización permite la formación en temáticas nuevas. Particularmente, en la carrera de Contador se mencionó la actual revisión de estándares para las futuras acreditaciones de la CONEAU.

En función de la notoriedad que adquirió en los últimos tiempos la temática de la inteligencia artificial, interesó consultar acerca de su *percepción sobre los nuevos contextos tecnológicos y sobre cómo se verían afectadas las carreras mencionadas*. En general, hubo coincidencias en afirmar que la inteligencia artificial es un apoyo y una herramienta que reemplazará cuestiones operativas y rutinarias. En ningún caso se mencionó la desaparición de carreras. No obstante, un entrevistado hizo referencia a la carrera de Contador como la más afectada.

Haciendo foco en la carrera de Contador Público, una pregunta que resultó interesante formular, considerando la perspectiva de género y atendiendo a la tendencia a utilizar lenguaje inclusivo, fue la referida al *nombre de la titulación*, teniendo en cuenta que en la mayoría de las Universidades de

Latinoamérica se denomina Contaduría Pública. Los y las entrevistados/as coincidieron en la aceptación del nombre de la carrera, no considerando necesario su cambio.

Finalmente, en este eje se incluyó una pregunta que apuntaba a conocer *las modificaciones que propondrían sobre los estándares* para la acreditación de la carrera mencionada. La mayoría de las respuestas se focalizaron en la necesidad de su actualización a una visión más integral con menos contenidos de Matemática y menor rigidez en las horas exigidas frente al aula. Uno de los entrevistados respondió que, en el contexto actual de problemas prioritarios, no es importante la revisión de estándares.

2. Incorporación o vinculación con la tecnología

En relación al segundo eje, se comenzó formulando una pregunta respecto a *qué espacio tiene la tecnología dentro de las carreras, tanto en relación a los procesos de enseñar y aprender como respecto al futuro ejercicio profesional*. La mayoría mencionó que las unidades académicas contaban con tecnologías aplicadas a la enseñanza, como, por ejemplo, campus virtuales. A su vez, se destacó que la pandemia COVID-19 aceleró procesos para su uso masivo. También coincidieron en la transversalidad de los contenidos asociados a la tecnología en el futuro ejercicio profesional, mencionando el uso de software para la registración contable patrimonial, programas de office y aplicativos. Una entrevistada mencionó la importancia de aprender a pensar para luego poder usar los aplicativos, ya que permanentemente se modifican.

Luego se indagó sobre *qué rol consideran que cumple el/la profesional de Ciencias Económicas en el desarrollo de las tecnologías: si es un desarrollador de las mismas y/o un/a usuario/a*. En general, las respuestas expresaron que las profesiones en Ciencias Económicas tienen un rol central en el desarrollo de software relacionado con los sistemas de gestión. Solamente un entrevistado los consideró simplemente usuarios/as que deben demandar al mercado la tecnología que necesitan para su desarrollo profesional.

3. Situación actual

En este último eje se consultó sobre el desarrollo actual de las carreras. En primer lugar, se interrogó sobre *la duración promedio de tiempo que les lleva a los y las estudiantes finalizar la carrera, y en ese marco, si es que las tienen, qué estrategias se emplean para acompañar a estudiantes que han abandonado*. De las respuestas obtenidas, surgió que la duración promedio de las carreras oscila entre 5 y 8 años, sin tener en cuenta que los plazos de dictado en las casas de estudio son distintos. Por otro lado, todas las autoridades entrevistadas comentaron que cuentan con mecanismos de retención y seguimiento de alumnos/as. Con respecto al acompañamiento en el trayecto completo de la carrera, solo dos respondientes expresaron que existe un equipo pedagógico que trabaja a requerimiento de profesores o autoridades. En relación a la deserción de alumnos/as, la totalidad cuenta con programas y planes de reinserción; en algunos casos, sostienen que intentan atender en forma individual cada situación para revertirla.

En este mismo eje se incluyeron preguntas referidas al proceso de ingreso de estudiantes a las carreras, en particular, *si cuentan con algún tipo de sistema de ingreso, y, en caso de que la respuesta*

fuese afirmativa, se indagó sobre *cómo se estructuran dichos sistemas, por ejemplo: sistemas de tutorías, sistemas de acompañamiento, u alguna otra modalidad*. En relación a dichas estrategias, en todas las respuestas comentaron que hay tutorías de iniciación y nivelación y sólo en dos de ellas son obligatorias. Con respecto a su contenido, se observaron disparidades, dado que en algunas de las casas de estudio se desarrollan cuestiones sobre la vida universitaria, mientras que en otras se refuerzan temas específicos de Matemática y Contabilidad.

Como cierre de la entrevista y del eje, en el marco de analizar la situación actual de estas carreras, se consultó sobre las *metodologías de organización de los planes de estudio, si han realizado adecuaciones a los mismos en el último tiempo que estén relacionados a la organización por contenidos, por competencias, con espacios transversales o de otro tipo*. La totalidad expresó que los planes de estudios están ordenados por contenidos, como dispone CONEAU; sin embargo, dos de los entrevistados comentaron que aplican la organización por competencias en el diseño de las materias.

A modo de cierre

Del análisis de los resultados de las entrevistas realizadas, se desprenden decires consonantes al pensamiento de algunos autores/as convocados/as en este texto. En primer lugar, los impactos de la tecnología y la inteligencia artificial (Barbei, 2021) (Ribas et al, 2021) se presentan como motores para trabajar en las modificaciones que necesitan las carreras en Ciencias Económicas. Asimismo, resaltan implícitamente la necesidad de revisión de las normativas que refieren a las incumbencias profesionales (Gilli, 2013), así como la discusión acerca de los conocimientos y competencias requeridos en la formación, la duración de las carreras y la calidad de la enseñanza. Las coincidencias más resonantes de la investigación dejan ver la gran cantidad de acciones desplegadas para retener a los/las ingresantes, acompañarlos/las en sus trayectorias y adaptarse a los cambios que la sociedad y el mundo laboral demandan a los/las nuevos/as profesionales.

En estos escenarios, se torna crucial la idea de "aprender a pensar". Más allá de los conocimientos técnicos, el desarrollo del pensamiento crítico se posiciona como una competencia esencial en un mundo donde la rapidez de los cambios tecnológicos y sociales puede dejar obsoletos los saberes adquiridos durante la carrera. Formar estudiantes con la capacidad de analizar, cuestionar y adaptarse a lo inesperado les permitirá desenvolverse favorablemente en un entorno profesional en constante transformación.

Referencias bibliográficas

Barbei, A. (2021). *Transformación digital y contabilidad*. https://reprodigital.com.ar/nota/604/transformacion_digital_y_contabilidad

Cavallo, M., Fattore, N., Geli, M., Giustiniani, P., Medina, M., & Ruiz, L. (2021). *Seguimiento de implementación de planes de estudio (2023)*. Facultad de Ciencias Económicas y Estadística UNR. <https://blogs.fcecon.unr.edu.ar/asesoriapedagogica/wp-content/uploads/sites/3/2022/02/SEGUIMIENTO-DE-PLANES-DE-ESTUDIO.pdf>

Chiroleu, A. (2018). *Democratización y masificación universitaria: Una mirada sobre las desigualdades y políticas públicas en el centenario de la Reforma de 1918*. Revista Integración y Conocimiento, 1(8). ISSN 2347-0658. Dossier Especial: A cien años de la Reforma Universitaria de 1918.

Gilli, J. (2013). *La formación en ciencias económicas: temas a considerar*. Revista Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas, 3(2), 129-142. Santa Rosa: FCEyJ (UNLPam). ISSN 2250-4087. <https://doi.org/10.19137/perspectivas-2013-v3n2a06>

Ley Nº 20.488. (1973). *Normas referentes al ejercicio de las profesiones relacionadas a las Ciencias Económicas*

Ley Nº 8.738. (1980). *Ejercicio de las profesiones relacionadas a las Ciencias Económicas en la Provincia de Santa Fe*

Ley Nº 24.521. (1995). *Ley de Educación Superior*

Ribas, F., Sánchez Abrego, D., Metilli, G., & Provasi, M. (2021). *Transformación digital y profesión contable: reflexiones desde el ejercicio profesional y la formación de contadores públicos*. En XVII Simposio Regional de Investigación Contable (Modalidad virtual, 2 de diciembre de 2021). <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/132395>

Stake, R. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Ediciones Morata, S.L.

Vasilachis de Gialdino, I. (Coord.) (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Gedisa.

INSERCIÓN PROFESIONAL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN: REFLEXIONES DESDE LA DEMANDA

OVIEDO, R.R.; RACCA, A.P.; SIEGENTHALER, B.E.; SUÑER, M.N.

Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración, Facultad de Ciencias
Económicas y Estadística, Universidad Nacional de Rosario

roviedo@fcecon.unr.edu.ar

Resumen

Este trabajo se inscribe dentro del proyecto “Realidad Profesional del Licenciado en Administración: Representaciones, Expectativas, Formación y Ejercicio” y apunta a sumar la perspectiva de la demanda de dichos profesionales. Se propone relevar la visión del medio demandante respecto de la inserción profesional del Licenciado en Administración. Se aplica un enfoque cualitativo, mediante entrevistas en profundidad a Gerentes y Consultores de Recursos Humanos. Los Licenciados en Administración se insertan primordialmente en las áreas de Recursos Humanos, Logística, Finanzas y Comercialización; como analistas o como líderes; en posiciones gerenciales o a cargo de tareas administrativas a nivel operativo. Se valora su flexibilidad y adaptabilidad, su capacidad analítica, sus habilidades interpersonales, su pensamiento más allá de lo cuantitativo y su formación generalista. El desempeño en general es óptimo, caracterizado por una actitud abierta al aprendizaje, el trabajo en equipo y asertividad en la toma de decisiones. Como debilidades surgen las limitaciones en la parte contable e impositiva. En cuanto al desarrollo, con el tiempo van incorporando más responsabilidades, lideran equipos y en algunos casos alcanzan el nivel gerencial. En las búsquedas laborales, no siempre se discriminan los perfiles profesionales, ya que se hacen en función de competencias y atributos, más allá de los títulos de grado. La discriminación en las búsquedas depende de las características del puesto, cuando así lo requieren.

Palabras clave: Demanda Laboral – Inserción Profesional – Licenciatura en Administración

Abstract

This work is part of the project "Professional Reality of the Bachelor of Administration: Representations, Expectations, Training and Exercise" and aims to add the perspective of the demand of these professionals. It is proposed to take the view of the applicant media regarding the professional integration of the Bachelor of Administration. A qualitative approach is applied through in-depth interviews with Human Resources Managers and Consultants. Graduates in Administration are primarily inserted in the areas of Human Resources, Logistics, Finance and Marketing; as analysts or as leaders; in managerial positions or in charge of administrative tasks at the operational level. Its flexibility and adaptability, its analytical capacity, its interpersonal skills, its thinking beyond the quantitative and its generalist formation are valued. Overall performance is optimal, characterized by an open attitude to learning, teamwork and assertiveness in decision-making. As weaknesses arise the limitations in the accounting and tax part. In terms of development, over time they incorporate more responsibilities, lead teams and in some cases reach the managerial level. In job searches, professional profiles are not always discriminated against, since they are made according to competences and

attributes, beyond the degree titles. Discrimination in searches depends on the characteristics of the position, when required.

Keywords: Labor Demand – Professional Insertion – Bachelor of Administration

Introducción

Este trabajo se inscribe dentro del proyecto “Realidad Profesional del Licenciado en Administración: Representaciones, Expectativas, Formación y Ejercicio”. La propuesta de investigación inicial se formuló a partir de la inquietud, compartida por los distintos miembros del equipo de investigación, de que el público en general no tiene demasiado en claro qué tipo de tareas e incumbencias profesionales desarrolla un Licenciado en Administración, en qué consiste su ejercicio profesional. Esta consideración también era aplicable a los ingresantes de la Facultad de Ciencias Económicas. En este sentido, se detectaron determinadas consultas o preguntas recurrentes de los ingresantes a la Facultad en torno a cuál es el trabajo de un Licenciado en Administración o en qué ámbito laboral se desempeña. Asimismo, quedaba manifiesta la dificultad en distinguir las funciones del Licenciado frente a otras profesiones, especialmente aquellas ofrecidas en la misma Facultad. Esta situación ha generado la necesidad de profundizar la revisión de la imagen de los Licenciados en Administración y se señalen cuáles son los obstáculos que dificultan reparar en su labor y en su proyección profesional, tanto para los futuros licenciados como para el común denominador de las personas.

Con esta finalidad a lo largo del proyecto se han relevado distintos actores involucrados con la Licenciatura en Administración, esto es alumnos, tanto ingresantes a Ciencias Económicas como aquellos que ya han elegido carrera, graduados de la Licenciatura, docentes y autoridades de la Facultad, y las organizaciones demandantes de estos profesionales. Se han extraído criterios y percepciones de los distintos sectores, lo que también permitió realizar análisis comparativos. Este trabajo en particular complementa otros realizados previamente a autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (Oviedo, Gaibazzi, Racca, Siegenthaler, & Suñer, 2022) como de la Escuela de Administración en particular (Oviedo, Gaibazzi, Racca, Siegenthaler, & Suñer, Conversaciones en torno a la Licenciatura en Administración con autoridades de la Escuela de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR, 2023), que siguiendo la misma metodología brindaban la perspectiva interna.

Este trabajo está centrado en la última etapa del proyecto, en el que el relevamiento se orientó a la demanda de los Licenciados en Administración, lo que incluye a las distintas organizaciones y a las Consultoras en Recursos Humanos, que, en mayor o menor medida, pueden requerir y contratar un graduado de la Licenciatura en Administración. Por medio de entrevistas en profundidad con Gerentes y Jefes de Recursos Humanos y miembros de Consultoras de Recursos Humanos, así como el Área de Empleo de la Facultad, se delinearon las características de las búsquedas y se determinaron qué elementos potencian su elección y cuáles pueden desdibujar sus particularidades, cuáles son los requerimientos más comunes y cuáles los perfiles que se exigen en la actualidad, que se atraviesan tiempos de cambios de paradigmas postpandemia.

Objetivo

Relevar la visión del medio demandante respecto de la inserción profesional del Licenciado en Administración.

Metodología

Se aplica un enfoque cualitativo, mediante entrevistas en profundidad. Las entrevistas se realizaron a Gerentes y Jefes de Recursos Humanos de organizaciones de la región para identificar si en su planta laboral cuentan con Licenciados en Administración, en qué áreas se desenvuelven, cuáles son sus características y sus desarrollos de carrera. Asimismo, se entrevistaron a responsables de Consultoras de Recursos Humanos y al Director de Empleo de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, con el fin de profundizar respecto de las búsquedas laborales y si existe o no discriminación entre las distintas carreras de Ciencias Económicas. Las entrevistas realizadas se caracterizaron como semiestructuradas, trabajando con guías de entrevista diferenciadas según el tipo de respondiente.

Resultados del relevamiento a responsables de Recursos Humanos

Se entrevistaron directivos del Área de Recursos Humanos de empresas y organizaciones de la región pertenecientes a distintos rubros. A continuación, se sintetizan los principales resultados en torno a las preguntas guía propuestas.

¿Dentro de la planta de la empresa tienen Licenciados en Administración?

La mayor parte de las empresas consultadas cuenta con Licenciados en Administración en su nómina de empleados. Solamente en un caso habían tenido Licenciados en Administración y actualmente solo tienen estudiantes de la carrera y en otra de las organizaciones no tienen ni han tenido Licenciados en Administración en su planta

En el caso de no contar con Licenciados en la planta: ¿Cuáles son los motivos? ¿Qué perfiles profesionales ocupan los cargos con funciones netamente administrativas y de gestión?

Uno de los entrevistados plantea que por la especificidad del rubro en que se encuentra la empresa se inclinan más por profesionales especializados en comercio internacional, lo que les permitirá a dichos empleados tener un mejor desarrollo de carrera dentro de la organización. Las funciones por cubrir no están tan íntimamente ligadas al Licenciado en Administración. Anteriormente contaron con tres Licenciados en Administración en Contaduría y Finanzas y su desempeño fue satisfactorio. Actualmente solo tienen un estudiante de la carrera como staff del área de finanzas. En las funciones administrativas y de gestión priorizan a los Licenciados en Comercio Exterior o Relaciones Internacionales.

En la otra organización, que no tienen ni han tenido Licenciados en Administración, esta decisión se debe a que no es el perfil que la organización requiere. El área administrativa se cubre con Técnicos en Administración y en Recursos Humanos o incluso con personal sin estudios de nivel superior, pero con experiencia en gestión. A nivel profesional solo requieren Contadores, Abogados y Analistas de Sistemas para las áreas específicas; esto es, quienes están a cargo de los aspectos contables, jurídicos y tecnológicos de la organización respectivamente. La decisión de no focalizar la búsqueda en

Licenciados en Administración se sustenta en que no se les puede ofrecer un desarrollo de carrera dentro de la organización.

En las empresas que sí ocupan Licenciados en Administración: ¿En qué áreas están? ¿Qué niveles jerárquicos ocupan?

Los Licenciados en Administración se desempeñan primordialmente en las áreas de Recursos Humanos, Logística, Finanzas y Comercialización. Una de las entrevistadas comenta que, en su caso, dirigen y forman parte “especialmente en el área de Abastecimiento, ya que somos proveedores de nuestros locales, por lo que esta tarea se vincula con logística y comercialización (...) y en asistencia al cliente donde su tarea es canalizar las inquietudes de estos y darles soporte”.

En lo que respecta a los niveles jerárquicos no depende tanto del título como de la antigüedad y el recorrido que hayan tenido dentro de la empresa. Hay Licenciados en cargos gerenciales, en jefaturas de línea media y en el nivel operativo. En muchos casos ingresan a la empresa como estudiantes en el nivel operativo y luego van desarrollando sus carreras. Una de las entrevistadas al referirse a su empresa responde que se desenvuelven “como analistas o como líderes; en posiciones gerenciales o a cargo de tareas administrativas a nivel operativo”.

¿Qué competencias, tanto duras como blandas, valoran de los Licenciados en Administración al momento de la selección?

Hay coincidencia entre los distintos entrevistados respecto de las competencias valoradas en los Licenciados. Se remarcen las “Fueres capacidades intra e interpersonales” así como la flexibilidad y la capacidad de adaptación, particularmente importante para los sectores donde hay cambios permanentemente.

Uno de los entrevistados resalta de los Licenciados en Administración “la pata analítica y la conciencia de las *soft skills*, ir más allá del número”.

Asimismo, se destaca la mayor apertura del Licenciado para insertarse en diferentes áreas de la empresa, diferenciándolo de otros graduados en Ciencias Económicas que tienen perfiles orientados a tareas más estructuradas y puntuales.

Finalmente, se marca como un diferenciador “La mirada general de toda la organización, la posibilidad de entender las distintas áreas de trabajo, los distintos flujos y procesos”, haciendo hincapié en la importancia de los conocimientos propios del área en la que se desempeñan, que los graduados adquieren por medio de las carreras de postgrado especializadas.

¿Cómo ha sido su desempeño? ¿Cuáles son sus principales fortalezas y debilidades?

El desempeño en general es óptimo, caracterizado por una actitud abierta al aprendizaje, el trabajo en equipo y asertividad en la toma de decisiones.

Uno de los entrevistados comenta, “el desempeño de los Licenciados es óptimo lo que le permite avanzar en la carrera. Resalta el perfil muy abierto a escuchar, consciente del *feed back* con deseo de mejorar”.

Las fortalezas que más se repiten en las entrevistas son la flexibilidad y adaptabilidad, la capacidad analítica, las habilidades interpersonales, el pensamiento más allá de lo cuantitativo y la formación generalista. También destacan el sentido de responsabilidad y el criterio ante la toma de decisiones.

También hay acuerdo en cuanto a las debilidades y básicamente son las limitaciones en la formación contable e impositiva. Más allá de esta coincidencia una de las entrevistadas sostiene que las debilidades “dependen más de la persona que de la carrera”.

¿Cómo ha sido su carrera dentro de la empresa?

En consonancia con el desempeño adecuado en las organizaciones es usual que a medida que pasa el tiempo vayan incorporando más responsabilidades, lleguen a liderar equipos y en algunos casos alcancen el nivel gerencial.

En una de las empresas comentan que en su caso “todos han comenzado en puestos operativos y van haciendo carrera en la empresa, eso les permite obtener un *know how* importante para la organización”.

Otra de las entrevistadas comparte que los Licenciados “han crecido en las mismas tasas que las otras profesiones, pasando de analistas, a jefes y a gerentes en algunos casos”.

También se plantea en algunas de las empresas entrevistadas, que dado el nivel de compensaciones que ofrecen, en muchos casos los profesionales -no solo los Licenciados en administración- se van a trabajar a otras organizaciones que les ofrecen mejores oportunidades laborales.

¿Considera que los Licenciados en Administración se diferencian de los otros graduados en Ciencias Económicas? ¿Por qué? ¿En qué aspectos?

En consonancia con lo planteado en preguntas anteriores, sí se notan diferencias entre los Licenciados en Administración y otros profesionales de las Ciencias Económicas. Básicamente se remarca que son más desestructurados, flexibles y con una capacidad de adaptación mayor, lo que les permite funcionar en distintas áreas de la empresa.

En palabras de uno de los entrevistados se distinguen por su “amplitud de cabeza y porque necesitan menos estructura para trabajar y generan más interrelaciones entre las diversas áreas de la organización”.

Se vuelve a remarcar en este punto el conocimiento generalista de los Licenciados y su mirada amplia y transversal de la organización.

A la hora de hacer una nueva búsqueda de personal: ¿Discriminan las distintas carreras de Ciencias Económicas? ¿Qué perfiles priorizan? ¿Qué valoran?

En las búsquedas laborales, no siempre se discriminan los perfiles profesionales, ya que se hacen en función de capacidades y atributos, más allá de los títulos de grado. Se valoran más las competencias que el perfil profesional, como plantea un entrevistado “La búsqueda es más por *skills* que por carrera”.

De todas formas, cuando las características del puesto lo requieren se hace la discriminación. El entrevistado comenta que “se piden Contadores para los puestos contables y para el área de Finanzas o Comercial se solicitan Licenciados en Administración y Comercio Internacional”. Otra entrevistada plantea que “En las búsquedas se discrimina cuando se necesita sí o sí un Contador; la búsqueda de los Licenciados surge para las áreas más generalistas y de negocios, así como en Recursos Humanos, que incluso se priorizan los Licenciados en Administración sobre los Licenciados en Recursos Humanos”.

También algunos de los entrevistados comentan que los perfiles priorizados para nuevas búsquedas son los *juniors*; dicho en otras palabras, se orientan más a estudiantes que a graduados para que tengan posibilidad de crecimiento en la empresa y también en función de los sueldos ofrecidos. Esta situación genera una problemática posterior, comentada en preguntas anteriores, que es la retención del personal una vez que se reciben.

En cuanto a lo que valoran en las búsquedas las características que más aparecen en las entrevistas son la capacidad de análisis, el sentido común, y la responsabilidad. Si la búsqueda se orienta a cargos jerárquicos se agregan como destacables la capacidad de liderazgo y de escucha.

Resultados del relevamiento a encargados de búsquedas laborales

Las entrevistas a los responsables de consultoras y del área de Empleo de la Facultad constaron de cuatro preguntas, orientadas a identificar si en las búsquedas se discriminan las distintas titulaciones en Ciencias Económicas y de ser así en qué situación se prioriza al Licenciado en Administración.

En las búsquedas laborales: ¿Las empresas u organizaciones solicitan que se discriminen las distintas profesiones en Ciencias Económicas? ¿Piden que se priorice alguna?

En general hay acuerdo en que los pedidos que llegan a las consultoras, que en general trabajan con Pequeñas y Medianas Empresas, que justamente tercerizan el proceso de reclutamiento por carecer de estructura propia para llevarlas a cabo, tienden a no discriminar entre las distintas carreras. En muchos casos ni siquiera se plantean las búsquedas desde los títulos, sino a partir de competencias necesarias para los cargos.

“En las búsquedas laborales se discrimina en función al puesto a seleccionar teniendo en cuenta la descripción del puesto a reclutar, pero en general no se discrimina ni se pide priorizar uno u otro título”.

En general, cuando las empresas buscan candidatos para trabajos administrativos no suelen especificar una carrera dentro de las Ciencias Económicas; las posiciones son accesibles para todas las carreras, ya sea Contador, Administración o Economía. En estos casos, las organizaciones consideran que “las habilidades y conocimientos básicos que se adquieren en cualquiera de estas disciplinas

suelen ser suficientes para cumplir con las responsabilidades de un puesto administrativo”. Dichas habilidades incluyen la gestión y organización de documentos, manejo de software administrativo, conocimientos básicos de contabilidad y finanzas y habilidades interpersonales y de comunicación.

En otra de las entrevistas se comenta que “No siempre el cargo amerita la búsqueda de profesionales; en muchos casos los sueldos ofrecidos son incompatibles con un título universitario”, por lo tanto se priorizan los títulos terciarios en Administración.

Cuando se trata de trabajos más específicos o especializados, las empresas sí suelen discriminar entre las distintas profesiones dentro de las Ciencias Económicas. En función de las tareas y responsabilidades del puesto, pueden requerir candidatos de una carrera en particular.

Todos coinciden que en el caso de priorizar un título en particular tienden a hacerlo en favor del título de Contador Público, particularmente para puestos contables y lugares en las áreas de costos y finanzas. Solo en casos puntuales se orientan a pedir específicamente un Licenciado en Administración.

Si hay búsquedas enfocadas en los Licenciados en Administración: ¿Para qué cargos son? ¿En qué nivel jerárquico? ¿Qué competencias valoran más?

Las búsquedas orientadas a Licenciados en Administración son para cargos de gestión y gerenciales; en otras palabras, para cargos de liderazgo, lo que está representado en las estructuras tradicionales en la línea media y la alta dirección. En general, para niveles más bajos prefieren Técnicos en Administración por un tema de costos para la empresa.

En cuanto a las áreas en las que se inclinan por Licenciados en Administración son las de Recursos Humanos, Comercialización, Planificación Estratégica, Logística, Compras, Análisis de Procesos y, en alguna medida, Finanzas.

Las empresas valoran una serie de competencias en los Licenciados en Administración, que abarcan tanto habilidades técnicas como interpersonales. Las más mencionadas en las distintas entrevistas, son las siguientes: buena comunicación interpersonal, lo que incluye la habilidad de presentar ideas claramente, escuchar activamente y trabajar en equipo; la amabilidad y empatía; las habilidades de prospección, entendidas como la capacidad de identificar y desarrollar nuevas oportunidades de negocio; la escucha activa; la formación comercial; la capacidad de negociación y la comprensión de los procesos de gestión propios de las organizaciones.

Una de las entrevistadas comenta que se valora de los Licenciados en Administración “la flexibilidad, la agilidad, la resiliencia, la gestión emocional y la adaptabilidad”.

En otra de las entrevistas se plantean como competencias destacables de los Licenciados en Administración “la autonomía, la proactividad, el perfil autogestivo, el razonamiento analítico, las habilidades comunicacionales y la capacidad de adaptación”.

¿En qué rubros de la industria se piden más Licenciados en Administración?

En general, se identifica una mayor demanda de Licenciados en Administración en empresas de servicios, particularmente se destacan las de servicios financieros y las de consultoría y asesoría, como ser consultoras de negocios, comerciales y de recursos humanos. En segunda medida se identifican aquellas relacionadas a los agronegocios, principalmente “empresas dedicadas a la producción y distribución de productos agrícolas y ganaderos, agroindustrias y comercializadoras de insumos agrícolas”.

A la hora de seleccionar personal: ¿Qué fortalezas y debilidades encuentran en los Licenciados en Administración?

En la mayoría de los casos, los demandantes son los que se reservan la selección final de los candidatos. Por lo tanto, son muy excepcionales las búsquedas que concluyen con la selección de un Licenciado en Administración por parte de las consultoras.

Independientemente de dicha aclaración, también comentan que las principales fortalezas son coincidentes con lo planteado por los entrevistados en lo que respecta al proceso de búsqueda; se reconocen como principales fortalezas la visión global del negocio, la apertura, la flexibilidad, la adaptabilidad y el conocimiento general de la gestión de cada área del negocio y como mayores debilidades el limitado conocimiento en los aspectos contables e impositivos.

Conclusiones

Se presentan fuertes coincidencias respecto de la valoración de los Licenciados en Administración, de sus fortalezas y debilidades y de las áreas de las organizaciones en las que se insertan. En las búsquedas laborales, solo se explicita la carrera cuando los cargos a cubrir corresponden a la línea media y la alta dirección dentro de la estructura de la empresa; dado que en puestos administrativos se priorizan las capacidades o atributos, más que el perfil específico dentro de las Ciencias Económicas.

Las organizaciones consideran suficientes para un puesto administrativo las habilidades y conocimientos básicos que se adquieren dentro de las tres carreras, entre ellos se destacan: la gestión y organización de documentos, manejo de software administrativo, conocimientos básicos de contabilidad y finanzas y habilidades interpersonales y de comunicación. Además, prefieren ocupar niveles más bajos con menos formación profesional por una cuestión de costos de la empresa.

Las empresas que poseen Licenciados en Administración en sus estructuras coinciden con quienes realizan la búsqueda laboral en que estos profesionales se destacan en las siguientes fortalezas: la visión global del negocio, la apertura, la flexibilidad, la adaptabilidad y el conocimiento general de la gestión de cada área del negocio; y como mayor debilidad: el limitado conocimiento en los aspectos contables e impositivos. Aclaran que su desempeño por lo general es óptimo, llegando a liderar equipos y ocupar cargos gerenciales dada la actitud abierta al aprendizaje, el trabajo en equipo y asertividad en la toma de decisiones.

Estas organizaciones destacan ciertas competencias, habilidades técnicas e interpersonales de los Licenciados en Administración: buena comunicación interpersonal (lo que incluye la habilidad de presentar ideas claramente); escuchar activamente y trabajar en equipo; la amabilidad y empatía; las habilidades de prospección (entendidas como la capacidad de identificar y desarrollar nuevas

oportunidades de negocio); la escucha activa; la formación comercial; la capacidad de negociación y la comprensión de los procesos de gestión propios de las organizaciones.

Dentro de las organizaciones que más demandan Licenciados en Administración podemos observar: servicios financieros, consultoría y asesoría tanto de negocios, comerciales y de recursos humanos.

En los casos en que actualmente no tienen o no están requiriendo Licenciados en Administración coinciden en fundamentar en que no pueden ofrecerles una carrera dentro de las organizaciones dada la especificidad del sector. Sin embargo, los puestos administrativos son cubiertos por personas que tienen algún tipo de experiencia en los mismos, o presentan un cierto grado de conocimiento académico no profesional (estudiantes avanzados, técnicos en administración). Por otro lado, también coinciden en que los mandos gerenciales y de toma de decisiones organizacionales son cubiertos por profesionales con estudios en el sector específico al que se dedican y no por Licenciados en Administración.

Por último, todos los entrevistados coinciden en destacar las fuertes capacidades interpersonales de los Licenciados en Administración, entre ellas: la flexibilidad y la capacidad de adaptación; cualidades que le permiten a estos profesionales desempeñarse mejor en sectores de cambios permanente y, a su vez, ser funcionales en distintas áreas de las organizaciones.

Referencias bibliográficas

- Oviedo, R. R., Gaibazzi, M. F., Racca, A. P., Siegenthaler, B. E., & Suñer, M. N. (2022). Conversaciones en torno a la Licenciatura en Administración con autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR. *Informes de Investigación (IIATA)*, 7(7), 6-26.
- Oviedo, R. R., Gaibazzi, M. F., Racca, A. P., Siegenthaler, B. E., & Suñer, M. N. (2023). Conversaciones en torno a la Licenciatura en Administración con autoridades de la Escuela de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR. *Vigesimoséptimas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística*. Rosario.

LA FORMACIÓN DE RECURSOS PARA LA SOSTENIBILIDAD ORGANIZACIONAL

[LEDESMA, A.](#); [DOMINGUEZ, R.](#); [BRESO, R.](#)

alicia.ledesma@unr.edu.ar

FORO DE VINCULACIÓN RSO – Consejo Profesional de Ciencias Económicas SF Cámara II

Resumen

Se presentan aquí las conclusiones arribadas en las IV Jornadas del FORO de Vinculación de Responsabilidad Social Organizacional realizadas en diciembre de 2023 en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Santa Fe, Cámara II en donde se abordó una preocupación tanto de la academia como de las instituciones profesionales y que refiere a la formación de recursos para la sostenibilidad organizacional. En el panel de las facultades de Ciencias Económicas de Rosario, sus decanos explicaron que el abordaje es principalmente, a través de materias optativas y formación de posgrado, pero que no está realmente incorporada en el núcleo de la currícula. Luego, siguiendo en la academia se presentó la evolución del pensamiento acerca de la sostenibilidad en las carreras de Ciencias Económicas donde se destacó que a pesar que los docentes están a favor de la incorporación de la temática, dicho contenido no se encuentra directamente incluido, sino simplemente la noción se emparenta con los planes de estudio o los programas de las materias. En lo que al mercado se refiere, los informes presentados avalan la necesidad de contar con profesionales capacitados en gestión y reportes de sostenibilidad, como así también especialistas en certificaciones y verificación de reportes internacionales, entre otros temas. A modo de reflexión final, se puede destacar la ineludible necesidad de formación y rediseño de planes de estudio que permitan contar con profesionales que respondan a las demandas organizacionales de hoy, como así también la necesidad de profundizar propuestas de especializaciones de postgrado contemplando la realidad de los profesionales en ejercicio.

Palabras Claves: Formación para la Sostenibilidad Organizacional; Requerimientos del Mercado laboral; Desafíos de la Profesión

Abstract

The conclusions reached at the IV Conference of the FORO de Vinculación de Responsabilidad Social Organizacional held in December 2023 at the Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Santa Fe, Cámara II are presented here, where a concern of both academia and professional institutions was addressed, which refers to the training of resources for organizational sustainability. In the panel of the faculties of Sciences of Rosario, their deans explained that the approach is mainly through optional subjects and postgraduate training, but that it is not really incorporated into the core of the curriculum. Then, continuing in academia, the evolution of thinking about sustainability in science and technology degrees was presented, where it was highlighted that although teachers are in favour of

the incorporation of the subject, this content is not directly included, but simply the notion is related to the study plans or subject programmes. As far as the market is concerned, the reports presented endorse the need for professionals trained in sustainability management and reporting, as well as specialists in certification and verification of international reports, among other issues. As a final reflection, we can highlight the unavoidable need for training and the redesign of study plans that allow for professionals who respond to today's organizational demands, as well as the need to deepen proposals for postgraduate specialisations, taking into account the reality of specific practising professionals.

Introducción

El Foro de Vinculación en Responsabilidad Social Organizacional (RSO) del Consejo Profesional de Ciencias Económicas (CPCE) de la Provincia de Santa Fe Cámara II y el Colegio de Graduados de Ciencias Económicas (CGCE) de Rosario es un espacio que reúne y vincula a los profesionales en ciencias económicas y otras profesiones, empresas, organizaciones de la sociedad civil, universidades públicas y privadas de Rosario y representantes del gobierno local y provincial comprometidos con la responsabilidad social y por ende, la sostenibilidad. Este Foro surge como una inquietud de la Comisión de Vinculación con Universidades y la Subcomisión de Responsabilidad Social del CPCE y CGCE, cuya misión es colaborar con el abordaje integral de la temática de la responsabilidad social que llevan a cabo tanto el Consejo Profesional como el Colegio de Graduados. Dentro de los objetivos que persigue se pueden mencionar:

- ❧ Difundir entre la Comunidad y entre los actores relevantes, la importancia de presentar informes de sostenibilidad o Balances Sociales por parte de empresas e instituciones.
- ❧ Promover la cultura de la responsabilidad social
- ❧ Poner en marcha equipos de investigación multidisciplinarios a los efectos de profundizar y recrear nuevos aspectos de las prácticas identificadas.
- ❧ Contribuir al Desarrollo Sostenible promoviendo la formación de los profesionales de Ciencias Económicas en sostenibilidad en general y responsabilidad social en particular.
- ❧ Colaborar en el armado de programas de RS dirigidos a la comunidad y hacia otros grupos de interés
- ❧ Ser un nexo eficaz con las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) dedicadas a actividades de bien público para canalizar las iniciativas en RS de las empresas y otras organizaciones
- ❧ Ser nexo eficaz con los gobiernos municipales, provinciales y nacionales en acciones o proyectos en esta área.

El Foro, tal como su misión y objetivos plantean, las organizaciones profesionales deben propiciar la interacción, sinergia y continuar compartiendo experiencias y realizando actividades conjuntas interinstitucionales, para generar un impacto definitivo y a mayor escala. Es por esto, que anualmente se llevan a cabo las Jornadas de Vinculación de RSO y que en esta oportunidad, se abordó una preocupación tanto de la academia como de las instituciones profesionales y que refiere a la formación de recursos para la sostenibilidad organizacional.

La temática “Formación de recursos para la sostenibilidad organizacional” se organizó en tres (3 ejes) –academia, mercado laboral y desafíos de la profesión- donde expositores de organizaciones representativas de dichos ejes, abordaron la temática.

Eje Academia

El panel “*Las Ciencias Económicas y el abordaje transversal de la sostenibilidad*”, a cargo de los Decanos o sus representantes de cada una de las facultades públicas y privadas de Ciencias Económicas de Rosario: Universidad Nacional de Rosario (UNR), Universidad del Centro Latinoamericano (UCEL), Universidad Abierta Interamericana (UAI), Universidad Austral y Universidad Católica Argentina (UCA), se focalizó en explicar de qué forma cada una de estas instituciones aborda la formación profesional en esta temática.

Las autoridades presentes coincidieron en que en el grado, la modalidad más utilizada es la oferta de formación optativa mediante materias específicas o la inserción de tópicos relacionados con la sostenibilidad en los programas de otras materias,. Sin embargo, todos coinciden en que con ninguna de las dos modalidades se logran los contenidos mínimos adecuados para el correcto ejercicio profesional en el mercado actual. En lo que hace a los estudios de posgrado –cursos, diplomaturas, especializaciones y maestrías- son los que permiten completar la formación de grado en esta materia y en este momento, pasan a ser la alternativa académica que completa la formación mínima requerida aludida anteriormente.

Finalmente se expusieron los problemas que implica el excesivo tiempo que requiere modificar los planes de estudio y la urgente necesidad de contar con un sistema más ágil a nivel nacional que posibilite una mayor flexibilidad para poder introducir las modificaciones necesarias en los planes de estudio para que cubran las necesidades y expectativas no solo de los profesionales sino del mercado laboral en materia de sostenibilidad. Es de destacar que en materia de sostenibilidad los profesionales en Ciencias Económicas –en sus distintas especialidades- compiten con otras profesiones que ya están asesorando y copando los mercados.

A posteriori expusieron las Dras. CP y LA Marcela Cavallo y Alicia Ledesma¹, pertenecientes al Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración (IIATA) de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (UNR) sobre la “*Evolución del pensamiento acerca de la sostenibilidad. Retos en el ámbito de las carreras de Ciencias Económicas*”. En el siguiente cuadro 1 se observa la línea del tiempo que permitió analizar la evolución e inserción de la sostenibilidad en las carreras de grado en ciencias económicas en los últimos diez años.

¹Los proyectos aquí mencionados se llevaron a cabo por el mismo grupo de investigación conformado por: Cavallo, Marcela; Ledesma, Alicia; Facco, Silvina; Díaz, Liliana y Benzi, Carolina.

Cuadro 1: Línea del tiempo



Fuente: Cavallo, Ledesma (2023)

Según explicaron, el equipo de investigación comenzó repensando el rol de la empresa en la sociedad, en quiénes son los actores sociales que contribuyen a la constitución de la RSE y cuál es la relevancia que adquiere el profesional en ciencias económicas en este proceso. A partir de allí indagaron las modalidades de inserción del tema de la Responsabilidad social (RS) y sostenibilidad en las currículas de las carreras de grado de ciencias económicas para luego abordar los decires de los docentes y así conocer sus representaciones acerca de la inserción de dichos contenidos y de la incorporación de enfoques sociales a dichas carreras en Iberoamérica. Luego les interesó conocer específicamente lo que sucedía en la Facultad de ciencias Económicas y Estadística (FCEyE) dependiente de la Universidad Nacional de Rosario en cuanto a los supuestos, opiniones y creencias docentes que subyacen a la noción de sostenibilidad de modo de establecer relaciones entre estos y los modos de pensar la inserción de dichos contenidos en la currícula o los programas de las asignaturas. Posteriormente se involucraron en la generación de conocimiento, tanto en los modos de contribución actuales y potenciales como las percepciones y expectativas a la consecución de la Agenda 2030 (ODS) de la comunidad académica de la FCEyE, indagando el estado actual de acciones manifiestas e implícitas y los decires de informantes-claves, principalmente, estudiantes.

Dentro de los principales hallazgos que se mencionaron resaltan que los contenidos detectados referidos a la temática no son transversales, son electivos-optativos en las universidades nacionales y obligatorios en las privadas predominando Ética en los negocios, RSE y Medio Ambiente y una variada oferta extracurricular. También se destacó que en general, las universidades nacionales argentinas trabajan en favor de las personas, el planeta, la prosperidad, la paz y las alianzas, pero los resultados son muy dispares, fundamentalmente por cuestiones propias de la unidad académica, el espacio que ocupa, las diferencias de poder y sus relaciones. En lo que refiere a la Agenda 2030 se encontraron proyectos de investigación y de extensión y se detecta que el tema es algo conocido entre los estudiantes indagados, pero su adquisición ha sido por medio de fuentes ajenas a la academia.

Como conclusión vale recordar que la temática no es ninguna novedad, aunque algunos lo crean las preocupaciones datan de más de 30 años, por lo tanto y en palabras de las expositoras: (...)”*Es un verdadero desafío la inserción de esta temática en su total dimensión en la formación en las disciplinas que hoy nos convocan, no únicamente para los futuros profesionales, sino también los que están ejerciendo actualmente la profesión*” (Cavallo, Ledesma, 2023 pág. 15)

Eje Mercado Laboral

Este espacio contó con los representantes de la empresa Randstad, los señores Jorge Figueroa y Alejandro Serveide quienes expusieron sobre *“La sostenibilidad en el centro de la estrategia de negocios. ¿Qué requieren las empresas? Nuevos desafíos”*. Si bien su disertación comienza con el rol de Randstad como un vínculo entre las oportunidades y necesidades de trabajo, y la implementación de un modelo de gestión sostenible en dicha organización, no dejan de resaltar los beneficios que le genera a la misma la aplicación de este modelo, donde se prioriza la selección de las personas por sus competencias y no en su género o edad, pero es necesario resaltar que la diversidad sola no es sostenible sin una real cultura inclusiva, por lo que Randstad lleva adelante programas de inclusión, equidad, diversidad y transparencia.

Un punto a destacar es la necesidad de gestionar los riesgos e impactos de las organizaciones y tener en consideración a la “doble materialidad” (ambiental-social y financiera) de impactos hacia adentro y hacia afuera que genera la empresa. Desde su experiencia, la sostenibilidad es un buen negocio y debe estar vinculado a la mejora continua y la coherencia entre lo que las empresas dicen y hacen. Lo cual es sumamente importante para, entre otras cosas, poder atraer a los mejores talentos y mantenerlos dentro las empresas por más tiempo.

Como reflexión final los expositores resaltan que actualmente se requieren “habilidades blandas” tanto como “capacidades técnicas” dentro de las cuales se debe incluir todo lo relacionado con la sostenibilidad. Como se mencionara anteriormente. La sostenibilidad debe ser parte de la estrategia del negocio, y se necesita de un modelo de gestión sostenible que sea transversal a toda la organización para lo cual *es fundamental contar con profesionales formados en esta área –incluyendo especialistas en certificaciones y verificación de reportes internacionales entre otros temas-, lo cual se ha convertido en un verdadero desafío tanto para el sector privado como para la academia.* .

Siguiendo con el eje del mercado laboral, la Comisión de Educación, Ciencia e Investigación aplicada del CPCE/CGCE SF Cámara II a través de Dra. CP María Magdalena Romanini Porta – Dra. CP Romina Torregiani – Dra. CP y LA Marcela Cavallo presentó el trabajo *“Algunos interrogantes en relación a la formación en Ciencias Económicas”* en el cual se analiza el marco normativo relacionado a la formación en Ciencias Económicas y los contenidos requeridos por los graduados frente a su inserción en el mercado laboral. La Ley de Educación Superior (LES) N° 24.521 establece a la Licenciatura en Administración, Licenciatura en Economía, Licenciatura en Estadística, Actuario (art. 42) y Contador Público (art.43) como carreras que conforman la formación en ciencias económicas, las universidades aprobadas por el Ministerio de Educación definen los conocimientos, capacidades y alcances de los títulos las leyes del ejercicio profesional, nacionales y provinciales, regulan y ejercen el poder de policía sobre las profesiones, que pueden delegarse en los Colegios Profesionales. A partir de esta

normativa, estas carreras se encuentran sujetas a ciertos estándares mínimos a cumplimentar que a veces dificultan la velocidad en la implementación de los requerimientos del mercado laboral.

En esta exposición se puso en evidencia que de los relevamientos realizados por el equipo de investigación la población encuestada menciona falencias en su formación (algunas lógicas de la misma transición del paso al mercado laboral) que básicamente coinciden con conclusiones del Informe 6 del Centro de Estudios Científicos y Técnicos (CECyT) sobre la reformulación de los estándares en la carrera de Contador Público. Estas demandas se pueden concentrar en cuestiones vinculadas a la incorporación de tecnología para mejorar la calidad y velocidad en la toma de decisiones; la formación en habilidades tanto blandas como técnicas actuales para el ejercicio de la profesión y la creación de mayores espacios para la integración con otras disciplinas que interactúan con estas durante el trayecto de la formación universitaria. Cabe destacar, como bien se puntualizó, que estas demandas detectadas están en relación directa con los Pronunciamientos Internacionales de Formación (PIF), emitidos por el Consejo de Normas Internacionales de Formación en Contaduría de la Federación Internacional de Contadores (IFAC, 2019). Por último, una mención especial tuvo tanto la Inteligencia artificial (IA) como la Sostenibilidad en cuanto a su importancia en la incorporación de la formación de los profesionales en ciencias económicas. Para cerrar su exposición las profesionales concluyeron:

“A las organizaciones empresariales ya no se las valora y evalúa únicamente por sus resultados económico-financieros. Existen otros factores, como el respeto a la legalidad vigente (fraude y corrupción), la sostenibilidad (medio ambiente) y la existencia de una cultura ética sin acosos laborales, tráfico de influencias, disparidad de género, etc. que son considerados como relevantes por los grupos de interés relacionados con la organización. (Diez, A. 2019, p. 8 en Cavallo et al, 2023, pág. 16)

Eje Desafíos de la Profesión

Este eje comienza con la participación de la Dra. CP Andrea Barbagelata exponiendo sobre el *“Aseguramiento de reportes de sostenibilidad”* donde, desde su amplia experiencia profesional en materia de sostenibilidad, comenta que al observar la realidad de las empresas, existe actualmente una tendencia generalizada de las organizaciones por incorporar prácticas de sostenibilidad, al igual que en otras partes del mundo. Si bien a nivel internacional la presión por adoptar prácticas sostenibles es mayor debido a la proliferación de normas que han comenzado a generar regulaciones que exigen a las organizaciones acompañar junto con la información financiera, indicadores económicos, sociales y ambientales.

En este contexto, la demanda por parte de las empresas argentinas de asesoramiento profesional tanto en gestión de sostenibilidad como en materia de verificación ha crecido notablemente, ya sea motivado por la necesidad de las empresas de quedar alineadas a las mismas normas de sus casas matrices, como por la adopción voluntaria de muchas pequeñas y medianas empresas que adoptan una gestión socialmente responsable y comienzan a generar sus reportes de sostenibilidad utilizando diferentes estándares internacionales como GRI (Global Reporting Initiative) y SASB (Sustainability Accounting Standards Board).

Dado que la mayor parte de los profesionales en Ciencias Económicas no han recibido formación específica en sostenibilidad durante su carrera universitaria, en la actualidad los profesionales que comienzan a ver este campo laboral como una oportunidad en la que se compite con otras profesiones ya que la sostenibilidad es un campo interdisciplinario que abarca aspectos económicos, sociales y ambientales que suele requerir conocimientos que van más allá de las competencias de los profesionales en Ciencias Económicas.

Seguidamente, expusieron los representantes de los Colegios y Consejos Profesionales de Neuquén – Dr. CP y LE Claudio Oseroff-, de Salta –Dra. CP Griselda Rincón- y de Tucumán –Dra. LA Karina Arce y Dr. CP Omar Leguizamón Tula- sobre el tema *“Nuevos desafíos profesionales y campos de actuación profesional de la gestión de sostenibilidad organizacional y el valor agregado de su verificación”*. Los especialistas comentaron la visión de las instituciones en Ciencias Económicas y el rol de los Colegios Profesionales, con una mirada orientada hacia cómo deberían dirigirse los esfuerzos desde las Instituciones en la difusión entre los colegas sobre la importancia de la capacitación continua en materia de la sostenibilidad. Esta política viene siendo propulsada por las instituciones desde hace muchos años, dándole cada vez mayor espacio tanto en Jornadas, como en Congresos y otros eventos profesionales.

En cuanto a las competencias, resaltaron la importancia de estar capacitados no sólo en la comprensión de los indicadores y métricas de sostenibilidad, sino también en habilidades blandas como la comunicación efectiva y la gestión del cambio, ya que la sostenibilidad conlleva transformar las prácticas profesionales existentes, abarcando desde la modificación de los procesos que deben orientarse hacia un diseño en origen sostenible, hasta la implicación en las diversas actividades organizacionales de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) lo que podría contemplar la modificación y mejora de procedimientos.

A su vez, la creciente necesidad de certificaciones y acreditaciones específicas en sostenibilidad legitima a la profesión en sus competencias y asegura a las empresas que los profesionales cuentan con el conocimiento necesario para abordar los desafíos actuales.

Reflexiones finales

De las exposiciones se desprende que es un verdadero desafío la inserción de esta temática en su total dimensión en la formación en las disciplinas que conforman las ciencias económicas, no solo para los futuros profesionales, sino también para los que están actualmente en ejercicio.

La profusión de normativa sobre sostenibilidad, requiere contar con profesionales altamente capacitados, por lo que deben cubrirse requisitos mínimos para llevar adelante tanto tareas de asesoramiento en materia de gestión de sostenibilidad como las vinculadas al aseguramiento de los balances sociales. En línea con este pensamiento y tomando las palabras de los decanos, se puede concluir que la temática no está realmente incorporada en el núcleo de la currícula de las carreras de grado, lo que coincidiría con la investigación presentada por el IIATA, donde se destaca que a pesar que los docentes están a favor de la incorporación de la temática, dicho contenido no se encuentra directamente incluido, sino que simplemente se emparenta la noción con los planes de estudio o los programas de las materias. Del debate surge la necesidad de proponer a las autoridades responsables

las modificaciones respecto a los planes de estudio que permitan la incorporación en forma obligatoria de contenidos mínimos de sostenibilidad de modo de lograr una formación profesional mínima que garantice, al finalizar las carreras de grado, contar con las competencias profesionales necesarias para dar respuesta a las necesidades actuales del mercado laboral

La demanda de las empresas es por profesionales capaces de llevar adelante trabajos que hacen tanto a la gestión de la sostenibilidad como a la labor de verificación del balance social, para lo cual también es necesario contar con conocimiento sobre los estándares internacionales vigentes (ya aprobados por la Federación Argentina de Consejos Profesionales), los que se han ido actualizando y revistiendo cada vez de mayor complejidad.

Como refuerzo a la capacitación de los profesionales y a la integración de la sostenibilidad en los planes de estudio y a que las instituciones profesionales mantengan y profundicen sus políticas de formación continua que permitan actualizar los conocimientos en sostenibilidad, sería conveniente generar convenios entre la Federación de Consejos Profesionales y las Certificaciones Internacionales, para así promover la obtención de certificaciones internacionales reconocidas, como el Charters Environmentalist (CEnv), el Certified Sustainability Reporting Specialist (CSRS) o la posibilidad de generar convenios que permitan contar con centros formadores locales como por ejemplo, certificados por Global Reporting Initiative (GRI). Estos programas brindan a los profesionales una ventaja competitiva por lo que les permitiría consolidar su experiencia y ganar un reconocimiento de confianza en la elaboración de los informes de sostenibilidad.

Como reflexión final y general estas IV Jornadas pusieron en evidencia la necesidad de acelerar la implementación de la temática en la formación de los profesionales en ciencias económicas dada la velocidad de los cambios sociales, políticos, económicos y normativos a los que se enfrentan las organizaciones actuales.

Referencias Bibliográficas

Barbagelata, A. (2023) “Aseguramiento de Reportes de Sostenibilidad. Formación de recursos para la sostenibilidad organizacional”. IV Jornadas Foro Vinculación RSO, CPCE - Rosario – disponible en <https://www.cpcsf2.org.ar/capacitaciones/jornada-de-responsabilidad-social-organizacional>

Bresó, R; Ledesma, A. (2021) “Misión y objetivos del Foro de Vinculación RSO”. 6° Jornadas Nacionales 2021 de Responsabilidad y Balance Social, organizadas por el CPCE de SF Cámara II, modalidad virtual, disponible en <https://www.cpcsf2.org.ar/capacitaciones/6o-jornadas-nacionales-de-responsabilidad-y-balance-social>

Cavallo, M.; Ledesma, A. (2023) “Evolución del pensamiento acerca de la sostenibilidad. Retos en el ámbito de las carreras de Ciencias Económicas” IV Jornadas Foro Vinculación RSO, CPCE - Rosario – disponible en <https://www.cpcsf2.org.ar/capacitaciones/jornada-de-responsabilidad-social-organizacional>

Cavallo, M; Romanini Porta, M; Torregiani, R (2023) “Algunos interrogantes en relación a la formación en ciencias económicas” ” IV Jornadas Foro Vinculación RSO, CPCE - Rosario – disponible en <https://www.cpcsf2.org.ar/capacitaciones/jornada-de-responsabilidad-social-organizacional>

PERFIL DE GRADUADOS RECIENTES DE LA FCEyE EN EL PERÍODO 2021-2023: CARACTERIZACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA, ACCESO AL MUNDO DEL TRABAJO Y VALORACIÓN DE TRAYECTORIAS

[FATTORE, N.](#); [CAVALLO, M.](#), [RUIZ L.](#), [GELI, M.](#), [MEDINA, M](#)

Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. UNR

natfattore@gmail.com

Resumen

El trabajo presenta una primera caracterización de egresados/as de la FCEyE-UNR en relación a algunos indicadores sociodemográficos, duración de carrera, valoración del recorrido por la Facultad y, principalmente, inserción laboral. Se sistematizaron las respuestas a un cuestionario que completaron 362 graduados/as al momento del retiro del título de Contador Público, Lic. en Administración, Lic. en Economía y Lic. en Estadística en el período diciembre 2021-mayo 2023. En Contador Público destaca un porcentaje mayor de graduadas en sintonía con relevamientos nacionales que muestran la creciente feminización de la carrera. Las cuatro carreras reúnen porcentajes altos de egresados/as que proceden de localidades diferentes a Rosario mientras que un porcentaje elevado trabajó en actividades relacionadas a su carrera durante el cursado. Resalta que, en todas las carreras, es bajo el porcentaje que ha interrumpido sus estudios. Respecto a la edad de egreso, los porcentajes más altos se ubican en el rango 29 años o más. La duración de carreras presenta, en valor promedio en años, 8.9 para Contador, 10.4 para Lic. en Administración, 7.6 para Lic. en Economía y 12 para la Lic. en Estadística. La opinión sobre la formación es buena o muy buena, aunque marcan la necesidad de profundizar algunos contenidos. La situación laboral revela un porcentaje muy alto que trabaja en actividades relacionadas con el título en la Lic. en Administración, Estadística y Contador (entre 86 y 92%), y menor en Economía (73,3%), siendo la modalidad de trabajo más frecuente en relación de dependencia (más del 45%). En la carrera de Contador Público destaca un porcentaje cercano al 20% que trabaja en estudios contables. Los/as graduados/as de Contador Público que trabajan exclusivamente en relación de dependencia han aumentado significativamente en los últimos años, siendo aún mayor para las egresadas.

Palabras clave: Graduados universitarios recientes; Inserción laboral; Ciencias Económicas y Estadística

Abstract

This study presents a first characterization of graduates from the FCEyE-UNR in relation to some sociodemographic indicators, length of career, assessment of the training received and, mainly, job placement. The responses to a questionnaire completed by 362 graduates at the time of withdrawal of the title of Public Accountant, Bachelor of Administration, Bachelor of Economics and Bachelor of Statistics in the period December 2021-May 2023 were systematized. In Public Accounting, a higher percentage of female graduates stands out in line with national surveys that show the growing

feminization of the career. The four careers have high percentages of graduates who come from locations other than Rosario, while a high percentage worked in activities related to their career during their studies. It stands out that, in all careers, the percentage that has interrupted their studies is low. Regarding the age of graduation, the highest percentages are in the range of 29 years or older. The duration of careers presents, in average value in years, 8.9 for an Accountant, 10.4 for a Bachelor of Administration, 7.6 for a Bachelor of Economics and 12 for a Bachelor of Statistics. The opinion about the training is good or very good, although they point out the need to deepen some contents. The employment situation reveals a very high percentage that works in activities related to the degree in Administration, Statistics and Accounting (between 86 and 92%), and a lower percentage in Economics (73.3%), being the type of work more frequent in a dependency relationship (more than 45%). In the Public Accountant career, stands out a percentage close to 20% who work in accounting studies. The number of Public Accountant graduates who work exclusively in a dependency relationship has increased significantly in recent years, being even higher for female graduates.

Key words: Recent university graduates; Job placement; Economics and Statistics

Introducción

En la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario se dictan, desde hace décadas, tres carreras ligadas a la Ley 20488 de incumbencias profesionales: Contador Público, Licenciatura en Administración; Licenciatura en Economía además de la Licenciatura en Estadística. Los perfiles generalistas que estas carreras proponen en sus planes de estudio, así como su caracterización de índole profesional, hacen del seguimiento de graduados y graduadas un aspecto clave para la toma de decisiones en relación al rumbo de estas titulaciones, su actualización y su vínculo con el mundo laboral.

En este marco, conocer las opiniones de graduados y graduadas acerca de su formación, así como las características del mundo profesional en el que se insertan, resulta un recurso de interés para los procesos de autoevaluación institucional, para la revisión de los planes de estudio y para un conjunto amplio de intervenciones de las universidades en el mundo del trabajo.

En este artículo se presenta una caracterización de un grupo de egresados/as de la FCEyE-UNR en relación a algunos indicadores sociodemográficos, tiempo que les demandó la finalización de las carreras, valoración de la formación universitaria y, principalmente, aspectos referidos a su inserción laboral en los primeros años de graduación.

Algunas notas sobre el trabajo y la formación universitaria

Los estudios sobre el mundo del trabajo vienen dando cuenta de un conjunto de cambios sustanciales en las condiciones laborales y en la estructura del empleo, marcados por la informalidad o la economía “gig”, tanto en sus oportunidades como en la pérdida de derechos. El capitalismo digital de

plataformas modifica las estructuras del mundo laboral, y tal como expresa Subirats (2019) produce transformaciones profundas configurando una vuelta de tuerca del capitalismo industrial².

En este sentido, la OIT en un informe realizado sobre las plataformas digitales y el futuro del trabajo, da cuenta de cómo la “internet de las cosas” y los avances recientes en Inteligencia Artificial, son percibidos como una amenaza no solo para las y los trabajadores de calificación media, sino también para las y los profesionales con titulaciones universitarias.

Estas constantes transformaciones y la vertiginosidad con que se moviliza el contexto laboral, sus avatares a partir de las tecnologías emergentes, han generado propuestas de cambio en los sistemas educativos y fundamentalmente en la educación superior, en tanto es indiscutible que los constantes y rápidos cambios que se producen en el mercado laboral tienen una gran influencia en la empleabilidad de los/as graduados/as. En estos contextos, las y los profesionales se enfrentan al imperativo de aprender a ser más flexibles, estar preparados/as para aprender, desaprender y aprender nuevamente, potenciar habilidades comunicativas y de relaciones sociales requeridas por el mundo del trabajo.

De lo expresado se infiere que la Universidad no puede desatender el complejo y cambiante contexto social y laboral en el que se encuentra inserta, pero no debe limitarse y atender exclusivamente a los requerimientos del mismo. Se trata por tanto de ir ponderando este aspecto ya que tiene un papel decisivo en la formación de sus futuros/as profesionales.

Estos nuevos contextos derivan entonces en la necesidad de que la universidad cuente con instrumentos y mecanismos adecuados de seguimiento y monitoreo de sus graduados/as, ya que la información que brindan es de suma importancia, al identificar las causas que afectan positiva o negativamente la relación entre formación académica e inserción laboral.

La indagación de informes de algunas universidades nacionales y unidades académicas en ciencias económicas da cuenta de hallazgos en relación a la opinión sobre la formación académica y la inserción profesional de graduados y graduadas como parte de una estrategia de seguimiento de las implementaciones de planes de estudio y sus resonancias en el mundo del trabajo.

Una de ellas, la Universidad Nacional del Centro, en estudios recientes realizados acerca de la inserción laboral de graduados/as releva una mayoría que trabaja en relación de dependencia en estudios contables, empresas o consultoras (Símaro *et al*, 2024). El mismo informe revela calificaciones sobre los trayectos formativos en las carreras cursadas cercanas a “muy buena”.

En esta misma línea, en la Universidad Nacional del Litoral, un informe reciente permite observar que la actuación profesional de graduados/as en ciencias económicas es mayoritaria en el sector privado, con registros de alrededor del 70%. Además, el informe muestra porcentajes cercanos al 90% que trabaja en el ejercicio profesional (Díaz *et al*, 2024).

² Actualmente, no existe ninguna normativa estatal en materia de plataformas digitales de trabajo en línea, sino que estas establecen sus propias condiciones de trabajo en sus términos de servicio.

Con una perspectiva similar, se indaga en la Universidad Nacional de La Plata, detectando que desde el año 2021 al 2023 destacan porcentajes cercanos al 70% de profesionales que trabajan en empresas privadas y en relación de dependencia.

En la misma línea, en los informes de graduados/as recientes que venimos realizando en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR, es posible observar en la última década, un crecimiento del empleo en relación de dependencia (Cavallo *et al*, 2022) y particularmente en la carrera de Contador, en estudios contables. Estos aspectos revelan una tendencia que refleja el cambio en los modos de inserción laboral inicial de graduados/as en ciencias económicas.

Objetivos y encuadre metodológico

El objetivo de este trabajo fue indagar la caracterización de las personas graduadas en relación a indicadores sociodemográficos, valoración de su formación, así como presentar los principales aspectos de su inserción laboral en los primeros pasos de la vida profesional.

En el marco de una investigación cuantitativa, se apeló a la realización de una encuesta a los graduados y graduadas, realizada al momento de obtención del título, aproximadamente a un año de haber aprobado la última materia de su carrera. La encuesta se instrumentó a través de un cuestionario impreso que los respondientes completaron al momento de la tramitación de entrega del diploma.

En total respondieron el cuestionario 362 graduados/as en el período diciembre 2021-mayo 2023 de las carreras de: Contador Público, Lic. en Administración, Lic. en Economía y Lic. en Estadística. El conjunto de preguntas que componen el cuestionario permite realizar una caracterización de los egresados y egresadas a partir de algunos indicadores sociodemográficos: género, edad, estado civil y lugar de procedencia. Por otro lado, el cuestionario indaga sobre la duración de sus carreras, la valoración que realizan sobre su formación universitaria y un conjunto de aspectos ligados a su inserción laboral al egreso.

Resultados

Una primera caracterización respecto de género, estado civil, edad al egreso, procedencia, interrupción de los estudios y actividad laboral durante el cursado se sintetiza en la Tabla 1.

Tabla 1: Caracterización de los/as encuestados/as por carrera

Carrera	Contador Público		Lic. en Administración		Lic. en Economía		Lic. en Estadística	
Total encuestados/as	298		42		15		7	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
Género								
Femenino	205	69,7	22	52,4	7	46,7	4	57,1
Masculino	89	30,3	20	47,6	8	53,3	3	42,9

Estado civil								
Soltero/a,	234	85,7	26	74,3	15	100,0	3	50,0
Divorciado/a o viudo/a								
Casado/a o Unido/a	39	14,3	9	25,7	-	-	3	50,0
Edad al egreso								
23 a 25 años	84	28,6	4	10,5	5	33,3	2	28,6
26 a 28 años	92	31,3	7	18,4	6	40,0	1	14,3
29 años o más	118	40,1	27	71,1	4	26,7	4	57,1
Procedencia								
Rosario	35	13,2	4	10,3	-	-	-	-
Otras localidades	231	86,8	35	89,7	12	100,0	7	100,0
¿Interrumpió sus estudios?								
Sí	50	16,8	17	40,5	3	21,4	1	14,3
No	248	83,2	25	59,5	11	78,6	6	85,7
¿Trabajó mientras cursaba?								
Sí, en actividades relacionadas	221	74,4	29	69,0	9	60,0	6	85,7
Sí, en act. no relacionadas	19	6,4	6	14,3	2	13,3	1	14,3
No trabajó	57	19,2	7	16,7	4	26,7	-	-

En relación al *género*, en la carrera de Contador Público se destaca un porcentaje alto de graduadas en consonancia con relevamientos nacionales que dan cuenta de la creciente feminización de esta carrera, reflejada también en el mayor porcentaje de matriculadas mujeres en organismos profesionales.

Respecto de la *localidad de procedencia*, se destaca que, en las cuatro carreras relevadas, los mayores porcentajes de egresados/as provienen de otras localidades diferentes a Rosario.

Un aspecto que resultó de interés fue el referido a la *actividad laboral durante el cursado*, observándose altos porcentajes de respondientes que trabajaron en actividades relacionadas a la carrera mientras la estaban cursando.

En todas las carreras fue bajo el porcentaje de estudiantes que manifestó *interrupciones en sus estudios*, a excepción de la Lic. en Administración en la que el porcentaje es más elevado.

En relación al *estado civil*, los porcentajes de solteros/as son altos en todas las carreras, siendo más elevado en Contador Público y en la Licenciatura en Economía.

En los últimos años se viene observando una tendencia respecto de la mayor *edad de egreso* de las y los estudiantes de esta Facultad, que reúne porcentajes más altos en el rango 29 años o más, excepto en Lic. en Economía donde se reparten en partes iguales entre los 3 rangos etarios analizados.

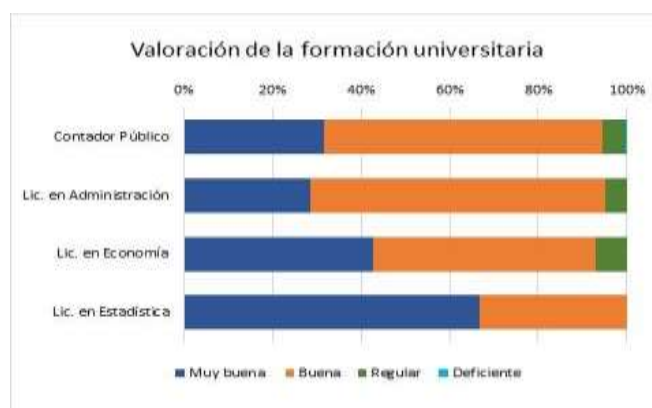
En consonancia con la tendencia antes mencionada, la *duración real promedio de las carreras*, calculada por diferencia entre los años de egreso e ingreso restando los períodos de interrupción de los estudios, arroja diferencias con los tiempos teóricos prescriptos en los planes de estudio (Tabla 2). Estas brechas entre tiempos teóricos y reales pueden explicarse, en parte, a partir de un aspecto de la caracterización de las y los estudiantes de la FCEyE -que no es ajeno a un dato generalizado en la vida de los/as estudiantes en nuestro país-, el hecho de que la mayoría tiene actividad laboral a lo largo de su carrera, ya sea para afrontar las consecuencias de las sucesivas crisis económicas como para atender a la necesidad de vincular las experiencias laborales con el currículum universitario y/o el futuro ejercicio profesional (Riquelme, G. y Herger, N., 2007).

Tabla 2. Duración media de la carrera

Carrera	Contador Público	Lic. en Administración	Lic. en Economía	Lic. en Estadística
Promedio (años)	8,9	10,4	7,6	12,0
Desvío estándar	3,15	3,36	1,45	6,03

La *valoración de la formación* recibida suele ser un indicador importante para el análisis curricular y para proyectar cambios en los planes de estudio. El cuestionario incluyó una pregunta en este sentido, dando opciones de respuesta, que se muestran en el Gráfico 1.

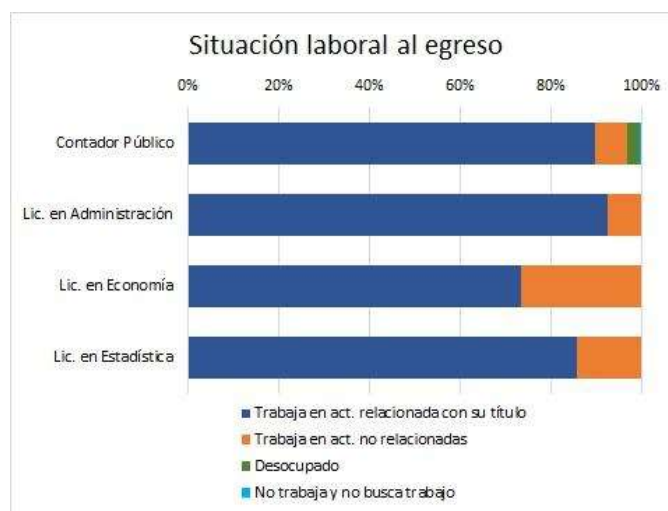
Gráfico 1.



En el Gráfico 1 puede observarse que la opinión sobre la formación es mayoritariamente buena o muy buena, aunque algunos/as encuestados/as marcan la necesidad de profundizar algunos contenidos. Entre estos, se destaca la demanda de mayor formación en tecnologías ligadas al mundo del trabajo, la profundización de la práctica profesional así como el desarrollo de las competencias socioemocionales. Datos que parecieran estar en sintonía con las nuevas demandas del mundo laboral señaladas anteriormente.

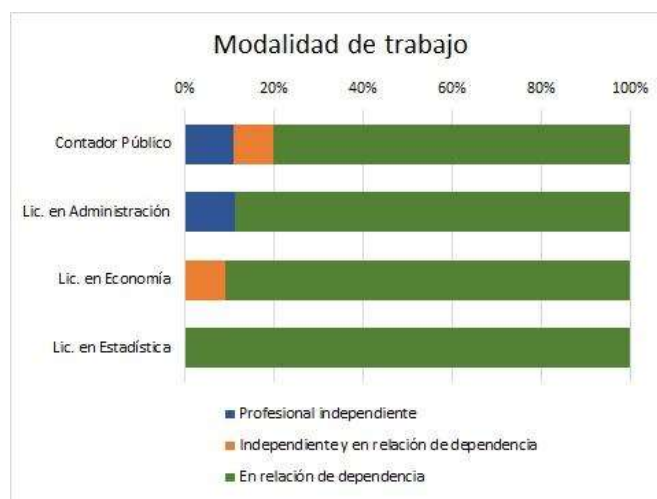
Los datos de inserción laboral de graduados/as recientes forman parte de los propósitos de esta investigación. En el instrumento se incluyeron dos preguntas referidas al tema: Situación laboral al egreso y Modalidad de inserción (Gráficos 2 y 3, respectivamente)

Gráfico 2



La situación laboral revela un porcentaje muy alto que trabaja en actividades relacionadas con el título en la Lic. en Administración, Lic. en Estadística y Contador Público (entre 86 y 92%), y menor en Lic. en Economía (73,3%).

Gráfico 3



El Gráfico 3 muestra mayores frecuencias de trabajo en relación de dependencia en empresas, cooperativas o entidades sin fines de lucro (más del 80% en todos los casos); información comparable con los datos relevados en informes de otras facultades, anteriormente citados.

De las respuestas se desprende, además, que en la carrera de Contador Público destaca un porcentaje cercano al 20% que lo hace en estudios contables.

Conclusiones

Los resultados de la encuesta implementada contribuyen a producir conocimientos sobre los vínculos entre la universidad y el mundo laboral, desde la óptica de los/as graduados/as recientes.

La situación laboral de las/los egresados encuestados da cuenta de que la mayoría trabaja en actividades relacionadas con la titulación obtenida, aspecto que da cuenta de una formación que estaría posibilitando esta inserción profesional.

La formación superior es valorada como un medio para lograr mejores oportunidades laborales. En relación a la evaluación de la formación recibida en la Universidad, las respuestas de graduados/as de las distintas carreras es muy buena, las/los encuestados destacan fundamentalmente la formación “integral” recibida.

Sin embargo, los datos relevados dan cuenta de una brecha entre tiempos teóricos y reales en los años que demanda la carrera, más alta en las licenciaturas que tienen requisito de tesis o trabajos finales. A los efectos de este estudio, es interesante reconocer que esta brecha tiene que ver -entre otras variables- con un perfil de las y los estudiantes que trabajan durante la carrera, por lo que se ven expuestos a un estilo de vida universitaria y laboral que modifica los patrones esperados de rendimiento en los procesos de aprendizaje; la tan valorada exclusividad en la dedicación a los estudios parece lejana a la realidad de la mayoría de los/las estudiantes (Riquelme y Herger, 2007).

Un dato significativo a destacar es que el porcentaje de graduadas y graduados de la carrera de Contador Público que trabajan exclusivamente en relación de dependencia ha aumentado significativamente desde el año 2021 (Cavallo et al, 2022). Esta circunstancia, y las demandas específicas de los/las graduados/as en relación a las vacancias que reconocen en su formación (fundamentalmente la formación en tecnologías, la profundización en las prácticas, y el trabajo con habilidades interpersonales y de comunicación) dan cuenta de las transformaciones en el mundo del trabajo y de cierta necesidad que perciben, de adaptarse a las mismas. Por ello, nos interesa dejar abierta la pregunta alrededor de las afirmaciones que plantean la “adecuación” de la Universidad al mundo del trabajo. Sin negar las relaciones entre ambos mundos, entendemos “que los objetivos de la educación no pueden reducirse a un ajuste adaptativo a requerimientos de la producción y el trabajo” (Riquelme, 2007), en tanto responden a esferas de la realidad con lógicas diferentes. Se trata en todo caso, de una vinculación que “es dinámica y adquiere rasgos de conflicto en tanto involucra diferentes actores, instituciones y subsistemas sociales” (Ibid, 69).

Nos interesa dejar planteada, -y los resultados de esta incipiente indagación apuntan a ello-, la necesidad de revisar en qué puntos universidad y trabajo deben diferenciarse y en cuales pueden potenciarse y enriquecerse.

Referencias Bibliográficas

Cavallo M., Fattore N., Giustiniani P, Geli M.; Medina M.; Ruiz L. (2022) Seguimiento de implementación de planes de estudio. FCE y E. UNR

Díaz N., Albani V., Fernández M., Bailone J. (2024) Informe graduadas y graduados recientes de grado 2022. <https://www.unl.edu.ar/graduados/informe-graduados-recientes/>

Organización Internacional del Trabajo (2019) Las plataformas digitales y el futuro del trabajo. Cómo fomentar el trabajo decente en el mundo digital. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_684183.pdf

Riquelme, G. y Herger, N. (2007) Estudiantes universitarios avanzados de tres universidades argentinas: la relación estudio-trabajo y las expectativas sobre la vida profesional, V Encuentro Nacional y II Latinoamericano La Universidad como objeto de investigación. <https://educacion-economia-trabajo-peet.org/wp-content/uploads/2016/06/v-encuentro-ponencia-riquelme-pacenza-cammarata-y-herger.pdf>

Riquelme, G. (2021) La relación entre educación y trabajo: continuidad, rupturas y desafíos. *Anales De La Educación Común*, 2(5), 68-75. <https://cendie.abc.gob.ar/revistas/index.php/revistaanales/article/view/323>

Simaro J.; Tonelli E.; Varela F. (2024) Inserción laboral de graduados de la Facultad de Ciencias Económicas. www.enfoquedenegocios.com.ar

Subirats J.; (2019) ¿Del poscapitalismo al postrabajo?. *Revista Nueva Sociedad*. 279. enero- febrero 2019

DISTRIBUCIÓN DE LAS DECISIONES EN LA CADENA LÁCTEA. UNA MIRADA DE LOS PRODUCTORES FAMILIARES TAMBEROS, DE LA CUENCA LECHERA SANTAFESINA.³

MARTINS, L.; KOBILA, M.T.; EGGEL, A.; PERNUZZI, C.; ZUSKA, G.; RUFINO, E., GALAN, F.; BENÍTEZ, R.; QUIROGA, D.; LEONARDI, R; Y SANDOVAL, P.S.M.

PERTENENCIA INSTITUCIONAL: Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la U. N. R. - CONICET
– INTA – Facultad de Ciencias Agrarias. U.N.L.

e-mail de contacto: martins.luciano@inta.gob.ar

RESUMEN

Este trabajo es parte de un proyecto más amplio enfocado en el estudio de la percepción del funcionamiento de la cadena láctea, por los tres actores sociales que la componen (productor lechero, industria e hipermercado).

Se inicia en el reconocimiento de un *conflicto en la cadena láctea*, basado en que los productores del sector primario se hallan en situación desventajosa frente a los otros dos eslabones; situación que se acentúa en los productores de tipo familiar, cuyo tamaño, volumen de producción y rentabilidad, es menor a la de los productores empresariales.

En esta investigación, se profundiza el estudio del eslabón más débil de los tres mencionados. Y dentro del mismo, de aquellos productores más vulnerables, los familiares. El objetivo es descubrir las percepciones de los productores tamberos familiares, inherentes al rol desempeñado y el peso en la toma de decisiones que tienen dentro de la cadena láctea; lo que actúa como fortalezas o debilidades en el juego de poder.

Aplicando metodología cualitativa con enfoque interpretativo, se reafirma la debilidad de estos productores tamberos como el eslabón más frágil de la cadena. Aunque, por otro lado, la producción de leche -en tanto insumo básico y alimento esencial-, es auto-percibida por ellos como su fortaleza principal.

Según los resultados obtenidos hasta el momento, por medio de entrevistas en profundidad, los productores familiares no visualizan un mejoramiento en su posición competitiva de la cadena en el corto plazo. Sin embargo, entrevén expectativas que pueden inclinar la balanza a su favor y mejorar

³ Este trabajo se encuadra en el proyecto “*Subordinación y conflicto en la cadena láctea. Percepción de los actores sociales de la cuenca lechera santafesina*”, radicado en la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional del Litoral (U.N.L.).

sus oportunidades, a través de dos aspectos, un amplio y genuino agrupamiento (gremial) y la presencia de políticas públicas que ayuden a armonizar el inter-juego de poder.

En cuanto a la visibilidad del conflicto, expresaron que resulta visible para los tres eslabones (productor, industria y comercio), pero no así para el Estado y la sociedad urbana.

En forma preliminar, se concluye que, si ocurren las dos expectativas señaladas por los productores lecheros, se pueden reducir las amenazas de parte de los sectores más fuertes de la cadena y reconstruir una cadena láctea más armónica. La temática avizora desafíos para seguir investigando.

PALABRAS CLAVES: Percepción; rol; subordinación.

ABSTRACT:

This work is part of a broader project focused on studying the perception of the functioning of the dairy chain by the three social actors that compose it (dairy producer, industry and hypermarkets). It begins with the recognition of a conflict in the dairy chain, based on the fact that primary sector producers are at a disadvantage compared to the other two links; a situation that is accentuated among family-type producers, whose size, production volume, and profitability are lower than that of business producers.

This research delves into the weakest of the three links mentioned, focusing on the most vulnerable producers: family-owned ones. The objective is to uncover the perceptions of family dairy producers, regarding their role and influence in decision-making within the dairy chain, and how these perceptions act as strengths or weaknesses in the power game.

By applying a qualitative methodology with an interpretative approach, the study reaffirms the weakness of these dairy producers as the most fragile link in the chain. However, on the other hand, milk production – as a basic input and essential food – is self-perceived by them as their main strength.

According to the results obtained so far, through in-depth interviews, family producers do not see an improvement in their competitive position within the chain in the short term. Nevertheless, they envision expectations that may tip the balance in their favor and improve their opportunities, through two aspects: broad and genuine (union) grouping and the presence of public policies that help harmonize the interplay of power.

Regarding the visibility of the conflict, they stated that it is visible to the three links (producer, industry and commerce), but not to the State or urban society.

Preliminarily, it is concluded that if the two expectations indicated by dairy producers occur, the threats from the stronger sectors of the chain can be reduced, leading to the reconstruction of a more harmonious dairy chain. The subject foresees challenges for further research.

KEY WORDS: Perception; role; subordination.

INTRODUCCIÓN

En atención a las vertiginosas dinámicas económicas, sociales y ambientales y los desafíos impuestos por la globalización resulta interesante el estudio de la economía regional desde una perspectiva amplia e interdisciplinaria identificando el impacto que la reestructuración productiva genera sobre el territorio.

Bajo este enfoque se reconoce y estudia la importancia de la cuenca lechera en el sur santafecino y el posicionamiento que la misma asume en el sistema agroexportador con la consiguiente articulación agroindustrial y mercantil.

En este proceso de consolidación del sector lácteo los productores tamberos y las usinas lácteas o industrias que procesan la leche y el hipermercado se identifican como eslabones que visibilizan una relación asimétrica de poder. Comprobándose que el complejo agroindustrial lácteo (CAIL) se encuentra en posición de negociación ventajosa frente a al infortunio del sector primario, el eslabón más débil de la cadena (Teubal y Rodríguez, 1999; Fernández, V. R. y Trevignani, 2015).

Esta situación es resultante de un largo proceso: en la década de 1970 la producción láctea comenzó a caer, recuperándose recién a partir de 1982/83, cuando el sector industrial comenzó a fomentar nuevas técnicas y patrones de producción de los tambos nacionales. Ese progreso técnico se concentró en los tambos de tamaño mediano y grande, en tanto que los tambos pequeños fueron absorbidos por otros mayores o simplemente se desplazaron hacia otras actividades agropecuarias (Posada, 1995).

Por entonces, se comenzó a notar un despegue en la eficacia productiva por parte de los productores tamberos, a la vez que las usinas lácteas que procesaban la leche lograban eficiencia en las estrategias desarrolladas (López y Oliverio 2002). Según la interpretación de Vértiz (2017) se consolidaron vínculos instrumentales que ajustaron mecanismos de subordinación.

Los cambios estructurales acaecidos en la década de los '90 profundizaron estos procesos de subordinación colocando al productor agropecuario en situación más desventajosa (Barbero y Gutman, 2008). Desde el año 1995 se fueron consolidando las grandes cadenas dedicadas al comercio minorista -híper y supermercados- que conllevaron a nuevas dinámicas en el sistema agroalimentario generando relaciones de negocios relativas, cambios en los precios y hábitos de los consumidores induciendo a una estratificación de la demanda.

Consecuentemente, la industria produjo una incesante reconversión productiva del sector primario, cuya necesidad de capitalización intensiva indujo a la expulsión de los estratos pequeños. En el departamento Las Colonias, en 20 años (intercenso 1998-2008), cerraron 1.400 explotaciones agropecuarias productivas (EAPs) (Sandoval, P. 2015).

PROBLEMÁTICA E HIPÓTESIS PRINCIPAL

En relación con el párrafo introductorio, teniendo en cuenta la evolución del sector lácteo en general y el contexto particular, nos interpela conocer ¿Qué autopercepciones poseen los productores del sector lácteo en el sur santafecino? ¿Cómo visualizan la relación de poder entre ellos y las industrias? ¿Qué expectativas tienen respecto a mejorar la posición competitiva?

La hipótesis principal es que los productores tamberos toman decisiones no sólo teniendo en cuenta criterios racionales-económicos, sino que además entran en juego otros aspectos vinculados a sus esquemas de pensamientos, trayectorias y tradiciones familiares.

La obtención de conocimientos está orientado a elaborar lineamientos para propuestas de intervención desde el desarrollo territorial sustentable, en el sector rural del centro santafecino, límite espacial del campo de estudio.

OBJETIVO

El principal objetivo de este trabajo es descubrir la autopercepción del actor social *tambero* (primer eslabón de la cadena láctea), inherente al rol y posición que ocupa dentro de ella, como así también su participación en la construcción del precio de la leche. Todo lo cual, actúa como fortaleza o debilidad en el inter-juego de poder.

Derivados de este objetivo general, se desprenden tres objetivos específicos: a) describir las autopercepciones –ideas e imágenes- de los productores-tamberos; b) narrar las opiniones referidas a sus desempeños y posiciones en la cadena láctea; y c) referir la evaluación que hacen los productores tamberos vinculadas a sus situaciones personales y familiares.

CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

Para el abordaje de este estudio exploratorio de tipo descriptivo se empleó metodología cualitativa. Se avanzó en una dimensión interpretativa, destacándose el trabajo de interacción de disciplinas diversas –en las voces de los miembros del equipo de investigación-, entusiasmados en el análisis de los casos despojados de sesgos subjetivos.

Los datos se recopilaron mediante la herramienta entrevistas en profundidad a los propios actores que brindaron una descripción profunda de sus actividades y formas de pensar y actuar.

La unidad de análisis la constituyeron los productores familiares tamberos de la zona de estudio. Las dimensiones consideradas para indagar acerca de la autopercepción que tienen los productores sobre la posición que ocupan y la capacidad de negociación en la cadena láctea fueron: participación en la toma de decisiones -inter-juego de poder-, percepciones sobre la cadena láctea y el precio de la leche, visibilidad del conflicto lácteo y repercusiones en las condiciones de vida del productor y su familia.

Para construir el concepto de percepción del productor lechero sobre el conflicto en la cadena láctea, el análisis de resultados se procedió del siguiente modo: los datos que suministraron los entrevistados se desgravaron y volcaron en una planilla Excel. Luego se analizó esa información y se categorizó según el tipo y escala del productor, perfil sociocultural; lógica productiva; capacidad de acceso a la tecnología; accionar de la industria cuando no adoptan tecnología; precio y forma de pago de la leche.

El trabajo de campo se efectuó durante el período 2022 y 2023.

ORIENTACIONES TEÓRICAS

Como se comentó, la obtención de conocimientos apunta a plantear propuestas de intervención desde el desarrollo territorial sustentable. Interesa pues, conocer e interrogarse también sobre las principales concepciones teóricas que, teniendo en cuenta la competitividad en sector vinculado a la industria en particular, ¿hasta qué punto un mercado productor de oferta deprimido genera posibilidades al crecimiento sostenido o por el contrario lo debilita?

La temática del desarrollo territorial propone como meta “alcanzar la cohesión o equidad social y la erradicación de la pobreza” (ONU. 2015), sin embargo, cuando se refiere a “sustentable” el foco está puesto en el uso racional de los recursos, en tanto que la “sostenibilidad” alude a un proceso de cambio integral: medioambiental, social, económico, político y cultural (Goni y Goin, 2006). El comentario es pertinente para elucidar estos términos, que, si bien suelen emplearse de igual modo, este trabajo enfatiza la perspectiva integradora.

Por lo tanto, para adentrarnos a la concepción del territorio, resulta imprescindible considerar la construcción del tejido social -desarrollar sociedad en el sector rural- que junto con la dimensión económica y la ambiental, completan el concepto de sustentabilidad.

Mabel Manzanal (2004) entiende al territorio como un espacio social donde se construyen relaciones de poder, concretamente un ámbito de disputas liderado por las instituciones. Coincidentemente con la mirada sociológica del enfoque bourdieano las disputas se dan por la ocupación de un espacio de poder que otorga la posesión de diferentes tipos de capitales (Bourdieu, 2011).

El enfoque territorial del desarrollo asume una dinámica social explicada a través de la siguiente conceptualización:

“Los territorios rurales se definen como un producto social e histórico delimitado por un espacio geográfico, cuya cohesión deriva de un tejido social específico, dotado de una base de recursos naturales particular, de unas instituciones y formas de organización propias y de determinadas formas de producción, intercambio y distribución del ingreso” (Sepúlveda, 2003).

En la dinámica social, el tambero propietario de acuerdo al “habitus” (Bourdieu, 2010) -disposición o esquema de conducirse, pensar y actuar-, asociado a la posición que ocupa en el campo social, procura organizar el proceso productivo. En ese campo se ponen en juego las relaciones de poder y emergen conflictos. Se interpreta que el conflicto lácteo surge por la existencia de asimetría, sometimiento y expulsión de las explotaciones agropecuarias familiares tamberas –pequeñas y medianas- con una doble subordinación a las usinas lácteas y al hipermecadismo (Kóbila y otros, 2022).

Es de relevancia, para este trabajo, señalar que se refiere al tambero-productor en sentido amplio, es decir al productor de leche excluyendo la categorización entre mediero y asociado (Sandoval y otros, 2017).

RESULTADOS

En este apartado, se exponen los resultados hallados, agrupados en relación con las dimensiones propuestas para este estudio.

Con referencia a la *participación en toma de decisiones*, en el inter-juego de poder se reconoce que los productores tamberos constituyen el eslabón más débil de la cadena láctea, sin embargo, la resistencia y fortaleza para sostenerse dentro de la cadena los hace auto percibirse como imprescindibles, no fijan el precio, aunque la industria y el hipermecadismo permanecen cautivos por el insumo básico que ellos les proporcionan.

En cuanto a las *percepciones sobre la cadena láctea y el precio de la leche*, manifestaron una representación altamente positiva de la función desempeñada y valoran su posición como imprescindible en el encadenamiento.

Por otro lado, en comparación con otros actores sociales, piensan que los sujetos urbanos desconocen el sacrificio que realiza el productor lechero en su labor-en comparación con el comercio y la industria- y que los conflictos del sector lechero están invisibilizados por la sociedad en general.

Con referencia a la construcción del precio de la leche, los productores señalaron la influencia de la calidad del producto en el precio de la leche cruda. Consideran que es justo que las usinas lácteas paguen más a los que producen leche de mayor calidad -respecto a su composición-. En general no hacen referencia a los otros dos eslabones de la cadena: industrias e hipermecadismo, para hablar del precio excepto para marcar que la industria se adecua a las exigencias de los mercados internacionales. Todos los productores coincidieron en afirmar que no tienen participación en la fijación del precio de la leche, por el momento. Aunque evidencian expectativas respecto a un mejoramiento en la posición competitiva, en el caso de que cambien las políticas gubernamentales, cuestión externa a sus posibilidades, pero de impacto directo en la cadena láctea.

Las repercusiones en las condiciones de vida del productor y su familia: La edad de los productores entrevistados osciló entre los 28 y 80 años, y sus tambos se encontraban produciendo, al momento de las entrevistas, entre los 700 y 4000 litros diarios de leche, considerándose a sí mismos como pequeños o medianos. Respecto al futuro, todos manifestaron el deseo de crecer o mantenerse dentro de la actividad. Ninguno de ellos manifestó intención de retirarse del rubro. Por ello, se corroboró que los productores tamberos no sólo toman sus decisiones teniendo en cuenta criterios económicos racionales sino también otros aspectos subjetivos vinculados a sus ideas, atravesadas por sus trayectorias y tradiciones familiares, en palabras de Bourdieu diríamos atravesados por las representaciones de sus propios “habitus”.

Para completar la mirada estratégica, faltaría profundizar en las variables del ambiente externo - factores políticos, económicos, sociales y ambientales, entre otros-, amenazas y oportunidades que se visualizan a partir de los cambios en las políticas públicas, que afectan a los diferentes actores de la cadena láctea y en la sociedad en general. Se dejan abiertas las puertas para seguir profundizando en esta línea de trabajo.

REFLEXIONES PRELIMINARES

En relación con los objetivos de esta ponencia y teniendo en cuenta una primera aproximación a la indagación de las autopercepciones de los tamberos en relación con su rol y desempeño como parte componente de una cadena productiva, se acentúa una fortaleza: los tamberos se aprecian y valoran

positivamente por su función de suministrar un elemento básico para el consumo de la sociedad y alimento de primera necesidad como es la leche. Sin embargo, también se registra una debilidad de larga data, son conscientes que su poder en la determinación del precio de la leche es prácticamente nulo, lo que conlleva a que perciban una baja remuneración por su producto, en relación con los otros eslabones de la cadena.

Con respecto a los objetivos del proyecto, es preciso destacar que estos conocimientos agregan valor para elaborar propuestas para el mejoramiento del desarrollo territorial sustentable. Bajo esta mirada se realiza una reflexión sobre una serie de elementos adicionales, ahondando en el equilibrio de las dimensiones ambientales-económicas y sociales en su conjunto.

Asimismo, se presume que es necesario indagar si alguno de los actores (quién/es) de esta cadena estarán dispuestos a adaptarse o cambiar sus percepciones y bajo qué condiciones podrían implementarse acciones de desarrollo territorial con repercusiones positivas para la sociedad en general. Se infiere que podría llevarse a cabo un plan de sensibilización previo a abrir el juego de las negociaciones para la determinación de acciones concretas, como lo es la *fijación de precios*, un tema de profunda sensibilidad en toda la cadena láctea.

BIBLIOGRAFÍA

Barbero M. y G. Gutman (2008): “La industria láctea ante el proceso de reestructuración de la economía argentina en la década de 1990”. Revista Estudios Sociales, Vol. XVI, N° 31, enero-junio, pp 126-163. Méjico.

Bourdieu, P. (2011). Las estrategias de la reproducción social. SXXI: Buenos Aires.

Fernández, V. R. y M. F. Trevignani (2015). Cadenas Globales de Valor y Desarrollo. Perspectivas críticas desde el Sur Global. Brasil: Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Disponible en: <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/96886>

Goni, R. y F. Goin, F. (2006). Marco Conceptual para la Definición del Desarrollo Sustentable. Salud colectiva [online]. 2006, vol.2, n.2 [citado 2024-03-25], pp.191-198. Disponible en: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-82652006000200007&lng=es&nrm=iso

Kóbila, M.T; P. Sandoval; C. Pernuzzi; R. Leonardi y A. Eggel (2022) La subordinación del eslabón productivo en la cadena láctea. Percepción de los actores sociales de la cuenca lechera santafecina de Argentina. XI Congreso Latinoamericana de Sociología Rural, Oaxaca, México. Disponible en: https://www.conicet.gov.ar/new_scp/detalle.php?keywords=&id=26025&inst=yes&congresos=yes&detalles=yes&congr_id=11161227

López, G. y G. Oliverio (2002). El sector Agropecuario y Agroindustrial en Argentina”. Fundación Producir. Buenos Aires.

Manzanal, M. (2004) Instituciones, territorio y gestión del desarrollo rural local (teoría y praxis desde la realidad del norte argentino). 8° Seminario Internacional de la Red Iberoamericana de Investigaciones sobre Globalización y Territorios. Río de Janeiro. Brasil. Disponible en: http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/Instituciones_%20territorio.pdf

ONU. 2015. Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Disponible en https://repositorio.cepal.org/handle/S1801141_es

Posada, M. (1995). La agroindustria láctea pampeana y los cambios tecnológicos. Debate Agrario, 21,85-113

Sandoval, P.S. (2015). El modelo productivo agrícola-dominante del siglo XXI. Tesis de doctorado. FLACSO-Universidad Nacional del Litoral. Santa Fe.

Sandoval, P. S. M. y otros (2017). Tamberos de la cuenca lechera central Santafesina. ¿Productor asociado o mano de obra? Revista FAVE - Ciencias Agrarias, vol.16 no.2 Santa Fe dic. 2017. Disponible en: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S166677192017000200009

Teubal, M. y J. Rodríguez. (2002). Agro y alimentación. La Colmena. Buenos Aires. 208 p. Reimpresión en 2016.

Vértiz, P. (2017). La cúpula agroindustrial del complejo lácteo argentino: integración subordinada de la producción primaria a la dinámica del capital industrial. En Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios N° 46.

INTELIGENCIA ARTIFICIAL (IA) EN ORGANIZACIONES: DE LA ASISTENCIA A LA DECISIÓN

INGRASSIA, R. y AQUEL, S.

Facultad de Ciencias Económicas y Estadística

ringrassia@fcecon.unr.edu.ar

Resumen.

En la actualidad, desde una visión geopolítica, los distintos países están en tensión por la proveeduría de hardware y el entrenamiento de distintos algoritmos (software) para la implementación de IA. Dentro de este contexto, las organizaciones paulatinamente incorporan esta tecnología tanto en puestos operativos como gerenciales. El presente trabajo se plantea describir el cambio de rol de la IA, de un simple asistente a un “decididor” autónomo o, incluso, independiente, como es el gerente o líder “persona” en una organización. Para esto, se persigue: mostrar las actividades de un administrador según la O*Net, enunciar las herramientas tecnológicas que dan soporte o reemplazan a las anteriores, mencionar casos en donde se implementó la IA en el rol de gestión de organizaciones en Latinoamérica, categorizar los casos anteriores según el rol de la IA (asistente, autónomo o independencia), relacionar el 8° y 9° Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) ante el surgimiento de la IA. De esta manera, se recurre a la triangulación metodológica en los niveles: datos, teórica, metodológica. Como resultados, se tiene que para las tareas basadas en datos, sistemas expertos o redes neuronales junto con distintos algoritmos (optimización, regresión, clasificación y otros) pueden realizar dichas tareas gerenciales, mientras que, para las habilidades y las decisiones basada en la intuición, se está desarrollando un nuevo campo de la IA: la IA empática. Luego, existen indicios de la implementación creciente de IA en empresas, a través de documentos en Repositorios Digitales, en Centroamérica. Y contrastado con el Índice Latinoamericano de Inteligencia Artificial, Sudamérica con Chile y Brasil lideran la incorporación de IA en empresas.

Palabras claves: IA, Hispanoamérica, Empresas, Implementación

Abstract.

Currently, from a geopolitical perspective, countries are under pressure to provide hardware and train different algorithms (software) for AI implementation. In this context, organizations are gradually incorporating this technology into both operational and managerial positions. The present work aims to describe the change in AI's role, from a simple assistant to an autonomous or even independent "decision maker", such as the manager or leader "person" in an organization. To this end, the following aims: show the activities of an administrator according to O*Net, list the technological tools that support or replace the previous ones, mention cases where AI was implemented in the management role of organizations in Latin America, categorize the above cases according to the role of AI (assistant, autonomous or independence), relate the 8° and 9° Sustainable Development Goals (SDGs) before the emergence of AI. This is how the methodological triangulation is used at the data, theoretical and methodological levels. As a result, for data-based tasks, expert systems or neural networks together

with different algorithms (optimization, regression, classification and others) can perform such management tasks, while for skills and intuitive decision making, a new field of AI is developing: empathic AI. Then, there are indications of the growing implementation of AI in companies, through documents in Digital Repositories, in Central America. And in contrast to the Latin American Index of Artificial Intelligence, South America with Chile and Brazil lead the incorporation of AI in companies.

Keywords: AI, Hispanic America, Companies, Implementation

Introducción

La consolidación del mundo digital en las distintas interrelaciones humanas, tanto recreativas como comerciales, obliga a las organizaciones a adaptarse a dos nuevas situaciones: la instantaneidad y la hipersegmentación; aunque en forma subyacente esté el nuevo concepto de identidad: el *yo* digital (Valderrama Barragán, 2016).

Frente a este escenario, la utilización de la automatización en procesos industriales, servicios y analítica de datos se retroalimenta, y el control pasa sucesivamente de la persona al software. Este último, en forma laxa y sucinta, son algoritmos que emulan los razonamientos humanos: deductivos e inductivos. Los sistemas expertos y los algoritmos basados en reglas persiguen el razonamiento deductivo, mientras que aquellos de aprendizaje automático o clasificación, aplican el razonamiento inductivo. Aunque, se están desarrollando algoritmos que emulen el hipotético deductivo.

Aún más, dada la importancia de estos algoritmos, se desatan tensiones entre los países con capacidad humana para el desarrollo de los mismos. Desde una visión geopolítica, los distintos países están en tensión por la proveeduría de hardware (microprocesadores) y los datos para el entrenamiento de los algoritmos (software) para la implementación de Inteligencia Artificial (IA).

En consecuencia, ¿cuál es el lugar de las organizaciones o empresas hispanoamericanas en la implementación de IA como tomador de decisiones?

Marco Teórico

La Inteligencia Artificial (IA) se ha convertido en una herramienta fundamental en diversos campos, desde la medicina hasta el entretenimiento. En el corazón de esta revolución se encuentran los algoritmos de IA, que permiten a las máquinas aprender y tomar decisiones con una intervención mínima por parte de los humanos. Los algoritmos de IA se pueden clasificar en varias categorías, cada una con sus propias aplicaciones y técnicas. En este contexto, la Inteligencia Artificial (IA) emerge como un campo de estudio que no solo abarca la informática, sino que también se entrelaza con la administración, la economía y la sostenibilidad.

Los algoritmos son el núcleo de la IA. Existen diversos tipos de algoritmos, cada uno con sus características y aplicaciones específicas. Entre los más relevantes se encuentran los algoritmos de aprendizaje supervisado, no supervisado y de refuerzo. Estos algoritmos permiten a las máquinas aprender de los datos y mejorar sus decisiones con el tiempo, lo que es crucial para su implementación en roles de gestión. La toma de decisiones en IA se basa en diferentes tipos de razonamientos.

Teorías Económicas y Administrativas

La integración de la IA en la gestión organizacional también se relaciona con diversas teorías económicas y administrativas. La Teoría de la Agencia, por ejemplo, aborda la relación entre los propietarios de una empresa y los agentes que toman decisiones en su nombre. Esta teoría es especialmente relevante en el contexto de la IA, ya que las máquinas pueden asumir roles de agentes en la toma de decisiones, lo que plantea nuevas dinámicas y desafíos en la gestión de las organizaciones.

Por otro lado, la Teoría del Costo de Transacciones analiza los costos asociados con las transacciones económicas dentro de una organización. La implementación de IA puede reducir estos costos al automatizar procesos y mejorar la eficiencia operativa. Sin embargo, también puede generar nuevos costos relacionados con la integración y mantenimiento de tecnologías avanzadas.

Además, es crucial considerar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en el contexto de la IA. Los ODS proporcionan un marco para evaluar el impacto de la tecnología en el desarrollo económico y social. En particular, los ODS 8 y 9 son altamente relevantes.

ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico: Este objetivo busca promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos. La IA puede contribuir a este objetivo al mejorar la eficiencia y productividad en las organizaciones, así como al crear nuevas oportunidades de empleo en el sector tecnológico.

ODS 9: Industria, Innovación e Infraestructura: Este objetivo se centra en construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible, y fomentar la innovación. La IA juega un papel crucial en la innovación tecnológica y en la modernización de infraestructuras industriales, lo que puede impulsar el desarrollo económico sostenible.

El Modelo de Decisión de Herbert Simon y el Modelo de Conocimiento de Nonaka-Takeuchi también son relevantes en este contexto. Simon propuso un modelo de toma de decisiones que incluye etapas de inteligencia, diseño y elección. Este modelo es aplicable a la IA, ya que las máquinas pueden seguir un proceso similar para tomar decisiones informadas y eficientes. Por su parte, Nonaka y Takeuchi se centraron en la creación y gestión del conocimiento dentro de las organizaciones. Su modelo destaca la importancia de la interacción entre el conocimiento tácito y explícito para generar innovación. La IA puede facilitar este proceso al analizar grandes volúmenes de datos y extraer patrones que pueden convertirse en conocimiento útil para la organización.

Objetivos y Encuadre Metodológico

Objetivo General

El presente trabajo se plantea describir el cambio de rol de la IA, de un simple asistente a un “decididor” autónomo o, incluso, independiente, como es el gerente o líder “persona” en una organización en hispanoamérica.

Objetivos específicos

Para esto, se persigue:

1. Mostrar las actividades de un administrador según la O*Net,
2. Enunciar las herramientas tecnológicas que dan soporte o reemplazan a las anteriores,
3. Mencionar casos en donde se implementó la IA en el rol de gestión de organizaciones en Hispanoamérica,
4. Categorizar los casos anteriores según el rol de la IA (asistente, autónomo o independencia),
5. Relacionar el 8° y 9° Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) ante el surgimiento de la IA.

Metodología

En el presente trabajo, que se encuadra en una investigación exploratoria y cualitativa, se identifica como *unidad de análisis* al rol de la IA en las organizaciones y las *unidades observacionales* como: las experiencias de automatización con IA implementadas en organizaciones, las herramientas de IA disponibles para asistir a las tareas y habilidades de los gerentes, el índice de Inteligencia Artificial desarrollado para América Latina y el Caribe (LATAM), y por último, la búsqueda del término de ‘Inteligencia Artificial’ en los países hispanohablantes. En consecuencia, se adopta la triangulación como estrategia metodológica en los siguientes niveles: datos, teórica y metodológica.

Resultados

Experiencias de Implementación de IA en Organizaciones

Se recopilaron 107 documentos sobre un total de 3.180, incluyendo Tesis de Grado, Posgrado, Artículos y otros de Repositorios Digitales Institucionales (RDI). Si bien no se encontraron experiencias en donde los algoritmos de IA toman decisiones a *nivel gerencial*, se tuvieron en cuenta aquellos en el *nivel operativo*.

En los últimos años, la “aparición” de trabajos a nivel operativo de la incorporación de IA en Organizaciones/Empresas (OE) tiene un aumento en todas las regiones a partir del 2017. Especialmente en Centroamérica, donde se visualizan la implementación en procesos industriales y analítica de datos.

En cuanto a América Insular Hispanohablante, la mayor cantidad de casos de implementación se dan en Cuba. La hipótesis es que dada su organización bajo un modelo de gobierno marxista-leninista, las universidades, que albergan importantes institutos o centros de desarrollo, ya sean clínicos o de entretenimiento (como el desarrollo de videojuegos), facilitan la implementación de los productos o servicios desarrollados por los estudiantes de ingeniería en sus propias reparticiones. Además, no se observan desarrollos en procesos industriales, lo cual concuerda con su economía centrada mayoritariamente en la prestación de servicios.

Por último, en Sudamérica, Chile lidera la producción de documentación de implementación de IA en OE, según el presente estudio. En segundo lugar, está Uruguay con una diferencia dicotómica: mientras en Chile son más implementaciones en procesos industriales, en Uruguay, en cambio, son enfocados en procesos de negocios. Teniendo en cuenta que los documentos recopilados son indicios de la evolución de la implementación de la IA en estos países. Y desde la perspectiva de la teoría del

costo de transacciones, pudiera establecerse que la empresas u organizaciones que nazcan con estas herramientas incorporadas a su estructura impactan en la **Cadena de Valor**. En Centroamérica y Caribe, pudiera haber un cambio en la matriz productiva fruto de los últimos 20 años.

Recopilación de Datos Secundarios: O*Net OnLine

Las tareas de los Gerentes Generales y Operaciones que se recopilieron fueron aquellas puntuadas con más del 60% de importancia y pertenezcan a las actividades centrales o ‘core’ que estipulan los reclutadores y especialistas en capital humano que participan mes a mes de tal valoración.

Tabla 1: Herramientas tecnológicas de IA para la toma de decisiones basadas en datos

Tarea	Soporte Digital	Tipo IA	Tipo Algoritmo
Revisar los estados financieros, informes de ventas o actividades	Software de Visualización de Datos	Sistemas Expertos y Redes Neuronales	Regresión, Clasificación
Dirigir y coordinar las actividades de las empresas o departamentos	Sistemas integrados: ERP	Redes Neuronales	Genéticos, Optimización y Regresión
Dirigir las actividades administrativas relacionadas con la fabricación de productos o la prestación de servicios	Software de Administración de Proyectos	Sistemas Expertos y Aprendizaje Automático	Optimización y Predicción
Preparar los horarios de trabajo del personal y asignar tareas específicas	Software de Administración de Proyectos		Programación y Optimización
Establecer o implementar políticas, metas, objetivos o procedimientos del departamento	Sistemas Integrados: ERP o CRM	Sistemas Expertos y Aprendizaje Automático	Optimización y basados en Regla
Supervisar a los proveedores	Software de Gestión de la Cadena de Suministro	Redes Neuronales y Aprendizaje Automático	Clasificación y Agrupamiento

Nota: Elaboración propia basado en Marchese, A., Picco, A., Plüss, J., Díaz, D., Gaibazzi, M., Repetto, L. e Ingrassia, R. (2002); Marchese, A., Picco, A., Gaibazzi, M. e Ingrassia, R. (2004); y, Mayo (2024).

Con respecto a las habilidades, es la contracara de lo anterior, porque pudiera establecerse que estas son el “repositorio o base o almacenamiento” para tomar decisiones basadas en la intuición.

1. Comprensión oral,
2. Expresión oral,
3. Comprensión lecto escritora,
4. Razonamiento deductivo,
5. Sensibilidad predictiva,
6. Claridad discursiva,
7. Reconocimiento discursivo,
8. Razonamiento inductivo,
9. Estructuramiento de la información,
10. Atención a los detalles,
11. Flexibilidad en categorizaciones,
12. Fluidez de ideas,

De las habilidades, salvo los tipos de razonamiento, las demás hacen referencia a la heurística. Si bien la captación de datos sensoriales está automatizada, el “procesamiento” humano a través del razonamiento abductivo, entiéndase como método heurístico, el cual es el desafío de la IA. De esta manera, surge un campo disciplinar como es la IA empática, Para finalizar, en términos de la teoría de la agencia, se innovará en que el agente será un software y los costos por los intereses propios del agente, ¿disminuirán? o en un futuro distópico la IA empática tendrá sus propios intereses como en la actualidad los seres humanos.

Google Trends e Índice Latinoamericano de Inteligencia Artificial (ILIA)

Google Trends

Para confirmar los resultados de la búsqueda en los RDI, se realizó una búsqueda del término Inteligencia Artificial en Google Trends, los resultados se plasman en los mapas de las distintas regiones en que se agruparon los países bajo análisis, en el período 2016 - 2024.

En países como Costa Rica, Panamá y El Salvador, la búsqueda fue más intensa de la región centro y norte. Mientras que, en el extremo opuesto, en Honduras se registró la menor cantidad de personas que realizaron tal búsqueda.

Luego, en la región del caribe, la República Dominicana es el país con mayores búsquedas. Y en Sudamérica, el país con mayores búsquedas es Ecuador, seguido por Colombia. En relación a nuestro país, la Argentina está por detrás de los países de las tres regiones con excepción del Caribe. Esta búsqueda no detalla las características propias de los internautas, es una prueba “robusta” del interés de la sociedad. Es por ello, que Argentina con su infraestructura económica y nivel educativo, sorprende en este resultado, aunque confirma los resultados de la recopilación de experiencias en los RDI. Por el contrario, Centroamérica es la región con mayores búsquedas y experiencias en RDI.

Índice Latinoamericano de Inteligencia Artificial (ILIA)

El ILIA para el año 2023 es la métrica más rigurosa desarrollada por el Centro Nacional de Inteligencia Artificial (CENIA) con patrocinio de la Comisión Económica para América Latina y Caribe (CEPAL). Desde la dimensión de adopción de IA en empresas, la Argentina supera a los dos países exponentes de Centroamérica y se ubica 4° en el puesto general del índice. Sin embargo, si se relaciona el fomento público contra la incorporación de IA en empresas, nuestro país está realizando un gran esfuerzo para un resultado 4,4 veces menor. Es decir, hay por parte de la sociedad una ineficiencia, que en Paraguay o Bolivia no se visualiza y menos en Chile que logró lo contrario socialmente.

Conclusiones

Las tareas o actividades de un Gerente General y de Operaciones, puesto de trabajo descrito por la O*Net que se equipara con la de un administrador, se clasificaron en aquellas basadas en datos y otras basadas en la intuición. Esta clasificación “evoca” el modelo de toma de decisiones de Herbert Simon. Las actividades o tareas, basadas en datos, pueden ser reemplazadas por algoritmos de optimización, regresión, clasificación, predicción, genéticos y programación. Para las habilidades, se buscó los avances de la IA empática.

En consecuencia, se realizó una búsqueda de implementaciones de estas herramientas de IA en organizaciones o empresas en Hispanoamérica a nivel gerencial. Las cuales no se encontraron y, por lo tanto, se recopilieron experiencias a nivel operativo. En este sentido, Centroamérica presentó más cantidad de documentación, seguida por Sudamérica y luego, América insular. De cada región, la República de Costa Rica, Chile y Cuba son vanguardistas.

En la región centro y sur de América se encontraron casos de IA independiente en procesos industriales, mientras que en Cuba se visualizó el desarrollo hacia la gamificación. La IA en su rol de asistente es común en todas las regiones cuando se aplica la analítica de datos y en su versión autónoma, en procesos de robótica (software) o procesos de negocios.

Complementariamente, se entrecruza con dos variables “duras” la búsqueda del término ‘Inteligencia Artificial’ para tener un parámetro social “en bruto” y el Índice Latinoamericano de Inteligencia Artificial (ILIA). Con el primero, se confirman algunos resultados obtenidos en la búsqueda de experiencias, pero no así en el ILIA para nuestro país. Con esta última métrica, se ratifica la evolución de Chile y Uruguay, observándose una ineficiencia en nuestro país entre el fomento de la IA y la incorporación de esta en las empresas.

En relación a los ODS, si bien la IA mejora la infraestructura y la cadena de valor, la cuestión es el nivel educativo requerido para que los trabajadores tengan la “maleabilidad” de adaptar sus puestos de trabajo con esta nueva herramienta tecnológica.

Debate

El marco teórico de este trabajo fue desarrollado íntegramente por Microsoft Copilot, asistente de inteligencia artificial basado en la arquitectura GPT-4 de OpenAI. En el prompt se expuso dos textos, de cada autor, y los temas a incluir, imitando los estilos de redacción de los autores. La plataforma Quillbot detecta que fue generado en un 89%, mientras que Neural writer establece que fue redactada por un ser humano en un 70% y plagiarism detector lo pondera al 100% de origen humano.

Referencia Bibliográfica

- Adeyeye, O. y Akanbi, I. (2024). A review of data-driven decision making in engineering management. *Engineering Science & Technology Journal*, 5(4), 1303-1324. <https://doi.org/10.51594/estj.v5i4.1028>
- Centro Nacional de Inteligencia Artificial. (2022). *Índice Latinoamericano de Inteligencia Artificial*. <https://2023.indicelatam.cl/>
- Keshishi, N. y Hack, S. (2023). Emotional intelligence in the digital age: Harnessing AI for student's inner development. *Journal of Perspectives in Applied Academic Practice*, 11(3), pp. 172-175. <https://doi.org/10.56433/jpaap.v11i3.579>
- Marchese, A., Picco, A., Gaibazzi, M. e Ingrassia, R. (2004). *Sistemas que aportan conocimiento* [Presentación de paper]. IX Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística, Rosario, Argentina. <http://hdl.handle.net/2133/7839>
- Marchese, A., Picco, A., Plüss, J., Díaz, D., Gaibazzi, M., Repetto, L. e Ingrassia, R. (2002). *Nuevas tecnologías para la administración de empresas* [Presentación de paper]. VII Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística, Rosario, Argentina. <http://hdl.handle.net/2133/7935>
- Mayo, M. (8 de mayo 2024). A roadmap to machine learning algorithm selection. KDnuggets. <https://www.kdnuggets.com/roadmap-to-machine-learning-algorithm-selection>
- Nonaka, I. (july-august 2007). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, pp. 162-171.
- Plüss, J., Marchese, A., Picco, A. y Scarabino, J. (2001). *El conocimiento en los sistemas de información* [Presentación de paper]. VI Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística, Rosario, Argentina. <http://hdl.handle.net/2133/7966>
- Sethi, S.S. and Jain, K. (2024). AI technologies for social emotional learning: recent research and future directions. *Journal of Research in Innovative Teaching & Learning*, 17(2), pp. 213-225. <https://doi.org/10.1108/JRIT-03-2024-0073>
- Valderrama Barragán, M. (2016). El devenir de la identidad digital: del yo proteico al yo identificado. *Paakat: Revista de Tecnología y Sociedad*, 6(11). <http://dx.doi.org/10.32870/Pk.a6n11.282>

REALIDAD PROFESIONAL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN: LA EXPERIENCIA DE LOS GRADUADOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

OVIEDO, R.; LEDA, A.; FIOR, M.

Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración, Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, Universidad Nacional de Rosario

roviedo@fcecon.unr.edu.ar

Resumen

En el marco del proyecto de investigación “Realidad Profesional del Licenciado en Administración: Representaciones, Expectativas, Formación y Ejercicio”, se aborda la perspectiva de los graduados de la carrera. Se busca caracterizar la experiencia profesional de los Licenciados en Administración de la Universidad Nacional de Rosario y relevar su imagen general de la carrera. Se realizó un trabajo descriptivo, de corte transversal, desde un enfoque cuantitativo. Se aplicó un cuestionario autoadministrado en modalidad online. Los graduados están mayormente conformes con el perfil generalista de la carrera. Solo un 22,8% ha completado estudios de posgrado. El 74,6% se encuentra trabajando actualmente como profesional, principalmente en relación de dependencia (71,5%) y mayormente en el sector privado (93,1%). Las áreas donde más participan son: Dirección General, Finanzas, Comercialización y Planeamiento. En cuanto a sectores, se desempeñan principalmente en Servicios y Comercio. La gran mayoría había ya elegido carrera antes de acercarse a la Facultad y los principales motivos son: el interés por trabajar en empresas y la variedad de disciplinas que incluye. Identifican como propias las competencias específicas declaradas en el Plan de Estudios, a excepción de las relacionadas con el aspecto social, el ambiente y la sostenibilidad. Se observa bastante coincidencia entre las expectativas planteadas en estudios anteriores por los estudiantes de la carrera y la realidad profesional descrita por los graduados. Asimismo, hay bastante coincidencia en lo que hace a la imagen de la carrera.

Palabras clave: Experiencia Profesional – Imagen – Licenciatura en Administración

Abstract

Within the framework of the research project "Professional Reality of the Bachelor of Administration: Representations, Expectations, Training and Exercise", the perspective of the graduates of the career is addressed. It seeks to characterize the professional experience of the Graduates in Administration of the National University of Rosario and to highlight their general image of the career. A descriptive, cross-sectional work was performed from a quantitative approach. A self-administered online questionnaire was applied. Graduates are mostly content with the generalist career profile. Only 22.8% have completed graduate studies. 74.6% are currently working as professionals, mainly in terms of dependency (71.5%) and mostly in the private sector (93.1%). The areas where they are most involved are: General Management, Finance, Marketing and Planning. In terms of sectors, they work mainly in Services and Trade. The vast majority had already chosen a career before approaching the

Faculty and the main reasons are: interest in working in companies and the variety of disciplines it includes. They identify as their own the specific competences declared in the Curriculum, with the exception of those related to the social aspect, the environment and sustainability. There is considerable agreement between the expectations raised in previous studies by career students and the professional reality described by graduates. There is also a good deal of agreement on the image of the career.

Keywords: Professional Experience – Image – Bachelor of Management

Introducción

En el marco del proyecto de investigación “Realidad Profesional del Licenciado en Administración: Representaciones, Expectativas, Formación y Ejercicio”, este trabajo en particular aborda la perspectiva de los graduados a partir de la caracterización de su experiencia profesional como Licenciados en Administración y el relevamiento de su imagen general de la carrera. Este trabajo refleja las percepciones más importantes de los graduados previo ingreso a la Universidad y a la elección de la carrera en estudio, como así también las experiencias personales vinculadas a la profesión, una vez recibidos. Se intenta mostrar sus valoraciones sobre las competencias propias de la carrera, diferenciándolas de aquellas que no lo son, además de relacionar los resultados obtenidos con los de trabajos anteriores.

La presente investigación cierra una serie de estudios cuantitativos en torno a la misma problemática desde diferentes perspectivas. En diferentes trabajos se ha abordado la perspectiva de los alumnos ingresantes a la Facultad, antes y después de cursar el Ciclo Introductorio Común a las carreras de Ciencias Económicas (Oviedo, y otros, 2022; Oviedo R. R., Leda, Rubino, Said, & Schellas, 2021; Oviedo R. R., Leda, Fior, & Ford, 2022; Oviedo R. R., Leda, Fior, & Ford, 2023); la perspectiva de los alumnos de la carrera, tanto del Ciclo Básico como del Ciclo Superior (Oviedo, Racca, Suárez, Fior, & Ford, 2021; Oviedo, Racca, Fior, & Ford, 2022); la perspectiva de los alumnos que optaron por las otras carreras de Ciencias Económicas: Contador Público y Licenciatura en Economía (Oviedo, Racca, Suárez, Fior, & Ford, 2021); y la perspectiva de los docentes (Oviedo R. R., Gaibazzi, Leda, Siegenthaler, & Suárez, 2022).

Objetivos

Caracterizar la experiencia profesional de los Licenciados en Administración de la Universidad Nacional de Rosario.

Relevar su imagen general de la carrera.

Metodología

Se realizó un trabajo descriptivo, de corte transversal, desde un enfoque cuantitativo.

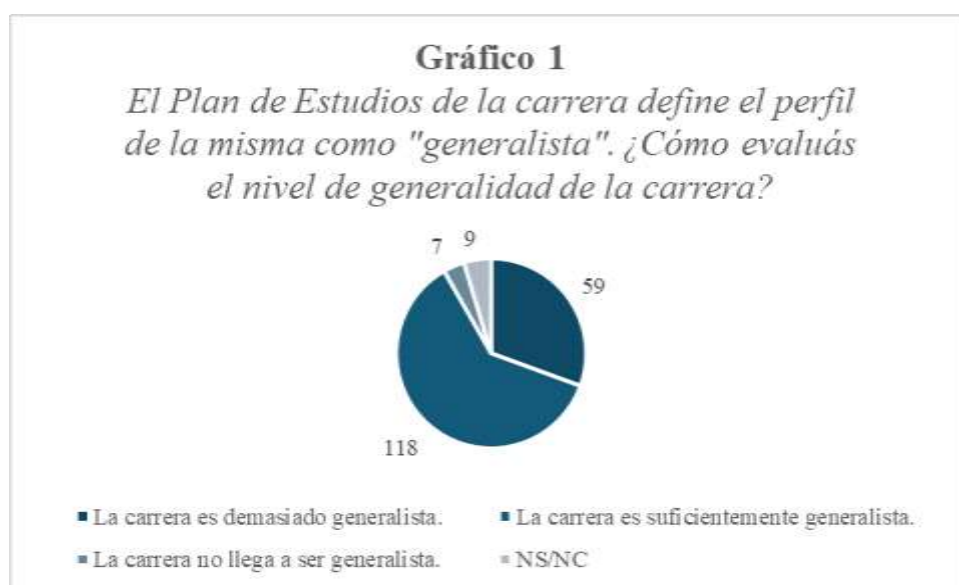
Se aplicó un cuestionario autoadministrado en modalidad online.

La muestra fue autoseleccionada, enviándose la invitación a una base de datos de graduados provista por el Departamento Alumnado de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (UNR), obteniéndose un total de 193 encuestas.

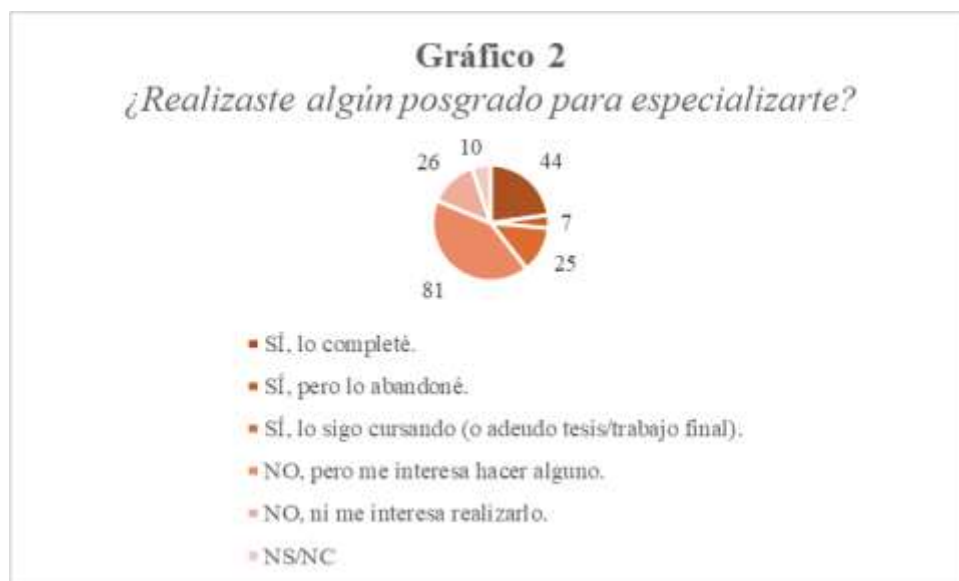
Resultados

Haciendo una muy breve caracterización de la muestra obtenida, la proporción entre varones y mujeres es similar, con un leve predominio del sexo femenino (51,8%). En cuanto a la edad, la gran mayoría (57,6%) se ubica entre los 32 y 40 años, siendo la edad promedio de 40,45.

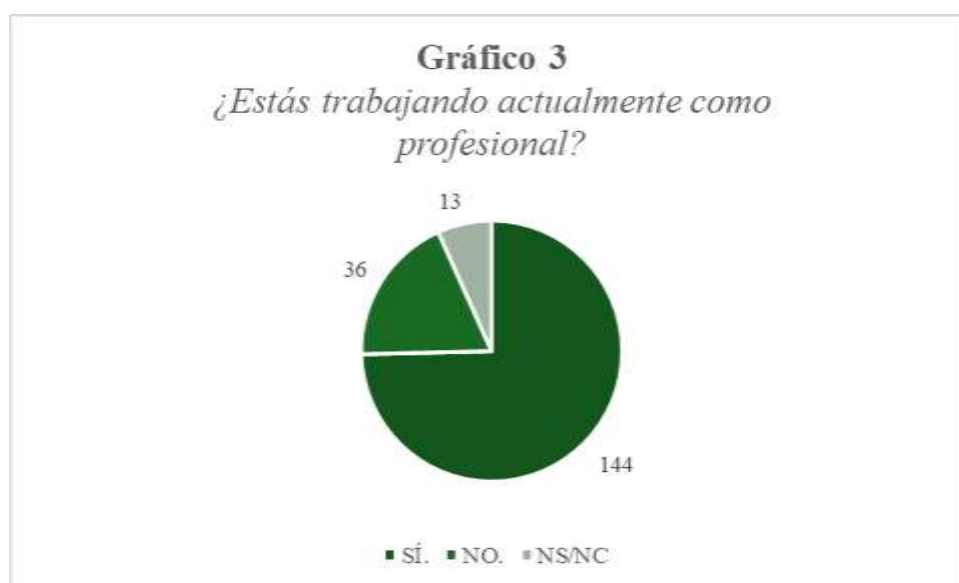
Entrando en el detalle de los resultados obtenidos, en relación a la pregunta “¿Cómo evaluás el nivel de generalidad de la carrera?”, el 61,1% de los graduados afirma que la carrera es suficientemente generalista, mientras le sigue un 30,6% de quienes consideran que es demasiado generalista. Este resultado refleja que los graduados están mayormente conformes con el perfil de la Licenciatura. El 63,2% de los encuestados considera que la especialización brinda una ventaja competitiva frente a los profesionales generalistas, mientras que solo el 15,5% la considera indispensable para acceder al mercado laboral.

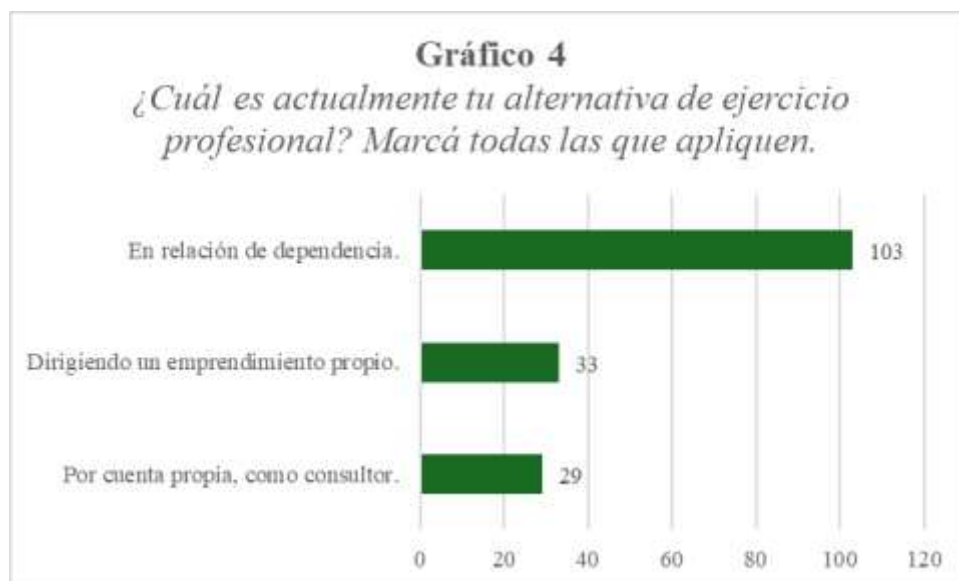


Acerca de la realización de un Posgrado, la mayoría (42,0%) no realizó ninguno, pero tiene interés en llevarlo a cabo. De quienes sí lo hicieron (39,9%), el 22,8% lo terminó y el 13,0% está en proceso de finalización. Entre las opciones de Posgrado, el nivel de la mayoría es maestría (55,0%) y le sigue curso de especialización (39,0%). Solo el 13,5% de los graduados no lo hizo ni tiene la intención de hacerlo. Entre los que realizaron estudios de posgrado, el 39,5% los inició antes de los dos años de graduado.



El 74,6% se encuentra trabajando actualmente como profesional, principalmente en relación de dependencia (71,5%) y mayormente en el sector privado (93,1%). Solo el 22,9% trabaja dirigiendo un emprendimiento propio y en un porcentaje similar (20,1%) por cuenta propia y/o como consultor. El 11,8% ocupa el sector público y un muy bajo porcentaje (2,8%) el tercer sector.





Las áreas donde más participan los graduados en la carrera son: Dirección General (20,1%), Finanzas (18,8%), Comercialización (12,5%) y Planeamiento y Control de Gestión (11,8%). En cuanto a sectores, se desempeñan principalmente en Servicios y Comercio. Las áreas menos elegidas, Tecnologías de la Información y Logística y Operaciones, cuentan con la misma proporción (4,2%).



En torno a los sectores donde se desempeñan como profesionales, la mayoría (30,6%) se dedica a los Servicios. Si bien el sector Comercial ocupa el 17,4% y el Agrícola Ganadero el 15,3%, el 22,9% eligió “otras opciones”, tales como IT, sector financiero, consultoría, entre otros.



Si bien el 85,0% de los graduados eligió la Licenciatura en Administración por sobre el resto de las carreras que ofrece la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística UNR en primera instancia, un 7,2% admite que antes de ella había elegido otra de las opciones académicas, como Contador Público.

Sobre la pregunta “¿En qué momento decidiste seguir Licenciatura en Administración?”, el 43,0% eligió estudiarla en el transcurso del Colegio Secundario y un 30,1%, una vez finalizada esta instancia de formación y antes de anotarse en la Facultad.

Los principales motivos por los cuales eligieron esta carrera son: el interés por trabajar en empresas (56,0%), la variedad de disciplinas que incluye (53,0%) y el contenido del Plan de Estudios (33,7%). La opción menos elegida (9,8%) es “Necesitaba capacitarme para emprender/profesionalizar un negocio propio”.

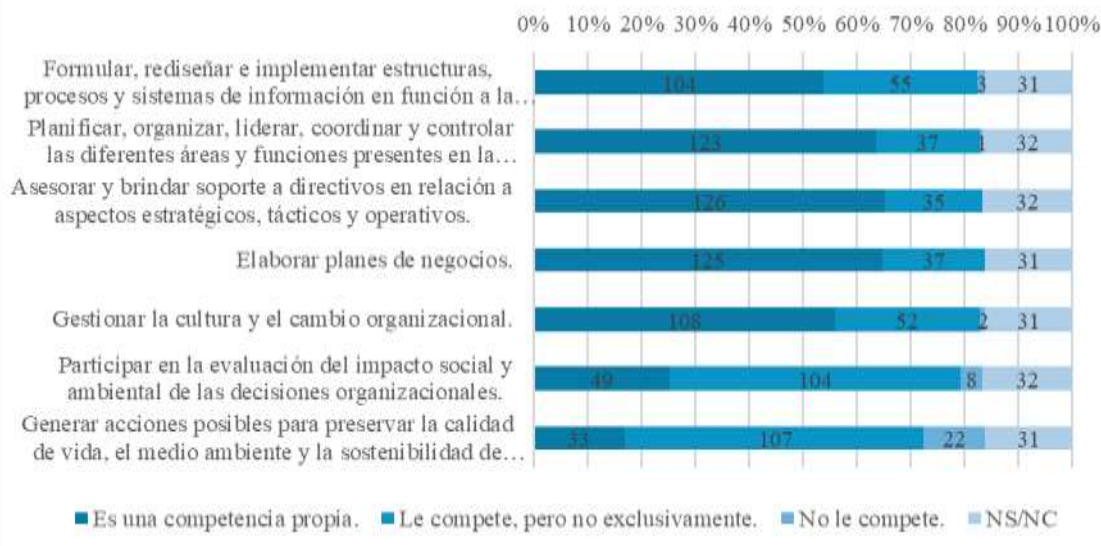


En relación al ámbito de ejercicio propio del Licenciado en Administración, la mayoría considera que es principalmente en el sector privado (51,3%). En cuanto a la modalidad de ejercicio, el 63,4% considera que la carrera prepara para trabajar en relación de dependencia antes que por cuenta propia, como consultor, o dirigiendo un emprendimiento propio. Estos resultados no solo coinciden con la realidad profesional reflejada en las preguntas previas, sino también con los resultados de los estudios anteriores en cuanto a las expectativas de los estudiantes.

Para cerrar, identifican como propias las competencias específicas declaradas en el Plan de Estudios, a excepción de “Participar en la evaluación del impacto social y ambiental de las decisiones organizacionales” y “Generar acciones posibles para preservar la calidad de vida, el medio ambiente y la sostenibilidad de las organizaciones”, que son vistas mayoritariamente como competencias compartidas.

Gráfico 9

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



Conclusiones

Se observa bastante coincidencia entre las expectativas planteadas en estudios anteriores por los estudiantes de la carrera y la realidad profesional descrita por los graduados. Asimismo, hay también bastante coincidencia en lo que hace a la imagen de la carrera.

Más de la mitad de los graduados cree que la carrera es suficientemente generalista y reconocen como propias de la carrera aquellas competencias específicas que forman parte de su plan de estudios.

La elección de estudiar Licenciatura en Administración fue, en su mayoría, por el interés en trabajar en empresas y por la variedad de disciplinas que aquella incluye.

La mayoría de los recibidos de la carrera se encuentra trabajando en relación de dependencia, dentro del sector privado y relacionado al sector Servicios.

Si bien solo una parte de los encuestados realizó un Posgrado, no obstante, otro grupo de similar proporción también piensa hacerlo. Esto refleja el propósito de formación continua y de perfeccionamiento de los Licenciados en Administración egresados en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR.

Referencias bibliográficas

Oviedo, R. R., Gaibazzi, M. F., Leda, A. C., Racca, A. P., Siegenthaler, B. E., & Suñer, M. N. (2022). Impacto del cursado del Ciclo Introductorio Común a las carreras de Ciencias Económicas en la imagen de la Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Rosario, Argentina. *SaberEs*, 14(2), 127-147. doi:<https://doi.org/10.35305/s.v14i2.249>

- Oviedo, R. R., Gaibazzi, M. F., Leda, A., Siegenthaler, B., & Suñer, M. N. (2022). Imagen de la Licenciatura en Administración (UNR) en docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. *Vigesimosextas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística*. Rosario.
- Oviedo, R. R., Leda, A. C., Fior, M., & Ford, J. J. (2022). Revisión de las percepciones de los alumnos ingresantes a las carreras de Ciencias Económicas (UNR) respecto a la Licenciatura en Administración. *Informes de Investigación (IIATA)*, 7(7), 27-48. doi:<https://doi.org/10.35305/iiata.v7i7.74>
- Oviedo, R. R., Leda, A. C., Rubino, M. C., Said, F. P., & Schellas, T. (2021). Percepción de los alumnos ingresantes a las carreras de Ciencias Económicas (UNR) respecto a la Licenciatura en Administración. *Vigesimoquintas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística*. Rosario.
- Oviedo, R. R., Leda, A., Fior, M., & Ford, J. (2023). Percepciones de los alumnos ingresantes a las carreras de Ciencias Económicas (UNR) respecto a la Licenciatura en Administración después del cursado del Ciclo Introductorio Común en modalidad presencial. *Vigesimoséptimas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística*. Rosario.
- Oviedo, R. R., Racca, A. P., Fior, M., & Ford, J. J. (2022). Opinión de los alumnos de la Licenciatura en Administración (UNR) respecto al carácter generalista de la carrera. *Vigesimosextas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística*. Rosario.
- Oviedo, R. R., Racca, A. P., Suñer, M. N., Fior, M., & Ford, J. J. (2021). Imagen de la Licenciatura en Administración (UNR) en aquellos estudiantes de ciencias económicas que no la eligieron. *Informes de Investigación (IIATA)*, 6(6), 22-46.
- Oviedo, R. R., Racca, A. P., Suñer, M. N., Fior, M., & Ford, J. J. (2021). Imagen de la Licenciatura en Administración en estudiantes de la carrera (UNR). *Vigesimoquintas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística*. Rosario.

TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EMPRESAS AGROPECUARIAS

TUBIO, V.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

valeria.tubio@fcecon.unr.edu.ar

Resumen

El valor agregado de este trabajo consiste en brindar un marco de trabajo que permita presentar las oportunidades para mejorar la forma de hacer negocios, ejecutar planes de acción que permitan superar los obstáculos, describiendo las principales características de abordar un proceso de transformación digital, analizando las dificultades relevadas y utilizando ejemplos poderosos basados en buenas prácticas de gestión y experiencias concretas del agro.

Hasta hace un tiempo, el sector agropecuario y la actividad primaria se manejaba bajo viejos modelos de gestión, con baja adopción de prácticas integrales, bajo apoyo o apalancamiento en herramientas tecnológicas y toma de decisiones basada en información histórica obtenida por el procesamiento obtenido por el mismo productor o dueño de la organización.

El gran desafío que implica abordar un proceso de transformación digital, constituye el atravesar una crisis evolutiva o de maduración de la empresa, donde el mayor impacto corre por cuenta del productor, dueño de la organización y/o niveles gerenciales. La mayor dificultad u obstáculo no deviene de la incorporación de la herramienta tecnológica en sí, sino del proceso de desarrollo organizacional y cambio cultural que ello lleva implícito: involucrar a la organización, desarrollar competencias de liderazgo y el desarrollo de las competencias necesarias del capital humano.

Palabras claves

Gestión de las tecnologías de la información - transformación organizacional – desarrollo de competencias.

Abstract

The added value of this work provides a framework for present opportunities to improve the way to do business and linking plans that allow overcoming obstacles, describing the essential characteristics for digital transformation process, using powerful examples based on good management practices and concrete experiences in agro business.

Until some time ago, the agricultural sector were managed under old management models, with low adoption of comprehensive practices, low support or leverage in technological tools and decision making based on historical information.

We are living in a time where technology is impacting in agro-business. The great challenge involved a digital transformation process is going through an evolutionary or maturation crisis of the enterprise, where the major impact is by the owner and/or management levels. The biggest difficulty or obstacle does not come from the incorporation of the technological tool itself, if not, this work shows that the cultural change, engaging the organization, building leaderships capabilities and development of the necessary competencies of the human capital involved in the process, implies a profound challenge.

Key words

Information technology management - organizational transformation - competencies development

Introducción

El siguiente trabajo analiza las oportunidades de mejora y dificultades encontradas por empresas agropecuarias de la zona sur de Santa Fe al abordar un proceso de transformación digital.

Marco Teórico

Según sostiene Molinari (2012) en la “etapa fundacional” donde la información como las decisiones son centralizadas e intuitivas y la cultura de la organización es familiar, informal, además de estar centrada en la figura del empresario, la herramienta de sistema clave es el Excel o algún sistema cerrado de bajo costo que hay en el mercado para facturar y llevar cuentas.

Así se termina con una estructura de sistemas emparchada con aplicaciones específicas que no se pueden integrar y generan mucho trabajo redundante. Llega un momento en que estas soluciones se vuelven insuficientes. La solución para la crisis tecnológica radica en realizar una transición hacia los sistemas integrados.

A medida que la empresa crece debe ir mejorando su tecnología. Esto requiere también la incorporación de personas aptas para manejarlas y de estructuras adecuadas. Las crisis ocurren cuando hay un atraso en alguna de estas partes. La clave es que los procesos y la tecnología crezcan de manera pareja e integral con la estrategia y las personas.

Sobre el crecimiento de las personas, se hace visible a través del desarrollo de competencias. Como competencias, según Scarlato (2016), hacemos referencia a las características actitudinales o aptitudinales de la persona que se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad. Pueden ser desarrolladas y aprendidas para mejorar el desempeño en el trabajo.

Objetivos

Objetivo General

Analizar y comparar los procesos de transformación digital desarrollados por 3 empresas agropecuarias de la zona sur de Santa Fe con diferentes características.

Objetivos Específicos

- ✓ Relevar las competencias requeridas para abordar un proceso de transformación digital en una empresa agropecuaria de Santa Fe Sur.
- ✓ Indagar sobre las buenas prácticas de gestión que impulsarían el cambio organizacional necesario para abordar un proceso transformación digital
- ✓ Evaluar el agregado de valor que genera el proceso de transformación digital.

Estrategia Metodológica

Muestreo de empresas agropecuarios de la zona sur de Santa Fe y sus emprendimientos.

Población

3 empresas agropecuarias zona sur de Santa Fe.

Muestra

No probabilística por disponibilidad:

- Muestra no probabilística intencional

Criterios de inclusión o exclusión de los integrantes de la muestra

- Empresas agropecuarias en proceso de transformación digital

Criterios para la inclusión en la muestra:

1. Caso Testigo 1: empresa dedicada a la actividad agrícola únicamente,
2. Caso Testigo 2: empresa dedicada a la actividad agropecuaria y prestación de servicios de maquinarias,
3. Caso Testigo 3: Empresa correspondiente a unidad de negocios de producción derivada de un concesionario de maquinarias agrícolas

Los casos testigos fueron considerados por considerarse representativos de las empresas agropecuarias de la zona de Santa Fe Sur.

Técnicas de recolección de datos

Datos primarios

- Entrevistas al personal de las empresas.
- Observaciones directas
- Auditorías realizadas sobre objetivos definidos en plan de trabajo

Datos secundarios

- Análisis de cumplimiento de objetivos en ERP de seguimiento al cliente
- Análisis de reportes de productividad y económicos-financieros de la zona

Metodología de trabajo

1. Relevamiento inicial de la información de la empresa
2. Análisis de Datos
3. Presentación de Informe de Devolución a Coordinador Interno y directivos de la empresa
4. Formalización del Organigrama, Descriptivos de Puesto Propuestos y Plan de Trabajo
5. Implementación de Cambios

Resultados

A través de la metodología de trabajo detallada, se presentó según el análisis de los datos relevados, una propuesta de organigrama y distribución del trabajo mediante clarificación de puestos de trabajos/roles y responsabilidades para cada colaborador. Se especificó para cada puesto relevado, las competencias requeridas. Considerar, que, según el puesto de trabajo, las competencias requeridas difieren.

Figura 1

Mapa conceptual de las competencias requeridas para abordar un proceso de transformación digital en empresas del agro clasificadas según la aplicabilidad a los distintos puestos de trabajo y/o miembros de la organización. Competencias claves: aplicables a todos los miembros de la organización. Competencias nivel ejecutivo/táctico: aplicables a posiciones de coordinación. Competencias operativas: aplicables a posiciones de nivel operativo



Fuente: Gráfico de elaboración propia

Es posible, que el grado de desarrollo de la competencia alcanzado por cada colaborador, no corresponda al requerido por su puesto de trabajo. Fue evaluado cada colaborador según su grado de desarrollo en las competencias requeridas para su puesto originando los tres estados posibles: pendientes de desarrollo, en desarrollo o competencia desarrollada. Este análisis se llevó adelante al inicio como al finalizar el período de evaluación.

En cada caso testigo se definió un plan de trabajo, clarificando objetivos con responsables de los mismos para su logro: responsable del control por parte del equipo, responsable de carga de datos, indicador y la frecuencia de medición.

Ello, se transformó en la guía para el seguimiento de los proyectos, revisión del cumplimiento de los objetivos planificados según auditorías y la evaluación del grado de desarrollo de competencias de las personas involucradas. La evaluación del desarrollo de competencias, se generó a través de la visualización sobre circunstancias posibles de observación y según comportamientos asociados a las competencias requeridas.

Se diseñó y ejecutó un plan de capacitación, para poder cumplir con los objetivos consensuados y a través de auditorías revisar las dificultades o errores.

Figura 2

Etapas del proceso: relevamiento inicial (definición) con la planificación, generación de propuestas para la implementación, análisis de los informes y auditorías regulares, entrevistas personales, capacitaciones y seguimiento de los objetivos claves para el logro de la implementación exitosa.



Fuente: Gráfico de elaboración propia

En Tubío (2024), se presenta el organigrama sugerido al inicio del proyecto diseñado en base al relevamiento y las misiones de los puestos involucrados en los mismos por cada caso testigo. También se realiza un detalle exhaustivo del concepto y comportamientos asociados a las competencias requeridas presentadas. Se expone en tablas el análisis del estadio de desarrollo de la competencia al inicio y al final del proyecto por puesto de trabajo realizado.

Figuras 3, 4, 5 y 6

Caso Testigo 1: Gerente General, Coordinador de Administración, Operario y Transportista

Puesto: Gerente General	Inicio del proyecto	Fin del proyecto
1. Conocimientos y uso de la tecnología		
2. Adaptación a cambios		
3. Capacidad de aprendizaje		
4. Mejora continua		
5. Visión estratégica (hábil estratega)		
6. Conocimiento en el negocio		
7. Capacidad para diseñar procesos sistematizados		
8. Impulso e influencia		
9. Delegación		

Puesto: Coordinador de Administración	Inicio del proyecto	Fin del proyecto
1. Conocimientos y uso de la tecnología		
2. Adaptación a cambios		
3. Capacidad de aprendizaje		
4. Mejora continua		
5. Visión estratégica (hábil estratega)		
6. Conocimiento en el negocio		
7. Capacidad para diseñar procesos sistematizados		
8. Impulso e influencia		
9. Delegación		

Puesto: Operario de Producción	Inicio del proyecto	Fin del proyecto
1. Conocimientos y uso de la tecnología		
2. Adaptación a cambios		
3. Capacidad de aprendizaje		
4. Mejora continua		
10. Conocimientos específicos del puesto/aptitud técnica		

Puesto: Transportista	Inicio del proyecto	Fin del proyecto
1. Conocimientos y uso de la tecnología		
2. Adaptación a cambios		
3. Capacidad de aprendizaje		
4. Mejora continua		
10. Conocimientos específicos del puesto/aptitud técnica		

Fuente: Gráficos de elaboración propia

Figuras 7 y 8

Caso Testigo 2: Gerente General y Administrativo

Puesto: Gerente General	Inicio del proyecto	Fin del proyecto
1. Conocimientos y uso de la tecnología		
2. Adaptación a cambios		
3. Capacidad de aprendizaje		
4. Mejora continua		
5. Visión estratégica (hábil estratega)		
6. Conocimiento en el negocio		
7. Capacidad para diseñar procesos sistematizados		
8. Impulso e influencia		
9. Delegación		

Puesto: Administrativo (data entry)	Inicio del proyecto	Fin del proyecto
1. Conocimientos y uso de la tecnología		
2. Adaptación a cambios		
3. Capacidad de aprendizaje		
4. Mejora continua		
10. Conocimientos específicos del puesto/aptitud técnica		

Fuente: Gráficos de elaboración propia

Figuras 9, 10 y 11

Caso Testigo 3: Coordinadores: Interno, Comercial y de Administración

Puesto: Coordinador Interno	Inicio del proyecto	Fin del proyecto	Puesto: Coordinador Comercial	Inicio del proyecto	Fin del proyecto	Puesto: Coordinador de Administración	Inicio del proyecto	Fin del proyecto
1. Conocimientos y uso de la tecnología			1. Conocimientos y uso de la tecnología			1. Conocimientos y uso de la tecnología		
2. Adaptación a cambios			2. Adaptación a cambios			2. Adaptación a cambios		
3. Capacidad de aprendizaje			3. Capacidad de aprendizaje			3. Capacidad de aprendizaje		
4. Mejora continua			4. Mejora continua			4. Mejora continua		
5. Visión estratégica (hábil estratega)			5. Visión estratégica (hábil estratega)			5. Visión estratégica (hábil estratega)		
6. Conocimiento en el negocio			6. Conocimiento en el negocio			6. Conocimiento en el negocio		
7. Capacidad para diseñar procesos sistematizados			7. Capacidad para diseñar procesos sistematizados			7. Capacidad para diseñar procesos sistematizados		
8. Impulso e influencia			8. Impulso e influencia			8. Impulso e influencia		
9. Delegación			9. Delegación			9. Delegación		

Fuente: Gráficos de elaboración propia

Figuras 9, 10 11 y 12

Caso Testigo 3: Coordinador de la Producción, Supervisor de Servicios de Maquinarias y Fletes y Administrativos Agricultura y contable y Administrativo de la producción y contable.



Fuente: Gráficos de elaboración propia

El grado de cumplimiento de los objetivos claves planificados al inicio del proyecto (01/06/21) y evaluados al finalizar la campaña agrícola (30/06/22), promediando por caso testigo el porcentaje entre todos los objetivos planificados, se corresponden a lo siguiente:

Caso testigo 1: 70%

Caso testigo 2: 85%

Caso testigo 3: 60%

Se consideró dicho período de evaluación, por incluir todo el ciclo productivo. Sin embargo, los resultados de esos negocios se verán reflejados en su mayor parte, en el estado de resultados del siguiente ejercicio.

En los tres casos se lograron los reportes de cierres de campaña con su análisis y dashboards de los indicadores que permiten realizar comparativos por establecimientos, insumos, costo de labores, costos de administración y estructura y rentabilidades de las distintas unidades de negocio, mostrando la eficiencia de las actividades y de la infraestructura.

A través de los dashboards fue posible comparar para tomar acciones de corrección y mejora a futuro con datos propios y/o de terceros.

Conclusión

Puntos claves al momento de abordar un proceso de transformación digital para la población en análisis:

- ✓ Realizar el relevamiento inicial con definición clara del alcance del proyecto (qué está adentro y qué queda fuera del proyecto) y nivelar expectativas vs realidad (objetivos deseados vs recursos disponibles: horas hombre, conocimientos de los recursos, etc) en el informe de devolución.
- ✓ Adaptar la metodología de implementación según el modelo de negocio: las actividades desarrolladas y los objetivos de información planteados que permitan asignar objetivos estratégicos de la organización
- ✓ Considerar que todo proceso de transformación digital tracciona un cambio cultural
- ✓ Priorizar objetivos claves. Ir desde lo general a lo particular. Plantear objetivos de información más generales que permitan ser alcanzados en un tiempo prudencial. Comunicar el logro de los objetivos, motivar al equipo. Luego, ir en mayor nivel de detalle, potenciando el uso de la herramienta con grado de especificidad mayor en cuanto a los datos a incorporar.
- ✓ Utilizar indicadores para cuantificar los avances en la implementación del proyecto y las mejoras obtenidas a través de él.
- ✓ Asegurar el compromiso de los directivos. Mantener coherencia entre el discurso, las acciones y decisiones de la dirección. Comprender que como menciona Drucker, “la cultura se come la estrategia en el desayuno”. Lograr el involucramiento en el proceso de transformación digital y cultural de todos los niveles de la organización e impulsar el trabajo en equipo.
- ✓ Definir claramente, roles, funciones y responsabilidades en el proyecto.
- ✓ Definir un coordinador interno del proyecto, que vele porque cada una de las partes cumpla con la responsabilidad a cargo. Gestionar soluciones en caso de inconvenientes o levantar la mano de ser necesario.
- ✓ Gestionar el cambio en las personas del equipo para lograr una implementación exitosa, son fundamentales competencias de impulso e influencia y liderazgo para convertirse en agente de cambio.
- ✓ Capacitar al personal
- ✓ Asignar el tiempo y recursos necesarios para la implementación del proyecto (datos, horas hombre, acceso de usuarios, etc).
- ✓ Escuchar las propuestas de los colaboradores. Motivar y hacer participar directamente de las actividades.
- ✓ Evaluar el progreso y evolución de la implementación.
- ✓ Enseñar con el ejemplo y demostrar compromiso y el de la empresa con el proyecto.

Considerando que todavía queda mucho camino por recorrer y que las tecnologías emergentes son cada vez son más disruptivas y aportan soluciones inteligentes, en un plazo de tiempo cada vez más

abrupto, seguramente la incorporación de las mismas deberá estar acompañadas por el desarrollo de las competencias del capital humano a cargo del proceso de implementación. Por lo que, seguramente, esté trabajo será un puntapié inicial que permitirá abrir nuevas oportunidades de investigación según se plantean nuevos horizontes traccionados por un cambio cultural y tecnológico, donde la persona es la protagonista.

Referencias Bibliográficas

- George Westerman, Didier Bonnet, Andrew McAfee. (2014). Leading digital : turning technology into business transformation. Harvard Business School Publishing. Boston, Massachusetts
- High, Peter A.(2014). Implementing world class IT strategy : how IT can drive organizational innovation. HB Printing. United States of America
- Molinari, Paula. 2012. El salto del dueño. Buenos Aires. Temas Grupo Editorial. 1ª.ed.
- Rogers David L. (2016).The digital transformation playbook : rethink your business for the digital age. Columbia University Press. New York
- Scarlato Sandra. 2016. Gestionando el desempeño: en busca de mayor efectividad de tu equipo. Buenos Aires. Temas Grupo Editorial. 1° ed. Revisada.
- Tubio, Valeria S. 2024. Transformación digital en Empresas Agropecuarias de la zona Santa Fe Sur. Universidad Nacional de Rosario.

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LAS CÁTEDRAS DEL TRAYECTO CURRICULAR INICIAL DE LA FCE DE LA UNL

ARMELINI, M.V.

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral

mvarmelini@gmail.com

Resumen: El estudio aborda los desafíos actuales en la Educación Superior, específicamente en las cátedras del ciclo inicial de las carreras de Contador Público, Licenciatura en Administración y Licenciatura en Economía en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral. La investigación revela que la alta demanda estudiantil y la estructura organizativa limitada afectan la planificación y la dedicación docente. Los docentes enfrentan dificultades debido a la gran cantidad de estudiantes y la necesidad de adaptar sus métodos de enseñanza a las características de una nueva generación.

Palabras clave: Formación para el trabajo, Prácticas Docentes, Inclusión.

Abstract: The study addresses the current challenges in Higher Education, specifically in the chairs of the initial cycle of the Public Accounting, Bachelor of Administration and Bachelor of Economics careers at the Faculty of Economic Sciences of the National University of the Litoral. The research reveals that high student demand and limited organizational structure affect teacher planning and dedication. Teachers face difficulties due to the large number of students and the need to adapt their teaching methods to the characteristics of a new generation.

Key words: Training for work, Teaching Practices, Inclusion

Introducción: Este trabajo fue realizado en el marco del CAID+D “Enseñanza en el ciclo inicial de carreras de grado universitario. Análisis de los factores que favorecen trayectorias formativas inclusivas”, a los efectos de contribuir en la información que la investigación requiere, en los objetivos referidos a la formación para el trabajo de los estudiantes de los ciclos iniciales, y sobre el ejercicio de prácticas docentes inclusivas en dicha casa de estudios.

Marco teórico/Precisiones conceptuales/ Estado del arte:

La Educación Superior se encuentra ante numerosos desafíos, entre los que podemos mencionar fenómenos tales como el abandono y el rezago (Mejias, Odetti, Pacifico, 2007) y debates políticos y pedagógicos. Aparece la necesidad de pensar en nuevas categorías para analizar la realidad actual de las aulas, porque “... no hay recetas, solo podemos pensar y comenzar a intuir que la intención homogeneizadora no es el camino.” (Medina, 2017, p 98).

En las últimas décadas los cambios sociales y educativos han incrementado una serie de responsabilidades en los profesionales de la educación para desarrollar el proceso formativo en todos los niveles de la enseñanza ya que en las aulas participa una heterogeneidad de estudiantes con

intereses y necesidades muy particulares. Por otra parte, el profesor universitario debe enfrentar estos cambios de manera positiva al utilizar mecanismos que eviten toda forma de discriminación y exclusión (Cañedo Ortiz y Figueroa Rubalcava, 2013).

Ahora bien, enseñar en carreras profesionales que promuevan una mayor inclusión de ingresantes y que posibiliten su permanencia y avance implica contemplar la profesionalidad de la formación desde los inicios, atendiendo la futura empleabilidad de sus graduados.

En virtud de ello, surge la necesidad de pensar cómo se abordan estos puntos desde cada una de las cátedras que integran el ciclo inicial de las carreras Contador Público, Licenciatura en Administración y Licenciatura en Economía, teniendo en cuenta que podemos entender a cada una de ellas como suborganizaciones dentro de la organización Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral.

Objetivos y encuadre metodológico:

En el marco de lo descrito, se ha propuesto como objetivo: indagar sobre las prácticas de inclusión y de formación para el trabajo en las cátedras del ciclo inicial de las carreras de Contador Público, Licenciatura en Administración y Licenciatura en Economía de la Facultad de Ciencias Económica de la Universidad Nacional del Litoral.

La metodología propuesta fue la de entrevista personal, orientada con preguntas que reflejen la dinámica de trabajo de las cátedras, sus prácticas en el aula, la comunicación con los estudiantes, la renovación de los contenidos y de las formas de abordarlos en el aula; la permeabilidad con el contexto. También la lógica en la que encuadran sus objetivos, si es que están relacionados activamente con otros espacios curriculares de la carrera y con la formación profesional general.

El trabajo de campo fue realizado entre el 18 de abril y el 2 de mayo de 2022, utilizando el método de las entrevistas personales semiestructuradas, a partir de un cuestionario de preguntas guías que abarcaron 3 ejes de análisis:

1. Caracterización de las cátedras.
2. Intercambio con los otros actores (institucionales, empresariales, gubernamentales)
3. Docentes y su relación con los estudiantes

Las entrevistas se realizaron a docentes de los siguientes espacios curriculares del ciclo básico de las carreras: Contador Público, Licenciatura en Administración y Licenciatura en Economía:

PRIMER AÑO

Administración I
Introducción a la Economía
Contabilidad I
Matemática como lenguaje

SEGUNDO AÑO

Introducción a las Ciencias Sociales
Informática
Cálculo para las Ciencias Económicas
Instituciones de Derecho I

Resultados:

Eje 1: Caracterización de las cátedras

Las cátedras del llamado BUCE (Bachillerato Universitario en Ciencias Económicas) comparten la gran demanda de estudiantes que tienen que atender. En las distintas entrevistas se destaca la cantidad de estudiantes que ingresan a la facultad, como una particularidad que rige el desarrollo de la organización del cuatrimestre, y pone limitaciones a sus planificaciones.

El perfil de los docentes de las cátedras depende fundamentalmente de la disciplina que uno analice, pero el denominador común indica que cuando la naturaleza de la materia habilita a que un profesional de ciencias económicas dicte ese curso, nos encontramos con esa situación.

En cuanto a su estructura, las cátedras son organizaciones formadas por uno o dos cargos docentes (titular y/o adjunto), generalmente con carga horaria semi exclusiva, y luego un gran número de docentes auxiliares, de carga simple. La predominancia de los cargos simples en los distintos espacios curriculares tiene un gran impacto en la modalidad de trabajo. Dado el poco tiempo de dedicación, y la gran cantidad de estudiantes, las tareas operativas acaparan el tiempo destinado a la facultad, rezagando de esta manera las posibilidades de dedicación a la investigación, la capacitación interna, la discusión de nueva bibliografía, como una práctica sistemática en los distintos grupos.

Para finalizar con este punto, se destaca la coincidencia en todas las disciplinas de dirigir los esfuerzos la importancia de la pertinencia disciplinar, pensando las clases en su totalidad a partir del perfil profesional para el cual se están formando los estudiantes.

Eje 2: Intercambio con otros actores.

De forma unánime, las respuestas referidas a las relaciones de las cátedras se han manifestado en dos sentidos:

Uno, referido a las relaciones con otras cátedras dentro de la misma facultad: a partir del proceso de acreditación de la carrera de Contador Público, se llevó adelante el cambio de plan de estudios en las carreras, que traccionó a las licenciaturas por el ciclo común. A partir de esta experiencia fueron necesarios los encuentros de trabajo entre los docentes jefes de cátedra, asociados y/o adjuntos de los diferentes espacios curriculares para analizar contenidos, y coordinar una sucesión de temas que sea coherente en sí misma, y que cumpla con los objetivos establecidos por CONEAU. Este intercambio fue descrito como un evento puntual, que no ha continuado como una forma de trabajo sostenida en el tiempo.

Otra, referida a oficinas de gestión, particularmente la Secretaría Académica y de Bienestar Estudiantil, teniendo en cuenta el gran número de estudiantes que hay en 1ero y 2do año.

Hacia afuera de la facultad, los vínculos identificados están enmarcados en la participación de los docentes de las cátedras en diferentes instituciones de investigación, académicas, de la especificidad de cada materia.

En la actualidad no hay vínculos con ámbitos privados como empresas u organizaciones no gubernamentales, ni tampoco con reparticiones públicas de las diferentes jurisdicciones.

Eje 3: Docentes y su relación con los estudiantes.

Luego de los cambios de planes de las tres carreras de grado, hubo transformaciones en cuanto al formato de las mismas, quedando Matemática, Economía, Contabilidad y Administración como materias anuales en el primer año, con encuentros establecidos en una vez por semana, y eventualmente tutorías que se organizan en cada caso de manera distinta, atendiendo a la demanda y a las posibilidades de recursos humanos de las cátedras.

Las demás cátedras de 1er año y las del 2do año relevadas, tienen cursado cuatrimestral, pero ofrecen el dictado en ambos cuatrimestres.

En el 1er año las materias tienen comisiones con un docente a cargo de cada una, extendiendo el sistema del nivel secundario, en el cual cada grupo de estudiantes tiene un docente único referente en cada disciplina. Ya en 2do año, comienzan las diferenciaciones incorporando más de un docente en cada comisión, que se distribuyen el dictado en función de la naturaleza de las clases (teóricas o prácticas), y de los contenidos que deben darse.

En todos los casos, luego de la pandemia, el entorno virtual de la facultad ha quedado como un mecanismo de comunicación e intercambio institucional dado. No solamente el material teórico y las ejercitaciones son subidas allí, sino que la mensajería interna es un canal habitual de información desde la cátedra hacia el estudiantado, y de consultas en forma inversa. También se sostienen los foros de consultas, alentado a la participación y a la discusión de temas de forma colaborativa. En una baja proporción, algunas cátedras han habilitado los grupos de WhatsApp como mecanismos de comunicación de la comisión.

En cuanto a la caracterización de los estudiantes del ciclo inicial, la manifestación común refiere a dificultades con impacto directo en el proceso de enseñanza aprendizaje, que tienen que ver tanto con aspectos formativos que vienen del nivel secundario, como aspectos culturales y generacionales, de intereses y de formas de comunicarse que son cada vez más dinámicas.

De la información relevada se pueden identificar las siguientes dificultades en los estudiantes de 1ero y 2do año de la carrera de grado:

- Poca capacidad de concentración. El momento de escucha atenta se reduce cada vez más, lo que dificulta el desarrollo de temas nuevos, que suponen una explicación continua desde el inicio del tema hasta su conclusión.
- Dificultad para la comprensión de lecturas, para escribir textos, responder una pregunta.
- Desconocimiento general de la vida universitaria. Esto se destaca en función de que, en las materias de primer año que son anuales, se supone que en el segundo cuatrimestre algunas pautas, tanto académicas como administrativas, ya deberían ser conocidas, y la experiencia indica que no es así. Que aún en segundo año los docentes detectan cierta inmadurez en este sentido, demandando el mismo acompañamiento que en el inicio del primer año
- Falta de participación en clases. Por un lado, se ha nombrado esta dificultad como una consecuencia de la vergüenza que pueda genera el hablar en un ámbito desconocido y tan masivo, ya que son comisiones de 80 estudiantes en promedio. Por otra parte, algunos de los

entrevistados lo relacionan con la falta de compromiso con la clase en si misma, haciendo una relación directa con la falta de lectura de los materiales dados, o de las prácticas sugeridas para trabajar en la clase.

Un último punto a destacar dentro de la caracterización del estudiantado es la comunicación. Se observa que los estudiantes tienen un código diferente que con el uso intensivo y general de la tecnología que ha habilitado diferentes tiempos, usos y respuestas.

Dada la descripción anterior, se ha consultado a los entrevistados respecto a qué desafíos les presenta en su tarea docente dar clases a estudiantes con tales características, y la palabra que surge como síntesis es la de “adaptación”. Queda de manifiesto que el éxito en el dictado de las clases es el resultado de poder hacer converger los temas que hay que enseñar con los intereses de los estudiantes, y desarrollarlos en un marco que sea atractivo e interesante para ellos. Que puedan identificar que los contenidos que están aprendiendo tienen un sentido dentro de su formación, que es concreto.

Hoy se plantea una nueva forma de pensar las clases, haciendo hincapié en lo visual, lo interactivo, lo dinámico. Hay un esfuerzo por comprender esta nueva generación para ofrecerles algo que los incentive.

En cuanto a las dificultades antes mencionadas, algunas estrategias que se llevan adelante tienen que ver con: el desarrollo de manuales de cátedra que acerquen el lenguaje técnico a los estudiantes, guías de trabajos prácticos relacionados a problemas específicos de la profesión, y tutorías permanentes con pasantes.

La masividad que suponen los primeros años tiene el desafío de conocerlos, lo que genera otra dificultad, que es no poder detectar un problema, una ausencia y quizás que alguien deje sin ser un evento notado por el docente dentro del grupo. El desafío es más pedagógico que intelectual - teórico.

Conclusiones. Nuevos interrogantes.

Dada la descripción del universo de estudiantes de la FCE de la UNL que se ha podido obtener a partir de los entrevistados, se detecta que los esfuerzos de los docentes se enfocan más hacia el 2do punto, es decir el desarrollo de prácticas inclusivas y la permanencia en la carrera. Estos esfuerzos están enfocados puntualmente en:

- Interesar al estudiantado en la temática de la disciplina, proponiendo enfoques que son coherentes con el perfil profesional para el cual se están formando.
- Generar espacios de contención, atendiendo tanto a las carencias pedagógicas con que vienen del nivel secundario, como a las implicancias de trabajar con grupos numerosos, donde el seguimiento de la trayectoria de cada estudiante se hace muy dificultoso.

Respecto a la formación para el trabajo, no se han detectado prácticas que específicamente estén orientadas en este sentido. La planificación de las clases, las actividades, el material de estudio que elaboran las cátedras están más orientadas a desarrollar la comprensión lecto-escritora, y a la introducción a la vida universitaria.

A partir del estudio realizado, se plantean los siguientes interrogantes:

1. ¿Es funcional la actual modalidad de cursado anual de las materias de primer año?
2. ¿Cómo es la transición del acompañamiento que se ha puesto en marcha para los estudiantes de 1er año cuando pasan a 2do? ¿Sería una posibilidad generar alternativas para que ese proceso de transición se dé en el 2do cuatrimestre del 1er año?
3. ¿Qué estrategias pueden ponerse en marcha de forma institucional, es decir, desde la conducción académica de la facultad hacia todas las cátedras, para trabajar las dificultades de comprensión y lectura del estudiantado del ciclo inicial?
4. ¿Es posible, en el marco descrito durante el presente trabajo, pensar en el desarrollo de prácticas que propicien la formación para el trabajo en el ciclo inicial?

Referencias:

Bibliografía citada:

- Cañedo Ortiz, T. y Figueroa Rubalcava, A. (2013). La práctica docente en educación superior: una mirada hacia su complejidad. Sinéctica, (41), 2-18. Recuperado el 03 de marzo de 2020 de:

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-109X2013000200004&lng=es&tlng=pt.

- Medina, Claudia (2017) "Las juventudes en la escuela. Aportes para pensar las prácticas educativas". Revista Itinerarios Educativos. N° 10. Universidad Nacional del Litoral.

- Mejias, D., Odetti, H. y Pacifico, A. (2007). Investigación sobre los procesos de articulación nivel medio/polimodal e ingreso a la UNL. Historia y perspectiva. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires – Facultad de Ciencias Humanas V Encuentro Nacional y II Latinoamericano La Universidad como objeto de investigación.

LA MORFOLOGIA Y EL TEJIDO EMPRESARIAL DE LAS PYME EN LA CIUDAD DE LOJA-ECUADOR

ARIAS, J.E.

jorgeeugenio01958@gmail.com

RESUMEN

En el presente trabajo investigativo, se analiza la morfología y el tejido empresarial de las Pyme (pequeñas y medianas empresas) en la ciudad de Loja-Ecuador. En este contexto, se recurrió a la revisión de la conformación del sistema productivo local con fines de explicar su configuración y su grado de actividad. Para ello, se utilizó una metodología de investigación de tipo no experimental transaccional descriptiva que permitió guiar el proceso de la información de tipos cualitativa y cuantitativa. Su objetivo fue, analizar la situación general del tejido empresarial y la morfología de las Pyme ubicadas en la ciudad. Los resultados revelaron que las razones de “independencia” y “generación de mayores ingresos” para iniciar una Pyme frente a la alternativa exclusiva de “encontrar un empleo remunerado” reflejan una visión positiva y una atracción hacia las Pyme. Además, dentro del conjunto de unidades económicas de producción que conforman el tejido empresarial, teniendo en cuenta su estructura (morfología), las justificaciones más mencionadas fueron: “ser independiente” en un 38% y generarse “una oportunidad para ganar más” con un 34%. Desde este punto de vista, y tomando en consideración el tejido empresarial, la actividad económica prevaleciente es el sector terciario, tanto por el número de empresas como por la cantidad de empleos generados (comercio al por mayor y menor), correspondiendo un 21 % del total. En síntesis, y por su estructura, en el área urbana de Loja, sigue predominando el comercio como actividad principal, y en el sector rural la agricultura. Así mismo, las Pyme constituyen la totalidad del ingreso familiar para el 41,7% de los empresarios. Bajo esta consideración, las actividades económicas que se desarrollan en la ciudad de Loja, enmarcadas dentro de los tres sectores económicos tradicionales, y considerando el tejido empresarial, la mayoría de las Pyme se dedica al comercio (55%), tal como se esperaba, debido a que éste presenta menores barreras de entrada

Palabras claves: Investigación, producción, morfología.

ABSTRACT

In this research, the morphology and business fabric of Small and medium-sized enterprises (SMEs) in the city of Loja – Ecuador is analyzed. In this context, a revision of local productive system conformation was appealed in order to explain its configuration and activity degree, which determined in a non-experimental transactional descriptive research methodology that allowed to guide the qualitative and quantitative information process. The main objective was to analyze the morphology and business fabric of SMEs general situation. About this same area, the results revealed, that “independence” and “generat more income” are the reasons to start a SME versus the exclusive alternative of finding a pay employment, this reflects a positive vision and an attraction towards SMEs. Besides, within the set of economic production units that form the business fabric, as well as the SMEs

structure and morphology, the most mentioned justifications were: “be independent” 38%, and generate” an opportunity to earn more money” 34%. From this point of view and taking into consideration the business fabric, the prevailing economic activity is the tertiary sector, both by the number of companies and by the number of jobs generated (wholesale and retail trade), corresponding to 21 % of the total. In synthesis, and because of the structure, in the urban area of Loja city, commerce continues to predominate as the main activity, and in the rural sector the agriculture. Likewise, the SMEs constitute the entire family income for 41.7% of entrepreneurs. Under this consideration, the economic activities developed in Loja city, framed within the three traditional economic sectors and considering the business fabric in most SMEs, just as expected, is dedicated to commerce (55%), because this activity has less obstacles to entry.

Keywords: Research, Production, Morphology.

INTRODUCCIÓN

En un sistema globalizado, el mundo ha propiciado cambios significativos en los escenarios geopolíticos, económicos y tecnológicos que, sin lugar a dudas, afectan las posibilidades de crecimiento de las regiones; también han generado nuevos espacios que pueden ser aprovechados. Así, el lento crecimiento económico ha traído como consecuencia un menor dinamismo del comercio internacional y la aceleración en la revolución digital, han modificado los patrones de consumo y de producción a nivel de todo el mundo. En América Latina, se han generado nuevas demandas globales que actualmente representan desafíos y oportunidades para la generación de nuevos estilos regionales de Desarrollo Sostenible. Como se evidencia en América Latina, las Pyme, no pueden quedar relegadas al margen de este proceso. Su importancia en el Ecuador y en la ciudad de Loja, así como en América Latina y el mundo, se sustenta tanto en el nivel de generación de empleo y de ingresos como en su interacción en la red social, creando nuevas oportunidades de producción para las familias más pobres.

Marco teórico/Precisiones conceptuales/ Estado del arte

Las bases teóricas y conceptuales constituyen el escenario fundamental para la elaboración de una temática investigativa, aportando de mejor manera a la evidencia disponible. Así, Barralla (2012) mencionan la importancia actual de las Pyme a nivel mundial en las economías modernas, las mismas inciden significativamente en el crecimiento económico de un país por la generación de empleo y su participación en el Producto Interno Bruto.

Desde este punto de vista, Morín (2003) considera que el pensamiento complejo no resuelve en sí mismo los problemas, pero si constituye una ayuda para que puedan ser resueltos. Este postulado puede explicar la teoría del fenómeno de las Pyme en lo referente a su contextualización, tanto en su totalidad como en sus escenarios, por cuanto cada una de las teorías presentadas dan un nivel distinto de análisis. Varios de estos enfoques constituyen una herramienta de ayuda para determinar las causas que motivan su conformación y su impacto en el desarrollo local. A su vez, Feliu (2003) aporta algo más, y afirma que la idea del pensamiento complejo significa que no existe una respuesta sencilla o predeterminada para actuar en el sujeto. La naturaleza de las Pyme debemos acercarnos con las consideraciones realizadas y los matices definidos por los diversos autores. Algo similar propone Burke

(1999) cuando describe la estructura o el sistema como el conjunto de componentes que son interdependientes en virtud de un conjunto de reglas que gobiernan sus relaciones. A su vez, Kaufman (1973), considera que los sistemas o estructuras son un conjunto de partes o elementos que funcionan dependientemente o conjuntamente para lograr ciertos resultados o productos requeridos. Por otra parte, Ventocilla (2014) manifiesta que las Pyme son sistemas creadores de valor económico cuando se desarrollan dentro de un ámbito de dinámicas productivas y competitivas que les permiten desenvolverse dentro de un ámbito de riqueza y, cuando permiten involucrar en su contexto de mercado a las personas en las cuales se encuentran los recursos requeridos para la satisfacción de sus necesidades y enriquecer el proceso.

De esta manera, con la propuesta de Thomas (1982) se recogen las ideas anteriores y se logra una descripción más completa sobre la estructura o el sistema. En su opinión, éstas constituyen una serie de elementos o componentes que actúan conjuntamente para lograr el objetivo de ese todo al que pertenecen. Cleri (2007), por su parte, manifiesta que la empresa es un conjunto de personas que trabajan juntas para el cumplimiento de un objetivo común, es decir que, con su participación y dinámica, determinan los cambios dentro del tejido empresarial productivo local.

Al realizar esta versión, cada ciencia tiene sus propios campos, sus propias fronteras y autonomías, su efecto inmediato es la visión desintegradora de la realidad. Así mismo, para la realización de esta temática, es preciso tomar el pensamiento de Brown (1992), quien analiza los diversos aspectos y cuestiones éticas relacionadas con las organizaciones y el ejercicio de sus funciones en el diseño, la aprobación y la ejecución de políticas de gestión. Igualmente, se conjuga con los indicadores de Burke (1999), quien considera importante la participación de la acción humana en las organizaciones sociales, mostrando su dimensión a través de una visión sistemática acerca de las principales aproximaciones a la estructura y el proceso organizacional institucional. Entendida así, la creciente interdependencia económica, social y política, característica fundamental del mundo contemporáneo, y las cada vez más frecuentes e intensas interacciones transnacionales, actores económicos, organizaciones no gubernamentales y ciudadanos, hacen necesario que la presente investigación tome en consideración la teoría económica institucional realizada por North (1990), como un marco teórico para el análisis de los diferentes indicadores o factores que condicionan la creación de las Pyme.

Objetivos y encuadre metodológico

Objetivos

General

Analizar la situación general del tejido empresarial y la morfología de las Pyme ubicadas en la ciudad de Loja-Ecuador.

Específicos:

- Analizar la incidencia del tejido y la morfología educativo empresarial en el sector Pyme de la ciudad de Loja-Ecuador.

- Analizar la incidencia del tejido y de la morfología empresarial en el nivel de empleo de la ciudad de Loja-Ecuador.
- Analizar la incidencia de la dinámica del tejido y morfología empresarial de la ciudad de Loja-Ecuador en el sistema financiero.

En lo referente al aspecto metodológico de la presente propuesta, es preciso indicar que, debido a la ausencia de datos estadísticos de carácter censal debidamente procesados para nuestra investigación y, sobre todo, al no existir una base de datos sobre las Pymes en la ciudad de Loja, se procedió a aplicar un muestreo aleatorio al azar. El mismo consideró a priori el área urbana cuyo número de encuestas respectivo se discernió utilizando el criterio de fijación no proporcional al número de comercios de cada zona; en razón de la existencia de sectores (homogéneo y de menor densidad de población) y de otros más heterogéneos y a los cuales corresponden las mayores densidades. La identificación de las 370 Pymes de la ciudad de Loja se llevó en base a la selección aleatoria (focal), mientras que la selección del escogimiento de las Pymes fue realizada en base a la observación directa. Además, se recurrió a la revisión de la conformación del sistema productivo local con fines de explicar su configuración y su grado de actividad. Ello determinó el uso de una metodología de investigación de tipo no experimental descriptiva, la cual permitió guiar el proceso de la información de tipo cualitativa y cuantitativa.

Resultados

1. Antecedentes

En la actualidad, la economía del Ecuador depende esencialmente de los recursos provenientes del petróleo; sin embargo, es necesario buscar alternativas que permitan aprovechar los componentes innovadores de nuestra población, como son las Pyme, que hoy en día son el gran motor del empleo en la mayoría de los países del mundo y, además, las proveedoras de ingresos y empleo para más de un tercio de la población económicamente activa. En América Latina, las Pyme son la principal fuente de puestos de trabajo: El Banco Interamericano de Desarrollo (2005) estimó que en la región existieron alrededor de 57 millones de microempresas que brindaron empleo, por lo menos, a 110 millones de personas.

Ahora bien, al hablar de Pyme se utiliza a modo de guía la definición aplicada por PREALC (1990), en la cual se considera que, una Pyme es un negocio de tipo personal o familiar que emplea hasta 10 personas, el cual se encuentra administrado por una persona individual, una familia, o un grupo de personas individuales con ingresos relativamente bajos y, cuyo actor principal ejerce un criterio independiente sobre productos, mercados y precios y, además, se constituye en una importante fuente de ingresos para el hogar.

Desde esta óptica, según el Servicio de Rentas Internas para el año 2018 en el país existió un total de Pymes de 45.399 Pequeñas Empresas y 7.471 Medianas Empresas en consideración a su volumen de ventas- De este total el 2,2% se registró en Loja.

2. Ubicación

El área de investigación para la presente temática es la ciudad de Loja, ubicada al sur del Ecuador a 2063 m.s.n.m., rodeada de aristas montañosas, atravesada por los ríos Zamora y Malacatos (ver mapa No.1). Debido a la difícil topografía existente en dicha área las tierras aptas para la agricultura sólo se sitúan en los pequeños valles y mesetas

MAPA No. 1.

MAPA DE LA PROVINCIA DE LOJA, CANTÓN Y CIUDAD DE LOJA. LOJA 2024 (11 236.5 Km²)



FUENTE: IGM, Mapas del Ecuador 2000.

ELABORACIÓN: El Autor.

3. Población de la ciudad de Loja

La población de la ciudad de Loja, según el censo de 1990, fue de 94 305 habitantes, mientras que para el año 2001 se situó en 117 796 habitantes, registrándose una tasa de crecimiento intercensal anual del 2.02 %; se estima que para el año 2024 esta será de 194313 personas aproximadamente, con una población eminentemente joven: el 51. 9 %, está en el intervalo de 10 a 39 años de edad, significando un poco más de la mitad de la población.

Tomando en consideración el tejido empresarial, así como su estructura tradicional y productiva, se puede determinar que, en el sector urbano de la ciudad de Loja, la actividad económica prevaleciente es el sector terciario, tanto por el número de empresas como por la cantidad de empleos generados (comercio al por mayor y menor), correspondiendo a un 21%. También, las formas de irradiación de la ciudad de Loja se encuentran definidas por el tejido empresarial, así como por su estructura.

4. La centralidad

El grado de centralidad (Sven Godlun) de una ciudad mide la influencia regional que ésta ejerce. Para reconocer la centralidad de esta trama empresarial de la ciudad de Loja (centro de nuestra investigación) se consideró el número de personas activas en el sector Pyme, con respecto a la población total de la ciudad.

De acuerdo a los parámetros establecidos para el índice de centralidad, la ciudad de Loja tiene un 16.89, lo que significa que la ciudad consagra su comercio y servicios al exterior. Igualmente, los estudios de Haggeth (1994), sobre el uso comercial del suelo urbano realizados en países de economía capitalista desarrollada han demostrado la gran importancia que desempeña el precio del terreno por impacto del comercio (ver gráfico de los sectores comerciales y micro empresariales en la ciudad de Loja).

GRAFICO. NO. 01

DISTRIBUCIÓN ESPACIAL DE LAS PYME EN LA CIUDAD DE LOJA. LOJA. 2024



FUENTE Y ELABORACION: IML 2024.

En otro orden, al analizar las características de las Pyme comenzaremos con su división por grupos de edad. No obstante lo señalado, se debe tener presente en términos relativos el tejido empresarial de la ciudad de Loja y de acuerdo a este indicador, la mayoría de los empresarios son adultos entre 31 y 50 años, dado que constituyen el 55%; los jóvenes entre 18 y 30 años alcanzan sólo el 20%, y los mayores de 51 años representan el 25% de los microempresarios.

5. Nivel educativo

Si sostenemos en nuestra investigación que los saberes están interrelacionados, es decir que unos dependen de otros y estos, a su vez, son prerrequisitos de los subsiguientes, solo bajo esta perspectiva se entiende el carácter dinámico y dialectico de la ciencia. Si esto es así, la calidad del tejido empresarial tiene relación directa con la educación empresarial, como lo menciona Crissien (2006): un tejido empresarial de calidad es aquel en donde las empresas nacionales se fortalecen y pasan de ser buenas empresas, ya sean pequeñas o medianas, a empresas multinacionales, aportando al PIB y a la generación de empleo y a la competitividad internacional del país. En este sentido, la mayoría de las Pyme cuenta con una educación básica: una importante proporción, el 11,6 % alcanzó estudios a nivel superior o universitario. Por otra parte, partiendo de la revisión de la información presentada en la misma, su comportamiento tendencial revela, en términos generales, que el 46,5% tiene como máximo estudios primarios completos y que el 42% accedió a la escuela secundaria. Las diferencias por género son ínfimas, contrario a lo que podría esperarse: idéntico porcentaje de las Pyme de

hombres y mujeres cuentan con algún estudio superior o universitario y se destaca una mayor proporción de mujeres que no recibieron educación formal (4,1% frente al 2,9% en los hombres). Sin embargo, también es mayor el porcentaje de mujeres que cursaron y completaron el nivel secundario, un 43,5% versus el 40,5% de los hombres.

6. Principales razones para iniciar una Pyme

Las razones de “independencia” y “generar mayores ingresos” para iniciar una Pyme frente a la alternativa exclusiva de “encontrar un empleo” remunerado reflejan una visión positiva y una atracción hacia las Pyme. En general, dentro del conjunto de unidades económicas de producción que conforman el tejido empresarial, así como su estructura (morfología), las justificaciones más mencionadas fueron: “ser independiente” (38%) y generarse “una oportunidad para ganar más” (34%). “No encontrar un trabajo remunerado” no fue una motivación importante (< al 5% en promedio), a la vez que otro 4% lo consideraba como “la única opción disponible”. Además, se puede determinar que sus ingresos familiares provenientes de las Pyme, constituyen la totalidad del ingreso familiar para el 41,7% de los empresarios.

7. Tejido empresarial de las Pyme por sector económico y antigüedad

En lo referente a las actividades económicas que se desarrollan en la ciudad de Loja enmarcadas dentro de los tres sectores económicos tradicionales y, considerando el tejido empresarial, así como su estructura, la mayoría de las Pyme se dedica al comercio (55%), tal como era de esperarse, debido a que éste presenta menores barreras de entrada. En lo referente a su antigüedad, el 52% de las Pyme comenzaron a funcionar en los últimos 5 años (desde 2019).

8. Problemas que debe enfrentar la microempresa y sus fuentes de financiamiento

Al ser consultados sobre los problemas que enfrentaban sus Pyme por su estructura (morfológica), y su tejido empresarial, las condiciones del mercado aparecían como las más perjudiciales (37.8%) y luego el problema financiero, junto con acceso a financiamiento (20,6%).

Respecto a las a las fuentes de financiamiento para iniciar la Pyme se descubre un panorama interesante. La mayoría de las Pyme del tejido empresarial de la ciudad, inicia su empresa gracias a sus ahorros personales (67,1%). La segunda fuente de financiamiento son los préstamos de familiares y amigos (12,6% en promedio). En total, las fuentes informales de financiamiento (ahorros, regalos, préstamos familiares, herencia, agiotista) llegan al 90% mientras que las fuentes de financiamiento formal (bancos, financieras, cooperativas de ahorro y crédito (COAC), otras cooperativas, ONG y fundaciones) apenas alcanzan el 5%.

Finalmente, para corroborar la información investigada, se procedió a aplicar el programa SPSS Statistics 27; que permitió obtener el resumen de funciones discriminarias canónicas, con una varianza altamente significativa (100%), y una correlación entre variables del 0,491, es decir que la variabilidad entre ellas es mínima y además su Chi-cuadrado representa el 7,712 (ver cuadro siguiente).

Resumen de funciones discriminantes canónicas				
Autovalores				
Función	Autovalor	% de varianza	% acumulado	Correlación canónica
1	,317 ^a	100,0	100,0	0,491
a. Se utilizaron las primeras 1 funciones discriminantes canónicas en el análisis.				
Lambda de Wilks				
Prueba de funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1	0,759	7,712	10	0,657

FUENTE Y ELABORACION: INVESTIGACION DE CAMPO 2024,

Conclusiones

De los resultados de la revisión y discusión de los aspectos inherentes a la dinámica del tejido empresarial y la morfología de la ciudad de Loja, se derivan las siguientes conclusiones:

- El tejido empresarial con su estructura (morfología) en el área urbana de la ciudad de Loja guarda una directa vinculación con la composición de las empresas en el Ecuador. Se destaca una importante presencia de Pymes en la zona de investigación, que constituye el eje dinamizador de la economía de la zona, siendo las mujeres las que dinamizan este sector como sus propietarias y administradoras
- Existe una problemática del mercado de servicios de desarrollo empresarial, lo cual se debe analizar desde la demanda y la oferta. Por el lado de la demanda, estas empresas tienen dificultades para identificar sus propias necesidades de capacitación y asistencia técnica, luego se les dificulta encontrar el proveedor de servicios más adecuado, realizar la contratación, valorar los resultados y, finalmente, implementar sus recomendaciones. Por el lado de la oferta, los problemas más frecuentes se relacionan con la provisión de servicios distintos a las necesidades relevantes de las empresas
- Las Pymes en el país no disponen de una normativa específica que permita delimitar sus características, así como sus condiciones de operatividad en el entorno económico y productivo que permita su institucionalidad
- Es importante que en el campo financiero se promueva un seguro estable que permita la intermediación financiera para que se canalice el ahorro hacia la inversión productiva.

Referencias Bibliográficas

1. Banco Interamericano de Desarrollo (2005). El grupo BID y la pequeña y mediana empresa (1990-2004). New York.
2. Barralla, G.; Cohen, M. (2012). La situación de las Pymes en América Latina. Revista Ieralpyme. Recuperado en <http://copal.org.ar/wpcontent/uploads/2015/06/peal.pdf>.
3. Brown, M. (1992). *Análisis de la Organización sus Acciones*. Buenos Aires: Paidós.

4. Brown, M. (1992). *La Etica en la Empresa. Estrategia para la toma de decisiones* (págs. pp.103-129). Buenos Aires: Paidos.
5. Burke, L. A.; Miller, M. K. (1999). *Taking the Mystery out of Intuitive decision making. Academy of Management Executive*. Vol. 13, No. 4
6. Cleri, C. A. (2007). *El libro de las Pymes*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
7. Crissien, J. (2006). Espíritu empresarial como estrategia de competitividad y desarrollo económico. EAN, 103-118.
8. Feliú, M. (2003). Entrevista con Edgar Morín: El Desafío de la Complejidad.
9. Ferrater J. (1970). *Diccionario de Filosofía Abreviado*. Buenos Aires.
10. Haggett, P. (1994). *Geografía: una síntesis moderna*. Ediciones OMEGA S.A. Barcelona. España.
11. Kaufman, R. A. (1973). *Planificación de Sistemas Educativos*. Editorial Trillas. México, D.F., 189p.
12. Morin, E. (2003). *Introducción al pensamiento complejo*. Editorial Gedisa, Sexta reimpresión. España.
13. North, D. C. (1990). *Estructura y cambio en la historia económica*, Alianza Universidad, Madrid.
14. PREALC (1990). *Empleo y equidad: desafío de los 90*. Santiago de Chile.
15. Thomas H.; Athey S. (1982). *Systematic systems approach an integrated method for solving systems problems*. Englewood Cliffs, New Jersey Prentice-Hall.
16. Ventocilla, E. C. (2014). *La creación de valor y las PYMES Caracas*: Ediciones Conecta.

CONJUGANDO LA INVESTIGACIÓN Y LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA: “PROGRAMA MUJERES EMPRENDEDORAS”, DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE SU IMPACTO

RACCA, A.; OVIEDO, R.; LEDA, A.; TOMARELLI, J.

Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración, Facultad de Ciencias
Económicas y Estadística, Universidad Nacional de Rosario

aracca@fcecon.unr.edu.ar

Resumen

En el marco del proyecto de extensión “Programa Mujeres Emprendedoras”, se analiza el vínculo entre la Asociación Civil CRIAR Comunidad de Mujeres Emprendedoras y la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (UNR). El objetivo es medir el nivel de satisfacción de las participantes de diversas ediciones del Programa de Formación de Mujeres Emprendedoras, así como el impacto de este en sus emprendimientos. El trabajo tiene un alcance descriptivo, desde un enfoque cuantitativo. Se trabajó con un cuestionario altamente estructurado, autoadministrado, online, con algunas preguntas abiertas al final. La gran mayoría de los emprendimientos sigue en funcionamiento. “Adquirir nuevas herramientas para mi emprendimiento” (78,6%) fue el principal motivo por el cual se sumaron al Programa. El 71,4% de las encuestadas se muestra totalmente satisfecho con el Programa, siendo el equipo docente (78,6%) la dimensión más elegida. La probabilidad de que las participantes recomienden el Programa a otras emprendedoras es también muy alta. La clase que mayor interés ha despertado es “Comunicación del proyecto” (64,3%), seguida por “Modelo de negocios” (57,1%). Si bien no aplicaron todo lo aprendido respecto a cada tema, agregarían educación financiera, así como herramientas y técnicas de comercialización adaptadas. Proponen mayor dinamismo en las clases y acortar su extensión. De los resultados puede concluirse que la satisfacción de las participantes es alta y el Programa es efectivo.

Palabras clave: Extensión Universitaria – Formación – Mujeres Emprendedoras

Abstract

Within the framework of the extension project "Women Entrepreneurs Program", the link between the Civil Association CRIAR Community of Women Entrepreneurs and the Faculty of Economic Sciences and Statistics (UNR) is analyzed. The objective is to measure the level of satisfaction of the participants of various editions of the Training Program for Women Entrepreneurs, as well as the impact of this on their enterprises. The work has a descriptive scope, from a quantitative approach. We worked with a highly structured questionnaire, self-administered, online, with some open questions at the end. The vast majority of the enterprises are still in operation. "Acquiring new tools for my entrepreneurship" (78.6%) was the main reason why they joined the Program. 71.4% of the respondents were totally satisfied with the Program, with the teaching staff (78.6%) being the most chosen dimension. The likelihood of participants recommending the Program to other female entrepreneurs is also very high. The class that has aroused the greatest interest is "Project communication" (64.3%), followed by

"Business model" (57.1%). While they did not apply everything they learned on each topic, they would add financial literacy as well as tailored marketing tools and techniques. They propose greater dynamism in the classes and shorten their extension. From the results it can be concluded that the satisfaction of the participants is high and the Program is effective.

Keywords: University Extension - Training - Women Entrepreneurs

Introducción

Las pequeñas empresas constituyen la principal fuente de empleo y contribuyen, con una alta incidencia, al PBI de las naciones y a su nivel de exportaciones. La mayoría de las Pymes nacen a partir de emprendimientos que han superado sus primeros años de vida y han logrado crecer. Lamentablemente, como plantea Dolabela (2006), el 50% de los nuevos emprendimientos duran menos de un año y de los que superan ese periodo tan solo el 20% llega al quinto año.

De esta forma el emprendedurismo se constituye como un movilizador de las economías regionales, necesario para alcanzar el desarrollo. Berenstein (citado en de la Fuente Niel y Navós, 2015) describe el fenómeno de la siguiente manera: "La actividad emprendedora es reconocida a nivel mundial como generadora de empleo y factor de innovación y crecimiento económico de los países" (p.45). Camandona y Oviedo resumen la definición del emprendedor como "aquel que reconoce una oportunidad de negocio y gestiona los recursos necesarios para su aprovechamiento" (2015, p.85).

Toppazzini (2022) menciona que cada vez más mujeres deciden dejar sus trabajos en relación de dependencia para lanzarse en sus emprendimientos "motivadas por su vocación (26,5%) y por su desarrollo personal (14,7%)". No obstante, la mayoría de las mujeres que comienzan su emprendimiento lo hacen por necesidad económica, por mayor flexibilidad horaria o para combinar con tareas domésticas (43%)".

Cuando los emprendimientos son a pequeña escala reúnen ciertas características que ponen en riesgo su supervivencia, mencionadas en Casati (2015); algunas de ellas son: bajo nivel tecnológico, escasas planificación, organización y división del trabajo, baja rentabilidad, dificultades para acceder al crédito, falta de asesoramiento profesional específico y carencia de conocimientos en gestión y administración (p.57-58).

En el caso de los emprendimientos generados por mujeres, las dificultades se incrementan. En un artículo de Care Org (2021) se mencionan como principales obstáculos la dificultad en acceder al crédito, el escaso acceso a formación empresarial y los negativos estereotipos de género en cuanto al liderazgo femenino, los que sostienen que las mujeres no tienen capacidad de liderar y que toman las decisiones priorizando la sensibilidad por sobre la racionalidad. También se hace hincapié en la falta de tiempo consumido en gran medida por los quehaceres domésticos y las tareas de cuidado.

Otro punto para mencionar es el relacionado a la autoestima, que como plantea Donato (en Piqueras, 2015) es un aspecto imprescindible de la personalidad del emprendedor. En general las mujeres tienen menos confianza en sus capacidades que los hombres a la hora de emprender, así como para reconocer el valor real de sus productos o servicios; esto las lleva a participar en menor medida en

actividades de capacitación, vinculación y convocatorias para obtención de fondos que sus pares hombres.

Para Toppazzini (2022) los obstáculos más reconocidos por las mujeres emprendedoras están vinculados a la necesidad de mejorar sus conocimientos en materia económica y a recibir asesoramiento financiero. En dicho artículo se plantea la necesidad de estas emprendedoras de pertenecer a redes o comunidades emprendedoras: “Generar un acompañamiento con otras emprendedoras mujeres que han pasado por situaciones similares ayuda en la gestión, generación de contactos y difusión del emprendimiento” (Toppazzini, 2022).

En respuesta a dichas necesidades surge, con sede en Rosario, la Asociación Civil CRIAR “Comunidad de Mujeres Emprendedoras”, una organización que nuclea mujeres emprendedoras para ayudarlas a lograr la sostenibilidad de sus negocios y la independencia económica. En su estatuto se manifiesta como su objeto: “Fomentar la capacitación de mujeres emprendedoras a través de cursos y talleres que no otorgan título habilitante, en línea y presenciales, a los fines de su inserción y perfeccionamiento en el mundo laboral, productivo y empresarial, así como también brindar a sus asociadas el servicio de consultoría con relación a sus emprendimientos. Todo lo que se realizará sin fines de lucro y sin perseguir directa o indirectamente finalidades lucrativas o tienda a reportar ventajas económicas para los asociados o los integrantes del órgano de administración y/o fiscalización”.

Entendiendo la importancia que las redes de apoyo tienen para las mujeres emprendedoras, CRIAR ha trabajado esta problemática desde el año 2013, ha formado a más de ochocientas mujeres e impulsado más de quince programas de formación gratuitos apuntados a profesionalizar su trabajo de forma de alcanzar mayor rentabilidad en sus emprendimientos y mayor participación de los mismos en el sector productivo.

Por otro lado, en el año 2018 en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (UNR) se conforma el Área de Género con la finalidad, entre otras, de dar visibilidad a las desigualdades de género en los ámbitos de trabajo y desarrollo. Desde la Facultad se invitó a una graduada, fundadora de CRIAR, a participar en dicha área. Surge de este vínculo la iniciativa de trabajar conjuntamente en una edición del Programa de Formación de Mujeres Emprendedoras.

En aquella primera oportunidad no se formalizó el vínculo y la Facultad ofreció el espacio físico y docentes para que colaboren en las formaciones. A fines de 2018 el mencionado programa se presentó a la 11ª Convocatoria a Proyectos de Extensión 2018 “La Universidad y su Compromiso con la Sociedad” de la Universidad Nacional de Rosario, siendo seleccionado. De esta forma se realizó la edición del programa durante 2019. En 2020 por razones epidemiológicas fue discontinuado. El programa fue retomado en 2021, por medio de un convenio de Extensión. A finales de dicho año una nueva edición del programa se presentó en la 13ª Convocatoria a Proyectos de Extensión 2021 de la Universidad Nacional de Rosario, siendo nuevamente seleccionado. La ejecución de dicha convocatoria se realizó durante 2022 y sumó a las actividades de capacitación y tutoría una investigación en torno al impacto del programa en las mujeres emprendedoras que lo transitaron.

La revisión mencionada surge como un requerimiento de CRIAR cuyas autoridades manifiestan que el programa se viene realizando desde el año 2015 (incorporándose en 2018 la UNR) sin que se hayan realizado investigaciones formales en relación al nivel de impacto que la formación y el apoyo ofrecido tiene efectivamente en los proyectos. A pesar de que las mujeres participantes han manifestado informalmente que el programa "les sirve", "les cambia la perspectiva sobre su negocio" y "les permite conectar con otras mujeres", esta información no se había recabado en forma ordenada por parte de la organización, no hay una evaluación del conocimiento adquirido ni tampoco del impacto económico y social del programa en la mujer y su comunidad. De allí la relevancia de dicha investigación que permite comprender mejor la problemática de las mujeres y de qué manera el programa contribuye a las oportunidades de éxito de sus emprendimientos. La investigación, que tuvo como alcance a las mujeres emprendedoras que participaron del proyecto a partir de 2018 y en el marco de la colaboración UNR, es la que ha sido la base para la confección del presente artículo.

Programa de Formación de Mujeres Emprendedoras

El Programa de Formación de Mujeres Emprendedoras es la herramienta fundamental con la que trabaja la asociación civil CRIAR para contribuir a su misión "... generación de espacios que posibiliten el diagnóstico, la formación, profesionalización y finalmente la viabilidad y desarrollo de negocios (liderados por mujeres), para contribuir al desarrollo económico y un ambiente más equitativo". El mencionado programa, según informa la organización, solo se desarrolla en alianza con una entidad adoptante y es esta entidad adoptante la que le da un carácter y un diferencial a cada programa en territorio.

El Programa de Mujeres Emprendedoras se traduce en una formación integral en herramientas de gestión de negocios, con perspectiva de género, que CRIAR lleva adelante siempre en colaboración con otras instituciones. Esta iniciativa ha recibido diversas distinciones internacionales, como ser del Banco Mundial y de la Embajada de Estados Unidos. Dicho programa se desarrolla desde 2018 en la Universidad Nacional de Rosario y tiene como objetivo general "Orientar a las mujeres emprendedoras en la definición del modelo de negocios adecuado para su contexto y en el desarrollo y presentación de un plan de negocios para su emprendimiento". También persigue como objetivos la generación de un vínculo entre las emprendedoras y la institución y la generación de un espacio exclusivo para las emprendedoras donde compartir sus experiencias con otras mujeres que experimentan los mismos desafíos.

El alcance geográfico de la iniciativa es Rosario y su zona de influencia. El proyecto se destina a mujeres emprendedoras que están transitando diferentes etapas del desarrollo de un emprendimiento comercial pero que por escasez de tiempo y de recursos tienen dificultades para llevar adelante estudios superiores por lo que buscan alternativas de formación más accesibles. Se prioriza a las mujeres emprendedoras vinculadas a la organización CRIAR, pero este no es un requisito excluyente en la selección. Dentro de los criterios de selección se apunta a que las emprendedoras presenten una propuesta de valor diferenciable de la competencia, en cuanto a diseño o modelo de negocios y deseen profesionalizar sus emprendimientos mediante la capacitación y la asistencia técnica.

Dentro del programa se dictan capacitaciones y se realizan charlas con la finalidad tanto de ayudar a las emprendedoras a desarrollar su modelo de negocios y armar su plan de negocios, como a

contribuir al empoderamiento de las mismas y al intercambio de experiencias y de propuestas entre ellas. Complementariamente a la formación, los proyectos son tutorados hasta la presentación del plan de negocios.

Finalmente, dado que la colaboración entre la Facultad y CRIAR se inició en 2018 y ya han pasado distintos grupos de mujeres emprendedoras por el proceso, resultó esencial investigar cuál ha sido el impacto del mismo sobre las participantes, para detectar fortalezas y debilidades que permitan optimizarlo. En los distintos ciclos ha participado un total de 90 mujeres emprendedoras.

En el proyecto participan docentes, alumnos y graduados en los roles de Docencia, Coordinación y Tutoría, en forma articulada con el equipo de la Asociación Civil CRIAR Comunidad de Mujeres Emprendedoras.

Los docentes de la Facultad y quienes forman parte de la Asociación Civil están a cargo del dictado de los módulos de capacitación para las mujeres emprendedoras. Los ejes temáticos incluyen: Liderazgo, la Visión de la mujer Emprendedora, Costos, Precios, Marketing, Marketing digital, Aspectos Legales e Impositivos, Comunicación, Herramientas digitales del emprendimiento y Presentación de proyectos. En cuanto a la modalidad de dictado, se combinan reuniones presenciales y virtuales sincrónicas, por medio de las aplicaciones Zoom o Meet.

Los estudiantes trabajan bajo la coordinación de los docentes en un rol de alumno-tutor, participan de las reuniones de capacitación y de las charlas con las emprendedoras y colaboran con ellas en el armado de los entregables solicitados: plan comercial, estudio de costos, análisis FODA, plan de negocios. Desde 2018 han participado más de treinta alumnos. Como en todo proyecto de extensión se busca impactar en su formación, generando en los alumnos un mayor involucramiento con la temática y con el contexto, acercando la realidad a los estudiantes de modo que obtengan una experiencia significativa en el territorio. Asimismo, se apunta a que los alumnos puedan aplicar lo aprendido durante el proyecto en las actividades evaluativas de distintas materias de grado.

Objetivo

Medir el nivel de satisfacción de las participantes de diversas ediciones del Programa de Formación de Mujeres Emprendedoras, así como el impacto de este en sus emprendimientos.

Metodología

A los fines de medir el nivel de satisfacción de las participantes del programa, así como el impacto del programa en su emprendimiento, se realizó una encuesta a una muestra autoseleccionada, no probabilística, de exparticipantes. Se trabajó con un cuestionario altamente estructurado, autoadministrado, con apenas un par de preguntas abiertas al final. El mismo se cargó en la plataforma Survey Monkey, enviándose por e-mail las invitaciones a participar. Contestó un total de 28 exparticipantes. La mitad de la muestra corresponde a participantes de la entonces última edición (2022), mientras que las restantes se reparten entre las ediciones anteriores realizadas en conjunto con UNR. El trabajo tiene un alcance descriptivo, desde un enfoque cuantitativo.

Resultados

La primera parte de la encuesta refiere a los emprendimientos llevados adelante por las participantes del programa, consultándoles en primer lugar si el mismo sigue en funcionamiento. La gran mayoría de los emprendimientos sigue en funcionamiento. De las 28 encuestadas, son solo 5 las que no continúan actualmente.

En cuanto a la duración del emprendimiento, la mayoría se concentra entre los 3 y los 10 años. El 32,1% lleva entre 6 y 10 años con su emprendimiento; el 28,6% entre 3 y 5 años; 14,3% entre 1 y 3 años, al igual que menos de un año. Un solo caso tiene entre 11 y 15 años. Quien respondió 16 años es justamente uno de los casos que no sigue en funcionamiento, al igual que quien no respondió la antigüedad.

De acuerdo con las respuestas de las encuestadas, pueden clasificarse en siete grupos las actividades principales de sus emprendimientos. Para comenzar, la mayoría de las emprendedoras se dedica al rubro textil y moda, donde se destacan la comercialización de ropa de bebés y la confección o reparación de prendas. En la misma medida, se encuentran quienes realizan actividades vinculadas al diseño, el arte y la creación artesanal de diversos artículos como artesanías, velas de soja, juguetes, entre otros. En tercer lugar, pueden relevarse aquellas que asesoran y comercializan servicios y/o productos de belleza, incluso de origen natural. Le siguen dos grupos que comparten la misma proporción, pero cuya dedicación es diferente: por un lado, están las emprendedoras que se dedican a la producción y comercialización de productos gastronómicos (comidas y bebidas de especialidad) y, por otro lado, quienes ofrecen servicios profesionales o de capacitación. Bajo esta última clasificación, solo una indicó que su emprendimiento no se llevó a cabo. Por último, una de las encuestadas indicó que se dedica a la venta de regalos, aunque no determinó si los mismos son realizados de manera artesanal o solo los comercializa.

A la hora de responder por los motivos que las llevaron a participar del programa, hay uno que claramente es mayoritario: se trata de “Adquirir nuevas herramientas para mi emprendimiento”, que es elegido por el 78,6% de las encuestadas. En el segundo lugar se ubica “Recibir asesoramiento profesional”, con menos de la mitad (35,7%), seguido por “Vincularme con otras emprendedoras” y “Vincularme con la UNR”, ambos con un 25,0%.

Las opciones relacionadas a formalidades son las menos elegidas: “Formalizar mi emprendimiento” (14,3%) y “Recibir un certificado de capacitación” (10,7%). Una de las participantes agregó “Necesidad” como otro motivo, por fuera del listado propuesto.

La segunda parte de la encuesta refiere a la satisfacción de las participantes con el programa, comenzando por el nivel general para luego ir al detalle.

El 71,4% de las encuestadas se muestra totalmente satisfecho con el programa, seguido por un 25,0% que se muestra algo satisfecho. Hubo un único caso en que la encuestada respondió estar algo insatisfecha y ninguno que respondiera estar totalmente insatisfecha. Moda y mediana coinciden en el mayor nivel de satisfacción, dando cuenta del muy alto grado de satisfacción con la capacitación y el acompañamiento recibidos.

En cuanto a la satisfacción por dimensiones, en términos generales, el nivel de satisfacción es también bastante alto. Con sutiles diferencias, en casi todas las dimensiones las respuestas se concentran en el nivel más alto de satisfacción (solo en una dimensión, “Actividades propuestas (entregables)”, moda y mediana bajan al nivel inmediatamente inferior pero dentro de las valoraciones positivas). Asimismo, en general las respuestas negativas son mínimas: apenas un caso para la mayoría, ninguno para “Equipo docente”, dos casos para “Actividades propuestas (entregables)” y un máximo de cuatro casos para “Acompañamiento de los tutores” y “Vínculo con otras emprendedoras”.

El mayor nivel de satisfacción se obtuvo en “Equipo docente”, con 78,6% de satisfacción máxima y ningún caso de insatisfacción, seguido por “Modalidad de cursado” y “Contenidos del curso”, con 75,0% de satisfacción máxima. La “Duración del curso” queda en cuarto lugar, con 60,7% de satisfacción máxima. Si bien la moda es también el valor máximo de la escala, quedan en quinto y sexto lugar “Acompañamiento de los tutores” y “Vínculo con otras emprendedoras”, por mostrar en ambos casos el mayor nivel – aunque muy bajo – de insatisfacción: 14,3% entre totalmente insatisfecha (3,6%) y algo insatisfecha. En el último lugar queda “Actividades propuestas (entregables)” pues, como ya se indicó, quienes responden algo satisfecha (50,0%) superan a quienes se muestran totalmente satisfechas (39,3%), si bien solo dos encuestadas responden estar algo insatisfechas.

Congruentemente con el alto nivel de satisfacción obtenido, la probabilidad de que las participantes recomienden el programa a otras emprendedoras a partir de su experiencia personal es también muy alta. El 67,9% de las encuestadas responde que es muy probable, valor que corresponde tanto a la moda como la mediana. El 21,4% responde que es bastante probable. Ninguna encuestada responde que sea poco probable y solo una lo considera nada probable.

La última parte de la encuesta se concentra en el interés y aplicabilidad de los contenidos desarrollados durante el curso.

En cuanto al interés, la clase que mayor interés ha despertado es “Comunicación del proyecto”, considerada muy interesante por el 64,3%. “Modelo de negocios” le sigue, con 57,1% de valoración máxima, y luego “Propuesta de valor” con 57,1% y “Desarrollo del perfil de emprendedora” con 53,6%. En todos estos casos, la moda coincide claramente con el valor máximo (y salvo el último, no muestran valoraciones negativas: poco o nada interesante). En quinto y sexto lugar se ubican “Herramientas digitales” y “Estructura de costos”; si bien en ambos la moda sigue siendo muy interesante (46,4%), la opción siguiente casi la equipara (39,3% y 35,7%, respectivamente). Los temas menos interesantes resultan ser “Aspectos impositivos” y “Aspectos legales”. De nuevo, como en los demás temas, prima la valoración máxima, pero en estos casos aparecen varias valoraciones negativas: 17,9% entre poco y nada interesante.

Más allá del interés despertado, al pensar en la aplicabilidad concreta de los temas estudiados, las respuestas tienden a concentrarse en todos los casos en el valor intermedio, afirmando que aplicaron algunas cuestiones pero no todo lo aprendido respecto a cada tema. El tema con mayor aplicación fue “Propuesta de valor”, logrando 42,9% de aplicación plena y ningún caso en que no aplicara. “Desarrollo del perfil de emprendedora” lo aplicó a pleno el 32,1% y “Modelo de negocios” el 28,6% (aunque aquí ya aparece un caso en que la encuestada no pudo aplicarlo). A continuación, se ubican

“Comunicación del proyecto” y “Herramientas digitales”, ambos aplicados a pleno por el 32,1%, seguidos por “Estructura de costos” (25,0% a pleno). De nuevo, los dos últimos lugares corresponden a “Aspectos impositivos” y “Aspectos legales”, siendo en ambos casos mayor la cantidad de encuestadas que no los aplicó en absoluto (25,0% y 28,6%, respectivamente) que aquella que hizo aplicación plena de los mismos (21,4% y 17,9%).

Para ir cerrando, se consultó a las encuestadas qué tema agregarían, si es que alguno, para próximas ediciones del Programa, dejando la pregunta abierta para que sugieran respuestas espontáneas. Al respecto, de las once encuestadas que respondieron a la pregunta, la mayoría hizo hincapié en la educación financiera y en el aprendizaje de herramientas y técnicas acordes a la comercialización de los productos y servicios. Entre las temáticas más demandadas pueden destacarse las relacionadas al estudio de mercado, la utilización de Excel, la aplicación de distintas técnicas y estrategias de ventas, entre otras. Por otro lado, y relacionado a lo previamente dicho, las emprendedoras expresaron su interés sobre el uso de canales digitales y manejo de redes sociales para aumentar la publicidad y el caudal de ventas. También se indicó la importancia de aprender sobre la imagen de los productos (foto-producto). En tercer lugar, pudo relevarse la necesidad de trabajar los aspectos blandos dentro del emprendimiento, como son el trabajo en equipo, el liderazgo y el estudio de las emociones y experiencias. Se destaca la solicitud de una de las encuestadas de incorporar a un profesional de la salud, en este caso una psicóloga, para abordar estos temas. En menor medida, también les interesa profundizar las cuestiones legales e impositivas, sobre todo, en relación a la incorporación de personal. Esto da cuenta de la intención de ampliar el emprendimiento, pero quizás desconocen el camino para hacerlo o incluso, necesitan asesoramiento profesional para ejecutarlo. Por último, solo una de las encuestadas manifestó la necesidad de aprender sobre sustentabilidad.

Para finalizar el relevamiento, se les consultó a las emprendedoras si querían hacer algún comentario o sugerencia respecto del Programa, dejando el espacio para que se expresen libremente. Aproximadamente la mitad de ellas agradeció por la utilidad de los contenidos y por la oportunidad de haberse sumado a la capacitación. También felicitaron al equipo de trabajo por su excelencia. Una de las emprendedoras expresó su interés en seguir la formación a través de la segunda parte del Programa. Por otro lado, y casi en la misma proporción, destacaron la importancia del grupo humano compuesto por el cuerpo docente y otras emprendedoras. No solo manifestaron la importancia de la interacción entre todas, la empatía y dedicación de las docentes y su impacto en el proceso de formación, sino también expresaron su interés en que otras colegas puedan sumarse a este curso. Como críticas constructivas, dos encuestadas mencionaron que hizo falta mayor dinamismo en las clases y que las clases fueron extensas. También mencionaron la necesidad de incorporar más práctica en lo que respecta a cuestiones financieras y comerciales.

Conclusiones

El Programa de Formación de Mujeres Emprendedoras ha sido desarrollado entre la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario y la Asociación Civil CRIAR Comunidad de Mujeres Emprendedoras desde el año 2018 ininterrumpidamente, con la única excepción del 2020 que no se pudo llevar adelante por la pandemia de COVID 19. El programa tiene como objetivo ayudar a las mujeres emprendedoras en la definición del modelo de negocios adecuado y en el desarrollo y presentación de un plan de negocios para su emprendimiento y participan, además

de las mujeres emprendedoras, miembros de CRIAR, docentes, investigadores, estudiantes y graduados de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística.

En la edición del 2022, se realizó asimismo una investigación con las mujeres emprendedoras que participaron del programa, tendiente a evaluar el impacto de este y detectar puntos de mejora para el futuro.

Del relevamiento se desprende que la gran mayoría de los emprendimientos sigue en funcionamiento (82,1%). En cuanto a la antigüedad alcanzada por los emprendimientos, la mayor parte se encuentra entre los 3 y los 10 años de antigüedad (60,7%). La mayoría de las emprendedoras se dedica al rubro textil y moda y, en la misma medida, quienes realizan actividades vinculadas al diseño, el arte y la creación artesanal.

Entre los motivos que llevaron a las mujeres a participar del programa sobresale la de “Adquirir nuevas herramientas para mi emprendimiento”, con un 78,6% de adhesión; la segunda más elegida, pero con menos de la mitad de los votos, es la de “Recibir asesoramiento profesional” con un 35,7%.

La gran mayoría de las encuestadas, 71,4%, se muestra totalmente satisfecha con el programa. Los ítems que generaron mayor satisfacción son el “Equipo docente” en primer lugar, seguido por los “Contenidos del curso” y la “Modalidad de cursado”.

La probabilidad de que recomienden el programa a otras emprendedoras es muy alta y entre muy probable (67,9%) y bastante probable (21,4%) se reúne el 89,30%.

En cuanto a los temas estudiados el que mayor interés ha despertado es “Comunicación del proyecto”, seguido por “Modelo de negocios” y “Propuesta de valor” y los que menos interés generaron fueron “Aspectos impositivos” y “Aspectos legales”.

En síntesis, se puede decir que la satisfacción de las participantes es alta y la formación es adecuada, aunque debería complementarse con las temáticas sugeridas por las encuestadas y redefinir las actividades evaluativas para simplificar y motivar más a las emprendedoras y facilitar la tarea de los alumnos-tutores.

Referencias bibliográficas

- Camandona, M. R. y Oviedo, R. R. (2015) Competencias técnicas requeridas para el emprendedorismo efectivo. En: Navós, O. (Comp.) ADERR Emprendedorismo en el siglo XXI. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Dunken.
- Care Org. (2021) Cuatro Obstáculos que enfrentan las mujeres emprendedoras al iniciar un negocio. Publicado 17 de septiembre de 2021. <https://care.org.pe/4-obstaculos-que-enfrentan-las-mujeres-emprendedoras-al-iniciar-un-negocio/>
- Casati, M. (2015) La cultura emprendedora. De ser empleado a ser emprendedor. En: Navós, O. (Comp.) ADERR Emprendedorismo en el siglo XXI. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Dunken.

de la Fuente Niel, L. y Navós, O. (2015) Un primer análisis sobre el entorno emprendedor argentino. En: Navós, O. (Comp.) ADERR Emprendedorismo en el siglo XXI. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Dunken.

Dolabela, F. (2006) El secreto de Luisa, Ed. Homo Sapiens, Rosario

Piqueras, J. (2015) El perfil y las capacidades de un emprendedor. En: Navós, O. (Comp.) ADERR Emprendedorismo en el siglo XXI. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Dunken

Toppazzini, C. (2022) La mayoría de las mujeres que emprenden, lo hace por necesidad económica. Publicado 02 de junio de 2022. <https://www.a24.com/economia/la-mayoria-las-mujeres-que-emprenden-lo-hace-necesidad-economica-n1021160>

ORGANIZACIONES SOCIALMENTE INTELIGENTES EN LA CIUDAD DE ROSARIO EN EL RUBRO DE LA CONSTRUCCIÓN.

D'AVANZO, M.L.

Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. Universidad Nacional Rosario. Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración (IIATA).

E-mail: mlaura.davanzo@fcecon.unr.edu.ar

Resumen: La sustentabilidad se ha convertido en una tendencia que se ha vuelto dominante, no sólo por sus implicaciones ambientalistas sino por sus alcances en la reducción de costos y la imagen empresarial en un mercado cada vez más diverso y competitivo. A pesar de ello, los impactos ambientales del hábitat edificado, siguen en alza en la región. Mediante una investigación en espiral - primera etapa Exploratoria, posteriormente Descriptiva y finalmente Explicativa- se buscó responder acerca del grado de desarrollo que presentan como Organizaciones Socialmente Inteligentes, aquellas que incluyen en su estrategia comunicacional la sustentabilidad en la ciudad de Rosario en el rubro de la Construcción. El concepto de construcción sustentable refiere a las diferentes estrategias destinadas a minimizar el impacto ambiental de las obras de construcción en todas las fases del ciclo de vida de un edificio. La selección del mismo obedece en principio a dos criterios fundamentales como lo son la importancia y viabilidad de la temática investigada. La búsqueda de soluciones al menoscabo ambiental de la construcción ha encontrado en el desarrollo sostenible un socio para crear nuevas técnicas que no se basen en el daño al medio ambiente. Hace ya varios años, arquitectos, desarrolladores y constructores comenzaron tímidamente a analizar para sus obras elementos de carácter sustentable. El Desarrollo Sostenible representa una verdadera oportunidad para mejorar notablemente el modelo organizacional. Independientemente del tamaño, tanto para grandes o pequeñas, varios estudios demuestran que las organizaciones que avanzan y progresan en este sentido, obtienen mayor productividad, lo que repercute directamente en los resultados.

Palabras Claves: Grado de Desarrollo - Estrategia Comunicacional - Sostenibilidad

Abstract: Sustainability has become a trend that has become dominant, not only because of its environmental implications but also because of its scope in cost reduction and business image in an increasingly diverse and competitive market. Despite this, the environmental impacts of the built habitat continue to rise in the region. Through a spiral investigation - first Exploratory stage, later Descriptive and finally Explanatory - we sought to answer about the degree of development presented as Socially Intelligent Organizations, those that include sustainability in their communication strategy in the city of Rosario in the field of Construction. The concept of sustainable construction refers to the different strategies aimed at minimizing the environmental impact of construction works in all phases of the life cycle of a building. Its selection obeys in principle two fundamental criteria such as the importance and viability of the topic investigated. The search for solutions to the environmental damage of construction has found in sustainable development a partner to create new techniques that are not based on damage to the environment. Several years ago, architects, developers and builders timidly began to analyze sustainable elements for their works. Sustainable Development

represents a real opportunity to significantly improve the organizational model. Regardless of the size, whether large or small, several studies show that organizations that advance and progress in this regard obtain greater productivity, which has a direct impact on results.

Keywords: Degree of Development - Communication Strategy - Sustainability

Introducción

De acuerdo a la Fundación Vida Silvestre Argentina, los argentinos se mostraban ya en el 2014 interesados por los temas ambientales, principalmente por el cambio climático (21%), la contaminación del agua (15%); residuos (12%) y deforestación (11%). Cuando se les preguntó, a los mismos encuestados, cuáles eran las acciones que podían ayudar a cuidar el medio ambiente, las respuestas más elegidas fueron: mayor educación para la población (53%); mayores controles (39%); más responsabilidad por parte de las empresas (31%) y leyes más estrictas (27%). En cuanto a la protección ambiental, 64% de los encuestados respondió que pagaría más impuestos para proteger al ambiente; 85% estaría dispuesto a comprar productos sustentables aun cuando sean más costosos y 38% muestra interés por las propuestas ambientales de los candidatos a los que vota.

Así mismo, el Informe de Tendencias Globales de Construcción Sostenible producido por Dodge Data & Analytics indica que el mercado internacional de proyectos de construcción sostenible se ha incrementado notablemente en los últimos 10 años y que la demanda de edificaciones sustentables presenta asimismo una tendencia de crecimiento. Para Sur América indica se espera un fuerte crecimiento en los proyectos de construcción sostenible enfocados en el desarrollo de nuevos proyectos comerciales, proyectos residenciales en altura y algunos pocos proyectos institucionales. En todas las regiones, la razón ambiental más importante para la construcción sostenible fue la reducción del consumo de energía, ya que el 77% de los encuestados considera la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero como una razón importante para que su organización participe en la construcción sostenible.

La definición clásica y más aceptada de desarrollo sostenible, -que surge del libro *Our Common Future* a raíz de los trabajos de la Comisión de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y el Desarrollo, lo define como: “(...) aquel desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.” (Informe Brundtland, 1987, p.16).

El Informe Brundtland es un informe que enfrenta y contrasta la postura de desarrollo económico junto con el de sostenibilidad ambiental con el propósito de analizar, criticar y replantear las políticas de desarrollo económico globalizador, reconociendo que el avance social se está llevando a cabo a un costo medioambiental alto.

Posteriormente se amplía el concepto para darle más claridad de propósito y dirección, en particular con respecto a la importancia de la valoración de los servicios ecológicos y el reconocimiento de nuestra interconexión (Morelli, 2011).

De esta manera, se podría definir al desarrollo sostenible como la satisfacción de las necesidades de recursos y de servicios de las generaciones actuales y futuras sin comprometer la salud de los ecosistemas que los proveen.

Es decir, considerando la condición de equilibrio e interconexión que permite a la sociedad humana satisfacer sus necesidades, mientras que no supere a la capacidad de sus ecosistemas asociados a continuar regenerando los servicios necesarios para satisfacer esas necesidades, ni que por nuestras acciones disminuya la diversidad biológica.

La sostenibilidad se ha convertido en una tendencia que se ha vuelto dominante, no sólo por sus implicaciones ambientalistas sino por sus alcances en la reducción de costos y la imagen empresarial en un mercado cada vez más diverso y competitivo.

Existe una iniciativa a nivel mundial, en pleno desarrollo a nivel regional, que está dando sus primeros pasos a nivel local, tendiente a reducir los impactos del hábitat en general y de los edificios en particular, en favor de un entorno construido más sustentable.

A pesar de ello, los impactos ambientales del hábitat edificado, siguen en alza en la región. Se continúa utilizando, por ejemplo, grandes superficies vidriadas, tanto en usos comerciales como residenciales, sin cuidar los impactos producidos por la excesiva y descontrolada ganancia solar; o se presta escasa atención a la elección de orientaciones favorables, fortaleciendo así la fuerte dependencia energética en el acondicionamiento artificial en verano y grandes pérdidas de calor en invierno.

La construcción, con su crecimiento generalizado y enraizado aún más en grandes urbes -como Rosario- no deja lugar a la duda que todo el proceso de construcción de la obra debería considerar los tres aspectos fundamentales de la sustentabilidad -el económico, el social y el ambiental- en las tres dimensiones de lo que se considera una Organización Socialmente Inteligente: Marketing Sustentable -el decir-, Imperativo Empresarial -el hacer- y Liderazgo Sustentable -el ser-.

Este trabajo versa sobre el análisis del grado de desarrollo que presentan como Organizaciones Socialmente Inteligentes aquellas empresas que incluyen en su estrategia comunicacional la sustentabilidad. El mismo se halla circunscripto a la ciudad de Rosario en el rubro de la Construcción, enfocado a Empresas Constructoras -considerando los Profesionales de la construcción que se desempeñen en ellas, a saber: Arquitectos, Ingenieros Civiles, Maestros Mayores de Obra-.

Marco Teórico

El concepto de desarrollo, ligado al de progreso, está sustentado en dos supuestos: extenderse y perdurar en el tiempo. Es así que, lejos de resultar incompatibles, los conceptos de crecimiento y medioambiente, se estimulan mutuamente de forma positiva. Pese a ello, en la economía globalizada, los problemas medioambientales lejos de redimirse, se agravan.

Es en este contexto que se indaga conceptualmente en lo que se da en llamar “organización socialmente inteligente”.

Partiendo de la definición de Organizaciones Socialmente Responsable -no se hace referencia a inteligencia-, que plantea la Organización Internacional de Normalización, se entiende como tal a la organización que se responsabiliza de los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento ético y transparente (ISO 26000, 2014).

Considerando la definición de Organizaciones Inteligentes -no se hace mención a su faz social-, referencia a aquellas que poseen información y conocimiento: están informadas, son perceptivas y claras. Se trata de sistemas auto-organizados, basados en el mercado, y que se gobiernan a sí mismos (Senge, 1990).

Reflexionando a partir del concepto de Inteligencia Social de las Organizaciones como la capacidad de generar y desarrollar las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de tal responsabilidad (Schvarstein, 2000); surge el interrogante: ¿es posible pensar en condiciones de diseño organizacional que otorguen el potencial para desarrollar tales competencias?

Su respuesta es afirmativa: la posesión de ese potencial caracteriza a las organizaciones socialmente inteligentes, tornándolas capaces de plantear los principios y las estrategias elementales, y de implementar las agendas de gestión que faciliten la satisfacción de las necesidades sociales básicas de sus integrantes y las de los miembros de su comunidad inmediata. La inteligencia social se dirige a la comprensión de las necesidades sociales como competencia crítica para mejorar el clima organizacional e incidir positivamente en el desarrollo social de su contexto específico.

La inteligencia social de las organizaciones, como desprendimiento de la psicología social, conjuga el aspecto más psicológico de la persona humana con el aspecto más social de la interacción con otros. Dos caras de la misma moneda que confluyen en lo que se da a llamar gestión del cambio (Schvarstein, 2003).

Una organización socialmente inteligente debe especificar su condición de tal a través de su marco axiológico, de sus estrategias y de sus políticas, de sus procesos y de sus prácticas. No puede quedar en el terreno de la obviedad, porque la preocupación por lo social no es obvia en las organizaciones con fines de lucro (Schvarstein, 1998).

La inteligencia social de y en las organizaciones, se manifiesta a través de la gestión de sus miembros, particularmente de aquellos responsables de los procesos de toma de decisiones. Tal gestión será diferente en cada organización, pero, conllevará en todos los casos la necesidad de poseer capacidad de desaprender y aprender, como así también la capacidad de tener ideas disruptivas y llevarlas a la práctica.

Es así que, en base a este recorrido conceptual, a efectos de este Trabajo Final, se entenderá el concepto de “Organización Socialmente Inteligente”, “Del Decir al Ser”, pasando por “El Hacer” de las mismas. Desde su marketing -el decir-, a sus líderes -el ser-, pasando por su imperativo empresarial -el hacer-.

Desde el contexto en que se indaga, dicho enfoque está fundamentado en la búsqueda de soluciones al menoscabo ambiental que la construcción provoca. Es necesario inspirar en las personas un sentido

de interdependencia global y responsabilidad compartida por el bienestar de la humanidad. Representa una verdadera oportunidad para mejorar notablemente el modelo organizacional.

Para especificar propiedades, características y rasgos que describan la existencia de Organizaciones Socialmente Inteligentes se incorporan tres dimensiones complementarias que deben combinarse para el diseño de la estrategia organizacional adecuada a los objetivos establecidos en cada organización. Las tres dimensiones -que consideran los tres aspectos fundamentales de la sustentabilidad: el económico, el social y el ambiental- son y comprenden:

Marketing Sustentable -el decir-: da respuesta a interrogantes como: ¿Hacia dónde va el mensaje? ¿Por qué las Organizaciones hoy eligen esta estrategia comunicacional? ¿Por qué hoy la Sociedad le exige a las Organizaciones una mayor conciencia social y ambiental? Detectar las estrategias de comunicación y marketing utilizadas por una organización, permite determinar si la misma se encuentra realizando Marketing Filantrópico, Marketing Social o ciertamente Marketing Sustentable; y en qué estadio del mismo se encuentra la organización bajo estudio.

Imperativo Empresarial -el hacer-: da respuesta a interrogantes como: ¿Qué cuestiones sociales y ambientales actualmente se consideran suficientemente importantes para informar? Analizando la respuesta desde cada uno de los roles informativos. A saber: MONITOR -rol que reúne y analiza información-, DIVULGADOR -transmite la información dirigida a los subordinados-, y PORTAVOZ -administra la información dirigida al exterior- (Mintzberg, 1973). Como así también a otros interrogantes como: ¿Qué cuestiones sociales y ambientales actualmente se consideran suficientemente importantes para gestionar? ¿Quiénes son los actores que afectan y son afectados por las actividades de su organización? ¿Qué variables le permitirían optimizar su entorno competitivo?

Liderazgo Sustentable -el ser-: da respuesta a interrogantes como: ¿Cómo logran las Organizaciones contribuir al Desarrollo Sostenible? ¿Cómo las Organizaciones integran en su estrategia corporativa el concepto de sustentabilidad global? ¿Qué tipo de líderes requieren estas Organizaciones? El porqué de este tipo de liderazgo surge por la necesidad de las organizaciones de ser más competitivas en un mercado donde la presión social y gubernamental para ser más sustentables es cada vez mayor. Además, de brindar la oportunidad para crear una imagen positiva atrayendo a nuevos segmentos del mercado preocupados por este tema. El líder de la sostenibilidad incorpora los principios detallados haciendo posible distinguir atributos, cualidades o características personales que se ven generalmente como perdurables.

Objetivo general y específicos

El objetivo general es analizar el grado de desarrollo que presentan como Organizaciones Socialmente Inteligentes aquellas empresas que incluyan en su estrategia comunicacional la sustentabilidad en la ciudad de Rosario en el rubro de la Construcción.

Los objetivos específicos son:

1. Indagar acerca de las estrategias de comunicación y marketing utilizadas por aquellas empresas que incluyan en su estrategia comunicacional la sustentabilidad en la ciudad de Rosario en el rubro de la Construcción.
2. Releva qué cuestiones sociales y ambientales actualmente consideran suficientemente importantes para gestionar los sujetos seleccionados.
3. Evaluar el modelo de liderazgo organizacional de los sujetos escogidos.
4. Analizar qué características distintivas deberían tener quienes ejerzan el rol de líderes de las Organizaciones Socialmente Inteligentes en el rubro de la construcción en la ciudad de Rosario para integrar en su estrategia corporativa un concepto de sustentabilidad integral.

Encuadre Metodológico

En base al objetivo general planteado, se definió una investigación en espiral. Se trata de una investigación de naturaleza en una primera etapa Exploratoria, posteriormente Descriptiva y finalmente Explicativa.

En un primer momento se explora el fenómeno del desarrollo sustentable en Rosario, las situaciones que lo representan y el contexto en que se enmarca; buscando especificar propiedades, características y rasgos que describan la existencia o tendencia -o no- a constituirse como **Organizaciones Socialmente Inteligentes de la Ciudad de Rosario en el rubro de la Construcción**.

En una segunda instancia, se va más allá de la exploración mencionada y de la relación -o no- con ser una Organización Socialmente Inteligente, con el objetivo de interpretar y analizar los datos obtenidos de aquellas empresas que incluyen en su estrategia comunicacional la sustentabilidad en la ciudad de Rosario en el rubro de la Construcción.

Finalmente, ya no con el objetivo de sólo describir o acercarse a la situación problemática, sino buscando las causas de la misma, se establecen relaciones causales entre los aspectos explorados y descriptos.

Por otro lado, el diseño de investigación, en base a los procedimientos específicos para recoger los datos; es de campo. Es así que, en virtud de la delimitación, las limitaciones, la viabilidad y las fuentes de la temática a investigar, se utilizan como herramientas de investigación:

- Lectura de documentación: bibliográfica, de prensa, brindada por Estudio Feldman
- Entrevista en profundidad a representantes de proyectos, dirección y ejecución de obras sustentables en Rosario: Arquitecta Natalia Feldman de Estudio Feldman Arquitectura Sustentable e Ingeniero Civil Gonzalo Rodríguez Navarro de Plexa.
- Observación personal y directa en desarrollos de Estudio Feldman
- Encuestas a Profesionales de la Construcción.
- Mystery shopper en uno de los llamados “edificios ecológicos” de la ciudad: Nautilo.

Resultados

Hay un gran camino por delante a recorrer en relación a estrategias de comunicación y marketing que pueden ser utilizadas por aquellas empresas que incluyen en su estrategia comunicacional la sustentabilidad en la ciudad de Rosario en el rubro de la Construcción.

Deberían tener esclarecido que mensaje desean dar, sobre todo haciendo hincapié en la arquitectura sustentable que desean fomentar y una sociedad que hoy le exige a las organizaciones una mayor conciencia social y ambiental. Estudiar el mensaje que se desean transmitir aportaría valor en relación a las necesidades del cliente. Sería importante que posean su propio Plan de Comunicación que les permita ordenar y sistematizar las acciones de comunicación para llegar al cliente.

Si bien se halló, en general, una mayor comprensión en la alineación entre las cuestiones de desarrollo sostenible y la estrategia de negocios; no se encontró que el Propósito y la Visión de los sujetos seleccionados se enfoquen en lograr un estado donde el desarrollo sustentable sea lo más importante.

A pesar de todo lo expresado. Desde la dificultad hallada a la hora de identificar lo que es importante para sus grupos de interés -stakeholders- y su cobertura, hasta no contar con procesos y/o estrategias de comunicación útiles; diversas cuestiones se consideran por todos ellos importantes para gestionar y actúan en consecuencia. Como ser: el uso eficiente de la energía, el uso responsable del agua, la gestión de residuos y el diseño bioclimático.

Se encontró a estos profesionales en pleno proceso de desaprendizaje y reaprendizaje sobre prácticas constructivas que permiten hoy ejercer un liderazgo de múltiples compromisos, yendo más allá del cargo y de la propia organización. Ejerciendo un liderazgo donde se consideran tanto las presiones sociales de los distintos actores como de los grupos de interés: accionistas, trabajadores, clientes, proveedores y los miembros de su comunidad en general.

Si bien no se puede decir que el rubro de la construcción ejerza hoy un liderazgo sustentable -porque restan aún incrementar habilidades tanto humanas como técnicas-, si se pudo visualizar una mayor interacción a través de valores y una concepción del concepto de futuro siempre vigente acorde a organizaciones socialmente inteligentes.

Conclusiones

No cabe duda que, independientemente al tamaño de la organización, el desarrollo sostenible representa una verdadera oportunidad para mejorar notablemente el modelo organizacional.

Pese a ello, hoy día son muy pocos aún en el propio rubro de la construcción quienes cuentan con la fortaleza de contar con las competencias necesarias para el cumplimiento de la responsabilidad social de las organizaciones.

Por otro lado, como se mencionó, Rosario no escapa a la realidad de las grandes urbes en relación a un crecimiento acelerado que no responde a un desarrollo armónico, y que, como tal, no deja lugar a la duda que todo proceso de diseño, proyección o construcción debe considerar los tres aspectos fundamentales de la sustentabilidad -el económico, el social y el ambiental-.

Por lo tanto, urge la búsqueda de cómo sostener un desarrollo económico y social, con énfasis en la participación y equidad, que contribuyan al logro de comunidades sustentables con sistemas biológicos que se mantengan productivos con el transcurso del tiempo. De aquí la importancia de reducir la demanda energética de la actividad económica de la construcción y hacer que la misma genere la energía requerida con posterioridad por sus habitantes.

Desde hace unos años se está viviendo un cambio cultural en la valoración del medio ambiente y en el reconocimiento de quienes aportan una solución a los problemas ambientales; que las empresas del rubro de la construcción no deberían seguir dejando pasar de lado. En general, las mismas enfocan mayoritariamente las comunicaciones en comercialización en promocionar la atemperación en el costo del mantenimiento de las unidades habitacionales, en lugar de resaltar la reducción del impacto en el ambiente, en el consumo de recursos o en la pérdida de biodiversidad. Daria la impresión de que las estrategias de marketing utilizadas estuvieran diseñadas para un segmento de mercado diferente -en cuanto a necesidades, características y comportamientos- del que refieren dirigirse.

Contradictoriamente, si se enfoca el análisis en el rol interpersonal que como líderes poseen, se hallan perspectivas de liderazgo sustentable en los profesionales relacionados con la construcción, enfocados en influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor de generar un menor impacto ambiental en los proyectos de que forman parte.

Es más, los mismos perciben que faltan esfuerzos desde los ámbitos académicos y fundamentalmente de los organismos públicos. Consideran que las normas regulatorias colaborarían en la adopción de principios de construcción sustentable por parte de profesionales y de consumidores, sobre todo en el uso eficiente de la energía, el uso responsable del agua, la gestión de residuos y el diseño bioclimático; temas que ya han sido detectado como relevantes por los mismos.

Si bien no solo en Rosario, sino en Argentina en general -dada la problemática de este país en relación a la volatilidad macroeconómica-, se necesitaría de mayores incentivos para que inversores coloquen capital en desarrollos sustentables; las organizaciones socialmente inteligentes, son organizaciones con fines de lucro que usan el poder de los negocios para desarrollar una economía más inclusiva y sostenible. Hacía allí debe virar en la ciudad de Rosario el rubro de la construcción en su totalidad, tomando como una obligación la necesidad de medir y reportar su impacto. Lo que ayudaría a generar transparencia en el mercado y la creencia de que están realmente “haciendo” lo que “dicen”.

Bibliografía

Dodge Data & Analytics (2018). *World Green Building Trends 2018 SmartMarket Report*. Inglaterra: Dodge Data & Analytics. Research & Analytics.

Recuperado de:

<https://www.worldgbc.org/news-media/world-green-building-trends-2018-smartmarket-report-publication>

Consultado el: 27/05/2021.

ISO (Organización Internacional de Normalización). (2014). *Descubriendo ISO 26000*. Recuperado de:
<https://www.iso.org/publication/PUB100258.html>

Consultado el: 13/04/2021.

Mintzberg H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Estados Unidos: Ed. Harper & Row.

Morelli J. (2011). *Environmental Sustainability: A Definition for Environmental Professionals*. Journal of Environmental Sustainability. Volume 1. Issue 1. Article 2. Recuperado de:
<http://scholarworks.rit.edu/jes/vol1/iss1/2>

Consultado el: 23/11/2020.

Poliarquía Consultores (2014). *Primer Encuesta Nacional Ambiental*. Argentina: Fundación Vida Silvestre Argentina.

Recuperado de:

http://awsassets.wwfar.panda.org/downloads/graficos_para_gacetilla.pdf

Consultado el: 28/04/2021

Schvarstein, L. (1998). *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*. Argentina: Ed. Paidós.

Schvarstein, L. (2003). *La Inteligencia Social de las Organizaciones*. Argentina: Ed. Paidós.

Schvarstein, L. (2000). *Psicología Social de las Organizaciones. Nuevos Aportes*. Argentina: Ed. Paidós.

Senge P. (1990). *La Quinta Disciplina*. Argentina: Ed. Granica.

EL TERRITORIO Y EL TURISMO LOCAL

ANDRIULO M.; PUJADAS M.F.; RAPOSO I.; ZABALA P.A.

Instituto de Investigaciones Económicas (IIE), Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (FCEyE),
Universidad Nacional de Rosario (UNR)

marilina.andriulo@fcecon.unr.edu.ar

Resumen: El territorio adquiere características propias que se representan en su identidad cultural. En la dinámica de la globalización, este valor intangible es indispensable para lograr diferenciarse de otros territorios, lo cual le permite fomentar el desarrollo turístico, y así dinamizar otras actividades en el orden local. El turismo puede verse afectado por la desigualdad social, lo que constituye un obstáculo para el desarrollo y bienestar de la sociedad; Wong (2001) sostiene que la desigualdad puede convertirse en un potente factor de alteración de la cohesión social, produciendo inestabilidad social, económica y política y, en algunos casos, generar procesos negativos en el territorio, incluso algunos de carácter violento (como el narcotráfico, entre otros). Esto puede generar cierta percepción de inseguridad que haga que un destino sea desestimado por sus visitantes. Tal es el caso que parece atravesar Rosario, cuya seguridad ciudadana se ha visto afectada, al igual que su imagen. En el caso de no mejorar su reputación, la etiqueta de “ciudad insegura” puede ser un “sello” inalterable. Por todo ello, es fundamental trabajar en nuevas políticas públicas que contribuyan a reducir las desigualdades, involucrando a la población residente y a otros actores clave del desarrollo turístico local.

Palabras clave: Territorio; Turismo; Seguridad.

Abstract. In this way, the territory acquires its own characteristics that are represented in its cultural identity. In the dynamics of globalization, this intangible value is essential to differentiate itself from other territories, which allows it to promote tourism development, and thus boost other activities at the local level. Tourism can be affected by social inequalities, which constitutes an obstacle to the development and well-being of society Wong (2001) observes that inequality can become a powerful factor that alters social cohesion, producing social, economic and political instability and, in some cases, generating negative processes in the territory, including some of a violent nature (such as drug trafficking, among others). This can create a certain perception of insecurity that causes a destination to be disregarded by its visitors. Such is the case that seems to cross Rosario, whose citizen security has been affected, as has its image. It is important to emphasize that, if its reputation is not improved, the “unsafe city” label may be an unalterable “seal”. For all these reasons, it is essential to work on new public policies that contribute to reducing inequalities, involving the resident population and other key actors for local tourism development.

Key words: Territory; Tourism; Security

1. Introducción

“Durante décadas, el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo. El turismo mundial guarda una estrecha relación con el desarrollo y se inscriben en él un número creciente de nuevos destinos. Esta dinámica ha convertido al turismo en un motor clave del progreso socioeconómico” (ONU Turismo, s.f.). En el contexto latinoamericano, el desarrollo está marcado por desigualdades socioeconómicas que conllevan a la marginación, la violencia y la delincuencia que reducen la calidad de vida de los habitantes y afectan negativamente a los destinos turísticos (Bárcena, 2010). De no resolverse, seguirá creciendo la inseguridad como variable de gran preocupación en la sociedad, lo cual en ciertos casos puede anular la elección del destino. Rosario no escapa a esta problemática; consecuentemente, se necesita planificación integral de largo plazo para que la desvalorización actual como destino no resulte irreversible.

2. Marco teórico/Estado del arte

El territorio es un espacio con el cual una persona se identifica y crea vínculos personales y culturales. Este espacio se vuelve significativo y cargado de sentido, marcando la identidad individual y social (Sosa Velázquez, M., 2012). En otras palabras, el espacio transmuta al territorio por efecto social, y esta interacción será diferente en cada lugar y tiempo (Bustos Cara, 2004). La territorialidad es un ingrediente trascendental para lograr un desarrollo cooperativo, equilibrado, sustentable y competitivo.

No es posible analizar el proceso de globalización sin pensar en la identidad territorial como componente necesario para el desarrollo local (Arocena, 1997) donde la identidad cultural se considera un recurso necesario y un factor determinante de las prácticas recreativas y turísticas. Este valor intangible se adquiere por el sentido de pertenencia de un determinado grupo social, convirtiendo al territorio en elemento fundamental del desarrollo (Otero, 2009).

En los últimos 30 años las nuevas tecnologías permitieron la expansión del turismo a escala global (Molina, 2006), al convertirse en muchos casos en una actividad dotada de fuerte dinámica, central para el crecimiento urbano local. Como actividad productiva, se caracteriza más allá de su importancia actual, por ser el núcleo que está (funciona como red) en contacto y dinamiza a otras actividades en el orden local: transporte, circuitos culturales, restaurantes y hoteles, comercios de ocasión, eventos y ferias, servicios especiales, agencias de viaje, entre otros. En este contexto, existe una “nueva política turística”, que busca el posicionamiento de los destinos turísticos y la calidad y eficacia turística (Fayos-Solá, 2004). Schenkel (2015) destaca el papel decisivo de las administraciones locales y subnacionales en detrimento de la competencia de la administración nacional.

Las ciudades han adquirido un papel cada vez más relevante en la organización territorial. Sus tramas se han vuelto más complejas en tanto crece la desigualdad social y la marginación económica, creando áreas de exclusión o "islas" dentro de ellas. Estas características de los ambientes urbanos tienden a intensificarse en lugar de desaparecer. El territorio urbano pierde cohesión, se fragmenta y da lugar a problemas de inseguridad y violencia. En ello se incorpora la seguridad ciudadana (Abadovsky, 2021), que se convierte en un bien público que implica la conservación y respeto de los derechos humanos

sobre las personas, al incluir: derecho a la vida, integridad personal, inviolabilidad del domicilio, libertad de movimiento y otros (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2014). Se recogen evidencias que la existencia de una relación donde ciertas situaciones violentas generan un clima de inseguridad y, por ende, una percepción negativa, pueden inhibir los viajes y el turismo. Además, se constata la necesidad de ampliar la bibliografía específica sobre el tema para poder profundizar la temática, dándole más importancia de la que tiene actualmente (Abadovsky, 2021).

3. Objetivos

Describir Rosario como destino turístico, analizar algunos factores que limitan la afluencia de visitantes a la ciudad y presentar su distribución territorial.

4. Resultados y discusión

4.1. Presentación del destino

Rosario se ubica geográficamente en un punto intermedio, conectando diferentes regiones del país y del Mercosur y cuenta con varias vías de acceso, mediante el Aeropuerto Internacional Rosario, el Puente Rosario-Victoria, el puerto fluvial (uno de los mayores centros de exportación de bienes de Argentina), en tren, ómnibus o coche particular, haciendo de ella un destino de accesibilidad sobresaliente.

Esta localidad es considerada parte del Triángulo Agrario y un significativo centro educativo (reconocido a nivel nacional e internacional por su calidad (Fundación BMR, s.f.), económico (predominan los servicios, entre los cuales se encuentra el Turismo, y la industria, en la que se destaca “El Polo Tecnológico), cultural (cuna de la “Trova Rosarina” y renombrados artistas, con numerosos espectáculos, así como congresos), deportivo (sede de múltiples eventos internacionales) y de entretenimiento (museos, tríptico de la infancia, actividades religiosas, entre otras).

Se la conoce como la Cuna de la Bandera Argentina y por poseer un monumento homónimo, principal recurso tangible e histórico, una obra única en el mundo. Posee la mayor cantidad de edificios históricos de la provincia (Impulso, s.f.), su patrimonio urbano y arquitectónico tiene un programa de preservación (Municipalidad de Rosario, s.f.).

De igual modo, se destaca como recurso cultural la tradicional y anual “fiesta de las colectividades” que conmemora la gran cantidad de inmigrantes que arribaron a su puerto, brindando espectáculos con múltiples danzas y sabores (Municipalidad de Rosario, 2018).

Entre sus recursos naturales se encuentra el Humedal Delta del Paraná, designado sitio Ramsar en 2015, y localizado en las Provincias de Santa Fe y Entre Ríos. Incluye dos Parques Nacionales: Predelta e Islas de Santa Fe (Gobierno de Santa Fe, s.f.).

El principal recurso natural tangible, el río Paraná, cuenta con numerosos balnearios y paseos públicos a su alrededor (parques Nacional de la Bandera, España, Urquiza, y de las Colectividades) y actividades náuticas, comerciales y de recreación; además, un área exclusiva de renovación inmobiliaria: “Puerto Norte”, concebidos en el 1º Plan Estratégico Rosario de 1998 (Municipalidad de Rosario, 2018).

En las últimas dos décadas se pusieron en marcha varios proyectos para el desarrollo sostenible e incluso tales como: a) modelo de espacios verdes públicos urbanos de 12,5 m2 por habitante (uno de los de mayor superficie del país), b) Plan Integral de Movilidad –PIM– (para promover el uso del transporte público masivo) y programas como Mi bici Tu bici y la Calle recreativa, c) Plan Ambiental Rosario –PAR–, con la “ordenanza No 8335/08 “Basura Cero”, junto a los programas: SEPARE (Separe para Reciclar), Canjes Saludables, monitoreo de la calidad del aire y el ruido, ciudad libre del CO2, Buenas Prácticas Ambientales, y educación ambiental en residuos, consumos, uso racional del agua y la energía, entre otras cosas. De igual forma se destacan la planta de Compostaje y Tratamiento de Residuos de Bella Vista, la red de Escuelas Verdes y Hogares Verdes, el Inventario de Gases de Efecto Invernadero (GEIs), y el proyecto Gobernanza ambiental y adaptación al cambio climático, d) nuevo sistema de iluminación Led que se encuentra interconectado con un sistema de tele gestión (Municipalidad de Rosario, 2018).

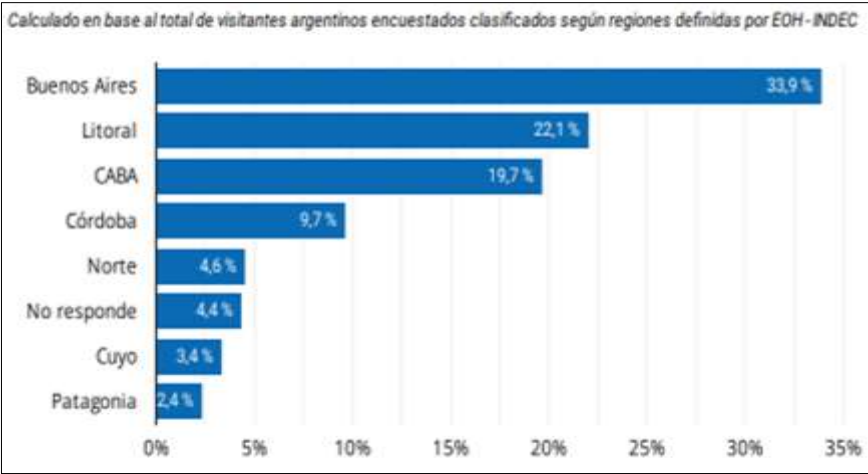
Respecto a la economía social y el emprendedurismo, se promueve el comercio justo con programas como la Escuela de Emprendedores, Rosario Emprende, el Programa de Agricultura Urbana y el Área de Mercados y Ferias.

Se reconvirtió el Mercado del Patio Rosario, que posibilitó la renovación del barrio en donde se encuentra la terminal de ómnibus. Este es el primer mercado minorista del país en formar parte de la Unión Mundial de Mercados Mayoristas, una asociación que nuclea a los principales establecimientos de este tipo alrededor del mundo (Municipalidad de Rosario, 2018). El mismo es un modelo del proceso de asociativismo como política de desarrollo económico local.

Pero lo que ha situado a la ciudad en el ámbito internacional en los últimos 15 años, es la industria alimenticia, a través de la Feria Internacional de Alimentación Rosario –FIAR (Municipalidad de Rosario, 2018).

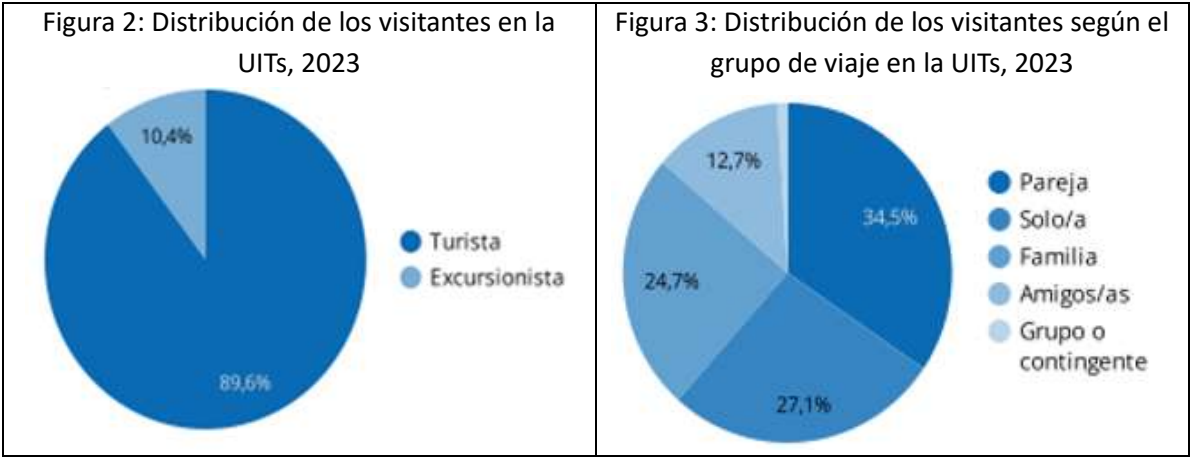
En cuanto al tipo de turismo, el más característico de esta ciudad es el urbano, seguido del cultural y del educativo. Previo a la pandemia, se encontraba ya en expansión el turismo de reuniones, deportivo y de salud. Según los datos obtenidos para el año 2023 (Observatorio de Deporte y Turismo, 2024), la procedencia de los visitantes a nuestra ciudad está compuesta por 70 % de argentinos y el 30% extranjeros. En cuanto al 70 % de los visitantes argentinos, se concluye que la mayoría de estas visitas son realizadas por residentes de la región de Buenos Aires y en segunda instancia del Litoral (Figura 1).

Figura 1. Distribución regional de los visitantes argentinos en la Encuesta de las Unidades de Información Turística (UITs), 2023



Fuente: Observatorio de Deporte y Turismo (2024).

De estos visitantes, 90 % son turistas y 10 % excursionistas (Figura 2). Su estadía, medida en noches, es mayormente de dos noches, representando 32 % y, en segundo lugar, de tres noches (23 %). Viajan principalmente en pareja (35%) y solo/a (27%) (Figura 3).



Fuente: Observatorio de Deporte y Turismo (2024).

El motivo principal de la visita fue principalmente por ocio-recreación 72 %, seguido de visitar familiares-amigos 6 % (Observatorio de Deporte y Turismo, 2024).

Esta localidad se caracteriza por poseer turismo de cercanía de baja intensidad, que solo sobrepasa su capacidad en el caso de algún evento masivo. Es un destino donde confluyen turistas (especialmente familias) de la región, particularmente los fines de semana. Uno de los motivos es la corta distancia, con viajes cortos desde su lugar de origen.

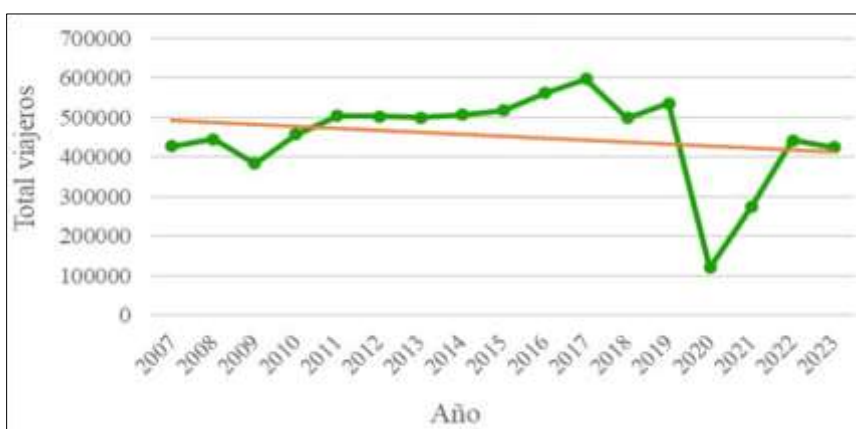
4.2 Factores limitantes al desarrollo turístico local

En el país, específicamente en la ciudad de Rosario, la tasa promedio de muertes violentas fue baja hasta el año 2012; sin embargo, se registró un aumento significativo en los últimos años (Observatorio de Seguridad Pública, 2022). También se dio una caída en las ventas del sector gastronómico y hotelero de la ciudad para el mismo periodo (Rosario 3, 2024). Frente a esta problemática se realizaron encuentros (Mesa de Diálogo por la Seguridad Ciudadana) con el objetivo de mejorar esta situación (Ministerio de Justicia, 2023) y en correspondencia con el último encuentro, se creó la carrera de seguridad ciudadana (UNR, s.f.). Por otro lado, desde marzo 2024, el Gobierno Nacional convocó al Comité de Crisis y envió las Fuerzas especiales para combatir el narcotráfico (CNN, 2024).

Si bien la inseguridad “se cuele” como uno de los elementos que explica la tendencia a la caída del sector turístico en la región, el contexto macroeconómico es un elemento clave para tener en cuenta.

La Figura 4 presenta los resultados del relevamiento de la Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH) de Rosario, en base a datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina (INDEC), del periodo 2007-2023. Entre 2014 y 2017 hubo un crecimiento de la ocupación hotelera. Entre el 2018 y 2019 hubo una caída importante del nivel de actividad económica que podría justificar dicha caída. En 2020 se registró una caída profunda atribuida a la pandemia y en los años subsiguientes la reversión fue incompleta, marcando una tendencia claramente negativa en el periodo de estudio.

Figura 4. EOH de Rosario. INDEC.



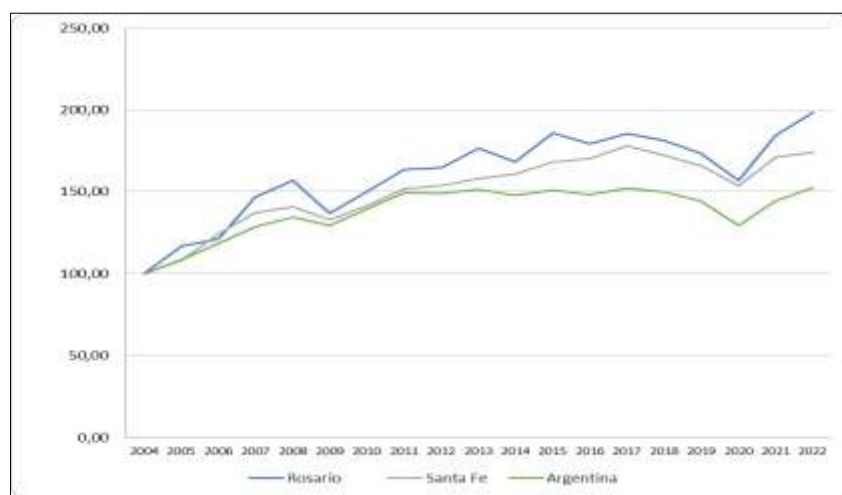
Fuente: Elaboración propia sobre datos INDEC.

Al comparar la evolución local de la EOH (Figura 4) con el contexto macroeconómico de la ciudad, la provincia y el país (Figura 5), se observa que la caída en la ocupación hotelera tiende a coincidir con un contexto macro desfavorable que desincentiva el consumo y, mucho más el recreativo y turístico, impactando sobre este rubro en la ciudad.

Como se describió en el apartado 4.1, Rosario constituye un territorio con un amplio desarrollo productivo industrial, comercial y de servicios, que la posicionan como núcleo urbano central de un área metropolitana que constituye, a su vez, uno de los polos agroindustriales más importantes de Argentina. Por tratarse de una región con una alta densidad urbana, el peso de los servicios en la

estructura productiva es significativo (alrededor del 75% del empleo lo concentra el comercio y los servicios). Desde el año 2011, la ciudad de Rosario y su área metropolitana, no escapó a las consecuencias de las restricciones cambiarias, la inflación y los desequilibrios en el frente externo y fiscal. En consecuencia, se produjo un estancamiento del nivel de actividad y deterioro del empleo, con diferencias de expresión interanual, hasta enfrentar las consecuencias de la pandemia por Covid-19 en los años 2020 y 2021, (Ghilardi et al., 2021). Sin embargo, la economía nacional logró recuperarse en 2022 y 2023, lo que se tradujo en un factor positivo para la ciudad.

Figura 5. Contexto macroeconómico a nivel nacional, provincial y municipal. Producto Bruto Interno y Producto Bruto Geográfico (en porcentaje). Año Base 2004=100



Fuente: INDEC- Instituto Provincial de estadísticas y censos (IPEC) - IIE (FCEyE)

4.3 Turismo local en un territorio fragmentado.

Territorialmente, la ciudad se encuentra diferenciada por un sector comercial y de servicios en los Distritos Centro, Sur y Norte, y por un sector industrial en los Distritos Oeste, Suroeste y Noroeste. Teniendo en cuenta el mapa de los atractivos turísticos (Figura 6) se puede observar que, en el centro de Rosario, área fundacional de la ciudad, se agrupa el mayor movimiento comercial, cultural y turístico. Le sigue el barrio Pichincha y la costa norte del río Paraná.

En la ciudad se encuentran localizados 29 Centros Comerciales a Cielo Abierto, cuya importancia radica no solamente en su atractivo urbanístico y en las acciones de ordenamiento que lleva adelante la municipalidad en conjunto con las asociaciones de comerciantes, sino también en su importancia económica. Más de la mitad de los centros comerciales se ubican en el distrito centro y, dentro de éste, se destacan tres: Paseo del Siglo, Peatonal Córdoba, y Peatonal San Martín, (Bondaz y Zabala, 2024).

En contraposición, existen áreas densamente pobladas, con marcadas desigualdades socioeconómicas, en las que se concentran los hechos delictivos y donde las infraestructuras turísticas se muestran como deficientes (Figura 7). Dichas áreas de marginación raramente reúnen significativamente, hoteles o centros de comida-recreación. (Abadovsky, 2021). Estas asimetrías

desvalorizan la imagen del destino, aumentan la percepción de inseguridad y obstaculizan la competitividad turística.



Figura 6: Mapa turístico

Fuente: Ente Turístico Rosario, (s.f.)



Figura 7: Homicidios y radios censales con mayor porcentaje de hogares con hacinamiento. Fuente: Registro Nacional de Barrios Populares. 1° semestre 2023

Evidentemente, la ciudad como destino turístico necesita reconstruir su imagen, teniendo en cuenta sus rasgos diferenciadores y sus recursos potenciales para evitar la competencia territorial y favorecerse a través de la complementariedad (Precedo Ledo, 2004). Esto se puede alcanzar mediante la puesta en marcha de una adecuada planificación acompañada de gobiernos democráticos que tengan - como fin último- la sostenibilidad, la identidad cultural y la armonía social (Wallingre y Villar, 2009).

5. Conclusiones

El territorio adquiere características propias que se representan en su identidad cultural y que fomentan, o por el contrario desincentivan, el desarrollo turístico. Si bien en las últimas décadas el turismo ha experimentado un continuo crecimiento, es común observar en las ciudades latinoamericanas, que su desarrollo está marcado por hechos de violencia y delincuencia que limitan

su potencialidad. Tal es el caso de la ciudad de Rosario, donde la inseguridad se apoderó de su territorio turístico. El grado de inseguridad alcanzado quedó demostrado claramente por medio de la relación entre el nivel de actividad macroeconómica y el de demanda turística. Siendo un destino con gran variedad de atractivos (localización privilegiada, fácil accesibilidad, centro económico, cultural y deportivo, sede de entretenimientos varios, valiosos recursos naturales, entre otros), esta variable perjudica su imagen y dificulta su elección. Es imprescindible generar políticas públicas integrales para colaborar con un desarrollo turístico local más equilibrado.

6. Referencias Bibliográficas

- Abadovsky, M.D. (2022). Seguridad Ciudadana y Turismo: una Metodología de la Revisión. Revista Perspectivas Metodológicas | UNL. ISSN 2618-412
- Arocena, J. (2001). Globalización, integración y desarrollo local. Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local, 581–590.
- Bárcena, A. (2010). La hora de la igualdad: brechas por cerrar, caminos por abrir. Trigésimo Tercer Período de Sesiones de la CEPAL, Santiago, Chile
- Bondaz, D. y Zabala, P. (2024). La importancia de los CCCA en la economía rosarina en el contexto pre-post pandemia. Jornadas de Jóvenes investigadores Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. UNR.
- Bustos Cara, R. (2004). “Patrimonialización de Valores Territoriales” en Aportes y Transferencias Año 8. Vol 2. Centro de Investigaciones Turísticas. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Nacional de Mar del Plata. Argentina.13-24 pp.
- CNN en español (2024). El Gobierno de Argentina desplegó fuerzas militares en Rosario para la lucha contra el narcotráfico. Recuperado el 29 de julio de 2024 de <https://cnnespanol.cnn.com/2024/03/19/argentina-desplego-fuerzas-militares-rosario-lucha-narcotrafico-orix/>
- Ente Turístico de Rosario (s.f.). Mapas. Recuperado el 20 de agosto de 2024 de <https://rosario.tur.ar/descargas/mapas>
- Fayos-Solá, E. (2004). Política turística en la era de la globalización. Mediterráneo económico, ISSN 1698-3726, Nº. 5, págs. 215-232
- Fundación Banco Municipal (s.f.). Indicadores sociales. Recuperado el 2 de agosto de 2024 de <https://fundacionbmr.org.ar/rosario-data/indicadores-sociales/>
- Ghilardi, M.F.; Yoya, A.; Lapelle, H.; Zabala, P.; Scarione Avellaneda, M.V. y Kelly, L. (2021) Impacto de la pandemia de covid 19 en la actividad comercial y de servicios en Rosario. Vigésimoquintas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística. <https://rehip.unr.edu.ar/items/b8244250-d99c-44d6-b8be-7f7a1501d3a2>

- Gobierno de Santa Fe (s.f.). Ambiente y Cambio Climático / Ecorregiones, áreas naturales y su conservación / Sitio RAMSAR Delta del Paraná. Recuperado el 13 de agosto de 2024 de [https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/view/full/210017/\(subtema\)/112853](https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/view/full/210017/(subtema)/112853)
- Impulso (s.f.) El Gran Rosario posee la mayor cantidad de edificios históricos de la Provincia. Recuperado el de 7 agosto de 2024 de <https://www.impulsonegocios.com/rosario-edificios-historicos-de-la-provincia-santa-fe/>.
- INDEC (s.f.). Encuesta de Ocupación Hotelera. Recuperado el de 11 mayo de 2024 de <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-13-56>
- Ministerio de Justicia (2023). Rosario: Tercer encuentro de Seguridad Ciudadana. <https://www.argentina.gov.ar/noticias/rosario-tercer-encuentro-de-seguridad-ciudadana>
- Molina, S. (2006). El Posturismo: turismo y postmodernidad. México. Ed. Trillas.
- Municipalidad de Rosario (s.f.). S. 1.3. Comisión de preservación del patrimonio urbano y arquitectónico. Recuperado el 13 de agosto de 2024 de <https://www.rosario.gov.ar/mr/normativa/reglamento-de-edificacion/seccion-1-generalidades/seccion-1.3>
- Municipalidad de Rosario (2018). Plan Estratégico Rosario 2030. Versión digital disponible en https://www.rosario.gov.ar/ArchivosWeb/libro_rosario_2030.pdf
- Observatorio de Deporte y Turismo (2024). Anuario Turístico Rosario 2023. Versión digital disponible en https://www.rosario.gov.ar/ArchivosWeb/libro_rosario_2030.pdf
- Observatorio de Seguridad Pública (OSP) et al. (2022). Reporte anual de homicidios, provincia de Santa Fe, Argentina.
- ONU Turismo (s.f.). El turismo: un fenómeno económico y social. ¿Por qué el Turismo? Recuperado el 15 de agosto de 2024 de <https://www.unwto.org/es/turismo>
- Otero, A. (2009) “La Dinámica Territorial del Turismo” en Desarrollo y Gestión de Destinos Turísticos: Políticas y Estrategias. N. Wallingre y R. Villar (Comp.) UNQ
- Precedo Ledo, A. (2004) “Desarrollo Autosostenido e Identidad Territorial”
Capítulo 4 y 5 en Nuevas Realidades Territoriales para el Siglo XXI. Desarrollo Local, Identidad Territorial y Ciudad Difusa. Editorial Síntesis. Madrid. España. 75-118 pp.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2014). Versión digital disponible en https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/UNDP_Global_Programme_2014-2017_ES_web.pdf

- Registro Nacional de Barrios Populares (2023). Recuperado el 25 de agosto de 2024 de <https://www.argentina.gob.ar/habitat/integracion-socio-urbana/renabap>

- Rosario 3 (2024). Fuerte caída de la ocupación hotelera en Rosario en Semana Santa por primera vez desde la pandemia. Recuperado el 16 de abril de 2024 de <https://www.rosario3.com/informaciongeneral/Por-la-inseguridad-y-la-crisis-economica-la-ocupacion-hotelera-en-Rosario-para-Semana-Santa-cayo-un-50-por-ciento-20240328-0002.html>

- Schenkel E. y Almeida García, F. (2015) La política turística y la intervención del Estado. El caso de Argentina. *Perfiles Latinoamericanos* 23(46) 197-221

- Sosa Velázquez, M. (2012) “Como entender el Territorio” Colección Documentos para el Debate y la Formación. Programa Gestión Pública y Desarrollo Territorial. Universidad Landívar. Editorial Cara Paens. Guatemala.146 pp.

- Universidad Nacional de Rosario, (s.f.). Nueva Licenciatura en Seguridad Ciudadana. <https://unr.edu.ar/nueva-licenciatura-en-seguridad-ciudadana/>

- Wallingre, N. y Villar, A. (2009) Desarrollo y gestión de destinos turísticos. Políticas y Estrategias. Universidad Nacional de Quilmes Editorial.

- Wong González, P. (2001) “Desigualdades regionales y cohesión social: viejos dilemas y nuevos desafíos” en ¿Estamos unidos mexicanos? de María y Campos M. y Sánchez G. (eds.) Los límites de la cohesión social en México. Informe del Club de Roma, México: Fernández editores.

INTERESES PERSONALES DE LOS INGRESANTES A LA LICENCIATURA EN TURISMO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

ANDRIULO, M.

Universidad Nacional de Rosario

marilina.andriulo@fcecon.unr.edu.ar

Resumen. El desarrollo del Turismo en Argentina está amenazado por la falta de recursos humanos capacitados, la cual podría revertirse recurriendo a una nueva institucionalidad que promueva la interdisciplinariedad, la profundización del conocimiento y la articulación con el medio. El objetivo fue analizar los intereses personales de los ingresantes a la Licenciatura en Turismo de la Universidad Nacional de Rosario (UNR) formulando una pregunta con 17 opciones, según recomendaciones de la Organización Mundial de Turismo (OMT). Las más elegidas, en orden decreciente, fueron coordinar viajes (34%), trabajar en crucero/aerolínea (23%), como guía turístico (14%), en hotelería/gastronomía (12%), en la planificación de actividades turísticas (9%) y en la creación de eventos/productos/recorridos/paquetes turísticos para empresas (8%). Las 11 opciones restantes se descartaron por representar menos del 5 %. Estos resultados muestran una visión muy popularizada del Turismo, apoyada en mandatos fuertemente arraigados, carentes de una concepción abarcadora y actualizada. De no atenderse, podría traer aparejados problemas de deserción temprana, de contacto con la realidad y de demanda laboral.

Palabras clave: Estudiantes universitarios; Imaginario turístico; Ambiciones

Abstract. The development of Tourism in Argentina is threatened by the lack of trained human resources, which could be reversed through a new institutional framework that promotes interdisciplinarity, the deepening of knowledge and articulation with the environment. The objective was to analyse the personal interests of those entering the bachelor's degree in Tourism at the National University of Rosario (UNR) by asking a question with 17 options, according to recommendations from the World Tourism Organization (UNWTO). The most chosen, in descending order, were coordinating trips (34%), working on a cruise/airline (23%), as a tour guide (14%), in hotels/gastronomy (12%), in planning tourist activities (9%) and in the creation of events/products/tours/tourist packages for companies (8%). The remaining 11 options were discarded as representing less than 5%. These results show a very popularized vision of Tourism, supported by strongly rooted mandates, lacking a comprehensive and updated conception. If not addressed, it could lead to problems of early desertion, contact with reality and labour demand.

Key words: University students; Tourist imaginary; Ambitions

1. Introducción

La exploración de perfiles de los estudiantes universitarios en función de su orientación motivacional es crucial para ofrecerles contenidos que potencien sus competencias académicas (de Dios Pérez,

2019). En ese contexto, sería interesante acercarse un poco más a ellos para conocer sus percepciones previas sobre el Turismo y colaborar en la expansión de su visión.

2. Marco teórico

La falta de capacitación de los recursos humanos se considera una de las principales limitaciones para el desarrollo del turismo sostenible en los países de América Latina y el Caribe (OMT, s.f.; Arocena, 2001; Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), 2019; Del Busto, 2014). La institucionalidad es clave para abordarla (Wallingre, 2010). En este sentido, la OMT (2020) recomienda la identificación de desajustes estructurales en la gestión educativa a través de investigaciones.

Para caracterizar el pensamiento estudiantil, este trabajo se basa en diversas teorías del campo interdisciplinario de las ciencias sociales, incluyendo el concepto de imaginario colectivo acuñado por Morin (1994), quien lo considera como un conjunto de símbolos y conceptos que se encuentran en la memoria y la imaginación en una variedad de individuos que pertenecen a una determinada comunidad. Cuando las personas que comparten estos símbolos toman conciencia, se fortalece el sentido de comunidad. Para a Giust-Desprairies (2004), esta emergió como una de las teorías destacadas que examinan los efectos sociales de los mensajes y las representaciones mediáticas. En relación con esto, Hiernaux-Nicolas (2002) considera que el imaginario turístico es la parte del imaginario social que se relaciona con la experiencia turística.

Asimismo, se fundamenta en una perspectiva integral para la construcción del conocimiento sobre Turismo, con el objetivo de que los estudiantes desarrollen un pensamiento complejo, multidisciplinario y crítico (Gómez Nieves 2010:2).

La implementación de las teorías mencionadas contribuirá a encuadrar el pensamiento de los estudiantes de la Licenciatura en Turismo de la UNR, con el propósito de generar conocimiento sobre el desarrollo turístico.

3a. Objetivo

El objetivo del presente trabajo fue analizar los intereses personales de los ingresantes a la Licenciatura en Turismo de la UNR.

3b. Encuadre metodológico

En 2021, se preguntó (en forma anónima) a 78 ingresantes de la Licenciatura en Turismo cuales eran sus intereses personales vinculados con el Turismo (Tabla 1). La pregunta se realizó en la clase de presentación de una Comisión, en una asignatura del primer año de dicha carrera (Introducción al Turismo) y solo daba la posibilidad de elegir una sola opción. Dada la situación de Pandemia, se utilizó la aplicación *Google forms* bajo la modalidad *online* y respondieron, voluntariamente, aquellos estudiantes que estaban conectados. Dicha pregunta forma parte de una encuesta estructurada más amplia, que buscó contribuir a la comprensión del imaginario de los estudiantes, con el fin de construir conocimiento sobre el desarrollo del Turismo en el Gran Rosario.

El número de alumnos encuestados representó el 72% del total de los anotados a dicha Comisión y el 18% del total de estudiantes inscriptos en esa misma materia (Sistema de gestión académica de la UNR). Por otro lado, los ítems que formaron parte de la pregunta se elaboraron según las recomendaciones de la OMT (OMT, 2020).

Los resultados se expresaron en porcentaje y fueron redondeados al porcentaje de número entero más cercano. Cuando una opción representó menos del 5 % del total de las respuestas, por ser considerada no relevante, fue descartada. Luego, se recalculó el 100 % sin estas opciones.

Tabla 1. Intereses personales de los ingresantes a la Licenciatura en Turismo (UNR).

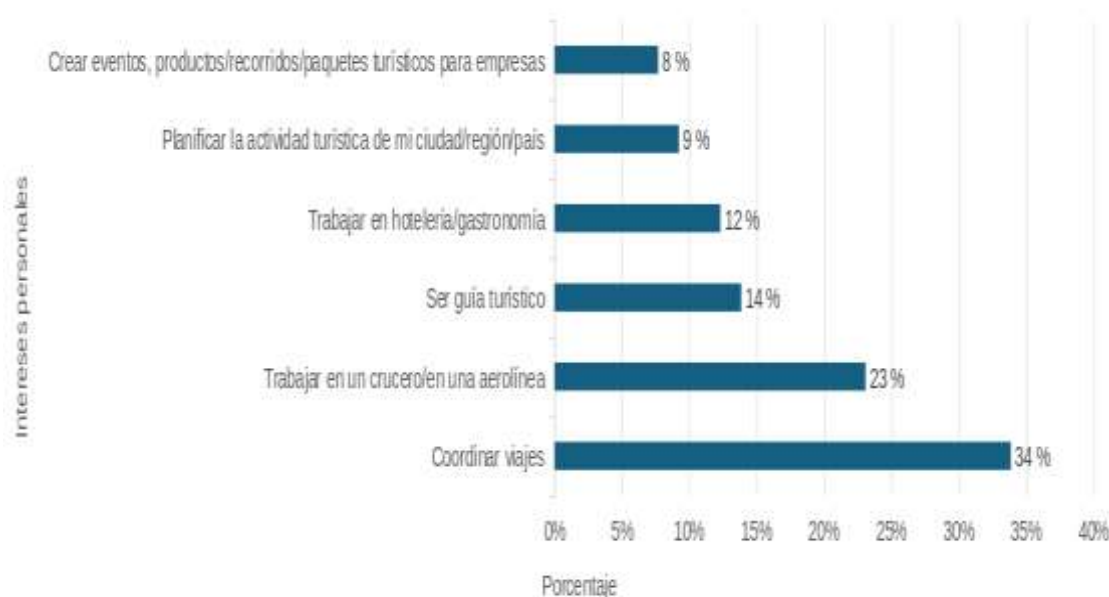
1) Coordinar viajes	2) Ser influencer del turismo <i>en Instagram</i>	
3) Ser guía Turístico	4) Planificar la actividad turística de mi ciudad/región/país	
5) Trabajar en hotelería/gastronomía	6) Colaborar en el desarrollo de políticas de Secretarías de Turismo	
7) Trabajar en un crucero/en una aerolínea	8) Programar una plataforma de reservas informática <i>online</i> , analizar datos, etc.	
9) Trabajar en la OMT	10) Tener mi propia flota de traslados (a diferentes escalas)	
11) Enseñar en institución/es	12) Redactar acerca de destinos y servicios turísticos	
13) Realizar consultorías turísticas	14) Ser Community Manager (gestionar redes y comunicación online)	
15) Analizar mercados turísticos	16) Crear eventos, productos/recorridos/paquetes turísticos para empresas	
17) Proyectar turismo comunitario/parques naturales-temáticos/áreas protegidas/de conservación de Patrimonio		

Fuente: Elaboración propia.

4. Resultados y discusión

Entre las 17 opciones utilizadas para evaluar los intereses personales, la coordinación de viajes y el trabajo en crucero/aerolínea explican el 57% del total. Les resulta menos importante, en orden decreciente, trabajar como guía turístico, en hotelería/gastronomía, en la planificación de actividades turísticas y en la creación de eventos/productos/recorridos/paquetes turísticos para empresas (Fig.1). Y, prácticamente, no consideran las 11 opciones restantes.

Figura 1. Intereses personales de los ingresantes a la Licenciatura en Turismo (UNR).



Las tres elecciones de mayor interés son propias del campo laboral de un técnico en turismo. Los ingresantes aún no conocen los alcances de la Licenciatura, la cual puede abarcar otras opciones como las que fueron propuestas (Gómez Nieves, 2010; Ministerio de Turismo y Ministerio de Educación, 2013; OMT, 2019). Por otro lado, las opciones elegidas representan los ámbitos de intervención más conocidos del Turismo, que indican cierta presencia de estereotipos vinculados con los viajes, el placer y la distracción (Korstanje, 2011, 2013). Esta concepción del Turismo responde a un imaginario social (Morin, 1994; Hiernaux Nicolás, 2002; Giust-Desprairies, 2004) que no considera los grandes cambios que han surgido en las últimas décadas respecto a los alcances e incumbencias que posee el Licenciado en Turismo: “tareas como planificación, programación, medición de impactos, ejecución de políticas y estrategias, control, supervisión, orientación, evaluación, asesoramiento, entre otras” (Abal et al, 2015, p. 15), reflejados en las opciones de la pregunta. De hecho, las opciones no elegidas también son consideradas muy importantes por organismos nacionales e internacionales vinculados con el Turismo (OMT, 2020; Ministerio de Turismo y Ministerio de Educación, 2013; SmArt THC LATAM, s.f.). La dicotomía existente entre sus estrechos intereses y los alcances reales de la formación universitaria en Turismo podrían tener consecuencias negativas. Entre ellas:

a) abandono de la carrera, al sentirse frustrados por no coincidir con lo que esperaban, b) pérdida de prestigio de la carrera, al asociarla a lo hedonístico y lo social y no como un ámbito para el desarrollo de competencias científico-académicas vinculadas a la creación de estrategias para fomentar el turismo en diferentes entornos y c) salida laboral limitada, al ignorar las demandas de diferentes sectores de la sociedad.

Ante esta situación, es imprescindible mejorar la difusión de los alcances de la carrera en su presentación, como podría ser el caso de la Expo Carreras, los cursillos de ingreso o una Jornada, “para reducir los altos porcentajes de estudiantes que se matriculan y no culminan su formación profesional” (Wrobel et al., 2017, p.165).

5. Conclusiones

Dada la visión acotada sobre el Turismo por parte de los ingresantes a la Licenciatura, es necesario contribuir con una mejora de la gestión educativa para romper estereotipos preexistentes y ampliar su formación y horizontes profesionales.

6. Referencias bibliográficas

Abal, A.; Cazalla, G.; Godoy, M.; Martins, A.; Soler, D.; Vaquer, L. (2015) Antecedentes de la creación del Colegio de Profesionales en Turismo de la Provincia de Buenos Aires. En Revista de la Facultad de Ciencias Aplicadas al Turismo y la Población de la Universidad de Morón.

Arocena, J. (2001). Globalización, integración y desarrollo local. Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local, 581–59

de Dios Pérez, M. J. (2019). Perfiles de estudiantes universitarios y su ajuste a las metodologías de enseñanza. Revista INFAD de Psicología. International Journal of Developmental and Educational Psychology., 1(1), 171–182.

Del Busto, E. (2014). El rol del derecho en el desarrollo del turismo. WALLINGRE, N. Y VILLAR, A. (Comps) Gestión de municipios turísticos, instrumentos básicos de acción, Cap. III. Bernal: Editorial Universidad Nacional de Quilmes, 57–90.

Gómez Nieves, S. (2010). La experiencia de un diseño curricular en turismo basado en un modelo por competencias profesionales. Estudios y perspectivas en turismo, 19(1), 139–156.

Giust-Desprairies, F. (2004). L'imaginaire collectif. Erès.

Hiernaux Nicolás, D. (2002). Turismo e imaginarios. En D. Hiernaux Nicolás, A. Cordero, y L. Van Duynen Montijn (Eds.), (pp. 7–36). San José: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2019). Estadísticas de turismo internacional (Vol. 3; Inf. Téc. nº. 23). Buenos Aires: INDEC.

Korstanje, M. (2011). Turismo. ciencia de la hospitalidad. Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local, 4(11), 1–9.

Ministerio de Educación y Ministerio de Turismo, Argentina (2013). Lineamientos para la mejora de la formación de recursos humanos en Turismo. Edición: 1, noviembre 2013.

Morin, E. (1994). Introducción al pensamiento complejo. Gedisa Barcelona.

Organización Mundial del Turismo (2019), Desarrollo del talento humano para la mejora de la competitividad de los destinos – El caso de Perú, OMT, Madrid, DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284420766>.

OMT. (2020). El futuro del trabajo en el turismo y el desarrollo de competencias. World Tourism Organization (UNWTO).

OMT. (s.f.). Sitio oficial. el turismo en la agenda 2030. Recuperado el 1 de agosto de 2024 de <https://www.unwto.org/es/turismo-agenda-2030>.

SmArt THC LATAM. (s.f.). Habilidades y formación: Cuál es el planteamiento académico del futuro inmediato en turismo por Smart Tourism & Hospitality Consulting. Recuperado el 1 de agosto de 2023 de <https://www.youtube.com/watch?v=GJG7oWc9D0>.

Varisco, C. (2008). Turismo y desarrollo económico local. Aportes y transferencias, 12(1), 126–148.

Wallingre, N. (2010). Avances en la construcción del conocimiento turístico. Estudios y Perspectivas en Turismo. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Wrobel, Claudia; Farías, Diana y Franco, Miguel (2017). “Las trayectorias reales de los estudiantes de los dos primeros años de las carreras de Guía y Licenciatura en Turismo de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Misiones (2017-2020)”. Revista La Rivada 5 (9), 164-178.

EL RETO DE CONSTRUIR UNA CULTURA EMPRESARIAL SOSTENIBLE

[KÓBILA, M.T.](#); [D'AVANZO, M.L.](#); [MIERKE, A.](#), [SALAZAR, L.](#)

Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. Universidad Nacional Rosario. Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración (IIATA).

E-mail: mtkobila@fcecon.unr.edu.ar

Resumen: los directivos y/o líderes se enfrentan a desafíos permanentes provocando, en algunos casos, transformaciones en la estructura, en la cultura organizacional y modalidades de gestión. Se emplea metodología cualitativa y se focaliza en el estudio de caso que hace cinco años había iniciado un proceso de cambio. De allí que el interrogante principal que motiva esta investigación es ¿conocer qué aspectos han cambiado y qué aprendizajes logró la organización? En correlación se plantean los siguientes objetivos: a) Describir los cambios acaecidos en la organización en los últimos cinco años; b) Relatar las concepciones y dimensiones culturales que muestran significatividad para los directivos y/o líderes; c) Narrar las decisiones que se han puesto en práctica y los impactos en los individuos y la estructura organizacional; d) Reflexionar sobre los procesos de cambio cultural y de gestión operados en la organización estudiada y sus impactos. Como resultados se revela un contexto carente de políticas públicas y de concientización social en sostenibilidad, y hacia el interior de la empresa se vislumbra debilidades en el diseño estructural y en la dimensión sostenible de su cultura. Como reflexión preliminar nos encontramos con directivos dispuestos a enfrentar retos para superar las barreras internas, capacitando a su gente e invirtiendo en cambios estructurales atentos a las demandas de las partes interesadas.

Palabras clave: Cultura organizacional - Gestión del cambio - Desarrollo sostenible

Abstract: Managers and/or leader face permanent challenges causing, in some cases, transformations in the structure, organizational culture and management modalities. Qualitative methodology is used and focuses on the case study that five years ago had begun a process of change. Hence, the main question that motivates this research is to know what aspects have changed and what learning has the organization achieved? Correlation, the following objectives are proposed: a) Describe the changes that have occurred in the organization in the last five years; b) Relate the conceptions and cultural dimensions that show significance for managers and/or leaders; c) Narrate the decisions that have been put into practice and the impacts on individuals and the organizational structure; d) Reflect on the processes of cultural and management change operated in the organization studied and their impacts. The results it is revealed a context lacking public politics and social awareness in sustainability, and within the company, weaknesses are seen in the structural design and in the sustainable dimension of its culture. As a preliminary reflection, we find managers willing to face challenges to overcome internal barriers, training their people and investing in structural changes attentive to the demands of concerned parties.

Keywords: Organizational culture - Change management - Sustainable Development

Introducción

La toma de decisiones es la esencia del trabajo directivo (Robbins y Coulter, 2010) e impacta en las acciones y resultados. La decisión de implementar un cambio es una estrategia que emplean las organizaciones para sobrevivir, crecer o desarrollarse (Porter y Kramer, 2006). Este documento aborda el tema del cambio organizacional emprendido por una organización y el propósito es exponer sus orígenes y el proceso de implementación.

No pasa inadvertido que los modos de pensar y actuar de los miembros que componen una organización pueden establecer restricciones al trabajo directivo que no resultan inocuas y deben ser consideradas por quienes tienen a su cargo la gestión organizacional. Abordando la cuestión cultural con énfasis en la dimensión ética, los valores y la dimensión medioambiental se procura interpretar los factores culturales y contextuales que atañen a la dinámica empresarial (Robbins y Coulter, 2010).

Es ineludible traer a colación los aportes de una investigación anterior (Kóbila y otros, 2019) en dónde se había encontrado como resultado que la empresa IPANCO S.R.L. estaba dando los primeros pasos hacia un camino sostenible. Aquí conviene recordar que el término sostenibilidad sufrió transformaciones a lo largo del tiempo. En este documento se aprovecha el concepto más moderno de triple impacto que abarca las dimensiones económica, social y ambiental contempladas como estrategias para el desarrollo sostenible (SDG Compass, 2016).

El abordaje del contexto organizacional se efectuó desde una perspectiva holística e integral, teniendo en cuenta la complejidad del ambiente (Morin, 2005) e incertidumbre ambiental (Robbins y Coulter, 2010) que requiere especial atención para la gestión organizacional (Etkin, 2013). Asumiéndose que el proceso de cambio se da en un ambiente de aguas turbulentas (Robbins y Coulter, 2010) donde la estabilidad y previsibilidad son casi inexistentes, es factible inferir que hay una alta propensión al riesgo. No obstante, Kotter (1997) hace referencia a estrategias y modelos de conducción que depende del líder.

Se entiende que una organización sostenible es aquella que procura además de productos y/o servicios de excelente calidad, el cuidado de su personal, la apropiada atención a clientes y proveedores, la consideración del medio ambiente y en general, el bienestar de la sociedad en su conjunto (Kóbila y otros, 2018).

Marco Teórico

El cambio organizacional es *“cualquier modificación de personal, estructura o tecnología”* (Robbins y Coulter, 2010:261) y requieren de un líder que asuma la responsabilidad de conducción de los mismos. Son los líderes los que tienen que vencer las resistencias de hombres y mujeres conservadoras, reacias al cambio, y derribar preconceptos socioculturales profundamente instalados. Los líderes deben decidir cuándo y cómo lograr que el cambio ocurra más exitosamente. El líder debe ser optimista e inspirar confianza al trabajo en equipo y tolerante frente a las frustraciones porque la realidad es compleja y cambiante.

Un liderazgo sostenible con responsabilidad social y compromiso compartido necesita más conexión e interdependencia con todos los miembros de la organización. Un cambio interno significativo que

se refleje en una cultura organizacional enfocada en las personas. En la actualidad se brega por *“un nuevo tipo de empresa que persiga objetivos distintos al del beneficio personal: una empresa que se dedique por completo a resolver problemas sociales y medioambientales”* (Yunus, 2008:41).

Estos temas de gran relevancia y consideración han pasado a conformar parte de las políticas y acciones de muchas organizaciones, evidenciándose como una oportunidad para salir de la crisis en la cual está inmersa la sociedad. Es un proceso que conlleva a cambios culturales.

Parafraseando a Robbins y Coulter (2010) las organizaciones que poseen una cultura fuerte logran modificar sustancialmente el comportamiento de sus colaboradores, ya que estos se sienten más comprometidos, son más leales y alcanzan un mejor desempeño porque saben lo que deben hacer y lo que se espera de ellos.

Objetivos

- a) Describir los cambios acaecidos en la organización en los últimos cinco años.
- b) Relatar las concepciones y dimensiones culturales que muestran significatividad para los directivos y/o líderes.
- c) Narrar las decisiones e impactos en los individuos y la estructura organizacional.
- d) Reflexionar sobre la gestión y la cultura.

Encuadre metodológico

Este trabajo se encuadra en un proyecto de investigación⁴ de mayor amplitud. El tipo de investigación es exploratoria y descriptiva de corte cualitativo (Hernández Sampieri, Collado Fernández y Baptista Lucio, 2006).

Los instrumentos de recolección de datos empleados fueron la observación por medio de la cual se pueden visualizar aspectos visibles de la cultura organizacional y obtener ideas claras de lo que acontece en la empresa IPANCO S.R.L. La entrevista semiestructurada fue otro dispositivo empleado para recopilar información de fuentes primarias. Este relevamiento comenzó en el mes de marzo del año 2024.

Resultados

El caso refiere a una empresa familiar fundada en el año 1957 dedicada a la elaboración y comercialización de productos de panificación (galletitas, palmeritas, budines, alfajores, masas secas, roscas, tortas, pan dulce, etc.). Tiene dos marcas registradas: *Deubel* y *Limido*.

⁴ Proyecto 80020220700036UR titulado: “Complejidad cultural y las nuevas formas de gestión de las organizaciones”, dirigido por la Dra. María Teresa Kóbila.

En los últimos cinco años se manifestaron cambios dentro de la organización, en su mayoría debido al crecimiento de la empresa y cambios en las conductas de los consumidores, así como nuevas regulaciones tales como las “cartas compromiso” requeridas para ser proveedores de cadenas de supermercados.

El crecimiento de la empresa se vio reflejando en un aumento significativo (40%) en la cantidad de empleados. Actualmente trabajan ciento cuarenta (140) personas, sin embargo la configuración estructural continúa siendo simple y orgánica. La estructura organizativa plana posibilita mayor flexibilidad, adaptación y rapidez ante las demandas de los clientes.

Los dueños que ocupan la cumbre estratégica, toman decisiones estratégicas con un considerable grado de centralización. Originariamente trabajaban en dos plantas y actualmente ocupan tres plantas y tienen tres depósitos separados físicamente. En los últimos tiempos se desactivaron algunos proyectos de productos (alimentos para diabéticos) y se incorporan otros (productos gourmet: galletas crocantes de fermentación natural con agregado de semillas). Se evidencia conciencia a nivel gerencial de la importancia de cuestiones de cuidado del medioambiente.

Sobre el manejo de residuos internos, la empresa cumple con las normas de Buenas Prácticas de Manufactura y han logrado la certificación ISO 9000, lo que permite mejorar la calidad, disminuir el desperdicio, aumentando la eficiencia en la producción; también cumplen con las normas ISO 22.000 (FSSC22000) que incluye normas ambientales sobre desperdicios, uso de agua y riesgo de inocuidad o seguridad alimentaria.

Capacitan a los empleados en normas de limpieza para manejo de alimentos y desechos, y reconocen que no es fácil lograr el compromiso y el cumplimiento por parte de los operarios. Los directivos opinan que los valores referidos al cuidado del medioambiente no están suficientemente naturalizados en sus empleados por cuestiones socioeducativas, y proyectan indagar si algo cambió en las nuevas generaciones, es decir si los hijos de sus empleados tienen mayor identificación con el cuidado del medioambiente.

Están realizando pruebas para reemplazar el envase de plástico por uno de cartón, más ecológico, aunque levemente más caro. El requerimiento llega por parte de los compradores de las empresas. Creen que quienes hacen esos pedidos son parte de un micro entorno con más conciencia ambiental y mayor poder adquisitivo, que no son necesariamente parte del mismo entorno que los consumidores finales.

Los directivos creen que se deberían hacer campañas para educar al consumidor para evitar: el destino final del envase incorrecto, un costo más alto (plástico biodegradable entre 30 y 50% más que otros plásticos) y peores cualidades bromatológicas porque el cartón tiene peores barrera para microorganismos.

Vinculado a cuestiones de gestión que tienen **impacto social**, la empresa está ubicada en una zona urbana con baja densidad de habitantes y de calles angostas. El crecimiento de la empresa trajo aparejados dificultades por falta de espacio, que se fueron solucionando transitoriamente con la

incorporación de nuevos edificios separados físicamente. Estos están cercanos entre sí y las maniobras de carga y descarga de camiones y auto elevadores trae problemas de circulación y estacionamiento.

Los empresarios son cuidadosos de las relaciones y valoran la buena convivencia. Creen que los vecinos más antiguos aprecian más su presencia que los nuevos habitantes del barrio. Los vecinos valoran la seguridad privada de la empresa que accesoriamente los beneficia. La empresa participa con un banco de alimentos y colabora con requerimientos específicos de otros actores sociales de la zona. Los directivos reconocen que a futuro no podrán seguir sosteniendo ese nivel de actividad en esa zona y deberían trasladarse a otra zona, sin embargo mudar una planta integrada es inviable económicamente.

La empresa es auditada por las grandes cadenas de supermercados con los cuales tienen compromisos firmados sobre el cumplimiento de normas relativas a bioseguridad o bioterrorismo, y la prohibición de tener trabajadores en condiciones de contratación precarias ni menores de edad. Exportan actualmente a Chile y Uruguay y tienen intenciones de seguir ampliando a otros mercados.

Los directivos no descuidan las condiciones de gobernanza. El proceso productivo es en gran parte artesanal, con trabajo manual, tanto la producción de pastelería como su envasado. Otros procesos, como el de la fabricación del pan dulce, son más industrializados. Es importante la logística para conservar la frescura y calidad y prácticamente no hay stock de productos terminados. En total son ciento cuarenta trabajadores, en su mayoría jóvenes y la planta tiene dos turnos, con dos encargados por turno, en total cuatro encargados hombres. Además, hay dos ingenieras en alimentos encargadas del control y la inocuidad alimentaria.

Promueven una forma de trabajo ordenada y en silencio, con estándares que cumplir tanto en cuotas de producción grupal por sector como en el cumplimiento de normas de trabajo. Anteriormente existía la política, que quieren reflotar, de preferencia de asignación de mujeres para los puestos de encargadas de turno o mandos medios, fundamentada en cuestiones de orden práctico a partir de experiencias pasadas, concernientes a la capacidad de las mujeres de fijar más separación jerárquica, con menos informalidad en el trato laboral, manteniendo la distancia y el respeto mutuo necesario.

Actualmente, los puestos operativos en las plantas de fabricación están ocupados el 100% personal masculino y son reticentes a mezclar hombres y mujeres en ese nivel. Se evidencia dificultad para sostener la igualdad de oportunidades en cuestiones de género (sobre ciento cuarenta empleados, ciento treinta son hombres y 10 mujeres).

Exhiben un sistema de premios en el cual los referentes tienen premios. Una herramienta de aplicación grupal que procura la colaboración para mejorar la productividad y reducir el ausentismo. Sin embargo, algunos empleados “hacen cualquier cosa para llegar a cumplir la meta” creando dificultades por el no cumplimiento estricto de procesos, no limpieza profunda del lugar, herramientas, etc.-.

Para la evaluación de desempeño, los encargados tienen puntos de control diarios que en caso de no cumplimiento deberían hacérselo saber al empleado. Los encargados no aplican apercibimientos y los llamados de atención son escasos. Los directivos juzgan que este proceder no permite reflejar

cabalmente el cumplimiento real de los estándares (no es creíble que nadie haga nada mal). Los supervisores desaprovechan la herramienta al no utilizar el sistema para retroalimentación. Los directivos entienden necesario mejorar la comunicación respecto a las prioridades y valores dentro del proceso productivo.

Se comentan deficiencias en el área de recursos humanos, ya que la persona a cargo no tiene una formación específica en ello. Se recluta personal sin experiencia para luego capacitarlos. Por otro lado, si fuera una opción viable, creen que se trabajaría mejor en una jornada de seis horas, pero esto no es factible por los convenios laborales del sector que encarecen los costos, además del riesgo de la alta rotación.

Valoran la ayuda del estado. La exitosa experiencia exportadora es fruto de capacitaciones recibidas en el programa municipal “Primeros Exportadores” (2018) y a nivel nacional es clave el papel facilitador de las embajadas argentinas en las misiones comerciales en el exterior organizando de mesas de negocios, abriendo puertas con contactos locales y a través de la presencia en ferias.

Se interpreta que los directivos han acompañado los cambios organizacionales a medida que el contexto lo exigía, adoptándose a los requerimientos del entorno próximo y anticipándose a las fluctuantes demandas del mercado. Nunca fueron indiferentes a los cambios. Además no pierden de vista a la cultura organizacional, registran que tienen empleados que no valoran el esfuerzo y el camino recorrido por la empresa a lo largo de los años. El entorno y la cultura organizacional representan desafíos presente y futuro para los directivos.

Conclusiones

Se perciben directivos dispuestos a enfrentar retos para superar las barreras internas, atentos a las demandas de las partes interesadas. Expresaron preocupación por reforzar la cuestión de identidad de valores del personal para con la empresa; manifestaron interés por una mejora en el área de recursos humanos y consideran retomar viejas políticas de incorporación de personal femenino en áreas claves que involucran el control, así como el desafío de intentar mejorar las comunicaciones y los vínculos con el personal.

Si bien se detecta conciencia a nivel gerencial de cuestiones vinculadas al cambio climático y cuidado del medioambiente, creen que faltan políticas en educación ambiental y de regulaciones a nivel local para lograr cambiar a futuro las conductas de la gente y que haya un impacto real positivo para lograr a futuro un desarrollo sustentable.

Se revela un contexto carente de políticas públicas y de concientización social en sostenibilidad, y hacia el interior de la empresa se vislumbran debilidades en el diseño estructural y en la dimensión sostenible de su cultura.

Finalmente, es pertinente aclarar que este documento, producto de una investigación, da cuenta de la forma en que se gestiona una organización a la luz de los cambios contextuales e impactos en la cultura organizacional. Estos resultados y conclusiones no son extrapolables a otros casos ni otras poblaciones.

Referencias Bibliográficas

Etkin, J. (2013) Gestión de la Complejidad. Buenos Aires, Argentina: Granica.

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

IPANCO S.R.L. Disponible en: <http://www.deubel.com.ar> [última visita. 23/04/2024].

Kóbila, M. T. y otros (2018). Liderazgo responsable para generar conciencia y compromiso de sustentabilidad. Ponencia presentada en las XXIII Jornadas de Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la U.N.R., realizadas los días 11 y 12 de diciembre de 2018 en Rosario. Disponible en: <http://www.fcecon.unr.edu.ar/web-nueva/?q=investigacion/actas-de-las-jornadas-anuales>

Kóbila, M. T.; M. L. D'Avanzo y M. Parolin (2019). Una fábrica artesanal de pastelería que anhela sustentabilidad. Ponencia presentada en las XIII Jornada de Ciencia y Tecnología de la Universidad Nacional de Rosario (U.N.R.) realizada el 16 de octubre de 2019. Disponible en: https://drive.google.com/file/d/1MXJ5RbmYrtaFqpgPao9Gj_gUVt00xCq9/view pp.310.

Kotter, J. (1997). El líder del cambio. México: Mac Graw Hill Iberoamericana.

Porter M. y Kramer M.R (2006) Estrategia y Sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. Harvard Business Review, Vol.64, Nº12, pp.42-56 Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/revistas>

Robbins, S. P. y Coulter, M. (2010). Administración. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.

Morin, E. (2005). Introducción al pensamiento complejo. [8va Reimp.] Barcelona, España: Gedisa.

SDG Compass (2016). La guía para la acción empresarial en los ODS. Disponible en: https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG_Compass_Spanish-one-pager-view.pdf

Yunus, M. (2008). Un mundo sin pobreza. Las empresas sociales y el futuro del capitalismo. [Trad. Montserrat A.] Barcelona, España: Paidós.

PLAN DE NEGOCIO. SU UTILIZACIÓN PROFESIONAL.

D'AVANZO, M.L., MIERKE, A.; VILLANUEVA, F.

Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Santa Fe Cámara Segunda y el Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de Rosario. Comisión Licenciados en Administración.

E-mail: mlaura.davanzo@fcecon.unr.edu.ar

Resumen: El Plan de Negocios está basado en la idea de que toda la información que es necesaria para evaluar una alternativa, puede ser presentada en forma sistemática y estandarizada, y que, de esta manera, las fortalezas y debilidades de una idea pueden ser evaluadas efectivamente para aumentarse o disminuirse. El Plan de Negocios representa en sí mismo una parte, probablemente la más importante, de un proceso más amplio de definición estratégica. A pesar de ello, aún hoy se siguen presentando en muchos empresarios y emprendedores interrogantes cómo: ¿Para qué sirve un Plan de Negocios? ¿Cuáles son sus objetivos? Haciendo necesario validar la utilidad del Plan de Negocios en la comunidad de emprendedores y PyMES como herramienta indispensable para la toma de decisiones previas a cualquier tipo de inversión. Mediante una investigación en una primera etapa Exploratoria, posteriormente Descriptiva, se buscó estimar el grado de utilización del Plan de Negocios y hallar el grado de implementación práctica de la RT 49 de Plan de Negocios. La selección del mismo obedece en principio a dos criterios fundamentales como lo son la importancia y viabilidad de la temática investigada. Los avances preliminares nos permiten realizar dos observaciones: 1) la necesidad de motivar tanto a los colegas como a los destinatarios o usuarios de nuestros servicios en lo que refiere a una herramienta tan importante como el Plan de Negocios; 2) la necesidad de realizar revisiones y actualizaciones a la RT 49.

Palabras claves: Herramienta decisoria - Definición estratégica - Ejercicio profesional

Abstract: The Business Plan is based on the idea that all the information that is necessary to evaluate an alternative can be presented in a systematic and standardized way, and that, in this way, the strengths and weaknesses of an idea can be evaluated. Effectively to be increased or decreased. The Business Plan represents in itself a part, probably the most important, of a broader process of strategic definition. Despite this, even today many businessmen and entrepreneurs continue to have questions such as: What is a Business Plan for? What are your objectives? Making it necessary to validate the usefulness of the Business Plan in the community of entrepreneurs and SMEs as an essential tool for making decisions prior to any type of investment. Through an investigation in a first Exploratory stage, later Descriptive, we sought to estimate the degree of use of the Business Plan and find the degree of practical implementation of RT 49 of the Business Plan. Its selection obeys in principle two fundamental criteria on such as the importance and viability of the topic investigated. Preliminary progress allows us to make two observations: 1) the need to motivate both colleagues and the recipients or users of our services regarding such an important tool as the Business Plan; 2) the need to carry out reviews and updates to RT 49.

Keywords: Decision making tool - Strategic definition - Professional practice

Introducción

En un entorno empresarial cada vez más competitivo y cambiante, tener un plan de negocios claro, definido y bien pensado es esencial para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de cualquier empresa.

A pesar de ello, aún hoy se siguen presentando en muchos empresarios y emprendedores interrogantes cómo: ¿Para qué sirve un Plan de Negocios? ¿Cuáles son sus objetivos? Haciendo necesario validar la utilidad del Plan de Negocios en la comunidad de emprendedores y PyMES como herramienta indispensable para la toma de decisiones previas a cualquier tipo de inversión.

Como indica Pursell (2024), el Plan de Negocios como “un documento detallado que define los objetivos de una empresa, las estrategias para alcanzarlos y los recursos necesarios para su implementación”. No solo guía a los emprendedores en la toma de decisiones, sino que también es vital para atraer inversores y asegurar financiamiento. Un buen plan de negocios debe documentar el modelo de negocio, esbozar las proyecciones financieras, analizar la competencia, delinear las estrategias de marketing y ventas necesarias para alcanzar el éxito y establecer una hoja de ruta clara para convertir una idea de negocio en una realidad.

De esta forma, los Planes de Negocios bien estructurados proporcionan una visión integral. Sin un plan de negocio sólido, las empresas corren el riesgo de perder el rumbo y fracasar en un mercado exigente y en constante evolución.

Marco teórico

Un Plan de Negocios bien estructurado es una herramienta esencial para cualquier emprendedor o empresa, proporcionando numerosos beneficios que pueden marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Un Plan de Negocios proporciona una visión clara y detallada de los objetivos de una empresa y las estrategias para alcanzarlos. Esto ayuda a mantener el enfoque en lo que es realmente importante, asegurando que todos en la organización estén alineados y trabajando hacia los mismos objetivos.

Asimismo, uno de los beneficios más significativos de un plan de negocios es su capacidad para atraer inversores y asegurar financiamiento. Los inversores y prestamistas buscan empresas con una visión clara y un plan detallado para alcanzar sus metas. Un plan de negocios bien elaborado demuestra la viabilidad y el potencial de la empresa, aumentando la confianza de los inversores en la capacidad para gestionar y hacer crecer la misma

Por otro lado, ayuda a identificar y gestionar de manera eficiente los recursos necesarios para el funcionamiento y crecimiento de la empresa. Esto incluye recursos financieros, humanos y materiales. Al tener una comprensión clara de las necesidades y cómo utilizarlas, se pueden evitar gastos innecesarios y optimizar el uso de recursos.

El Plan de Negocios actúa como una herramienta de evaluación continua, permitiendo medir el progreso de la empresa frente a los objetivos establecidos. Esto facilita la identificación de áreas que necesitan mejoras y la adaptación de estrategias según sea necesario. La capacidad de revisar y ajustar

el plan regularmente asegura que la empresa se mantenga ágil y capaz de responder a cambios en el mercado o en el entorno empresarial (Pursell, 2024).

Como consecuencia, mejora la comunicación interna y externa. Internamente, asegura que todos los miembros del equipo comprendan la visión, los objetivos y las estrategias de la empresa. Externamente, facilita la comunicación con socios, clientes y otras partes interesadas, proporcionando una imagen clara y profesional.

Claramente un plan de negocios proporciona una base sólida para la toma de decisiones. Con un plan claro y bien documentado la toma de decisiones será más acertada al reducir la incertidumbre y el riesgo asociado con la gestión y el crecimiento de la empresa. No solo es una herramienta para la planificación inicial, sino que también es una guía continua para mantener el rumbo, evaluar el progreso y adaptarse a nuevos desafíos y oportunidades.

Objetivos y encuadre metodológico.

El objetivo general del presente trabajo es verificar si existe conocimiento de la herramienta de planificación Plan de Negocio y su utilidad.

Entre los objetivos específicos se encuentran:

- Detectar si ha trabajado profesionalmente con la RT 49 en la confección de Planes de Negocio.
- Descubrir si existe participación de licenciados en administración en la elaboración de Planes de Negocio de acuerdo a dicha normativa.
- Manifestar el desconocimiento existente de que es el licenciado en administración el profesional autorizado para certificar un Plan de Negocio.

El tipo de investigación es exploratoria y descriptiva (Hernández Sampieri, Collado Fernández y Baptista Lucio, 2006).

En base al objetivo general planteado, se definió una investigación en espiral. Se trata de una investigación de naturaleza en una primera etapa exploratoria, posteriormente descriptiva.

En un primer momento se explora el grado de utilización del Plan de Negocios y el grado de implementación práctica de la RT 49 de Plan de Negocios

En una segunda instancia, se va más allá de la exploración mencionada con el objetivo de interpretar y analizar los datos obtenidos.

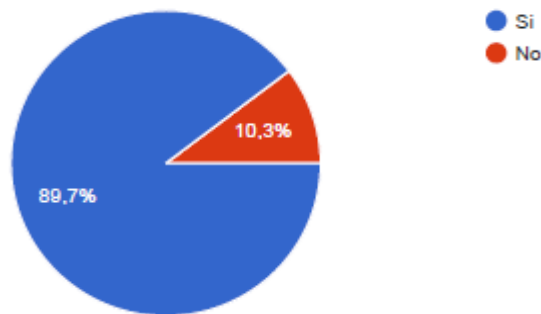
Por otro lado, el diseño de investigación, en base a los procedimientos específicos para recoger los datos; es de campo. Es así que, en virtud de la delimitación, las limitaciones, la viabilidad y las fuentes de la temática a investigar, se utilizan como herramientas de investigación:

- Lectura de documentación:
 - Bibliográfica
 - De prensa

- Observación personal y directa durante el ejercicio profesional
- Encuesta abierta a colegas como a los destinatarios o usuarios de nuestros servicios.

Resultados

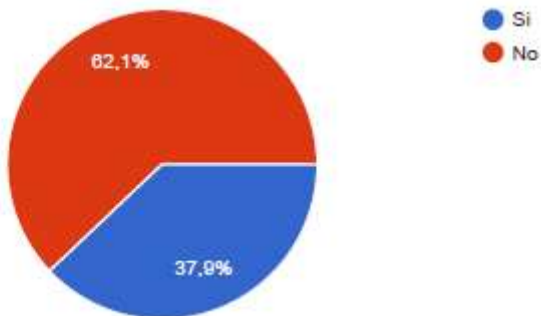
A continuación, se presentan gráficamente los resultados de las encuestas recibidas como también un pequeño análisis:



Fuente: elaboración propia con datos de encuesta.

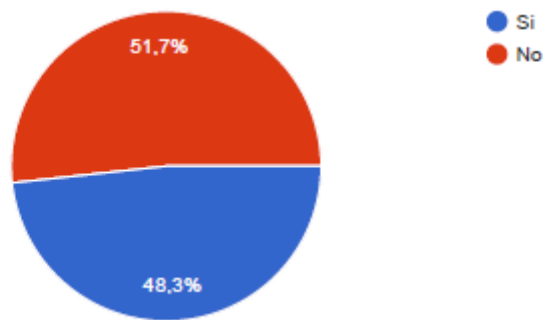
La primera pregunta indaga sobre el conocimiento de la herramienta de toma de decisiones llamada Plan de Negocios y el 89,7% de los encuestados indica conocerla.

Este mismo porcentaje arrojó la segunda pregunta sobre cuál es su utilidad, es decir, no solo que está al tanto de su existencia sino también cuál es el fin por el cuál debería confeccionarse.



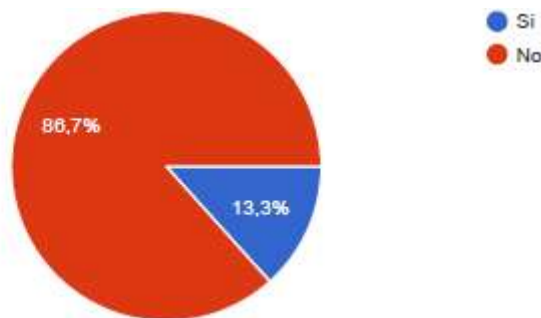
Fuente: elaboración propia con datos de encuesta.

En cuanto a la existencia de la norma RT 49 el porcentaje de conocimiento desciende casi 30 puntos respecto de las anteriores. Esto podría demostrar una falta de publicidad de la misma o un error en los mecanismos de comunicación.



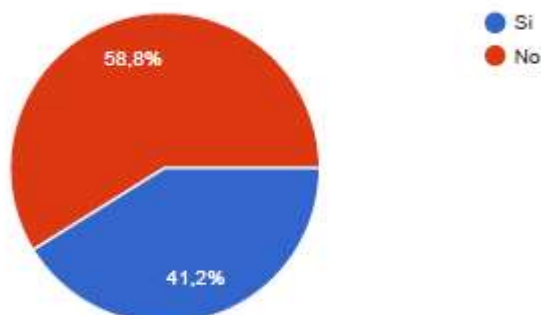
Fuente: elaboración propia con datos de encuesta.

En cuarto lugar se intentó conocer si el encuestado había confeccionado un Plan de Negocios o había requerido a otra persona su confección. En esta situación las respuestas fueron prácticamente repartidas, siendo levemente superior la respuesta por la negativa.



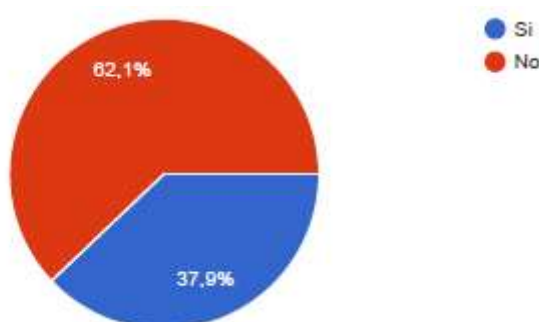
Fuente: elaboración propia con datos de encuesta.

Posteriormente se preguntó a los que contestaron afirmativamente la pregunta anterior acerca de si ese Plan de Negocios fue confeccionado de acuerdo a la RT 49, respondiendo que solo el 13% fue trabajado con esas indicaciones.



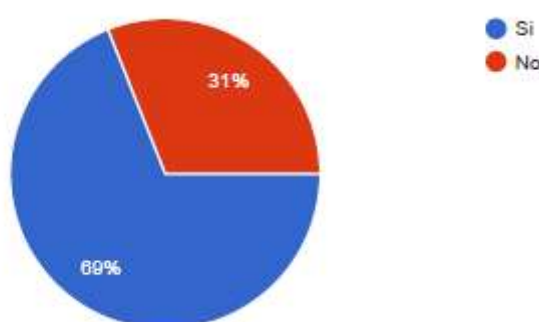
Fuente: elaboración propia con datos de encuesta.

A continuación, se indagó sobre la participación del Licenciado en Administración en la elaboración de esos Planes de Negocios. Una vez más el porcentaje es bajo, al ser que el 41,2% fue confeccionado por este profesional. En cambio, si se lo considera con la doble condición de que sea desarrollado de acuerdo a las normas y por un profesional de la Administración, sobre el total de los trabajos realizados el valor es de un exiguo 5,48% reflejando el poco poder que la profesión aún posee en estos trabajos.



Fuente: elaboración propia con datos de encuesta.

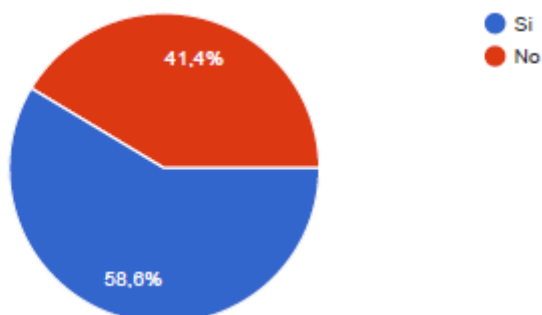
Sobre quién es el autorizado para certificar un trabajo de Auditoría aplicando la resolución técnica 49 también se alcanza un nivel bajo, ya que menos del 40% reconoce al Licenciado en Administración como al único que pudiera hacerlo.



Fuente: elaboración propia con datos de encuesta.

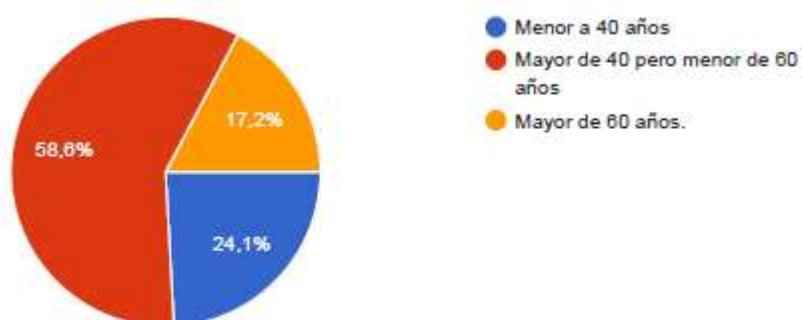
La pregunta posterior demuestra también una falta de conocimiento de las incumbencias profesionales por parte de los estudiantes de la carrera. Si se hiciera un paralelismo, es probable que estudiantes de la carrera de odontología indiquen, con valores cercanos al 100%, que un médico odontólogo es el que posee la autorización para firmar un certificado bucodental de un paciente,

cuestión que no sucede con un estudiante de la Licenciatura en Administración porque el resultado reveló que el 31% de los encuestados es profesional o estudiante de esta ciencia.



Fuente: elaboración propia con datos de encuesta.

Esta pregunta buscó conocer si el encuestado poseía un emprendimiento o se consideraba empresario, siendo que ellos podrían necesitar de una herramienta como la del Plan de Negocios. Casi el 60% posee esa condición.



Fuente: elaboración propia con datos de encuesta.

Finalmente se consultó el rango etario, siendo la única que no tenía como posibilidad de respuesta SI o NO. La mayoría se encuentra entre los 40 y 60 años con el 58,6%, siguiendo los menores de 40 y por último los mayores de 60 años. Esto indica que es una carrera relativamente joven comparada con otras profesiones.

Conclusiones

Los resultados obtenidos, permiten observar la necesidad de motivar e incentivar a los posibles usuarios, sobre la importancia de esta herramienta, en el presente y fundamentalmente a futuro, visualizando la continuidad de lo que emprendan, garantizando la calidad de un Plan de negocios certificado por un profesional, debiendo ser persuasivos y claros en los beneficios de su utilización y de su certificación, convirtiéndose en un instrumento valioso para el éxito.

Los usuarios de los planes de negocios pueden ser empresarios, emprendedores, acreedores actuales o potenciales, inversores actuales o potenciales, clientes que deseen valorar la estabilidad de su proveedor, distintos organismos públicos que requieren su utilización, o cualquier miembro o grupo interesado de conocer el riesgo de continuidad de una organización.

Esos beneficiarios, forman parte del crecimiento de la economía del país y de todo en su conjunto, para así alcanzar la prosperidad.

Por otra parte, al detectar la baja motivación para la implementación, se pudo detectar los motivos o razones para que ello ocurra. La principal razón es la baja exigencia del mismo.

Primero desde los entes públicos, no se aplica esta exigencia. En este sentido se pueden citar como ejemplo a las entidades bancarias, que, al brindar préstamos o créditos a clientes, para aumentar un capital de trabajo, o para líneas de inversión productiva que hay muchas, no exigen la presentación de un Plan de negocios, con todo lo que ello conlleva. De inicio no se exige la presentación, menos aún que esté certificado. Si bien las entidades financieras responden a las exigencias del BCRA (Banco Central de la República Argentina), si desde allí no se obliga, por efecto cascada tampoco lo solicitan los bancos (ni públicos y menos aún privados) con el agravamiento de que, al ser un banco con fondos públicos, es el dinero de todo el pueblo el que está en juego, sin este requerimiento tan fundamental.

En segunda instancia es muy importante que, desde las instituciones, donde se agrupa a los profesionales idóneos en la materia, como son los Licenciados en Administración, se le dé muchísimo valor y se promueva, insista, y se intensifiquen las acciones, hacia las minorías.

Y tercero, también que, desde las facultades, que son quienes forman estos profesionales, realicen un gran esfuerzo, instando a los alumnos a que comprendan la utilidad de los planes de Negocios, y la importancia de ellos. Esa herramienta es troncal de la formación, y es menester que desde las casas de donde egresan, lo hagan con mucha más claridad sobre esta importancia; esto puede colaborar con el camino que se está recorriendo hace un tiempo sobre la elaboración y la certificación de los Planes de Negocios, con la suma de que hoy existe una Resolución Técnica (RT 49) dispuesta por la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (2018), a través del Consejo Elaborador de Normas de Administración, (CENADMIN), lo que otorga formalidad y exigencia, siendo una obligación su utilización.

Referencias Bibliográficas.

Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE) (2018).

Resolución Técnica 49 - Marco Conceptual e Informe de Plan de Negocios. Consejo Elaborador de Normas de Administración, CENADMIN. Disponible en:

<https://www.facpce.org.ar> . Consultado 25 agosto de 2024.

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

Pursell, S. (2024). *Qué es un Plan de Negocios y para qué sirve (+ plantilla)*. Disponible en blog.hubspot.es/marketing/que-es-un-plan-de-negocios Consultado el 25 de agosto 2024.