

Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (UNR)

Escuela de Administración

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

# **INFORMES DE INVESTIGACIÓN**

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

**Director de la Escuela de Administración:** CP. Adriana Daffunchio

**Directora del Instituto de Investigación y Asistencia Tecnológica en Administración:** CP. Adriana C. Amigo

**Directora de la Revista:** CP. Adriana C. Amigo

ISSN 2525-1023

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

**Octubre de 2018**



Es un orgullo y una inmensa alegría presentar nuestro Tercer Informe de Investigación.

El IIATA, transita peldaño por peldaño, el trayecto del crecimiento, que como Instituto de Investigación y Asistencia Tecnológica en Administración, se solidifica día a día en un equipo de personas, originales, únicas, comprometidas, que son la base de sus capacidades distintivas.

En nuestra segunda Edición, reflexionábamos sobre que el recorrido del IIATA, era un recorrido enriquecido.

Y tan enriquecido es, que hoy enaltece nuestra tercera Edición, el aporte de dos investigadores del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara, México.

Esto ha sido posible, pues en estos tres años de edición, los Informes de Investigación del IIATA, han recorrido y están llegando a Universidades nacionales públicas y privadas y a Universidades extranjeras, latinoamericanas y europeas.

Seguimos inspirándonos en nuestra Misión y nuestra Visión.

Sócrates identificaba la virtud con el conocimiento y afirmaba, que no se puede hacer lo justo si no se lo conoce, pero también expresaba, que era casi imposible dejar de hacer lo justo una vez que se lo conocía, entonces concluía que lo único que hacía falta para hacer a las personas virtuosas, era enseñarles en qué consiste la virtud verdadera.

¿Cuál sería entonces, según Sócrates la virtud de un investigador?: mantener la pasión, el compromiso, el método y el rigor, entre otros, siempre latente...

Nuevamente ¡muchas gracias! al apoyo institucional recibido, por parte de las autoridades de nuestra Facultad, para lograr nuestra tercera Edición, y a todo el equipo de investigadores que componen el IIATA, en especial a los Docentes Investigadores que hoy están presentes en nuestro tercer Informe, con su entusiasmo, estudio, dedicación y metodología y un gran deseo: aspiremos a ser líderes formales de nosotros mismos...

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



## SUMARIO

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA APLICACIÓN DE NEUROINCENTIVOS: ESTUDIO DE UNA PYME ROSARINA CON DOS PLANTAS PRODUCTIVAS.	7
<i>Albano, Sergio; Oviedo, Raúl Ricardo; Santero, Mariel; Sassone, Mirna; Martín, Silvia.</i>	
EL APOORTE DE LA CULTURA ADAPTATIVA Y FLEXIBLE A LA GENERACIÓN DE VALOR, EN EL SIGLO XXI	23
<i>Amigo, Adriana Célide</i>	
LOS DESAFÍOS DEL SIGLO XXI. LOS NUEVOS ESCENARIOS: COMPLEJIDAD, INCERTIDUMBRE, AMBIGÜEDAD Y VOLATILIDAD.	31
<i>Amigo, Adriana Célide</i>	
VINCULACIÓN ENTRE CARACTERÍSTICAS INTERNAS ORGANIZACIONALES Y RENDIMIENTO DE LA EMPRESA: ANÁLISIS DE DIMENSIONES GPTW Y VRIO	49
<i>Contreras García, Francia; Vargas Hernández, José G.</i>	
ORGANIZACION CURRICULAR DE LA TEMÁTICA DE LA SOSTENIBILIDAD EN CARRERAS DE CIENCIAS ECONOMICAS EN UNIVERSIDADES DE LA REGION CENTRO.	65
<i>Gómez Fulao, Juan Carlos; Cavallo, Marcela; Díaz, Liliana; Ledesma, Alicia; Facco, Silvina; Casari, Ignacio; Díaz Fenoglio, Agustina; Roccolano, Mariana.</i>	
COOPERACION Y EMPRENDEDORISMO VAN DE LA MANO.	73
<i>Morbelli, Claudia; Chiaramoni, Natalia; Kobilá, María Teresa; Parolín, Marisa Andrea; Trentini, Carlos Luis; Vanzini, Carla; Zavanella, Gino.</i>	
LA FORMACIÓN DE PROFESIONALES COMPETENTES EN CIENCIAS ECONÓMICAS: EVALUACIÓN DEL ROL DE LA UNIVERSIDAD DESDE LAS PERSPECTIVAS DE ALUMNOS Y DOCENTES.	83
<i>Oviedo, Raúl Ricardo; Camandona, María Rosa</i>	

EL ROL DE LAS INSTITUCIONES DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN EN LA CIUDAD DE ROSARIO.	97
--	----

*Parolín, Marisa Andrea; Kobila, María Teresa.*

METODOLOGÍA DE CÁLCULO DE CAPITAL ECONÓMICO POR RIESGO DE CRÉDITO Y RIESGO OPERACIONAL PARA UNA ENTIDAD FINANCIERA.	105
---	-----

*Machain, Luciano; Tarallo, Adrián*

CULTURA EMPRENDEDORA: DESARROLLAR EMPRENDIMIENTOS SUSTENTABLES.	119
---	-----

*Zubeldía, María Lourdes; Viadana Claudia Alejandra; Tomarelli, Jimena; Morales, Oscar*

# **DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA APLICACIÓN DE NEUROINCENTIVOS: ESTUDIO DE UNA PYME ROSARINA CON DOS PLANTAS PRODUCTIVAS<sup>1</sup>**

Albano, Sergio  
Oviedo, Raúl  
Santero, Mariel  
Sassone, Mirna  
Martín, Silvia

## **1. INTRODUCCIÓN**

Este trabajo es parte integrante del proyecto de investigación “Neurociencia como herramienta de motivación y desarrollo del capital humano en las PYMEs rosarinas” – ECO 188. El mismo indaga acerca de los conocimientos aportados por las Neurociencias para aplicarlos en el desarrollo de una metodología que permita motivar a los individuos que forman parte de una organización; generando un mejor clima laboral y, en definitiva, una mejor calidad de vida para todos los integrantes de la organización.

Gracias a las Neurociencias, y muy especialmente a los avances vertiginosos en ese campo en los últimos diez años, se comprende cómo deviene el cableado eléctrico entre las células neuronales y sus conexiones; y lo que es más importante; se sabe a ciencia cierta que pueden establecerse nuevos “cables neuronales” a partir de los ya existentes desde nuestras vivencias. Esto permite demostrar la plasticidad de nuestras neuronas y, por ende, explicar que el comportamiento humano se basa en ese molde extraordinario que puede cambiar según regulemos las funciones químicas, físicas y psíquicas del ser humano.

Bajo esta nueva óptica, incursionamos en la propuesta del término Neuroincentivación para aprovechar los aportes de la ciencia y aplicarlos al objeto de nuestra investigación. El conjunto de herramientas es diverso, y nos toca ahora delinear el horizonte de actuación de las mismas, dentro de las empresas elegidas. En el primer año de la investigación (2016) se analizaron diferentes propuestas bibliográficas, y se estableció el diseño y metodología de trabajo. Estamos en el segundo año del estudio, y comenzamos a implementar esta metodología en las dos PYMEs rosarinas.

En este trabajo se presentan los resultados del diagnóstico realizado en una de estas empresas.

---

<sup>1</sup> Trabajo presentado en Vigésimosegundas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística. Universidad Nacional de Rosario. Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. Rosario, Noviembre de 2017.

## **2. METODOLOGÍA**

Se realizó un estudio descriptivo, transversal, de corte cuantitativo.

El instrumento de recolección aplicado fue una encuesta auto administrada, previa explicación de las consignas por parte de integrantes del equipo investigador, disponibles para cualquier consulta durante la administración.

El cuestionado utilizado (ver Anexo I), altamente estructurado, consiste en una serie de escalas tipo Likert orientadas a evaluar el clima organizacional. Se trabajó con 97 afirmaciones, agrupadas en 5 dimensiones: Relaciones dentro de la Empresa, Condiciones de Trabajo, Formación y Evaluación, Comunicación y Satisfacción en el Puesto de Trabajo. Cada afirmación fue valorada en una escala de 1 a 5 en función del nivel de acuerdo.

Fueron censados los 43 empleados de nivel operativo de la empresa, distribuidos en dos plantas: Planta AYACUCHO (24 empleados) y Planta LANERA (19 empleados).

## **3. RESULTADOS**

En términos generales, la valoración promedio es apenas positiva (3,21 en una escala de 1 a 5), lo cual en principio daría cuenta de un clima organizacional que no llega a ser malo, pero que apenas cubre las expectativas básicas. Ahora bien, al analizarlo por plantas, se observan diferencias significativas, que dan cuenta de dos climas totalmente distintos. Así, en la Planta AYACUCHO, en adelante PLANTA A, el promedio es de 2,56, indicando un clima organizacional bastante malo, mientras que en la Planta LANERA, en adelante PLANTA B, el mismo asciende a 4,05. Así, lo que a simple vista parecía una evaluación “neutral” del clima organizacional, en realidad es la compensación entre dos valoraciones opuestas por tener las plantas climas totalmente distintos.

En la Planta A, solo tres sujetos dan valoraciones promedio apenas por encima de los 4 puntos (dos con 4,14 y uno con 4,08), mientras que la gran mayoría (75%) se ubica por debajo del punto medio (3). La puntuación más baja es de 1,49, dando cuenta de un muy alto nivel de disconformidad, seguida por cuatro casos con 1,61, uno con 1,76 y otro con 1,98.

Por el contrario, en la Planta B no hay valoraciones promedio negativas, habiendo un único caso apenas por debajo del 3 (2,99). El 68,4% da puntuaciones promedio por encima de 4, llegando a un máximo de 4,90.

En cuanto a la discriminación por dimensiones, la que ha sido mejor puntuada en promedio son las Condiciones de Trabajo (3,43), referida a cuestiones físicas de las instalaciones, horarios y seguridad. Le siguen las Relaciones dentro de la Empresa



(3,26), la Formación y Evaluación (3,19) y la Satisfacción en el Puesto de Trabajo (3,16). Con el peor puntaje promedio, queda en último lugar la Comunicación (2,90).



Cruzando los resultados por planta, se observa coincidencia respecto a las dimensiones mejor y peor puntuadas, si bien las valoraciones promedio son bastante diferentes. La única diferencia en el orden se da respecto a la dimensión Formación y Evaluación, que en la Planta A sube al segundo lugar, mientras que en la Planta B ocupa el cuarto.

En la Planta A, ninguna de las cinco dimensiones logra una puntuación promedio por encima de 3. En la Planta B, por el contrario, ninguna de las dimensiones se ubica por debajo del punto medio; las primeras dos (Condiciones de Trabajo y Relaciones dentro de la Empresa) se ubican por encima de 4, mientras las tres restantes tienen puntuaciones bastante cercanas a tal puntaje.



La mayor diferencia en las medias se encuentra en la dimensión Comunicación. Si bien en ambas plantas ocupa el último lugar, en la Planta A recibe apenas una valoración de 2,17 mientras que en la B casi alcanza los 4 puntos (3,88). La menor diferencia se da con respecto a Formación y Evaluación, si bien sigue siendo superior a un punto (1,33 puntos de diferencia).

De las 97 afirmaciones, son cinco las que obtienen una puntuación promedio por debajo de 2,50; mostrando que hay un importante desacuerdo con las mismas:

- “Me pagan lo suficiente por lo que hago” (2,21).
- “Tengo la categoría que corresponde en comparación con otras personas que realizan el mismo trabajo” (2,40).
- “Recibo información sobre la organización y la evolución de la empresa” (2,40).
- “La Dirección escucha las sugerencias, consejos y dudas de los empleados” (2,43).
- “Las promociones internas se realizan de manera justa” (2,49).

Dos de ellas corresponden a la dimensión Satisfacción en el Puesto de Trabajo, dos a Comunicación y la restante a Formación y Evaluación.

Las afirmaciones con puntaje promedio inferior a 3 son 33 en total.

Por otro lado, una sola afirmación logra obtener una puntuación promedio de 4,50 o más: “Soy completamente capaz de ejecutar mis tareas actuales”.

Le siguen, con puntajes iguales o superiores a 4 puntos:

- “Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades” (4,44).
- “Conozco claramente los resultados que debo lograr con mi trabajo” (4,43).
- “Dispongo de los conocimientos necesarios para realizar mi trabajo con calidad” (4,21).
- “Las condiciones de iluminación me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad” (4,17).
- “Estoy dispuesto a realizar un esfuerzo extra para que mi trabajo facilite el de mis compañeros” (4,07).
- “Tengo autonomía para llevar a cabo mi trabajo” (4,00).

Tres de estas afirmaciones corresponden a la dimensión Formación y Evaluación. Dos corresponden a Condiciones de Trabajo. Las otras dos corresponden a Condiciones de Trabajo y Relaciones dentro de la Empresa.

### 3.1. CONDICIONES DE TRABAJO

CONDICIONES DE TRABAJO	Planta A	Planta B	TOTAL
Las condiciones de iluminación me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad	3,91	4,47	4,17
Tengo confianza en que mi puesto de trabajo actual es seguro	3,48	4,53	3,95
Me siento seguro en mi lugar de trabajo	3,35	4,63	3,93
Me siento cómodo en mi lugar de trabajo	3,46	4,42	3,88
Estoy conforme con mis horarios de trabajo	3,38	4,22	3,74
Los recursos y equipos de la compañía son compartidos por todos los empleados	2,92	4,11	3,43
Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo	2,74	4,28	3,41
Trabajo solamente las horas previstas	2,73	4,17	3,38
Las condiciones de espacio me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad	2,26	4,68	3,36
Las condiciones de ruido me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad	2,67	4,17	3,31
Todas las herramientas se mantienen de forma adecuada	2,52	4,21	3,29
Desde mi ingreso, la Empresa se ha ido transformando en un lugar mejor para trabajar	2,54	4,22	3,26
Tengo todo el equipamiento que necesito para trabajar	2,46	4,26	3,26
La empresa cumple las normas de Seguridad y Salud en el trabajo	2,50	4,25	3,20
Los baños son suficientes	2,54	4,12	3,20
Las condiciones temperatura me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad	2,35	4,21	3,19
Estoy satisfecho con los beneficios sociales que me ofrece la empresa	2,35	4,21	3,19
Las condiciones de orden me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad	2,27	4,28	3,18
Tengo todo el tiempo que necesito para realizar mis tareas actuales	2,57	3,89	3,17
Los baños están siempre limpios	3,29	2,89	3,12

La afirmación “Los baños están siempre limpios” llama bastante la atención. En la Planta B no solo es la afirmación con menor nivel de acuerdo, sino que es la única de las 97 afirmaciones que obtiene una puntuación promedio por debajo de los 3 puntos. Por el contrario, en la Planta A es una de las dimensiones mejor puntuadas, superando la barrera de los tres puntos (3,29). De hecho, es una de las dos únicas afirmaciones en que la Planta A tiene puntajes promedio superiores a la Planta B (la otra es “Soy completamente capaz de ejecutar mis tareas actuales”, aunque con una diferencia de apenas cuatro centésimos).

A la inversa, la afirmación “Las condiciones de espacio me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad” es la peor puntuada en la Planta A (2,26) dentro de esta dimensión, mientras que en la Planta B es justamente la mejor puntuada (3,68) de las 97 afirmaciones. Las condiciones de orden son otra preocupación importante para los empleados de la Planta A (2,27); no así para los empleados de la Planta B (4,28).

La presión del tiempo (“Tengo todo el tiempo que necesito para realizar mis tareas actuales”) preocupa a los empleados de ambas plantas (si bien para la Planta B el puntaje no es en sí tan bajo, es la segunda afirmación peor puntuada de la dimensión).

### 3.2. RELACIONES DENTRO DE LA EMPRESA

RELACIONES DENTRO DE LA EMPRESA	Planta A	Planta B	TOTAL
Estoy dispuesto a realizar un esfuerzo extra para que mi trabajo facilite el de mis compañeros	3,61	4,67	4,07
Cuando ingresé en la Compañía me sentí bienvenido	3,17	4,37	3,71
Los empleados reciben un trato respetuoso de directivos y gerentes	3,00	4,56	3,67
Mantengo una buena relación con mi responsable directo	2,86	4,56	3,63
No existen prácticas discriminatorias en esta empresa	2,96	4,37	3,58
Los empleados tratan a sus colegas con respeto	3,17	4,00	3,54
Cuento con la colaboración de mis compañeros de departamento	3,04	3,89	3,42
Mi responsable directo me trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismos	2,58	4,39	3,36
Las personas con las que me relaciono en la empresa actúan con respeto y de manera ética	2,54	4,21	3,28
Mi responsable directo respeta las diferencias de cultura, sexo, religión...	2,65	4,06	3,27
La administración se hace responsable de sus acciones	2,75	3,79	3,21
Cuento con la colaboración de las personas de otros departamentos	2,96	3,62	3,19
Los directivos y gerentes motivan a los empleados a cumplir con los plazos	2,39	4,11	3,17
Mi responsable directo se preocupa por transmitir los valores, misión y objetivos de la empresa	2,33	4,28	3,17
Mi responsable directo se preocupa por mantener un buen clima en el equipo	2,25	4,33	3,14
La Dirección alienta a que los empleados trabajen en equipo	2,29	4,11	3,09
Los empleados siempre pueden pedirle consejos o ayuda a directivos y gerentes	2,38	4,00	3,09
Considero que existe un buen ambiente de trabajo	2,26	4,00	3,05
Mi responsable directo se preocupa por conocer mis necesidades e intereses	2,00	4,35	2,98
Los empleados confían en cualquier decisión tomada por la Dirección	2,00	4,17	2,93
Las reglas y regulaciones de la empresa son siempre cumplidas al pie de la letra por la Dirección	1,96	4,05	2,88
Los empleados siempre pueden pedirle consejos o ayuda a directivos y gerentes	1,96	3,84	2,79
Los empleados confían en sus colegas	1,91	3,61	2,66

En la dimensión Relaciones dentro de la Empresa, ambas plantas coinciden tanto respecto a la afirmación mejor puntuada (“Estoy dispuesto a realizar un esfuerzo extra para que mi trabajo facilite el de mis compañeros” con 3,61 y 4,67) como respecto a la peor puntuada (“Los empleados confían en sus colegas” con 1,91 y 3,61).

En la Planta A, preocupan también “Los empleados siempre pueden pedirle consejos o ayuda a directivos y gerentes” y “Las reglas y regulaciones de la empresa son siempre cumplidas al pie de la letra por la Dirección”, ambas con 1,96. Por su parte, en la Planta B el segundo peor puntaje corresponde a “Cuento con la colaboración de las personas de otros departamentos” (3,62).

Hay bastante acuerdo en ambas plantas respecto a sentirse bienvenidos (3,17 y 4,37), así como al trato respetuoso de directivos y gerentes (3,00 y 4,56).

### 3.3. FORMACIÓN Y EVALUACIÓN

<b>FORMACIÓN Y EVALUACIÓN</b>	<b>Planta A</b>	<b>Planta B</b>	<b>TOTAL</b>
Soy completamente capaz de ejecutar mis tareas actuales	4,57	4,53	4,55
Conozco claramente los resultados que debo lograr con mi trabajo	4,39	4,47	4,43
Dispongo de los conocimientos necesarios para realizar mi trabajo con calidad	4,21	4,22	4,21
Recibí una preparación apropiada para la posición en la cual trabajo hoy	3,30	4,18	3,68
Recibo capacitación para actualizar los conocimientos de mi trabajo	2,96	3,47	3,19
Me capacito en la empresa para acceder a los cambios tecnológicos que demanda mi puesto de trabajo	2,65	3,83	3,17
Los planes de formación de la empresa se adecuan a mis necesidades de desarrollo profesional en la Compañía	2,38	4,00	3,07
Siento que mi desempeño es apreciado por otros	2,17	3,84	2,91
Los empleados son evaluados con precisión	1,96	4,00	2,86
Mi responsable me proporciona periódicamente información sobre mi desempeño	1,96	3,94	2,83
Mi responsable hace un seguimiento de mi crecimiento laboral	2,04	3,76	2,76
Mi responsable escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones	1,75	3,94	2,69
Me capacito fuera de la empresa para acceder a los cambios tecnológicos que demanda mi puesto de trabajo	1,96	3,56	2,64
Mi responsable me felicita cuando realizo bien mi trabajo	1,50	3,94	2,51
Tengo la categoría que corresponde en comparación con otras personas que realizan el mismo trabajo	1,46	3,58	2,40

En cuanto a Formación y Evaluación, nuevamente coinciden ambas plantas en la afirmación con puntaje promedio más alto “Soy mi completamente capaz de ejecutar mis tareas actuales” (4,57 y 4,53), así como en las siguientes: “Conozco claramente los resultados que debo lograr con mi trabajo” (4,39 y 4,47) y “Dispongo de los conocimientos necesarios para realizar mi trabajo con calidad” (4,21 y 4,22). Esto da cuenta de un alto nivel de acuerdo en ambas plantas respecto a su nivel actual de capacitación, considerando estar bien calificados para la realización de las tareas asignadas, las cuales son comprendidas con claridad.

No sucede lo mismo con la afirmación peor puntuada. En la Planta A, las afirmaciones peor puntuadas son “Tengo la categoría que corresponde en comparación con otras personas que realizan el mismo trabajo” (1,46) y “Mi responsable me felicita cuando realizo bien mi trabajo” (1,50), mientras que en la Planta B son “Recibo capacitación

para actualizar los conocimientos de mi trabajo” (3,47) y “Me capacito fuera de la empresa para acceder a los cambios tecnológicos que demanda mi puesto de trabajo” (3,56).

### 3.4. SATISFACCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO

SATISFACCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO	Planta A	Planta B	TOTAL
Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades	4,30	4,61	4,44
Tengo autonomía para llevar a cabo mi trabajo	3,86	4,16	4,00
Conozco cómo mi trabajo contribuye a conseguir los resultados de mi departamento	3,70	4,17	3,90
Actualmente estoy satisfecho con mi trabajo en la empresa	3,54	4,28	3,86
Mi capacidad profesional está de acuerdo a las tareas y responsabilidades asignadas	3,08	4,42	3,67
Pienso que la empresa es un buen lugar para trabajar y me gustaría continuar trabajando aquí	2,88	4,32	3,51
Mi trabajo me ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando	2,92	4,21	3,49
Me siento orgulloso de trabajar para esta empresa	2,96	4,11	3,47
Las tareas que realizo me resultan motivadoras	2,96	4,00	3,42
Tengo la información que necesito para realizar mi trabajo con excelencia	3,00	4,00	3,41
Al asumir una nueva posición en la empresa, mi responsable me informa de manera clara sobre las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo	2,67	4,21	3,35
Recomiendo a mi empresa como un lugar donde trabajar	2,58	4,21	3,30
Considero adecuados los criterios de evaluación de mi desempeño en la empresa	2,48	4,16	3,24
Creo que tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente en la empresa	2,08	4,11	2,98
Me siento partícipe del proyecto de la empresa	2,17	3,89	2,95
Pienso que si desempeño bien mi trabajo, tengo posibilidad de ascender en la empresa	2,00	4,11	2,93
Tengo disponible información sobre los puestos vacantes en la Empresa	2,33	3,61	2,88
Mi trabajo es reconocido y valorado	1,96	3,63	2,70
Tengo la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo	1,91	3,56	2,63
Mis directivos y gerentes monitorean mi éxito	1,79	3,63	2,60
La empresa me da la oportunidad de trabajar en proyectos que suponen nuevos desafíos	1,67	3,74	2,58
La compañía aprecia y valora las ideas de los empleados	1,67	3,68	2,56
Se alienta a los empleados a buscar nuevas formas de resolver problemas	1,63	3,72	2,52
Las promociones internas se realizan de manera justa	1,50	3,74	2,49
Me pagan lo suficiente por lo que hago	1,50	3,17	2,21

En concordancia con los puntos fuertes en Formación y Evaluación, el aspecto mejor puntuado en Satisfacción en el Puesto de Trabajo es “Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades” para ambas plantas, con 4,30 y 4,61 puntos promedio. De hecho, es la única afirmación que recibe un puntaje promedio superior a 4 en esta dimensión para la Planta A.

Le siguen una serie de afirmaciones también relacionadas: “Tengo autonomía para llevar a cabo mi trabajo” (3,86 y 4,16), “Conozco cómo mi trabajo contribuye a conseguir los resultados de mi departamento” (3,70 y 4,17) y “Mi capacidad profesional está de acuerdo a las tareas y responsabilidades asignadas” (3,08 y 4,42). Entre las

mejor puntuadas se ubica también la satisfacción general con el trabajo en la empresa (3,54 y 4,28).

En el extremo inferior, hay coincidencia también en cuanto a la afirmación peor puntuada en ambas plantas, que refiere a un problema común de la economía actual: “Me pagan lo suficiente por lo que hago” (1,50 y 3,17), aunque en la Planta A hay otra afirmación con idéntica mala valoración (“Las promociones internas se realizan de manera justa”).

Otras afirmaciones con puntajes bajos (particularmente preocupantes en el caso de la Planta A) son “Se alienta a los empleados a buscar nuevas formas de resolver problemas” (1,63 y 3,62), “La compañía aprecia y valora las ideas de los empleados” (1,67 y 3,68) y “La empresa me da la oportunidad de trabajar en proyectos que suponen nuevos desafíos” (1,67 y 3,74). Relacionando estas últimas respuestas, se entiende que si bien los sujetos están cómodos con su trabajo actual y se sienten adecuadamente capacitados, parecieran notar un cierto techo: no hay desafíos y no sienten que la empresa les dé la oportunidad de buscarlos ni participar. Si a esto se le suma la percepción de falta de justicia en las promociones internas, queda reflejada cierta sensación de “estancamiento” en el puesto de trabajo actual.

### 3.5. COMUNICACIÓN

COMUNICACIÓN	Planta A	Planta B	TOTAL
Recibo la ayuda que necesito de otros sectores	3,00	3,78	3,34
Al unirme a la Empresa, recibí suficiente información sobre el área donde trabajo y la función que realizo	2,63	4,22	3,31
Las reglas y regulaciones de la empresa son siempre cumplidas por los empleados	2,88	3,88	3,29
Mi responsable es claro y específico cuando define mis objetivos de trabajo o los del departamento	2,58	4,17	3,26
Cuando ingresé en la Empresa recibí suficiente información sobre la misma	2,21	4,22	3,07
Los comunicados internos me proporcionan información útil	2,48	3,76	3,03
Recibo información sobre los elementos que componen mi salario	2,08	4,06	2,88
Las metas y la estrategia de la compañía son explicadas regularmente por los directivos y gerentes	2,13	3,79	2,86
La comunicación interna en la empresa es una actividad permanente y planificada	2,00	3,94	2,83
Se fomenta el diálogo entre empleados y directivos y gerentes	1,88	3,84	2,74
Los valores de la compañía son comprendidos y compartidos por los empleados	1,96	3,67	2,69
Tengo disponible información sobre el catálogo de productos y servicios que ofrece la empresa	1,33	4,00	2,51
La Dirección escucha las sugerencias, consejos y dudas de los empleados	1,63	3,50	2,43
Recibo información sobre la organización y la evolución de la empresa	1,63	3,44	2,40

La Comunicación es la dimensión peor puntuada en ambas plantas, obteniendo puntajes particularmente críticos en la Planta A, donde la afirmación mejor puntuada obtuvo justamente el punto medio de la escala (3), de modo que ni una sola frase obtuvo puntuaciones promedio positivas.

En esta planta, la frase mejor puntuada es "Recibo la ayuda que necesito de otros sectores" (3,00), seguida por "Las reglas y regulaciones de la empresa son siempre cumplidas por los empleados" (2,88). Esta última se contrapone con "Las reglas y regulaciones de la empresa son siempre cumplidas al pie de la letra por la Dirección", que había sido ya destacada en Relaciones dentro de la Empresa como una de las peor puntuadas para esta planta (1,96), mostrando cierta inconsistencia entre lo que se pide y lo que se hace por parte de la Dirección, a pesar de lo cual los empleados sí se preocupan en cumplir con las reglamentaciones.

En cuando a la planta B, dos frases coinciden en la puntuación máxima (4,22), siendo ambas las referidas al momento de ingreso en la empresa: "Cuando ingresé en la Empresa recibí suficiente información sobre la misma" y "Al unirme a la Empresa, recibí suficiente información sobre el área donde trabajo y la función que realizo", lo cual da cuenta de que la comunicación es buena en la bienvenida, pero no lo sería tanto en el día a día.

La frase peor puntuada por la Planta A, "Tengo disponible información sobre el catálogo de productos y servicios que ofrece la empresa" (1,33), por el contrario, se ubica entre las mejor puntuadas por la Planta B (4,00).

Sí hay coincidencia con las siguientes: "Recibo información sobre la organización y la evolución de la empresa" (1,63 y 3,44) y "La Dirección escucha las sugerencias, consejos y dudas de los empleados" (1,63 y 3,50), ilustrando que los problemas de comunicación son tanto en dirección descendente como ascendente.

#### **4. CONCLUSIONES**

La empresa estudiada posee dos plantas con climas completamente definidos y lejos de semejarse, más bien parecen opuestos. Se nos plantea ahora el desafío de buscar las razones que originan estas divergencias, para, neuroincentivos mediante, superar la pobre performance que posee actualmente, especialmente en la comunicación.

Las quejas recurrentes, explícitas en la mayoría de los casos, tienen sostén en los habituales reclamos de mejoras e incentivos económicos, pero en el caso particular de esta empresa con dos plantas alejadas geográficamente entre sí, tienen más relación con los modelos de gestión que apuntan a mejorar la productividad olvidando que estamos en relación con personas de carne y hueso, que no se contentan con tener un edificio en condiciones o que se cumpla con las medidas de higiene y seguridad, o cobrar en tiempo y forma sus remuneraciones.



Fortalecer las relaciones interpersonales, favorecerá tanto el trabajo en equipo (ausente actualmente, ya que hay, más bien, suma de individualidades), como también la motivación y el sentimiento de pertenencia; elementos que coadyuvarán sin dudas, para el desarrollo personal de los individuos y el alcance de los objetivos que nos hemos propuesto.

## 5. FUENTES

Los gráficos y tablas son de elaboración propia en base a la encuesta realizada.

## 6. ANEXO: CUESTIONARIO

**PROYECTO:** NEUROCIENCIA COMO HERRAMIENTA DE MOTIVACION Y DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO EN LAS PYMES ROSARINAS - Facultad de Ciencias Económicas U.N.R. (IECO188)



### ENCUESTA AL PERSONAL

La información contenida dentro de la Encuesta es confidencial

#### DATOS GENERALES

	Menos de 25	Entre 25 y 35	Entre 36 y 45	Más de 45
Edad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Menos de 1	1 a 5	6 a 10	Más de 10
Años de antigüedad en el puesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			Hombre	Mujer
Sexo			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ninguno	Primario	Secundario	Terc./Univ.
Máximo nivel de estudios completado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			Sí	No
He respondido encuestas laborales anteriormente en la empresa			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En caso afirmativo:				
Considero que se han tomado en cuentas las respuestas			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones: .....

.....

.....

.....

**PROYECTO: NEUROCIENCIA COMO HERRAMIENTA DE MOTIVACION Y DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO EN LAS PYMES ROSARINAS - Facultad de Ciencias Económicas U.N.R. (IECO188)**



**ENCUESTA AL PERSONAL**

**A) RELACIONES DENTRO DE LA EMPRESA**

	Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de Acuerdo		
A1	Cuento con la colaboración de las personas de otros departamentos					
A2	Las personas con las que me relaciono en la empresa actúan con respeto y de manera ética					
A3	Mi responsable directo se preocupa por conocer mis necesidades e intereses					
A4	Estoy dispuesto a realizar un esfuerzo extra para que mi trabajo facilite el de mis compañeros					
A5	Mi responsable directo se preocupa por mantener un buen clima en el equipo					
A6	Considero que existe un buen ambiente de trabajo					
A7	Mantengo una buena relación con mi responsable directo					
A8	Los empleados confían en sus colegas					
A9	Cuento con la colaboración de mis compañeros de departamento					
A10	Mi responsable directo respeta las diferencias de cultura, sexo, religión...					
A11	Los empleados tratan a sus colegas con respeto					
A12	Las reglas y regulaciones de la empresa son siempre cumplidas al pie de la letra por la Dirección					
A13	Los empleados reciben un trato respetuoso de directivos y gerentes					
A14	La Dirección alienta a que los empleados trabajen en equipo					
A15	La administración se hace responsable de sus acciones					
A16	Cuando ingresé en la Compañía me sentí bienvenido					
A17	Los empleados confían en cualquier decisión tomada por la Dirección					
A18	Los directivos y gerentes motivan a los empleados a cumplir con los plazos					
A19	Mi responsable directo me trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismos					
A20	Mi responsable directo se preocupa por transmitir los valores, misión y objetivos de la empresa					
A21	Los empleados siempre pueden pedirle consejos o ayuda a directivos y gerentes					
A22	Los empleados siempre pueden pedirle consejos o ayuda a directivos y gerentes					
A23	No existen prácticas discriminatorias en esta empresa					

**PROYECTO: NEUROCIENCIA COMO HERRAMIENTA DE MOTIVACION Y DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO EN LAS PYMES ROSARINAS - Facultad de Ciencias Económicas U.N.R. (IECO188)**



**ENCUESTA AL PERSONAL**

**B) CONDICIONES DE TRABAJO**

	Totalmente en Desacuerdo				Totalmente de Acuerdo
B.1 Las condiciones de espacio me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.2 Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.3 Desde mi ingreso, la Empresa se ha ido transformando en un lugar mejor para trabajar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.4 Estoy conforme con mis horarios de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.5 La empresa cumple las normas de Seguridad y Salud en el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.6 Estoy satisfecho con los beneficios sociales que me ofrece la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.7 Las condiciones de orden me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.8 Tengo todo el tiempo que necesito para realizar mis tareas actuales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.9 Los recursos y equipos de la compañía son compartidos por todos los empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.10 Las condiciones de ruido me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.11 Los baños son suficientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.12 Tengo todo el equipamiento que necesito para trabajar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.13 Los baños están siempre limpios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.14 Me siento cómodo en mi lugar de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.15 Me siento seguro en mi lugar de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.16 Las condiciones temperatura me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.17 Trabajo solamente las horas previstas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.18 Las condiciones de iluminación me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.19 Tengo confianza en que mi puesto de trabajo actual es seguro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.20 Todas las herramientas se mantienen de forma adecuada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**PROYECTO: NEUROCIENCIA COMO HERRAMIENTA DE MOTIVACION Y DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO EN LAS PYMES ROSARINAS - Facultad de Ciencias Económicas U.N.R. (IECO188)**



**ENCUESTA AL PERSONAL**

**C) FORMACION**

	Totalmente en Desacuerdo			Totalmente de Acuerdo		
C.1 Recibo capacitación para actualizar los conocimientos de mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.2 Recibí una preparación apropiada para la posición en la cual trabajo hoy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.3 Soy completamente capaz de ejecutar mis tareas actuales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.4 Me capacito en la empresa para acceder a los cambios tecnológicos que demanda mi puesto de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.5 Los planes de formación de la empresa se adecuan a mis necesidades de desarrollo profesional en la Compañía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.6 Conozco claramente los resultados que debo lograr con mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.7 Me capacito fuera de la empresa para acceder a los cambios tecnológicos que demanda mi puesto de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.8 Dispongo de los conocimientos necesarios para realizar mi trabajo con calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.9 Mi responsable me felicita cuando realizo bien mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.10 Mi responsable escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.11 Mi responsable me proporciona periódicamente información sobre mi desempeño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.12 Siento que mi desempeño es apreciado por otros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.13 Mi responsable hace un seguimiento de mi crecimiento laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.14 Tengo la categoría que corresponde en comparación con otras personas que realizan el mismo trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.15 Los empleados son evaluados con precisión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**PROYECTO: NEUROCIENCIA COMO HERRAMIENTA DE MOTIVACION Y DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO EN LAS PYMES ROSARINAS - Facultad de Ciencias Económicas U.N.R. (IECO188)**



**ENCUESTA AL PERSONAL**

**D) COMUNICACIÓN**

	Totalmente en Desacuerdo					Totalmente de Acuerdo
D.1	Tengo disponible información sobre el catálogo de productos y servicios que ofrece la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D.2	Mi responsable es claro y específico cuando define mis objetivos de trabajo o los del departamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D.3	Recibo la ayuda que necesito de otros sectores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D.4	Los comunicados internos me proporcionan información útil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D.5	Cuando ingresé en la Empresa recibí suficiente información sobre la misma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D.6	Recibo información sobre los elementos que componen mi salario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D.7	La comunicación interna en la empresa es una actividad permanente y planificada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D.8	Los valores de la compañía son comprendidos y compartidos por los empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D.9	Recibo información sobre la organización y la evolución de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D.10	Las reglas y regulaciones de la empresa son siempre cumplidas por los empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D.11	La Dirección escucha las sugerencias, consejos y dudas de los empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D.12	Al unirme a la Empresa, recibí suficiente información sobre el área donde trabajo y la función que realizo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D.13	Se fomenta el diálogo entre empleados y directivos y gerentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D.14	Las metas y la estrategia de la compañía son explicadas regularmente por los directivos y gerentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**PROYECTO: NEUROCIENCIA COMO HERRAMIENTA DE MOTIVACION Y DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO EN LAS PYMES ROSARINAS - Facultad de Ciencias Económicas U.N.R. (IECO188)**



**ENCUESTA AL PERSONAL**

**E) SATISFACCION EN EL PUESTO DE TRABAJO**

		Totalmente en Desacuerdo				Totalmente de Acuerdo
E.1	Pienso que si desempeño bien mi trabajo, tengo posibilidad de ascender en la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.2	Considero adecuados los criterios de evaluación de mi desempeño en la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.3	La empresa me da la oportunidad de trabajar en proyectos que suponen nuevos desafíos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.4	Creo que tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente en la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.5	Conozco cómo mi trabajo contribuye a conseguir los resultados de mi departamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.6	Pienso que la empresa es un buen lugar para trabajar y me gustaría continuar trabajando aquí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.7	Las promociones internas se realizan de manera justa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.8	Tengo la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.9	Tengo autonomía para llevar a cabo mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.10	Tengo disponible información sobre los puestos vacantes en la Empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.11	Me siento orgulloso de trabajar para esta empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.12	Al asumir una nueva posición en la empresa, mi responsable me informa de manera clara sobre las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.13	Recomiendo a mi empresa como un lugar donde trabajar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.14	Mi capacidad profesional está de acuerdo a las tareas y responsabilidades asignadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.15	Mi trabajo me ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.16	Tengo la información que necesito para realizar mi trabajo con excelencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.17	Mi trabajo es reconocido y valorado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.18	Actualmente estoy satisfecho con mi trabajo en la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.19	Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.20	Me siento partícipe del proyecto de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.21	Se alienta a los empleados a buscar nuevas formas de resolver problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.22	La compañía aprecia y valora las ideas de los empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.23	Me pagan lo suficiente por lo que hago	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.24	Mis directivos y gerentes monitorean mi éxito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.25	Las tareas que realizo me resultan motivadoras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## **EL APOORTE DE LA CULTURA ADAPTATIVA Y FLEXIBLE A LA GENERACIÓN DE VALOR, EN EL SIGLO XXI**

Amigo, Adriana C.

### **1. INTRODUCCIÓN**

Según Alvin Toffler, en una entrevista concedida para revista La Nación en febrero de este año, decía que «Este no será el siglo de un país en particular. Primero porque los cambios se suceden cada vez más rápido. Así que incluso si China se convierte en el número uno, puede que no dure un siglo en ese lugar de prevalencia. Creo que es demasiado sencillo afirmar que China será la próxima superpotencia o que India lo será. Creo más bien que viviremos una situación con una multiplicidad de superpotencias. No una, sino alianzas o grupos cambiantes, de países que, comparadas con su pasado, serán superpotencias» (Toffler, 2009: 16).

Esta reflexión de quien ha sido llamado el profeta del mañana, nos hace pensar que en el siglo XXI, los escenarios para competir ya no son los mismos y que se están modificando los paradigmas tradicionales para considerar y desarrollar las consideraciones macro y microeconómicas que establecen casi por decreto y mandato “quién” o “qué modelo” llevará las riendas de su futuro, casi imponiendo condiciones de predominio.

Quizás entonces el desafío sea de quien quiera asumir a la competitividad como un compromiso de trascendencia, tanto a nivel nación, región o empresa.

Lo expreso en mi obra “Negocios con valor”. Competir es trascender y trascender es tras-pasar un límite común y situarse por encima de la media, con respecto a la posición de otros actores, jugadores, “dadores” de la característica, singularidad o simbología que genera la trascendencia. (Amigo, 2009: 29).

Pero competir en el siglo XXI, no es un desafío menor, es casi una historia única e indescriptible, pues paradójicamente en el siglo de los recursos, el hombre se ha tornado reflexivo y según las conclusiones del Forum del Comercio Internacional reunido en Montreaux, Suiza, en Octubre de 2008, en donde se trató la problemática del consumidor en el siglo XXI, al consumidor del siglo XXI, le preocupan tres problemáticas, casi antes que cualquier otra: la salud, el medio ambiente y el pago justo.

El mundo habla de red y muchos la han adoptado, y en las conferencias y presentaciones sobre e-bussiness y e-commerce, generalmente se presentan

estadísticas y tendencias, sobre “lo que nos va a pasar hasta con nuestra vida rutinaria” con el avance de la red electrónica. En el último Encuentro de Docentes Universitarios de Comercialización de América Latina, reunido en la ciudad de Córdoba en Octubre de este año, se hablaba ya de electrodomésticos anunciando en una pantalla la falta de stock de productos de la canasta familiar y de la posibilidad de envío de dicha lista, directamente al punto de venta, para que el ama de casa, siga aprovechando o malgastando su tiempo libre o quizás ya cada vez menos libre, en su hogar o lugar de trabajo.

Creo que a esta red, también debemos sumarle, valor, compromiso, responsabilidad por la misión que la misma sustenta y que tantos beneficios prodiga, no vaya a ser que la sumatoria de velocidad, facilidad y acopio de información, estén dejando al hombre, más sobre informado que comunicado, más precavido que sensible, más buscador que hacedor y mucho menos constructor, y que la arquitectura del esfuerzo se esté deteriorando y reemplazando por la conquista de la velocidad y el facilismo.

Quizás podríamos agregarle un pre fijo y un final: el prefijo “en” y el final “darnos” con lo cual podríamos llegar a decir que si pasamos del estado de la red individual, al estado: *en-red-darnos*: “*enredarnos*”, lo que significaría red de la participación, se podría quizás lograr el efecto multiplicativo del compromiso, la coparticipación y la generosidad.

Como concepto de oportunidad de negocios, planteada desde los orígenes de los estudios sobre Marketing como la inadecuación observada y detectada entre lo que el mercado requiere y a lo que al mismo se le ofrece, en términos de las variables comerciales (Producto-Servicio; Comunicación; Distribución; Precio), si observamos lo que ocurre en este siglo, el mundo está fragmentado, el hombre está clamando por ser escuchado y las redes solidarias que surgieron como respuesta a esta sociedad fragmentada, a veces se quedaron en el intento porque no encontraron sustento político y social para la continuidad de su misión.

Entonces, en el siglo XXI, la oportunidad de trascender a lo mejor, aparezca en este escenario, en el escenario del hombre sensible, del hombre reflexivo como oportunidad de respuesta, y seguramente si la estrategia que aprovecha esta oportunidad es la provisión continua de valor a un grupo que detectándola y siendo sensible a ella, logre darle más valor a la oferta de la empresa (GAV: Grupo aglutinador de valor), (Amigo: 2009), así, posiblemente comencemos a vislumbrar una ráfaga de oportunidad en un mundo distinto, y ese hombre pleno, comprendido y respetado, hasta pueda hacer el esfuerzo de pagar ese sobreprecio de valor,



permitiéndole a la compañía, en la reiteración de su conducta de lealtad, ajustar su punto de equilibrio desde la derecha hacia la izquierda, alcanzando finalmente la tan preciada rentabilidad.

## **2. EL PROCESO DE AGREGADO DE VALOR COMO ESTRATEGIA DIFERENCIADORA**

Aristóteles en sus escritos hablaba ya de dos conceptos de valor; el valor de uso para hace referencia a la capacidad de un bien para satisfacer una necesidad y el valor de cambio, para referirse a la capacidad de un bien para acceder a otros bienes.

Lo interesante del aporte de Aristóteles, es vislumbrar que detrás de estos conceptos, se manifiestan comportamientos antagónicos de demanda que determinan que a veces la discrecionalidad este en poder de la oferta y a veces en poder de la demanda. En la búsqueda del valor de uso, el consumidor es mucho más sensible a los atributos diferenciadores del producto, servicio que al precio, mientras que en la búsqueda del valor de cambio, se manifiesta en la demanda una conducta de regateo. Pero ¿Cuál es la mejor posición para fijar los precios de sus productos y/o servicios en condiciones competitivas?

La mayor discrecionalidad de oferta en términos de morfología de mercado, se da en situación de monopolio, en la cual el competidor puede fijar el precio que quiere, cubriendo todos sus costos, asegurando su margen de rentabilidad y sin ningún otro competidor obstaculizando su discrecionalidad.

En esas condiciones es difícil lograr la equidad. Siempre alguien pierde. Lo difícil y amenazante es que pierdan los actores de un sector industrial que dan valor, movimiento y competitividad a dicho sector: empresas lácteas versus tamberos, exportadores versus importadores, aceiteras versus oleaginosas.

Los participantes de un sector industrial *son* socios, *deben* ser socios y mutuos proveedores y como tales deben reconvertir sus tasas de retorno como en vasos comunicantes. (Amigo: 2009). Esto es posible si en la misión de cada uno de ellos su discrecionalidad de oferta se sustenta en lo que Frederick F. Reichheld, llama “Administración basada en la lealtad”, porque la estrategia diferenciadora basada en la provisión continua del valor permitió establecer una relación en donde el todo que el consumidor recibe por el precio que paga, es percibido como superior, insensibilizando su comportamiento al precio del bien y sensibilizándolo hacia la estrategia propiamente dicha.

¿Qué implica diferenciación?: significa que el valor (tanto en el concepto restringido como ampliado de producto y/o servicio) que ofrece una marca, será percibido como único por el mercado, entre los competidores que lo están brindando. La calificación *única no es menor, significa irremplazable* esto es: el cliente está dispuesto a realizar cualquier esfuerzo con tal de alcanzar y disponer de ese beneficio. Cuando esta relación es estable, la discrecionalidad de la oferta es equitativa o superior a la discrecionalidad de la demanda y desde la rentabilidad que dicha relación ventajosa le genera, la empresa podrá ser una *fuentes continua y única generadora de valor*. Luego, la continuidad de la provisión de valor, origina demanda leal, la demanda leal desarrolla ventajas competitivas sostenibles, las ventajas competitivas sostenibles, generan tasa de retorno superior a la tasa promedio de la industria, esta posición permite el crecimiento estable y en ese logro, la empresa habrá contribuido en parte con su responsabilidad social organizacional.

La diferenciación tiene un objetivo estratégico que es el de posibilitar a la empresa un posicionamiento estable en mercados leales que se sienten satisfechos por la singularidad que dicha estrategia implica. (Amigo: 2009)

En el siglo XXI, las nuevas fuentes de sustentabilidad de los negocios, están pasando por la «calidad» del vínculo con los consumidores, que traspasando barreras socioeconómicas, aglutinan su comportamiento alrededor de valores claves que le importan a todos más o menos por igual. Por ejemplo, la demanda de algodón orgánico en la industria textil hoy está superando a la oferta y los «dadores» de esa singularidad, están obteniendo grandes beneficios. Si bien la producción de algodón orgánico es más cara, cada vez son más los consumidores dispuestos a pagar un suplemento para reducir el impacto ambiental.

Entonces, desde la identificación de un real y distinto requerimiento: «usar indumentaria cuya materia prima no contamine el medio ambiente», quizás no tan común como el simple deseo de «vestirse», pasamos de una situación competitiva en donde antes había más oferta que demanda, luego el GAV (Grupo aglutinador de valor) no aparecía y ahora hay más demanda que oferta, con la insensibilidad al precio que esa situación determina, apareciendo un GAV que se aglutina alrededor de «valores sociales no tradicionales o comunes».

### **3. EL APORTE DE LA CULTURA ADAPTATIVA Y FLEXIBLE A LA GENERACIÓN DE VALOR.**

Si la generación de valor puede ser vista como misión y como estrategia diferenciadora, dado que el valor en sí mismo es una responsabilidad pero más luego terminará por diferenciar a la estrategia de la compañía, el planteo que deberíamos hacernos es si cualquier cultura organizacional es proclive a la misma.

Y sin duda, que la respuesta es que no cualquier cultura posibilita dicho proceso, dado que el mismo implica un profundo compromiso por entender, estudiar e interpretar cómo se estructuran los cambios comportamentales para encontrar como ya expresáramos ese grupo de clientes en el que el valor que la empresa le brinda, tenga todavía más valor.

La flexibilidad y la adaptabilidad, representan el movimiento necesario para competir desde un rol dinamizador en la industria, cualquiera sea la cuota real de mercado, con miras a sostenerla y/o mejorarla.

Generar valor en el siglo XXI, significa tener la responsabilidad por pensar continuamente en la Misión y en la concepción de sus destinatarios. Como bien expresara Alvin Toffler, para la entrevista concedida a Revista La Nación, en febrero de este año, hoy el cambio ya no es lineal, sino que su dirección puede variar hacia atrás, hacia adelante o hacia los costados.

La flexibilidad implica la posibilidad de reconsiderar las presunciones y apreciaciones, implica la capacidad de hacer, deshacer y rehacer, con el compromiso de la continuidad en la provisión de valor.

Ser flexible y adaptativo es adaptar/se a..., con la seguridad de la confianza en la estrategia. Mi planteo es si la flexibilidad también agrega costos e impactos en la rentabilidad y si la propensión a la flexibilidad, también depende del tamaño de empresa.

Al investigar la bibliografía sobre el tema, se observa que muchos autores utilizan al concepto de manera poco clara. Considero que es pertinente el concepto de Upton, citado por Rosa Muñoz Castellanos en su escrito: “¿La flexibilidad es siempre una ventaja competitiva en las pymes?”, en donde expresa que la flexibilidad es la capacidad de cambiar o adaptarse con poca penalización de tiempo, esfuerzo, coste o rendimiento. (Muñoz, en Upton, 1994: 76)

Según Fernández (1993) los objetivos que debe alcanzar la flexibilidad, no deben ser sólo estáticos, sino dinámicos y en el menor tiempo posible y al mínimo coste.

Camisón (1997), dice que el tamaño de una empresa guarda directa relación con su competitividad, lo que le daría todas las posibilidades para competir sobre una pequeña empresa.

Sin embargo, muchas veces las compañías, independientemente del tamaño de sus operaciones y del nivel de provisión de sus recursos presentan serios obstáculos que dificultan su capacidad de flexibilizar sus estrategias (Amigo: 2009):

- *La resistencia al cambio:* muchas veces, la resistencia al cambio que impone la comodidad por sobre el compromiso de la continuidad, se manifiesta de distinta manera pero en los distintos niveles organizacionales. Se ha comprobado que a medida que se concentra mayor poder en la toma de decisión, aumenta la resistencia cuando la inflexibilidad representa la barrera natural a la protección de la función, más que el compromiso en la función.
- *La cultura organizacional no proactiva:* si el objetivo de algunas organizaciones por afincarse en el pasado es tan emocional como económico, la cultura organizacional no proactiva, aparece como una respuesta natural del miedo al cambio de posición. Luego una estrategia de reacción, postergará a la estrategia de anticipación, pero entre la acción y la reacción, hay un tiempo que se va y que queda sin valor, en beneficio de competidores, proveedores, canales de distribución y en desmedro de la capacidad de la empresa por anticiparse a las necesidades y requerimientos de sus clientes.
- *La frecuencia decisional:* diseñar una arquitectura estratégica, significa desarrollar círculos decisionales, que como expresan Hamel y Prahalad, deben ser ambiciosos, a largo plazo y suscitar niveles extraordinarios de compromiso, para cuyo logro deberán interactuar por lo menos más de dos decisores. Aquí aparece, entonces la antinomia: “Mejor decisión” versus “Frecuencia para esa mejor decisión”. Si la frecuencia es un orden acompasado en la sucesión de hechos y movimientos, será necesario, aprender a decidir con un ritmo y una frecuencia en donde la decisión más ambiciosa no apalanque aún más la amenaza, la necesidad de apuntalar objetivos estratégicos claves, no postergue el corto plazo en el que la empresa puede estar jugando su cuota de mercado y el proceso de apalancamiento de recursos no interfiera en el proceso de anticiparse al conocimiento de los requerimientos genuinos de los clientes, para afianzar las ventajas competitivas sostenibles.

- *La capacidad de respuesta a las variables del contexto:* las variables del contexto, planteadas en el Modelo de Comercialización, como variables del medio y no de decisión, representan para la empresa un doble compromiso, el compromiso de su observación e interpretación de su comportamiento y el desafío de la respuesta a ese comportamiento. Quizás la gran amenaza se centre en observar lo no observable o no observar lo observable con su correspondiente impacto en la formulación de la Misión y de la Visión corporativa.
- *La antinomia cambios estructurales versus cambios coyunturales:* cada vez más, se hace necesario aislar el impacto de la coyuntura sobre la estructura y viceversa, pues la coyuntura pasa pero la estructura queda, entonces no percibir que los impactos positivos o negativos sobre la tasa de retorno, se originaron por cambios estructurales o coyunturales, puede representar una seria amenaza para competir y trascender, pues, no permitirá internalizar los cambios genuinos que irán incrementando el apalancamiento de la estructura como consecuencia de haberlos reconocidos, internalizados y vivenciados estratégicamente.

#### **4. CONCLUSIONES**

En el siglo XXI, transitar el camino hacia el futuro plantea a las empresas que quieran comprometerse con este recorrido, interrogantes, replanteos, cambios y modificaciones de paradigmas tradicionales que si las mismas, se atreven por lo menos a repensarlos, quizás puedan recorrer una historia de unicidad y trascendencia pero que si se lo niegan, puedan comenzar a depreciar hasta el valor de su imagen corporativa.

¿Por qué?:

Porque como muy bien expresa García Márquez en “Vivir para contarla”, *“La vida no es lo que uno vivió, sino la que uno recuerda y cómo la recuerda para contarla”*, (García Márquez: 2002) , podríamos decir que las historias que las empresas gestan con los mercados no son sólo lo que ellas y los mercados han vivido sino cómo las empresas y los mercados las recuerdan para contarlas.

Es en ese recuerdo en donde la empresa, en la construcción y sostenimiento de su Imagen Corporativa, debe invertir sus más ambiciosos planes de reconversión y permanencia, para que la provisión de valor, sea en sí misma un política de gestación de posibilidades de crecimiento, casi una filosofía en sí misma.

Como expresa María Andrea, Fernández Gatti, el desafío para las empresas es aprender constantemente para actuar más efectivamente, integrando acción y reflexión, para incrementar sus competencias, su capacidad de acción para fijar ambiciosamente y hacer realidad su visión. (Fernández Gatti: 2007).

Será necesario entonces, construir una arquitectura de la trascendencia que teniendo como valor en el piso y como GAV (Grupo aglutinador de valor) (Amigo: 2009) en su techo, le permita a la compañía transitar, recorrer, formular, gestionar y controlar una metodología de gestión comprometida con los resultados y con las personas para que el logro de crecimiento sostenido, no sea tan solo el beneficio de unos pocos sino la consecuencia de una gerencia sensible y socialmente responsable, comprometida con la libertad y la dignidad.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

AMIGO (2009). *Negocios con Valor*. Fundación Ross. Rosario.

BUCKLEY (1999). *Cómo crecer con ventaja competitiva*, Mc Graw Hill. Colombia

CAMISÓN (1997). *La competitividad de la PyME Industrial española: estrategia y competencias distintivas*. Civitas, Madrid.

FERNÁNDEZ (1993) *Dirección de la Producción I. Fundamentos Estratégicos*. Cívitas. Madrid.

FERNÁNDEZ GATTI (2007). *Empresas de Rosario: un modelo de cambio basado en el aprendizaje*. Tesis doctoral del Doctorado en Administración Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. UNR.

HAMEL, Prahalad (1999). *Competiendo por el futuro*, Editorial Ariel, Sociedad Económica, 2º reimpresión, Barcelona.

MUÑOZ, CASTELLANOS (1999) *La flexibilidad ¿es siempre una ventaja competitiva de las PYMES? En: La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja), España.*

REICHHEL (1997) , *Administración basada en la lealtad*, en Lovelock (1997) *Mercadotecnia de Servicios*, Prentice Hall, 3º Edición, México.

TOFFLER (2009). *El mundo que viene*, en Revista La Nación, Buenos Aires, Argentina.

REVISTA FORUM DE COMERCIO INTERNACIONAL, Número 1-2, (2008) Ginebra, Suiza.

# LOS DESAFÍOS DEL SIGLO XXI. LOS NUEVOS ESCENARIOS: COMPLEJIDAD, INCERTIDUMBRE, AMBIGÜEDAD Y VOLATILIDAD

Amigo, Adriana

## 1. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo, me propongo analizar, *“Los desafíos del siglo XXI. Los nuevos escenarios: complejidad, incertidumbre, ambigüedad y volatilidad”*, y establecer su relación con *“los modelos de comportamiento”* organizaciones por tres motivos:

- 1- porque lo considero de fundamental importancia en el momento de analizar la trascendencia de la empresa.
- 2- porque además dicho análisis lo vengo investigando desde la elaboración de mi libro *“Negocios con valor”*, ya editado en 2009; 2012 y 2017.
- 3- Porque el mismo es la base de mi tesis doctoral.

Pfeffer, nos habla en *“Nuevos rumbos en la teoría de la organización”* (Pfeffer, 1997: 21) que están cambiando los escenarios sobre los que la teoría organizacional tradicional se ha analizado y descrito: la creciente exteriorización de la relación laboral y el establecimiento de un *“nuevo contrato laboral”*; un cambio en el tamaño de las organizaciones (mayor proporción de empresas grandes sobre pequeñas); la influencia cada vez mayor de los mercados externos de capital en las decisiones gubernamentales y empresariales; la desigual distribución del salario en sociedades desarrolladas de EEUU, con respecto a otros años y a otras organizaciones de otros países industrializados. Estos cambios invitan a reflexionar sobre la función de la gerencia en la gestión del crecimiento progresivo, frente a un mercado cada vez más racional, quizás no tanto desde su libertad de elección sino desde la imposibilidad de cumplir con todas las expectativas generadas por los actores sociales. Pero quizás también sean el puntapié inicial para un nuevo desafío, el de una empresa que sostenga su competitividad en la posibilidad de gestar una oferta única de valor, independientemente de su provisión de recursos o tamaño, sino quizás mucho más en función de su capacidad de formular y reformular sus objetivos.

Gilli y Tartabini, expresan en su obra *Dirección Estratégica* (Gilli; Tartabini: 2007) que *“En el ambiente actual de los negocios, una empresa debe luchar por sobrevivir frente al desafío de la competencia, nuevas tecnologías y de los cambios en la economía global. Sin embargo, muchas empresas siguen organizadas de acuerdo a los principios sentados por los autores clásicos de la Administración a principios del siglo*

pasado” y que “La competencia se ha globalizado al impulso de la economía de mercado que elimina barreras comerciales; ninguna compañía tiene su territorio protegido. En consecuencia la competencia se ha constituido en el principal factor del clima empresarial.

La competencia se intensifica, no sólo hay mayor competencia sino que toma diversas formas. Antes las empresas competían en un mercado con un producto o servicio aceptable; hoy se venden productos en distintos mercados y en cada uno de ellos sobre base competitivas diferentes: en algunos casos compiten por precio y en otros por calidad o servicio “. (Gilli; Tartabini: 2007)

Por su parte, G.K. Prahalad expresa que la competitividad sobreviene en el tiempo de su habilidad para dar a luz productos inesperados, (Prahalad, 1997: 87) con lo cual plantea la posibilidad de que cada empresa sea la gestora de su propia historia de crecimiento. Y quizás este sea uno de los grandes desafíos del siglo XXI: gestar una historia única, que esté muy relacionada con estrechar vínculos profundos con los clientes de la compañía. Es por eso que me permito reflexionar sobre los desafíos del siglo XXI, en lo que incumbe a la competitividad de la compañía, pues sin duda los cambios ocurridos en los finales del siglo XX y en los inicios del siglo XXI, plantean un escenario distinto en un mundo distinto, en donde las superficies de cambio más profundas y más fértiles, serán las que se gesten a partir de transformaciones estructurales y no tan solo como consecuencia de la coyuntura.

### **1.1. Objetivo, Alcance y Fuentes de Datos propuestas para el trabajo**

En el presente trabajo me propongo plantear interrogantes y problematizar sobre los desafíos de la competitividad en el siglo XXI, relacionando dichos planteos con modelos de comportamiento, sobre la base de una búsqueda bibliográfica de autores referentes en el área de competitividad, estrategia, negocios y marketing, sub disciplina de la administración, y en base a la teoría revisada y a investigaciones llevadas a cabo recolectadas, poder formular e implementar una metodología de trascendencia empresarial, para invitar a la reflexión empresarial para una gerencia distinta en un mundo hoy comprometido y preocupado, más por sus recursos que por sus objetivos empresariales.

**Alcance del estudio:** Propongo formular el análisis dentro del área de Estrategia, Negocios y Marketing como sub disciplina dentro del campo de la Administración y, en particular, abordo la temática de la Competitividad empresarial, por considerar su análisis de alto impacto en una cultura organizacional proclive al crecimiento.



**Tipo de datos empleados:** Se trabajó en base a datos secundarios provenientes de diversas fuentes: artículos académicos, papers elaborados en base a resultados de investigaciones, bibliografía específica de la materia, publicaciones y revistas especializadas. El detalle de la misma se expone en el punto de Bibliografía.

## 2. LA COMPETITIVIDAD EN EL SIGLO XXI

Alvin Toffler en un reportaje concedido para Revista La Nación en febrero de este año, manifiesta que este siglo no será el siglo de un país en particular pues aún si incluso China se convirtiera en el número uno, quizás su lugar de prevalencia no sería ni continuo y duradero, pues en este siglo los cambios se suceden cada vez más rápidos y entonces viviremos situaciones de multiplicidad de superpotencias, no una, sino alianzas o grupos cambiantes, de países que, comparadas con su pasado, serán superpotencias. (Toffler, en Revista La Nación, 2009: 16)

Según la real academia española competir es “oponerse entre sí los que aspiran a una misma cosa”. Esta definición presenta dos elementos fundamentales:

- la idea de actores varios, buscando alcanzar un objetivo común.
- estos actores “se oponen”, o sea juegan, actúan desde lugares contrarios.

Mi pregunta es si en los nuevos escenarios en donde se plantea la competitividad en el siglo XXI, - mayor información; desarrollo de la tecnología, aumento de la tasa de desocupación con su correspondiente impacto en el ingreso por persona; la eliminación de barreras culturales y económicas, generando entonces un mercado más de oferta que de demanda; volatilidad, incertidumbre -, este concepto de oponentes enfrentados, ¿agrega posibilidad al crecimiento sostenido o muy por el contrario, lo entorpece?

Si en cambio, nos permitimos pensar en la competitividad como una oportunidad de cambio y de trascendencia, estaremos pensando en la posibilidad de *tras-pasar* un límite común y situarse por encima de la media, con respecto a la posición de otros actores, jugadores, «dadores» de la característica, singularidad o simbología que genera la trascendencia. (Amigo, 2009:27)

*Concepto de Competitividad según la definición de la Real Academia Española:* Si entendemos a la competitividad desde la definición de la Real Academia Española, quizás entonces y como según dice Pfeffer, entender el comportamiento en las organizaciones exige no sólo ubicar la causalidad de dicho comportamiento – en personas, situaciones o su interacción –sino también establecer premisas o supuestos del comportamiento, (Pfeffer, 1997: 55), pensar que competir es tener en la visión más

al oponente que actúa en el mismo sector industrial que la propia empresa, antes que al destinatario de la misión, es vislumbrar a la competitividad en lo que Hitt, Ireland y Hoskisson, llaman modelo orientado hacia el sector. (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2003:17-21). Según dichos autores, en el modelo orientado al sector las empresas deciden, que sus competencias centrales se desarrollen dentro de un sector industrial que se considera atractivo. El entorno determina, en primera instancia, los actos estratégicos de una empresa, por lo que la clave de este modelo es identificar una industria atractiva (rentable) y en competir en ella con éxito. Desde este lugar el modelo de comportamiento social, también constituye un marco teórico válido, pues en el marco de este modelo, el modelo de comportamiento social, establece y analiza el escenario donde el comportamiento ocurre.

*Concepto de competitividad como oportunidad de trascender:* Pero si en cambio, pensamos en la competitividad como la oportunidad de trascender, con el compromiso de que la misión de la trascendencia, sea la resultante de un proceso responsable de fijación de objetivos, su focalización en una cartera de clientes en donde la compañía haya detectado una oportunidad para desarrollar sus ventajas competitivas sostenibles y con real conocimiento de su perfil competitivo para poder trascender tanto desde el rol de líder o de seguidor en un mercado total o focalizado, en la diferenciación o en los costos, entonces la competitividad será en sí misma una política de aprovechamiento de las oportunidades del futuro, en donde la empresa se habrá comprometido con brindar de manera continua «valor» a «un determinado grupo de personas. (Amigo, 2009: 28)

Planteo en mi libro “Negocios con Valor” que competir en el siglo XXI no es fácil. Es singular. Y que como tal, es un desafío que merece ser replanteado desde algunas filosofías, de las cuales me detendré a reflexionar sobre la filosofía de la innovación, la del conocimiento y la del respeto por el sector industrial. (Amigo, 2009: 28).

¿Por qué el siglo XXI necesita entre algunas consideraciones, de innovación, conocimiento, respeto por el sector industrial?:

Pues venimos de un siglo en donde muchas de esas filosofías se diluyeron y entramos a este siglo con una humanidad desilusionada, separada, quebrantada, no reconocida, con sectores no incluidos, no pertenecientes a ningún proyecto, muchas individualidades y pocas ideas compartidas, miedo a no contar, miedo a ser copiados, miedo a la pérdida del lugar, todos sentimientos y actitudes cortoplacistas que impiden la trascendencia. (Amigo: 2009: 28).

Ante la amenaza que hoy sienten las empresas de no ser reconocidas por sus mercados, asumen muy frecuentemente desafíos equivocados que aumentan aún más la amenaza a la trascendencia empresarial. Se formulan e implementan políticas cortoplacistas, pensando más en las tácticas que en las estrategias, atentando contra el desarrollo de competencias centrales o contra el compromiso de alentar otras formas mejores de ser mejores.

Entonces, este siglo XXI que nos aborda con sus recursos, pero que no nos encuentra firmes en nuestra baldosa, que nos ha sorprendido con la guardia baja., con el riesgo de no usar correctamente esos recursos a la hora de competir y de trascender, (Amigo; 2009: 29), debe hacernos reflexionar sobre si la debilidad es no tener recursos para competir o no saber lo que se tiene para competir.

En el modelo orientado a los recursos, planteado por Hitt, Ireland y Hoskisson, se analiza que los recursos y las capacidades singulares de una empresa son el nexo con la competitividad estratégica. (Hitt, Ireland y Hoskisson , 2003: 19-21)

En este modelo, la empresa deberá proveer y gestar su Información sobre los recursos, su conceptualización interna, indicadores de su manifestación, valor de mercado de esos recursos. (Imagen corporativa, Tecnología, RRHH, Recursos Financieros, Instalaciones); deberá identificar los recursos con los que cuenta para formular su estrategia en comparación con la de sus competidores; identificar cuáles serán las capacidades que le permitirán a la empresa brindar una oferta superior; determinar el nivel de potencial de esos recursos para lograr la ventaja competitiva; encontrar una industria atractiva y elegir la estrategia que facilite a la empresa el desarrollo de sus competencias centrales en relación a las oportunidades del contexto. (Amigo: 2009). Dado entonces que los pilares del modelo orientado a los recursos es el real conocimiento de los recursos de la compañía, encontramos en el modelo económico un sustento teórico válido, pues aunque como dice Pfeffer, hay diversas variantes de los modelos económicos de comportamiento, (Pfeffer, 1997: 58) todas ellas comparten ciertas características: se presupone que el comportamiento se elige de una manera racional, con base en la mejor información disponible en el momento de maximizar la utilidad del individuo (o sus preferencias), aunque “todas las ciencias sociales se interesan en el análisis de la racionalidad... lo que distingue a la economía es que propone este enfoque con mayor profundidad y de manera más persistente” (Williamson, 1995: 22).

Luego, la racionalidad que el análisis del modelo orientado a los recursos de Hitt, Ireland y Hoskinsson, propone, encuentra en los fundamentos del modelo económico, un sustento teórico válido. Ahora bien, debido a que según Pfiffer, “los vínculos establecidos por medio de las redes de contactos son fundamentales para obtener recursos” (Pfiffer, 1997: 78), encontramos también un respaldo teórico al modelo orientado a los recursos en la teoría de la dependencia de los recursos, que pronostica que los vínculos interorganizacionales, como las fusiones por ejemplo, las empresas de riesgo compartido y los consejos de administración vinculados, se establecerán para manejar las interdependencias en las transacciones (Pfeffer y Salancik:1978). Y las interdependencias en las transacciones, ejercen un verdadero impacto en las competencias centrales.

Entonces si comparamos las dos formas anteriores de analizar a la competitividad (competitividad como amenaza; competitividad como oportunidad) observamos que el comportamiento organizativo cambia fundamentalmente en cada una de ellas, pues mientras que según la definición la real academia española, al competir, la empresa piensa en “*sus oponentes*” (*Amenaza*), siendo en consecuencia su comportamiento reactivo y quizás tardío, cuando conceptualizamos a la competitividad como “*trascendencia*” (*Oportunidad*) con un desarrollo responsable de sus competencias centrales, también analizado por Hamel y Prahalad en “*Compitiendo por el futuro*”, y por CK Prahalad, en “*Estrategias para el crecimiento*” (*Repensando el Futuro: 1997*), la empresa tendrá un comportamiento mucho más anticipador y proactivo en donde desde la motivación que este comportamiento genera, todos harán más por menos.

Es en dicha obra, -*Repensando el futuro*- en donde CK Prahalad advierte que competir por el futuro no significa tan solo tener la visión del futuro, también implica la fuerte responsabilidad de sacar la máxima rentabilidad de los negocios actuales, ejerciendo una fuerte presión en la organización para elevar el nivel de desempeño. (CK Prahalad, 1997: 78).

Resumiendo:

Concepto	Enfoque puesto en	Modelo de comportamiento relacionado	Enfoque de dicho modelo	Comportamiento que plantea	Autores que lo analizan
1.RAE  <b>Competitividad como amenaza</b>	Competidores	Modelo orientado al sector  Modelo social	Sector industrial  Comportamiento de sus actores participantes	Reactivo	<i>Hitt-Ireland-Hoskisson (MOS)</i>
2.Trascender por  Diferenciación  <b>Competitividad como oportunidad</b>	Clientes  Valor  Competencias centrales	Modelo orientado a los recursos-  Competitividad interna- (Respaldo del modelo social de redes)  Modelo económico:	Recursos-  Competencias Centrales    Mejor información racional disponible	Proactivo	<i>Hitt-Ireland-Hoskisson (MOR)</i>  <i>Hammel</i>  <i>Prahalad (CC)-Pfeffer y Salancik</i>  <i>Milgrom y Roberts</i>  <i>Sott (ME)</i>  <i>Otros</i>

**Referencia del cuadro anterior:** RAE: Real Academia Española. MOS: Modelo orientado al Sector; MOR: Modelo orientado a los recursos; ME: Modelo Económico

## 2.1. La filosofía de la innovación

“Como enfatizo en mi libro *The Competitive Advantage of Nations*, la habilidad de extraer una ventaja de la mano de obra barata o de economías de escala, forma parte de los viejos paradigmas, y estos paradigmas ya están siendo superados. Hoy día, la única manera de tener una ventaja competitiva es mediante la innovación y la actualización” (Porter, 1997: 67)

Si innovar es replantear o modificar un status quo, la filosofía de la innovación le plantea a la compañía la posibilidad de hacer, deshacer, rehacer vínculos, servicios, productos, relaciones, metodologías y por supuesto impactar positivamente en la tasa

de retorno. Desde este replanteo, existe el preconceito de que la innovación es tan sólo tecnología y que la tecnología es cara, por ende, sólo podrían ser innovadoras todas aquellas organizaciones que pudieran acceder al recurso «tecnología». (Amigo: 2009)

El punto de partida es comprender que la empresa formulará una estrategia en post del crecimiento, basada en la modificación e introducción de nuevos conceptos, productos, servicios, teniendo en cuenta los cambios estructurales en los comportamientos de los consumidores y los mercados. John Buckley, en «Cómo crecer con ventaja competitiva», establece que los retornos comienzan a disminuir cuando los productos y servicios no se regeneran, porque en la detención del horizonte creativo, los mercados terminarán por olvidar qué valor ofrecían determinadas marcas: si hoy le preguntáramos a nuevos jóvenes consumidores sobre marcas como Singer, por ejemplo, no podrían contestar absolutamente nada. (Bucley, 1999: 67)

¿En el siglo XXI, el acceso a la innovación es justo y equitativo para todos?

La necesidad de innovación en el siglo XXI, no pasa solamente por la actitud de cambio, sino por evaluar desde el líder del proyecto qué tipo de cambio se necesita y para qué estructura social.

Si bien está claro que la voluntad de cambio, es el motor de la innovación, no podemos dejar de reflexionar sobre la desigual oportunidad de cambio existente entre las naciones.

Muy destacable es hoy el esfuerzo por innovar que países emergentes están desarrollando, a pesar de sus imposibilidades de accesibilidad a la tecnología.

El ITC (International Trade Centre) invita a sus clientes, pequeñas y medianas empresas de países en desarrollo, a buscar agresivamente nuevos mercados y explorar formas innovadoras de hacer negocios. En el Foro Mundial para el Desarrollo de las Exportaciones 2008, reunido en Montreux, Suiza, se estableció entre una de sus conclusiones fundamentales que la innovación reviste singular importancia, pero en muchos casos, los productores de países en desarrollo tropiezan con obstáculos de mercado a causa de las normas de calidad requeridas por los países ricos. Con demasiada frecuencia esas normas son simplemente mecanismos proteccionistas de marcas de empresas de países industrializados. (Revista Forum de Comercio Internacional, 2008: 25.)

Para que la empresa pueda gestar un comportamiento proclive al cambio, es decir, para poder ser actores y generadores del cambio, la organización deberá motivar en las personas a quienes conduce a ese cambio, la posibilidad de poder transitarlo, sobre la base de algunos principios básicos: libertad en la creatividad; confianza en las ideas; compromiso por los objetivos; liderazgo para que todos puedan transitar el camino de la innovación; gestión del valor; estructura. (Amigo, 2009:32).

Si la innovación, no sólo tecnológica sino también cualitativa, implica en sí misma, la aceptación del cambio, y el cambio produce efectos en los comportamientos individuales y sociales, encontramos en el modelo social un fuerte sustento teórico a la filosofía de la innovación. ¿Por qué? Porque mientras los modelos económicos, excluyen el contexto social o las relaciones sociales casi por completo, (Pfiffer, 1997: 72), la filosofía de la innovación que implica la capacidad de la organización por “atreverse a cambiar” como resultado de un contexto altamente cambiante y competitivo, esta filosofía está reconociendo la existencia de “varios” actores con sus redes comportamentales impactando en la estrategia corporativa. Según Pfiffer, la influencia social afecta, no sólo las respuestas afectivas, sino también las estructuras cognitivas, (Pfiffer, 1997:73), acentuando que el modelo social también tiene implicaciones para entender el comportamiento de las organizaciones como unidades, porque lo que una organización hace, se ve afectado de una manera muy significativa por con quiénes se relaciona y lo que hace. (Pfiffer, 1997: 74).

Considero que el principal aporte que el modelo social hace a la filosofía de la innovación, es el cuestionamiento que el modelo hace a las concepciones más individualistas del comportamiento organizacional e interorganizacional, pues para que la innovación cualitativa o cuantitativa sea sustento de la competitividad de la compañía se necesitan de esos factores claves ya explicitados, como la libertad, el compromiso, el liderazgo, la estructura, en donde el comportamiento social es condición necesaria para la misma.

Desde el momento en que la filosofía de la innovación, puede ser el origen de un “nuevo” desarrollo o de producto o de mercado, encuentro que el modelo cognitivo también presta su sustento teórico para la búsqueda de “nuevas” oportunidades de desarrollo y diversificación. Según Pfeiffer, la cognición está explícitamente presente en la mayoría de los modelos y lo valioso de su aporte para los sustentos de la competitividad, es su atención a los procesos de percepción y comprensión y el grado hasta el que los investigadores que emplean este método separan en ocasiones, la cognición de la realidad objetiva. (Pfeffer, 1997:103)

## 2.2. La filosofía del conocimiento

*Peter Drucker expresa en su libro «La Gerencia», que «Ganarse la vida ya no basta. El trabajo también debe crear una vida» (Drucker: 1998)*

Los cambios que precedieron al siglo XXI, explicaban según Peter Drucker en «La Gerencia» la aparición de una nueva clase de trabajador: los jóvenes muy educados, que en los países desarrollados se oponían a la administración tradicional del trabajo y los trabajadores, pero que como consecuencia del conocimiento, estaban mejor educados y mejor pagados, sintiendo su descenso de la antigua condición de digno integrante de la clase trabajadora a la de un ciudadano de segunda clase. (Drucker, 1998: 123)

Es importante analizar, que estos cambios produjeron el nivel ascendente de las expectativas más que el bienestar y que entonces el conocimiento con su nueva y mal definida jerarquía social, esperaba que el trabajo aportara satisfacciones sociales psicológicas no materiales. (Amigo: 2009)

Esto ¿realmente ocurrió? En los inicios del siglo XXI, el conocimiento ¿generó anclajes o desanclajes? Anthony Giddens, en «Consecuencias de la modernidad» expresa que tras los efectos de la modernidad, mucha gente vive en circunstancias en las que las instituciones desancladas, que enlazan las prácticas locales con las relaciones sociales globalizadas, organizan importantes aspectos del vivir de cada día. (Giddens, 1994: 80-98)

Por su parte, Mario Heler, expresa en «Entre la producción y la acreditación» que en la sociedad actual en transición en la que al conocimiento no se lo puede asociar solamente con el saber científico, los avances de la tecnociencia profundizan el conflicto fuera y dentro del campo científico. (Heler: 2005)

El siglo XXI nos sorprendió en sus inicios, comunicados con los finales del siglo XX, con escenarios amenazantes a los anclajes sociales del valor: el riesgo de guerra nuclear o de catástrofe ecológica; el sida; el síndrome de influenza; la imposibilidad de algunos sectores sociales de acceder a aspectos fundamentales de la calidad de vida como la salud, la libertad o la dignidad, por ejemplo, nos hacen reflexionar si en el siglo XXI no deberíamos revertir el concepto del conocimiento en mano de unos pocos, para convertirlo en estructuras fiables de convivencia pacífica.

La sociedad necesita confiar y la comunidad científica debe arbitrar los medios para que esa confianza fluya y el hombre pueda sentirse contenido en relaciones de credibilidad. (Amigo, 2009:34)



Esto implica por parte de esta comunidad, un compromiso con la norma bajo la cual la ciencia se produce, con la producción de saberes, con su acreditación, pero fundamentalmente con el hombre.

A su vez Giddens nos habla de compromisos presenciales, que interrelacionan a la sociedad del conocimiento en relaciones de fiabilidad y confianza, que implican que mientras un grupo de representantes tienen el crédito social por su «conocimiento» (profesionales en general), otro grupo estará destinado a depender de la apariencia que ese conocimiento ostenta. («las solemnes deliberaciones de un juez; la sobria profesionalidad de un médico, o el tónico buen humor y amabilidad de la tripulación de vuelo, caen dentro de esa categoría»). (Giddens, 1998: 80-98)

Cabe entonces preguntarnos, si ¿en el siglo XXI, trascenderemos «por» el conocimiento, «para» el conocimiento o «después» del conocimiento? O ¿deberemos sostener a la competitividad en el real anclaje social, basado en la credibilidad, la ética y la acreditación?

Si según Giddens, la ignorancia proporciona siempre el terreno para el escepticismo o por lo menos para la cautela, ¿por qué no comenzar por poner al conocimiento en beneficio y a disposición de la sociedad para poder interrelacionar al técnico con el escéptico, al respetado con el hostilizado, al confiado con el miedoso, al incluido con el marginado? Y este proceso, ¿dónde se inicia?

Si según la el concepto de competitividad como oportunidad de trascendencia, nos fijamos como Misión al cliente, estamos forjando desde la organización, un consumidor responsable? ¿Y esta posibilidad de actuar responsablemente frente al consumo, es equitativa, o también aquí, encontramos como consecuencia de la competitividad, mayores desanclajes que anclajes?

En el Foro Mundial para el Desarrollo de las Exportaciones 2008, (décimo desde 1999) (Revista *Forum de Comercio Internacional*, 2008: 25-29) reunido en Montreux, Suiza, representantes de mercados en desarrollo se reunieron para discutir aspectos relativos al conocimiento y la información técnica que hacen falta para competir de igual a igual con mercados de países desarrollados. El tema del encuentro fue: Conciencia del consumidor: *Influencia de la ética y el medio ambiente en las exportaciones*.

Quedó más que claro en dicho encuentro qué preocupa al consumidor del siglo XXI: la protección del medio ambiente, la salud personal y el pago justo. Entre los oradores del Foro, el Dr. Ashock Khosla de Depvelopment Alternatives, organización no gubernamental con sede en Nueva Delhi, India, que promueve tecnologías

respetuosas del medio ambiente, reflexionó sobre las diferencias de oportunidades de elección frente a la información con que disponen para elegir, los consumidores de países del Norte contra los consumidores de países en desarrollo: «Pienso que la cuestión crucial reside en el ama de casa de aquellos pueblos donde hay *poco* que elegir. A ella sólo le preocupa poner algo de comida en la mesa, por lo cual, en los países pobres, la conciencia del consumidor es algo diferente. Volviendo al ama de casa, su conciencia de consumidora se limita a la supervivencia, pues la base de recursos es precaria, dispone de muy poco dinero y tiene que asegurar el sustento de toda su familia», (Khosla en Revista *Forum de Comercio Internacional*, 2008: 26)

Nazim V. Burke, Ministro de Finanzas y Comercio Exterior de la pequeña isla de Granada, Islas Occidentales, habla de la necesidad de la *transferencia de conocimientos* —*mediante la cual un país desarrollado o una empresa transmite saber hacer y competencias técnicas a un país menos desarrollado*—contando como caso positivo el ejemplo de una pequeña fábrica de chocolate en donde la calidad se aproxima a la mejor del mundo. Y es una instalación de tan sólo tres o cuatro trabajadores, alimentada con energía solar que tiene un muy rentable mercado de exportación en Europa. (Burke., en *Revista Forum de Comercio Internacional*, 2008: 28)

Este ejemplo de transparencia debería repetirse más frecuentemente o debería por lo menos estar planificado en los planes de accesibilidad y transferencia tecnológica de los países desarrollados a los países emergentes, entre las empresas de un mismo sector industrial, en las alianzas estratégicas, entre las áreas de una misma organización y entre las personas que componen los equipos de trabajo.

Entonces, ya no es suficiente alcanzar el conocimiento, se necesita compartirlo, transferirlo y aplicarlo a los genuinos requerimientos sociales, en beneficio de la libertad y de la dignidad, para que su evolución y desarrollo no acreciente los desanclajes y quiebres en los pueblos y las naciones, para que el hombre no sienta que aun cuando internalice y aprenda, se sienta cada vez más lejos de sus posibilidades por las que se capacitó.

Me permito reflexionar sobre qué comportamiento organizacional asumen las empresas en el siglo XXI, frente al conocimiento, ante la necesidad de competir y trascender, diferenciarse y agregar valor. ¿Es el conocimiento una fuente de generación de valor o su accesibilidad plantea comportamientos individualistas en donde se transmite sólo lo que los directivos se sienten seguros de transmitir por miedo a que la transferencia del conocimiento ponga en peligro la sustentabilidad de

sus ventajas competitivas? Y desde esta reflexión que propongo para la discusión y el debate, considero que el modelo social aporta la posibilidad de la transferencia y la coparticipación pues como ya dijimos anteriormente, cuestiona los comportamientos individuales que obstaculizarán el fluir del valor. Por su lado el modelo moral del comportamiento, que según Etzioni, (citado en Pfeffer, 1997: 98), se basa en tres supuestos centrales: no buscar sólo el placer sino el deber moral; los individuos eligen los medios y no sólo los fines; la suposición neoclásica de la supremacía del individuo se modifica para explicar que las colectividades sociales, incluidas las organizaciones, pero también las comunidades vecinales y étnicas son importantes unidades decisionales, es un modelo que puede sustentar un comportamiento organizacional que encuentre en el conocimiento el medio para trascender y compartir, el camino para la transferencia y la generosidad de poner a disposición de la comunidad toda (naciones, empresas, personas) los conocimientos probados en beneficio de la libertad y la dignidad.

Teniendo en cuenta a su vez, que la cognición está explícitamente presente en la mayoría de los modelos considerados, a pesar que sea difícil su simplicidad y explicitación pues posee numerosas variantes (Pfeffer, 1997: 103), considero que es un modelo que aporta sustento teórico para la competitividad basada en el conocimiento pues como expresa Weick, una organización es *un cuerpo de pensamiento pensado por pensadores que piensan*. (Weick, citado en Pfeffer, 1997: 104).

### **2.3. La filosofía del respeto por el sector industrial**

Michael Porter habla, en «*Repensando el futuro*», de «crear las ventajas del mañana» y reflexiona sobre los posibles conceptos de la estrategia competitiva. *¿Cuáles son los principios que definen una buena estrategia?*

«Una buena estrategia tiene que ver con la evolución estructural de la industria al igual que con la posición exclusiva de la empresa en esa industria. Los efectos en la industria pueden eclipsar una buena estrategia. Si una empresa se encuentra en una mal industria en el tiempo equivocado, no importa cuán bien posicionada esté, hablando francamente. Los directivos deben observar la dinámica de su industria y su trayectoria futura. Una parte significativa del éxito de cualquier empresa depende de la industria y cuando me refiero a industria quiero decir el negocio específico de una compañía.

Cada vez más, las compañías que se convertirán en las verdaderas líderes serán las que no sólo optimicen dentro de una industria sino que realmente REFORMULEN Y

REDEFINAN ESA INDUSTRIA. La pregunta es: ¿Cómo podemos hacer que esta industria nos ofrezca un mejor entorno competitivo? En vez de reaccionar o responder a la estructura actual de la industria, los líderes tendrán que tomar medidas para influir en ella, e incluso reestructurarla. Por supuesto, existen límites para ello, pero la estructura de la industria no es algo fijo y, por tanto, las empresas pueden hacer algunos cambios. Lo más importante, es intentar dar forma a la naturaleza de la competición, *tomar las riendas de nuestro propio futuro*. El segundo principio es que una buena estrategia hace que la compañía sea diferente, le da una posición única, y ello conlleva a ofrecer unos valores particulares a un conjunto de clientes que representan un subconjunto de la industria. La verdad fundamental en estrategia es que una empresa no puede sencillamente serlo todo para todas las personas y hacer un buen trabajo a la vez. La estrategia requiere elecciones. Se debe decidir qué tipo de valor se quiere para entregarlo a quien. En tercer lugar, no es suficiente ser sólo diferentes. Hay que ser diferentes en formas que conlleven un compromiso con otras formas de ser diferentes.» (Porter, 1997: 63-64.)

Este concepto, implica un comportamiento organizacional capaz de mirar hacia el sector industrial en donde la empresa actúa, con una actitud responsable y participativa, comprometida por el crecimiento del sector más que por afianzar el rol competitivo. Esto presupone entonces, que la estrategia corporativa sea *en principio*, bilateral: la empresa y el mercado, *de máxima* es tridimensional, EL MERCADO, LAS OTRAS ESTRATEGIAS Y LA PROPIA EMPRESA. Es en esta dimensión cuando, el perfil competitivo comenzará a establecerse, dado que estará permitido que cada competidor compita en función de su posición competitiva y de su perfil competitivo.

Aunque como dice Pfeffer, (Pfeffer, 1997: 58) las diversas variantes de los modelos económicos de comportamiento, comparten ciertas características: se presupone que el comportamiento se elige de manera racional-intencional, con base en la “mejor información disponible” en el momento de maximizar la utilidad del individuo; la racionalidad limitada o acotada; la idea de los pactos sociales, entre otros, encuentro en este modelo algunas características válidas de sustento teórico para un comportamiento proclive al “respeto por el sector industrial en el que la empresa actúa”.

Por su parte el modelo social, - en donde según P.M. Blau, (citado en Pfeffer, 1997: 73) en la vida social, los seres humanos, no viven en aislamiento sino que se relacionan con otros seres humanos y en donde el estudio de la estructura social centra la atención en la distribución de la gente entre distintas posiciones y sus asociaciones sociales – presenta un sustento teórico válido a la hora de desarrollar

comportamientos organizacionales que tengan en cuenta el sector industrial en donde se sustenta la competitividad de la empresa.

*Resumiendo:*

<b>Filosofía</b>	<b>Supuestos</b>	<b>Relación con Modelos</b>
1.Filosofía de la innovación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambio</li> <li>2. Adaptabilidad y flexibilidad</li> <li>3. Innovación tecnológica y cualitativa</li> </ol>	<p>Modelo social</p> <p>Modelo cognoscitivo</p>
2.Filosofía del conocimiento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento en pos de la libertad y la dignidad humana.</li> <li>2. Afianzar los anclajes sociales más que los desanclajes.</li> <li>3. Transferencia social y empresarial</li> </ol>	<p>Modelo social</p> <p>Modelo moral</p> <p>Modelo cognoscitivo</p>
3.Filosofía del respeto por el sector industrial	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo de mejores entornos competitivos.</li> <li>2. Ser diferentes en formas que conlleven un compromiso con otras formas de ser diferentes</li> <li>3. Concepción tridimensional de la estrategia</li> </ol>	<p>Modelo social</p> <p>Modelo económico</p>

### 3. CONCLUSIONES

En el presente trabajo, como expresé al formular los objetivos del mismo, me propuse plantear interrogantes y problematizar sobre los desafíos de la competitividad en el siglo XXI, relacionando dichos planteos con modelos de comportamiento, que le aporten, sustentos teóricos válidos. Encontré en esta propuesta, la motivación a seguir investigando, pues las zonas grises que la Administración nos propone, posibilitan la formulación de cuestionamientos en pos de lograr un compromiso social con el crecimiento empresarial, que sin duda es en sí mismo un estado de crisis, y que como tal, es una fuente inagotable de oportunidades para competir.

Sin ánimo de circunscribir los desafíos del siglo XXI, a las tres filosofías analizadas y tan solo con la intención de abrir el debate, considero que la manera en que la competitividad es en sí misma un desafío en el siglo XXI, es tomarla como una oportunidad de trascendencia empresarial en la que como expresara Patricia Francis,

Directora Ejecutiva del ITC, en el Foro Mundial para el Desarrollo de las Exportaciones 2008: “*Esperamos que esta conferencia enseñe a nuestros clientes a diversificar sus negocios, a diferenciarse en el mercado y, en último término, a saber que hacer las cosas bien es un buen negocio*” (Francis, en Revista del Forum del Comercio Internacional, 2008 : 25)

#### **4. BIBLIOGRAFÍA**

- AMIGO (2009) *Negocios con Valor*, Ed. Fundación Ross. Rosario. 1º Edición.
- BUCKLEY (1999) *Cómo crecer con ventaja competitiva*, Mc Graw Hill. Colombia.
- BURKE (2008) “Foro Mundial para el desarrollo de las exportaciones”. *En Forum del Comercio Internacional*. Nº 1-2. Ginebra, Suiza.
- DELEUZE (1990) “Posdata sobre las sociedades de control” en: Revista Babel Nº 21 Diciembre 17-23. Buenos Aires.
- DRUCKER (1998) *La gerencia*, El Ateneo, 6º Edición. Buenos Aires. Argentina.
- FRANCIS (2008) “Foro Mundial para el desarrollo de las exportaciones” en *Forum del Comercio Internacional*. Nº 1-2. Ginebra, Suiza
- GIBSON y otros (1997) *Repensando el futuro*, Grupo Editorial Norma, Bogotá, Colombia.
- GIDDENS (1994) *Consecuencias de la modernidad*, Madrid, Alianza.
- GILLI; TARTABINI (2007) *Dirección Estratégica*. Ed. Universidad Nacional de Quilmes.
- HAMEL, PRAHALAD (1999) *Compitiendo por el futuro*. Ariel Sociedad Económica. Barcelona.
- HELER (2005) “Entre la producción y la acreditación”, en *Cuadernos del Sur-Filosofía*, Neuquén.
- HITT; IRELAND; HOSKISSON (2003) *Administración Estratégica. Competitividad y conceptos de globalización*, Thomson, 5º Edición. México.
- IRO (2008) “Foro Mundial para el desarrollo de las exportaciones” en *Forum del Comercio Internacional*. Nº 1-2. Ginebra, Suiza.
- KHOSLA (2008) “Foro Mundial para el desarrollo de las exportaciones”. en *Forum del Comercio Internacional*. Nº 1-2. Ginebra, Suiza.
- PFEFFER (1997) *Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y Posibilidades*. Oxford University Press. México

TOFFLER (2009) "El mundo que viene" en *Revista La Nación*- Buenos Aires.

REVISTA *FORUM DE COMERCIO INTERNACIONAL* (2008) N° 1-2. Ginebra, Suiza.





# VINCULACIÓN ENTRE CARACTERÍSTICAS INTERNAS ORGANIZACIONALES Y RENDIMIENTO DE LA EMPRESA: ANÁLISIS DE DIMENSIONES GPTW Y VRIO

Contreras García, Francia  
Vargas Hernández, José G.

## 1. INTRODUCCIÓN

En búsqueda de la ventaja competitiva las organizaciones a lo largo de la historia han buscado el elemento clave para su desempeño sobresaliente con relaciones a sus competidores, siendo el Recurso Humano el factor prevaleciente en la gestión de las empresas del pasado, presente y futuro. El siguiente artículo aborda autores a lo largo de la Teoría Organizacional que abordan al recurso humano como la ventaja competitiva y diferenciador para sobresalir en el mercado y la industria. Este documento describe conceptualmente argumentos teóricos desde autores clásicos hasta autores contemporáneos, de por qué las organizaciones necesitan centrarse en sus características internas, con el fin de mejorar su rendimiento.

Estas características internas, de acuerdo con los autores, determinan qué tan eficiente y efectivamente una compañía se desempeña. Considerando así que una empresa estará posicionada para tener éxito si tiene el mejor y más apropiado recurso para su estrategia. Pudiendo ser la capacidad organizativa, la cultura y su gente el recurso más valioso.

La falta de fuentes de ventajas competitivas sostenidas para las empresas se ha convertido en un área importante de investigación en el campo de la gestión estratégica. Desde 1960, se ha utilizado un único marco organizativo para estructurar gran parte de esta investigación. Que las firmas obtengan una ventaja competitiva sostenida se ha centrado en sopesar las oportunidades y amenazas de una empresa, describiendo las fortalezas y debilidades, o analizando cómo se combinan para elegir estrategias. Tanto análisis internos de las fortalezas y debilidades organizacionales como análisis externos de oportunidades y amenazas en su entorno competitivo (Barney, 1991a).

Las compañías en la búsqueda de ser más competitivas han aprendido a valorar a sus colaboradores porque reconocen que ellos son el activo intangible más importante con el que cuenta la empresa. Un indicador de éxito y logro para alcanzar los objetivos estratégicos es el grado de motivación y fidelización de sus integrantes. Los empleados pueden estar motivados para aceptar la autoridad al darles recompensas materiales, ascensos y reconocimientos para avanzar en los objetivos de la

organización, tales recompensas ciertamente proporcionan motivación, pero solo funcionan satisfactoriamente cuando se cumplen ciertas condiciones (Simon, 1991).

Los empleados de una empresa constituyen el cliente interno, la empresa necesita crear estrategias para generar lealtad y una mejor respuesta de ellos. Martínez, Sánchez y Rodríguez (2005). Académicamente se habla de la importancia del recurso humano en el desempeño financiero en las organizaciones. Sin embargo, pocas veces se analiza en qué se basa esta importancia, cuál es la relación y cuáles son los conceptos y herramientas necesarios para una efectiva planeación y gestión de ésta con el fin de lograr un impacto en el logro de los objetivos.

Hoy en día, el empleado busca que la empresa donde trabaja lo estime y es innegable que también desea la realización de sí mismo. Claramente todos estamos en búsqueda de este nivel de logro. Este tipo de desarrollo aporta los ingredientes de los principales cambios en la forma que se tiene de organizar y administrar la nueva empresa.

Ya no es suficiente la administración pura, tanto los empleados como sus nuevos roles plantean la necesidad de un cambio en la cultura laboral, que las empresas escuchen, atiendan sus necesidades y que los integren a los objetivos del crecimiento organizacional. La nueva empresa está basada en el aprendizaje, el conocimiento bien administrado e implementado.

Una empresa estará posicionada para tener éxito si tiene el mejor y más apropiado stock de recursos para su negocio y estrategia. El recurso valioso puede ser una capacidad organizativa integrada en las rutinas, los procesos y la cultura de una empresa. (Collis & Montgomery, 1995)

## **2. ANTECEDENTES**

Un estudio de Manpower Group sobre escasez de talento 2015, arroja que el 38% de los directivos asegura tener problemas para encontrar buenos perfiles profesionales. Siendo los oficios manuales cualificados, aquellos que los directivos a nivel mundial tienen mayores dificultades para encontrar. (Prising, 2015).

A través de esta investigación se puede analizar teóricamente la importancia de la gestión del recurso humano en la competitividad de la empresa a través de la historia. Puede arrojar información, que permita identificar el posicionamiento de las características internas mas allá de un simple instrumento dentro de la organización, y aporte al conocimiento de esta disciplina como un mecanismo económico y social

interno a través del cual la empresa mejora su desempeño financiero y por ende incrementa su competitividad.

Mejorar la competitividad requiere de una actitud estratégica de la organización en la búsqueda constante de nuevas fuentes de ventaja o de consolidar la existente. También es posible que la organización rediseñe su cadena de valor, planteándose hacer las cosas de un modo completamente diferente a como lo venía haciendo y a como hasta el momento lo hace la competencia, es decir, ser lo suficientemente creativo como para no amarrarse a formas preestablecidas.

Esto nos enfrenta a concebir la gestión del Recurso Humano no solo como un conjunto de técnicas, o un conjunto de actividades que conforman la mezcla, sino ante todo como una filosofía empresarial de orientación al cliente que integra a toda la organización. Filosofía que será la lógica para buscar las combinaciones necesarias de tecnologías y gestión de la empresa que generen la ventaja competitiva y garanticen sus objetivos en el mercado.

De igual forma, estos resultados considero, serían valiosos para académicos, investigadores y consultores, quienes podrán seguir indagando por nuevas relaciones de la endomarketing con respecto al desempeño financiero y otros factores de interés como son la estrategia empresarial, la dirección participativa, las capacidades tecnológicas, entre otros.

El objetivo es analizar teóricamente el impacto del Recurso Humano en la competitividad de acuerdo a los autores mencionados, nos lleva a la siguiente pregunta de investigación: ¿Es el recurso humano y su gestión un factor determinante en la competitividad de la empresa?

### **3. REVISIÓN DE LITERATURA**

Este tema no es reciente, varios autores han mostrado gran interés en la Cultura Organizacional, (Peters & Waterman, 1982) quienes describen el valor económico de ciertas culturas organizacionales. Las empresas que tienen éxito en la obtención de productividad a través de su gente generalmente tienen una cultura organizacional que apoya y valora al empleado. (Berger & Luckmann, 1993); (Goffman, 1959. La cultura organizacional es un sistema de valores compartidos, lo importante, y creencias, cómo funcionan las cosas, que dan forma a la empresa personas, estructuras organizacionales y sistema de control para producir comportamiento y normas (la forma en que hacemos las cosas aquí, (Schein, 1985), La cultura es una fuerza poderosa para explicar el comportamiento de individuos y grupos dentro de las organizaciones; (Smircich, 1983), Los componentes de la cultura organizacional

incluyen valores, símbolos y creencia; (Jeuchter, Fisher & Alford (1998); La cultura es un factor clave que puede ayudar a las compañías a mejorar su rendimiento y es lo que distingue realmente a las organizaciones de alto desempeño.

Barney & Wright (1997) realizaron varios estudios para identificar las características de recursos humanos en la construcción de la ventaja competitiva. Las características consideradas en el estudio fueron: conocimiento, experiencia, habilidad y compromiso de los empleados, así como algunas otras de las prácticas utilizadas por recursos humanos.

Wright, McMahan & Williams (1994) demostraron que los recursos humanos pueden atender estos puntos, para contribuir en la construcción y el sustento de la ventaja competitiva.

La importancia del recurso humano es reconocida por diversos autores. Todos coinciden en que los miembros de una compañía ejercen una considerable influencia en la generación de valor percibida por el cliente externo, con independencia del puesto de trabajo que desempeñen o el lugar que ocupen en el orden jerárquico, lo cual impactará en la rentabilidad de las empresas. (Berry & Parasuraman, 1992).

El ser humano es capaz; y bajo la administración adecuada, la guía y la motivación puede ser productivo y alcanzar tanto metas industriales o profesionales como personales. (Taylor, 1910). De este principio se desprende la idea de buscar ventajas competitivas dentro de la organización a través de una serie de programas y gestiones que potencien los recursos humanos, tanto para su propio bienestar como para el crecimiento de la empresa.

Bansal, Mendelson & Sharma (2001) señalan que herramientas internas como el endomarketing debe estar formado por las prácticas de gestión de recursos humanos, pues son ellas las que atienden los objetivos previstos en los conceptos generales de orientación y satisfacción del cliente. Otros estudios muestran que el endomarketing aún está en fase de desarrollo, (Ahmed y Rafiq, 2003); y (Bohnenberger, 2005).

Los directivos tienen que fomentar una cultura de aprendizaje dentro de sus organizaciones y animar a los empleados a que sean dueños de sus propias carreras. Necesitan promover la propuesta de valor de sus empleados para posicionar a su empresa como un destino de talento. Las empresas ya no pueden contar con mantener una ventaja competitiva sostenible a lo largo de los años, sino que deben estar preparados para identificar y alcanzar más ventajas competitivas transitorias.

La capacidad de dirigir a la velocidad y agilidad necesaria para el éxito depende de poder atraer, desarrollar y comprometer talento, así como de organizar a los equipos de forma que éstos respalden la estrategia empresarial (Prising, 2015).

En otras investigaciones se desarrollaron medidas de seis "atributos de tareas requeridas" que se predijo que se relacionarían positivamente con la satisfacción y la asistencia de los empleados, donde concluyeron que los empleados que trabajan en puestos de alto desempeño en las dimensiones básicas muestran una alta motivación laboral, satisfacción, desempeño y asistencia (Hackman & Grec, 1976).

Las empresas deben desarrollar habilidades para gestionar con eficacia tres aspectos claves: la cultura de la empresa, el endomarketing y la fidelización de los trabajadores (Alcaide, 2008).

El 54% de los directivos en Mexico reportan que los oficios manuales cualificados, son hoy en día uno de talentos más complicados de encontrar, teniendo un impacto o alto (20%) o medio (34%) en su capacidad para cumplir las necesidades de los clientes.

Cada año la revista Fortune, publica la lista de las 100 mejores empresas para trabajar. Todo tipo de organizaciones han formado parte de esta lista, desde corporaciones transnacionales hasta organizaciones no lucrativas. Lo que distingue a estas empresas es la cultura de organizacional y no la administración de las mismas.

La experiencia del empleado en su lugar de trabajo es clave, ya que es donde pasa la mayor parte de su tiempo, impactando no solamente en el ámbito personal y calidad de vida, si no en el desempeño organizacional a través de la productividad (Levering & Moskowitz, 2001).

Las tendencias positivas en el lugar de trabajo han tomado profundas raíces en todo el mundo corporativo. No falta mucho tiempo para que la mayoría de las compañías crean que el generar un excelente ambiente de trabajo es un requisito para hacer negocios. Muchas empresas ahora profesan un objetivo a nivel corporativo de convertirse en el: "Mejor lugar para trabajar" dentro de su industria y / o comunidad.

Las estructuras formales de las empresas se encuentran diseñadas para alcanzar las actividades principales y habilitadas para capitalizar la potencialidad humana, (Argyris, 1998).

Barney en su la teoría de recursos y capacidades (Barney,1991b), a partir de la cual el aprendizaje organizacional es considerado una capacidad dinámica establece un vínculo directo con la ventaja competitiva de las organizaciones (Camisón, 2002),

(Collis & Montgomery, 1995) que impacta, por lo tanto, los resultados finales de la empresa.

La cultura organizacional puede entonces considerarse como un recurso para alcanzar objetivos, y si ese recurso añade valor, es diferente a la cultura de otras organizaciones y no es fácilmente imitable por los competidores, puede convertirse en ventaja competitiva y en un “activo estratégico” que sustente el éxito (Barney, 1986).

Una vez que los empresarios consideran a sus empleados como la fuente de éxito corporativo en lugar de pasivos, la cultura se convierte en un parámetro competitivo. Durante mucho tiempo, la forma más efectiva de mejorar el desempeño organizacional fue mejorar la gestión de procesos. La mayoría ha recurrido a enfoques administrativos, técnicos, rediseño, calidad, tiempo, etc. sin embargo, a lo largo de los años, cada vez más compañías de eficiencia fallan por su falta de cultura y compromiso de sus empleados.

Las empresas que están en el listado de GPTW tienden a tener clientes más contentos, hay menor rotación de ejecutivos, tienen más utilidades, la gente falta y se enferma menos, etc. Y eso es gracias al intangible que significa tener una mejor moral. Además, un buen clima fomenta la innovación y, muy importante, la cooperación. (Capital, 2009).

Un análisis reciente de Frank Russell Company entre las compañías cotizadas en los EE.UU, mostro datos significativos para determinar una relación entre las clasificaciones en la lista de las mejores compañías para trabajar y su desempeño financiero. Concluyeron que estas organizaciones mostraron resultados consistentemente superiores, donde el valor de la acción resultó casi 2.5 veces mayor de la tasa de rendimiento regular, (Marrewijk, 2014).

Hoy cada vez más compañías se convencen de que fomentar un excelente ambiente de trabajo, ya es un imperativo organizacional. Pero quizás más revelador, es que los empleados ya no están dispuestos a tolerar actitudes de gestión anticuadas y jerárquicas. La característica principal de un gran lugar para trabajar es el nivel de confianza entre la gerencia y los empleados, no políticas y prácticas específicas.

El mundo empresarial ha crecido impetuosamente, somos parte de la globalización y sus nuevas demandas, la administración demanda mejoras en las características internas de la organización para hacer frente a estos nuevos interesados. Teniendo que adoptar nuevos valores, adquiriendo nuevas competencias, aplicando nuevos estilos de liderazgo, diseñando métodos de decisión más efectivos y estructurando su organización.

Los directivos esperan una menor competitividad y una capacidad más limitada para atender a los clientes si no pueden contratar el talento que necesitan. Entre los directivos que sienten que la escasez de talento impacta sobre su capacidad para cumplir las necesidades de los clientes, se espera que las consecuencias más probables sean la reducción de la capacidad para atender a los clientes (42%) y una menor competitividad/productividad (42%). Además, el 30% espera un aumento en la rotación de empleados y el 26% prevé un menor compromiso y motivación de los mismos. Uno de cada cuatro (25%) espera menor innovación y creatividad en sus organizaciones y la misma proporción declara que la escasez de talento puede dar lugar a mayores costes de indemnización, (Prising, 2015).

Marrewijk & Timmers (2003) concluyeron que, en el recurso humano tradicional, las políticas se basan a menudo implícitamente en la noción de que la organización puede influir asignar, seducir, provocar, manipular y así gestionar sus recursos humanos para hacer lo que es de interés de la firma. A través de contratos, planes de pago, beneficios, bonificaciones, programas de entrenamiento, un trabajo satisfactorio y medio ambiente, se supone que los empleados deben hacer su parte del trato: ¡trabajar y ser productivo!

Cuando hay una falta de alineación entre los valores de los empleados y los valores de la organización, los empleados están menos dispuestos a compartir sus ideas. Cuando hay miedo, control, burocracia, territorio comportamiento y manipulación, empleados, son reacios ir más allá, (Barrett, 2000).

Es evidente que el auge económico actual y la escasez de mano de obra están contribuyendo a que las empresas busquen ser un gran lugar de trabajo. Las tendencias positivas en el lugar de trabajo han tomado profundas raíces en todo el mundo corporativo. Puede que no pase mucho tiempo antes de que la mayoría de las compañías consideren que crear un excelente ambiente de trabajo es un requisito para hacer negocios de la misma manera que la mayoría de las empresas ahora suponen que no tienen opción sobre si producir productos de alta calidad o servicios (Levering , 2000).

Los empleados aprecian que se les mantenga informados de problemas importantes y cambios en el lugar de trabajo. Hacerlo ayuda a los empleados a comprender hacia dónde se dirige la organización. Esto les permite trabajar de manera más efectiva, y abordar de manera proactiva la información. Cuando los gerentes tienen sus expectativas claras, los empleados pueden establecer sus objetivos, elegir las prioridades de forma adecuada y confiar en ellos.

Las empresas con desempeño financiero superior sostenido se caracterizan por un fuerte conjunto de valores gerenciales básicos que definen las formas en que conducen los negocios. Son estos valores centrales (sobre cómo tratar a los empleados, clientes, proveedores y otros) los que fomentan la innovación y la flexibilidad en las empresas; cuando están vinculados con el control de gestión, se cree que conducen a un desempeño financiero superior sostenido (Barney, 2003).

Fulmer, Barry & Scott, (2003) en su estudio examinaron si "Las 100 mejores empresas para trabajar" son en realidad las de mejor rendimiento. Los autores basaron su análisis en la idea que una cultura organizacional positiva genera empleados con mayor motivación y productividad, dando como resultado reducción de la facturación que se traduciría en rendimiento financiero, durante un período de 6 años. En este se encontró que las 100 mejores compañías superaron a sus grupos de comparación en su rendimiento anual, así como también superaron a sus competidores.

Empresas sin una cultura organizacional fuerte y positiva no lograra maximizar su productividad a través de su recurso humano. Esto no implica que las empresas que disfrutan de las ventajas basadas en la cultura siempre tengan el mejor rendimiento. Pueden existir otros atributos de la empresa que también pueden generar rendimiento sostenido, es posible que varias empresas en la misma industria obtengan desempeño financiero superior sostenido basado en diferentes ventajas competitivas (Lippman & Rumelt, 1982).

#### **4.- MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

La tendencia general en la mayoría de las empresas modernas es la automotivación (Marrewijk & Timmers, 2003). El desarrollo institucional de los departamentos de Gestión de Recursos Humanos y sus políticas ha cambiado en consecuencia. Los empleados ya no son considerados como recursos, y tienden a ser considerados como los principales activos y en quienes vale la pena invertir. Las empresas están empezando a construir capital humano, respaldado por una transformación cultural.

Es por eso que analizaremos a dos autores que a lo largo de los años han trabajado en la búsqueda de indicadores de organizaciones comprometidas y basadas en estrategias orientadas a las personas. El doctor en Sociología de la Universidad de Yale, Jay B. Barney ha sido profesor de gestión y presidente de "*Chase Chair for Excellence in Corporate Strategy*" en la Universidad Estatal de Ohio, donde ha enseñado desde 1994. Enseña la estrategia y la política organizacional, centrándose en la relación entre las capacidades y la ventaja competitiva sostenible, a estudiantes de doctorado y maestría.



El Doctor J. B. Barney es mejor conocido por sus contribuciones en la teoría de ventaja competitiva basada en los recursos en el campo de la gestión estratégica. El campo de la gestión estratégica se centra en explicar por qué algunas empresas superan a otras.

Sin embargo, a menudo existe una variación sustancial en el desempeño de las empresas dentro de la misma industria. Por ejemplo, tanto Wal-Mart como Kmart operan en la industria minorista de descuento y, sin embargo, Wal-Mart se convirtió en una de las empresas más grandes del mundo, mientras que al mismo tiempo, Kmart tuvo problemas con la bancarrota. Una teoría que utilizaba la estructura de la competencia en una industria, como la teoría del profesor Porter, tenía poco que decir sobre la variación intraindustrial en el desempeño de la empresa. La teoría basada en recursos está diseñada para abordar este problema (Barney, 1991b).

Los supuestos de la teoría basada en recursos son que las empresas pueden variar en sus recursos y capacidades, y que estas diferencias pueden durar con el tiempo. Estas características de recursos y capacidades pueden crear asimetrías de información entre las empresas que las poseen y las que no. Estas asimetrías pueden hacer que sea costoso para las empresas sin ciertos recursos y capacidades imitarlas. El ejemplo claro de una desventaja de una organización frente a otra puede ser, que el éxito de su competidor se debe a su cultura organizacional, que es un ejemplo de recurso de capacidad socialmente compleja y difícil de imitar.

En el artículo "*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*" del profesor Barney en 1991 plantea el marco para distinguir entre diferentes tipos de rendimiento de las empresas: la desventaja competitiva, paridad competitiva, ventaja competitiva temporal, ventaja competitiva y ventaja competitiva sostenida, identificando también los atributos de recursos y capacidades que los harían costosos imitar. El marco es conocido como el VRIO (Valioso, Raro, Costoso de Imitar y Explotado por la Organización). (Barney, 1991b).

Los recursos que no aumentan los ingresos de una empresa o disminuyen sus costos, no son valiosos y son una fuente de desventaja competitiva. Los recursos que son valiosos, pero no raros son una fuente de paridad competitiva. Los recursos que son valiosos y raros pueden ser una fuente de ventaja competitiva temporal. Los recursos que son valiosos, raros y costosos de imitar pueden ser una fuente de ventaja competitiva sostenida. (Barney, 1991a).

Este modelo sugiere que las fuentes de ventaja competitiva son recursos firmes que son valiosos, raros, imperfectamente imitables y no sustituibles. Estos recursos

incluyen una amplia gama de fenómenos organizacionales, sociales e individuales en las empresas que son objeto de una gran cantidad de investigación en la teoría de la organización y el comportamiento organizacional (Barney, 1991b).

Robert Levering, autor del libro “Great Place to Work”, quien fue periodista hace 20 años trabajando en temas laborales, visitaba empresas en huelga, denunciando los abusos de ciertos patrones y escribiendo notas sobre las estratagemas que los empleados usaban para abusar de los jefes. Dispuesto a escribir sobre las malas prácticas laborales de Estados Unidos, fue retado a encontrar los mejores lugares para trabajar y así escribió “Las 100 mejores compañías para trabajar en Norteamérica,” que tuvo mucho éxito. Después del impacto causado por éste, decidió escribir otro libro que se llamaría: “Great Place to Work”.

La investigación ha demostrado que en general las empresas que están en el índice de GPTW tienden a funcionar mucho mejor. El retorno de las 100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos es de un 6,8%, en tanto que el de las que componen la S&P 500 es de sólo un 1,04%. “Según la capitalización bursátil de las 500 compañías más grandes de la Bolsa de Nueva York o de la Bolsa Nasdaq, el índice S&P 500 (US500) abarca 502 valores comunes de estas 500 compañías y se calcula y propaga en tiempo real, con sus componentes y ponderaciones determinadas por los Índices S&P Dow Jones. Las 500 compañías incluidas en el índice S&P 500 (US500) son seleccionadas por el Comité de Índices S&P. Las industrias cubiertas por el índice bursátil son muy versátiles, incluyendo salud, finanzas de los consumidores, tecnologías de la información, banca de inversión y corretaje, industriales, químicas y biotecnología, por nombrar unas pocas.” (The Balance, 2018)

La principal característica definitoria de un excelente lugar para trabajar es el nivel de confianza entre la gerencia y los empleados, no las políticas ni prácticas específicas. Los beneficios representan una versión moderna del enfoque de Elton Mayo, orientado hacia la satisfacción laboral individual que no aborda muchos de los problemas más básicos necesarios para crear un alto nivel de confianza. De hecho, mejorar los beneficios solo puede, en el mejor de los casos, crear un buen lugar para trabajar, no un gran lugar para trabajar. (Levering, 2000)

Habiendo entrevistado a empleados de más de mil organizaciones Levering y su equipo seleccionó las características distintivas de lugares de trabajo realmente grandiosos. Finalmente, definieron un gran lugar de trabajo como un lugar donde los empleados confían en las personas para quienes trabajan, tienen orgullo en lo que hacen, y disfrutan de la gente con que trabajan. Confianza y sus dimensiones:

Respeto, Credibilidad, Equidad, Orgullo y Camaradería apareció como el conjunto de valores que a menudo hace la diferencia entre el éxito corporativo y fracaso. (Marrewijk, 2014)

La Credibilidad en el modelo del “Great Place to Work” consiste en Comunicación, Competencia, e Integridad que son esenciales para promover la confianza en el lugar de trabajo. Buenas habilidades de comunicación invitan al diálogo bidireccional. Los gerentes son claros, accesibles y brindan información a sus empleados (Levering & Moskowitz, 1993).

La Comunicación clara permite a los empleados cumplir con las expectativas de los gerentes, elegir cuidadosamente sus prioridades y, por lo tanto, ser más productivo. Los gerentes son consistentes: todo lo que dicen, lo hacen; creando percepciones de los empleados sobre la credibilidad de la gerencia, que ayuda a mantener confianza en el lugar de trabajo. El respeto consiste en apoyo, colaboración y cuidado.

El soporte profesional se muestra a los empleados a través de la provisión de oportunidades de entrenamiento, los recursos y el equipo necesario para realizar el trabajo. Colaboración entre empleados y managers, se promueve la inclusión.

Finalmente, el orgullo, que nace de las personas por su asociación con la organización y su imagen pública. La reputación de la empresa dentro de su industria, su capacidad de satisfacer las necesidades del cliente y su compromiso para servir a las comunidades en que está ubicado, (Levering & Moskowitz, 1993).

**Tabla 1**

*Indicadores VRIO y GPTW para una ventaja competitiva*

<b>GPTW</b>		<b>VRIO</b>	
<b>Confianza</b>	Lugar donde los empleados confían en las personas para quienes trabajan, tienen orgullo en lo que hacen, y disfrutan de la gente con que trabajan	<b>Valioso</b>	Recursos que permite a una empresa explotar oportunidades o defenderse de amenazas.
<b>Respeto</b>	Consiste en apoyo, colaboración y cuidado. Se promueve la inclusión.	<b>Raro</b>	Los recursos que solo pueden ser adquiridos por una o muy pocas compañías.
<b>Credibilidad</b>	La comunicación es clara, accesible, consiste en Integridad y competencia.	<b>Inimitabilidad</b>	Existen tres razones por las cuales los recursos pueden ser difíciles de imitar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones históricas. Los recursos que se desarrollaron debido a eventos históricos o durante un período prolongado.</li> <li>• Ambigüedad causal. Recursos particulares difíciles de identificar.</li> <li>• Complejidad social. Cultura y/ o relaciones</li> </ul>
<b>GPTW</b>	<b>VRIO</b>	<b>GPTW</b>	<b>VRIO</b>
<b>Equidad</b>	Igualdad de oportunidades, inclusión y fomento de la diversidad.	<b>Insustituible</b>	Sistemas de gestión, procesos, políticas, estructura organizativa y cultura.
<b>Orgullo</b>	Nace de las personas por su asociación con la organización y su imagen pública.		
<b>Camaradería</b>	La buena disposición del empleado por hacer un esfuerzo extra.		
<b>VENTAJAS COMPETITIVAS</b>		<b>VENTAJAS COMPETITIVAS</b>	

Tabla 1: Elaboración propia.

En la tabla 1 se muestra la comparación de indicadores entre ambos modelos: VRIO y GPTW, haciendo referencia a los intangibles que cada autor considera genera la ventaja competitiva a través del recurso humano. Ambos modelos traducen la ventaja competitiva en el desempeño financiero a través de las ventas que se logran con el cliente externos a través del cliente interno (empleado).

## **5. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Hemos analizado a dos autores que han descrito elementos que pueden apoyar a la identificación de la relación entre las características internas empresariales y el rendimiento de la organización.

Las empresas ya reconocen que el capital intelectual también depende de capital cultural. El grado en que el empleado está dedicado, motivado, comprometido y dispuesto a compartir su creatividad y conocimiento depende de qué tan alineados se sienten con la organización y la relación que tienen con su gerente.

Para que la cultura de una empresa brinde ventajas competitivas, de acuerdo a los autores se deben cumplir condiciones y características internas que permitan a través del empleado, hacer de la empresa una organización innovadora y competitiva. El éxito impulsado por la cultura de una empresa crea un incentivo para que otras empresas modifiquen sus culturas para duplicar ese éxito.

## **6. CONCLUSIONES**

Empresas de todo el mundo para atraer trabajadores calificados y mantenerlos deben diferenciarse de sus competidores por características internas, creando al lugar de trabajo en un espacio atractivo, donde los empleados actuales y futuros disfrutan estar.

Empleados que sienten que la administración es competente confían en sus decisiones. La integridad de la gerencia depende de acciones diarias honestas y confiables.

La dirección general evalúa hoy en día qué partes de la operación crean valor; una empresa sólo puede ser productiva cuando el valor que crea es más alto que el costo de los recursos. Las organizaciones tienen que enfrentar los desafíos actuales de la diversidad de la fuerza de trabajo, buscando nuevas formas de motivar a los empleados a que trabajen juntos para alcanzar las metas organizacionales.

El rediseño de las estructuras organizacionales es importante, ya que estas pueden contribuir a una mayor eficiencia. Las empresas deben motivar para crear, innovar en su forma de diseñar su estructura organizacional. El desarrollo de grandes organizaciones transformó la sociedad siendo pudiendo ser la organización moderna la innovación más significativa de los últimos tiempos.

El objetivo es abrir la caja negra del funcionamiento interno de las organizaciones, donde las decisiones en las organizaciones se vieron producidas por colecciones de individuos con diferentes intereses, información e identidades. Estas diferencias han

conducido a fenómenos interesantes, como la optimización de conflictos y subjetivos, que tuvieron implicaciones importantes para el comportamiento y el desempeño de las firmas (Argote & Greve, 2007).

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- ALCAIDE, J. C. (2008). Los tres enfoques clave del márketing interno. *Harvard Deusto Márketing y Ventas*, 87
- AHMED, P. K. & RAFIQ, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 9(37).
- ARGYRIS C. (1998). Organizational Behavior: Production of Knowledge for Action in the World of Practice. *Harvard University*
- Argote, L. & Greve, H.R. (2007). *A Behavioral Theory of the Firm—40 Years and Counting: Introduction and Impact*. Organization Science.
- BANSAL, H., MENDELSON, M. & SHARMA, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*,
- BARNEY, J. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 11(3)
- BARNEY, J. B., (1991). Special Theory Forum: The Resource-Based Model of the Firm: Origins, Implications and Prospects, *Journal of Management*, vol. 17, No 1.
- BARNEY, J.B., (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17.
- BARNEY, J.B. (2003). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, Vol. 32 No. 10 (Oct., 1986).
- BERRY & PARASURAMAN. (1992). Prescriptions for a Service Quality Revolution in America. *Organizational Dynamics*, Spring 1992.
- BARRETT, L.F. (2000). Modeling emotion as an emergent phenomenon: A causal indicator analysis. Paper presented at the annual meeting of the Society for Personality and Social Psychology, Nashville.
- BERGER, P & LUCKMANN T. (1993). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu
- BOHNENBERGER, M. (2005). *Márketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y márketing en busca del compromiso organizacional*. Tesis doctoral. Palma de Mallorca: niversitat de les Illes Balears.

- CAMISÓN, C. (2002). Las competencias distintivas basadas en activos intangibles. En P. Morcillo y J. Fernández (Eds.). *Nuevas claves para la dirección estratégica*. Barcelona: Ariel Economía.
- Capital. (2009). Entrevista a Robert Levering, creador del Great Place to Work: <http://www.capital.cl/poder/2009/10/13/8119/entrevista-a-robert-levering-creador-del-great-place-to-work/>
- COLLIS, D. and MONTGOMERY, C. A. (1995). Competing on Resources: Strategy in the 1990s, *Harvard Business Review*, 73 (July-August).
- FULMER I.S.; BARRY G & SCOTT K. (2003). Are the 100 Best Better? An Empirical Investigation of the Relationship Between being a “Great Place to Work” and Firm Performance. *Personnel Psychology: Winter 2003*: 56, 4; ABI/INFORM Global.
- GOFFMAN, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. Garden City, NJ: Doubleday.
- HACKMAN, J.R., & OLDHAM, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16
- JUECHTER W, FISHER C. & ALFORD R.J. (1998). Five Conditions for High Performance Culture. *Training & Development*, 52.
- LEVERING, R. (1990). *A Great Place to Work: What Makes Some Employers so Good (and Most so Bad)*. New York: Avon Books.
- LEVERING R. and MOSKOWITZ M. (1993). *The 100 Best Companies to Work for in America*. 1st [Currency/Doubleday] ed. New York: Currency/Doubleday
- LEVERING, R. & MOSKOWITZ M. (2001). The 100 Best Companies to work for in America. *Fortune Magazine*.
- LIPPMAN, S & RUMELT R. (1982). Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition. *Bell J Economics*, 13.
- MARTINEZ, V., SÁNCHEZ, M. I. Y RODRIGUEZ, L. (2005). *El papel estratégico de la comunicación en los programas organizacionales de marketing interno*. *Fisec-Estrategias*, Año I, vol. 2
- MARREWIK, V. & TIMMERS J. (2003). Human Capital Management: *In Journal of Business Ethics*, Vol 44.
- MARREWIJK, V. (2014). The social dimension of organizations: recent experiences with Great Place to Work® assessment practices. *Journal of Business Ethics*.
- PETERS, T.J. & WATERMAN, R. H. (1982), *In Search of Excellence - Lessons from America's Best-Run Companies*, HarperCollins Publishers, London.

- PRISING J. (2015). Estudio Manpowergroup sobre escasez de talento. *Manpowergroup*. 10 ed.  
[http://www.manpowergroup.es/data/files/Estudios/pdf/Estudio\\_ManpowerGroup\\_sobre\\_Escasez\\_de\\_Talento\\_2015\\_635779084172386250.pdf](http://www.manpowergroup.es/data/files/Estudios/pdf/Estudio_ManpowerGroup_sobre_Escasez_de_Talento_2015_635779084172386250.pdf)
- SCHEIN E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership. A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SIMON, H. (1991). Organizations & Markets. *Journal of Economic Perspective* Volume 5, Number 2.
- SMIRCICH, L. (1983). *Organization as shared meaning*, in L.R. Pondy, P.J. Frost, G. Morgan and T.C. Dandridge (eds), *Organizational Symbolism*, Greenwich, Conn: JAI Press.
- TAYLOR F. (1910) *The Principles of Scientific Management* 1910. Ch. 2
- THE BALANCE. (2018). S&P 500: Definition, How It Works:<https://www.thebalance.com/what-is-the-sandp-500-3305888>
- WRIGHT, P. M., MCMAHAN, G. C., & MCWILLIAMS, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326. DOI: 10.1080/09585199400000020



# ORGANIZACION CURRICULAR DE LA TEMÁTICA DE LA SOSTENIBILIDAD EN CARRERAS DE CIENCIAS ECONOMICAS EN UNIVERSIDADES DE LA REGION CENTRO<sup>1</sup>

Gómez Fulao, Juan Carlos  
Cavallo, Marcela  
Díaz, Liliana  
Ledesma, Alicia  
Facco, Silvina  
Casari, Ignacio  
Díaz Fenoglio, Agustina  
Roccolano, Mariana

## 1. INTRODUCCION

### MODALIDADES DE ORGANIZACIÓN DE CONTENIDOS CURRICULARES.

Los contenidos curriculares sobre RSO, debieran ser pensados bajo consignas que permitan responder a las demandas de la sociedad al tiempo de habilitar al futuro profesional para que pueda interactuar con los grupos de interés.

Los saberes disciplinares sobre RSO preparados para ser enseñados (balance social, reportes integrados, creación de valor, relaciones con grupos de interés, gobierno corporativo, modelo de negocio, ética en los negocio y gestión sostenible entre otros), transpuestos didácticamente, hacen posible al estudiante aprehender sobre estos contenidos. El proceso por el cual se formulan los contenidos curriculares seleccionando los saberes de una disciplina para incluirlos en el currículum y organizarlos didácticamente con el objetivo de facilitar a los alumnos su aprendizaje, se denomina transposición didáctica (Chevallard, 2005).

En este marco, en un plan de estudio o programa los contenidos curriculares disciplinares, se pueden presentar vinculados de diversas maneras, entre las cuales podemos citar,

**Multidisciplinariedad:** Etimológicamente, el prefijo multi refiere a *muchos*, por lo que el término resulta la descripción de una multiplicidad de disciplinas dentro de un determinado espacio curricular. Según Fernández Batanero (s/f, p.18), consiste en buscar información de distintas disciplinas para resolver un problema, de forma tal que ninguna de ellas se modifica o se enriquece por lo que los diseños curriculares son una simple yuxtaposición de asignaturas presentadas de forma simultánea en cada curso.

---

<sup>1</sup> Sobre la base del trabajo presentado en las Jornadas de Investigación en la Facultad. Facultad de Ciencias Económicas y Estadística UNR. 2017

**Pluridisciplinariedad:** Etimológicamente el prefijo pluri significa *varios o más de uno* por lo tanto el término es una convivencia de disciplinas dentro de un espacio curricular. Siguiendo con el pensamiento de Fernández Batanero (s/f, p.18) la pluridisciplinariedad es la yuxtaposición de disciplinas más o menos cercanas dentro de un sector del conocimiento, que tiende a mejorar la relación entre ellas e intercambiar información sin modificar la estructura de cada una de ellas.

**Interdisciplinariedad:** Etimológicamente, el prefijo inter refiere a *entre o en medio de* por lo que el término es la interacción entre disciplinas generando relaciones complejas, negociaciones e intercambio entre ellas. Continuando con el mismo autor, vemos que existen interrelaciones reales entre disciplinas, hay una verdadera reciprocidad de intercambios y enriquecimientos mutuos. Así, las disciplinas que se relacionan o modifican dependen unas de otras, transformando sus metodologías conceptos y lenguajes.

**Transdisciplinariedad:** Este término para Fernández Batanero (s/f, p.18) es la etapa superior de integración, es un sistema total en el que no existen fronteras sólidas, desaparecen los límites de las disciplinas. Un ejemplo de esto es la Teoría General de Sistemas -modelos, principios y leyes que pueden aplicarse a cualquier clase de sistemas, a campos muy diversos.

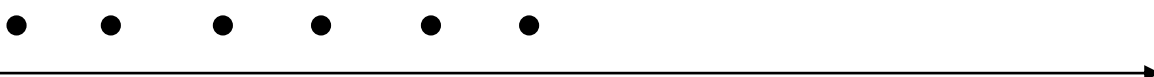
**Globalización.** A diferencia de los restantes, el autor la define como el proceso de búsqueda de relaciones que pueden establecer o encontrarse en torno a un tema, definiendo estas relaciones como procedimentales y/o conceptuales.

Si bien en trabajos anteriores, este equipo de investigación (Ledesma *et al*, 2016) expuso sobre las varias formas de organización de contenidos en las mallas curriculares de planes de estudios y programas, conocidos como modelo de “espada” o “infusión”, hay otras formas de organización de contenidos (Donati, 2005; p. 7-8) tales como;

1. Organización lineal

Según Donati (2005) la organización curricular lineal yuxtapone los contenidos en vez de relacionarlos, los coloca uno al lado del otro, o después del otro sin establecer cómo se relacionan entre sí. En este sentido, cada contenido puede darse por separado y, por lo tanto, aprenderse aisladamente.

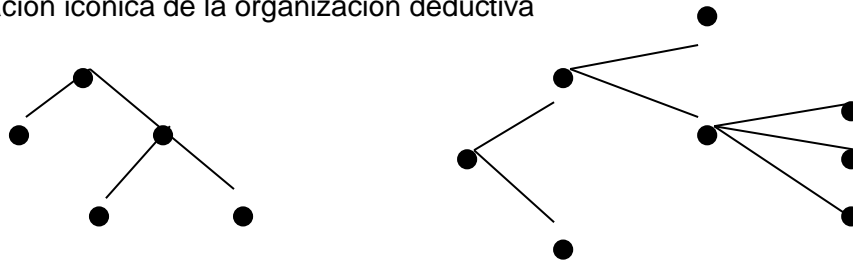
Representación icónica del modelo de organización lineal:



## 2. Organización deductiva

En la mirada de la autora (Donati, 2005) en esta organización todos los contenidos están organizados jerárquicamente, siendo un tipo especial de la organización deductiva, la estructura de árbol habitualmente utilizada en clasificaciones. La inferencia puede tener un sentido descendente (es el razonamiento que parte de lo general para deducir los casos particulares) o ascendente (probar mediante inferencia que un caso determinado pertenece a la regla general). En esta estructura es característico advertir la presencia de algún contenido muy general del que se deducen los casos particulares

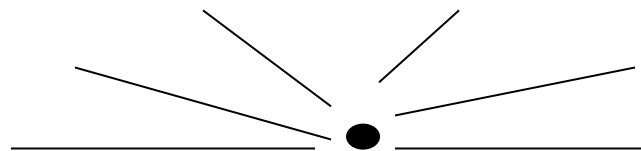
Representación icónica de la organización deductiva



Organización convergente

En este caso los contenidos son abordados desde distintos puntos de vista, siendo la convergencia de estas perspectivas el modo propio de relación que caracteriza a los contenidos. Se advierte una multiplicidad de cuestiones que están relacionadas por tratar, todas ellas, un mismo objeto pero desde miradas diferentes (Donati, 2005).

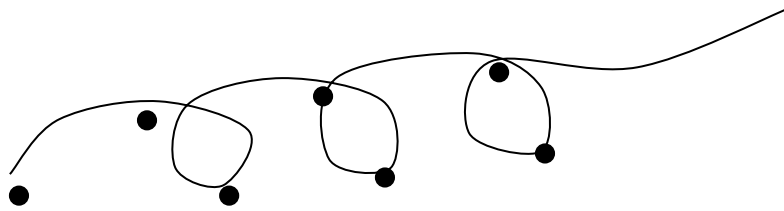
Representación icónica de la organización convergente



## 3. Organización dialéctica

En este tipo de organización, todo contenido es reformulado por otro, el que a su vez es reformulado por un tercero. Según Donati (2005) se realizan permanentes reconceptualizaciones que van transformando a cada conceptualización en otra superadora. Como cada contenido es cuestionado y reformulado para llegar a un tercer contenido que también tiene la misma suerte, el tipo de organización va configurando una espiral ascendente.

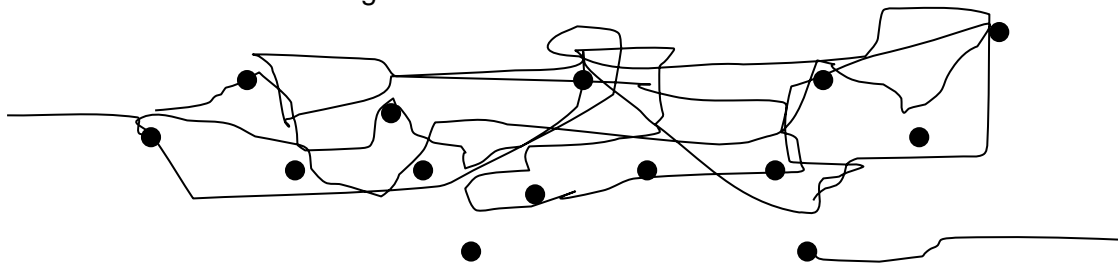
Representación icónica del modelo espiralado:



#### 4. Organización reticular

Una red da idea de multiplicidad de contenidos entrelazados unos con otros, así entonces la mirada holística sobre el contenido implica que, en el marco de la complejidad inherente a todo fenómeno, el estudio de un objeto de conocimiento sigue un recorrido no lineal ni predeterminado: todo nuevo conocimiento abre un abanico de relaciones con otros contenidos (Donati, 2005)

Representación icónica de la organización reticular:



## 2. OBJETIVOS

En función de lo anteriormente descrito en este estudio interesa indagar sobre los modos de inserción de contenidos relacionados con la sostenibilidad en planes de estudio de ciencias económicas de la región centro y categorizar los resultados según los modelos teóricos presentados con el objetivo de tipologizar los hallazgos por carrera y por modalidad de organización curricular. El saber sobre sostenibilidad<sup>2</sup>, que se releva en este trabajo investigativo conlleva la mirada holística de la temática tratando de determinar qué organización curricular es la que prevalece en los planes de estudio de las carreras de Ciencias Económicas de la región Centro.

## 3. ABORDAJE METODOLÓGICO

Este estudio exploratorio se enmarca en una investigación de tipo cualitativa, centrado en planes de carreras en ciencias económicas en Universidades públicas y privadas de la región centro (provincias de Santa Fe, Entre Ríos y Córdoba) de la República Argentina. Para cada unidad académica interesó relevar las carreras que se dictan, el año de aprobación de los planes, el carácter del contenido, la ubicación en el plan y la

---

<sup>2</sup> Entendida como el proceso del desarrollo económico, humano y medioambiental, que se mantiene sin depender de asistencia externa, en el cual las personas crecen en sus capacidades, no se malgastan los recursos naturales y a su vez se sostiene en el tiempo

denominación de las asignaturas; sistematizándose los hallazgos en tablas para permitir la comparación conforme a los modos de inserción de los contenidos.

#### 4. LOS CONTENIDOS SOBRE RSO DE LOS PLANES DE ESTUDIOS.

Los primeros hallazgos empíricos de esta investigación se sistematizaron en tablas para facilitar la comparación. Para algunos de los casos analizados no fue posible tener certezas acerca del año de aprobación de los planes de estudio, sin embargo resultó conveniente dejar esta información para aquellos planes en los que este hallazgo fue posible.

## Contador Público

Facultad de Ciencias Empresariales (UAI)	2012	Obligatoria.	4to año	Humanismo Profesional
Facultad de Ciencias Económicas del Rosario (UCA)	2012	Obligatoria.	2do año	Ética y sus fundamentos.
Facultad de Ciencias Económicas del Rosario (UCA)	2014	Obligatoria	4to año	Ética en los negocios.
Universidad de Blas Pascal	2008	Obligatoria	3er año	Ética Profesional y RSE
Facultad de Ciencias Económicas (UNC)	2009	—	—	Área humanística: Historia económica y social. Área jurídica: Legislación Previsional.
Facultad de Ciencias Económicas (UNRC)	2009	—	—	
Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales (UNIV)	2006	—	—	Espacio curricular optativo, Interdisciplinario y práctico: Gestión Ent. Ec. Social.

## Lic.en Administración

Unidad Académica	Plan de estudios vigente (año de aprobación)	Modalidad	Año o ciclo en que se incluye	Nombre de la asignatura
Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (UNR)	2003	Electiva	Ciclo superior	Empresa y Sociedad
Facultad de Ciencias Empresariales (Austral)	2014	Obligatoria	Ciclo Superior	Ética, Empresa y Sociedad
Facultad de Ciencias Económicas (UCEL)	2015	Obligatoria	Ciclo inicial	Antropología y Ética
Facultad de Ciencias Económicas (UAI)	2007	Optativa	Ciclo superior	No se actualiza
Facultad de Ciencias Económicas (UCA)	2014	Optativa	Ciclo superior	Ética económica y empresarial Seminario de contabilidad socio-ambiental
Facultad de Ciencias de la Gestión (UADER)	2008	Optativa	Ciclo Superior	Empresa y Ambiente
Facultad de Ciencias Económicas (UCU)	1997	-	-	-
Facultad de Ciencias Económicas (UNC)	2009	Electiva	Ciclo Superior	Responsabilidad social empresarial

## Licenciatura en Economía

Unidad Académica	Plan de estudios vigente (año de aprobación)	Modalidad	Año o ciclo en que se incluye	Nombre de la asignatura
Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (UNR)	2003	Electiva	Ciclo superior	Empresa y Sociedad
Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (UNR)	2003	Electiva	Ciclo Superior	Economía, Ambiente y Sociedad
Facultad de Ciencias Económicas (UCEL)	2015	Obligatoria	Ciclo inicial	Antropología y Ética
Facultad de Ciencias Económicas (UNC)	2009	Electiva	Ciclo superior	Economía Pública y Políticas sociales
Facultad de Ciencias de la Gestión (UADER)	2005	-	-	-
Facultad de Ciencias Económicas (UNER)	?	Electiva	Ciclo Superior	Economía Ambiental
Facultad de Ciencias Económicas (UCU)	?	-	-	-
Facultad de Ciencias Económicas (UNRC)	2003	Optativa	Ciclo Superior	Economía del Medio Ambiente

Luego de la sistematización de los primeros resultados se consideró conveniente destacar los ejes principales que sustentan la incorporación de la temática en cada una de las carreras.

## **5. A modo de cierre**

Para los casos analizados es posible concluir que los contenidos incluidos en los planes de estudio se emparentan en algunos casos con la noción de sostenibilidad, aunque no aparece directamente aludida la idea. Al mismo tiempo se detecta que los contenidos relacionados se ubican en su mayoría en los ciclos superiores de las carreras y predominan en gran medida las asignaturas de tipo electiva y en menor grado las optativas y obligatorias.

De esta manera en la carrera de Contador Público los principales ejes son: Ética, Sistema de información contable social y ambiental; Informes de rendición de cuentas en R.S. En tanto que en la carrera de Licenciatura en Administración los ejes son Ética, Empresa, Sociedad, Ambiente, Responsabilidad Social Empresaria. Finalmente en la carrera de Licenciatura en Economía prevalecen las nociones de Ética del desarrollo, Responsabilidad social organizacional, Medio ambiente y Ética en la profesión.

En algunos casos los contenidos se organizan en forma lineal (asignaturas obligatorias) y en algunas unidades académicas se organizan en forma convergente (asignaturas electivas-optativas). Un hallazgo a resaltar es que no se observan organizaciones de contenidos en forma transversal. Por otra parte, cuando se detectaron materias de carácter obligatorio, ha sido en planes de Universidades privadas, mientras que las asignaturas de carácter optativo/electivo predominan en Universidades Nacionales, siendo los ejes predominantes: Ética profesional y de los negocios-RSE- Medio ambiente.

Podemos concluir que a la vez que la temática sostenibilidad y RSO fue incorporada como materia optativa o electiva dentro de los planes de estudios, se encontraron contenidos dispersos sin una articulación efectiva entre ellos. Pocos son los casos que son materias obligatorias, y solo un caso se aborda como contenido transversal focalizado en una asignatura. Estos descubrimientos plantean nuevos interrogantes referidos a la forma en que se organizan los contenidos a modo de incidencia sobre la estructura de la estrategia didáctica que contribuyan a insertarlos en la curricular de las carreras de ciencias económicas.

## **6. BIBLIOGRAFÍA**

CHEVALLARD, Y. (2005). La trasposición didáctica: del saber sabio al saber enseñado. Aique. p. 45

DONATI, G. (2005) “La Organización de los contenidos curriculares”– *Contenidos Curriculares – Unidad III – Material de Cátedra –profesorado superior- facultad de derecho y ciencias sociales del rosario – Rosario. Santa Fe.*

FERNÁNDEZ BATANERO, J.M. (s.f) “La transversalidad en el educación primaria”

Modulo III Universidad de Sevilla. España. Extraído de:

“<http://www.juntadeandalucia.es/averroes/centros->

[tic/41010435/helvia/aula/archivos/\\_13/html/50/acciontutorial/PDF/05batanero.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/averroes/centros-tic/41010435/helvia/aula/archivos/_13/html/50/acciontutorial/PDF/05batanero.pdf)

. Consultado el 12 de octubre de 2017

LEDESMA A., DÍAZ L., CAVALLO M. (2016) “La formación de profesionales en ciencias económicas en el siglo XXI. La responsabilidad social de las organizaciones como contenido transversal en las currículas de grado”. Ponencia presentada en el 21ª Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas realizado en Tucumán los días 28,29 y 30 de Septiembre de 2016.



## COOPERACION Y EMPRENDEDORISMO VAN DE LA MANO

Morbelli, Claudia  
Chiaramoni, Natalia  
Kobila, María Teresa  
Parolin, Marisa Andrea  
Trentini, Carlos Luis  
Vanzini, Carla  
Zavanella, Gino

### 1. INTRODUCCIÓN

El origen del cooperativismo se remonta a mediados del siglo XIX en Francia, aunque en nuestro país se ha difundido y desarrollado durante el siglo XX. Desde entonces las Cooperativas han tenido un fuerte impacto en la comunidad y en el desarrollo local, reconociéndose diversos tipos de cooperativas: de servicios -energía eléctrica, de alumbrado público, de telefonía, de sepelios, etc.- de consumo, seguros y trabajo, por citar las de mayor ramificación.

No obstante, la crisis acaecida en Argentina a fines del año 2001 y su impacto en la sociedad, también acarreó consecuencias en el mundo de las cooperativas. La estructura del cooperativismo da cuenta de esas transformaciones acaecidas en todos los sectores de la actividad. En particular el acrecentamiento de las cooperativas de trabajo que no devenían de una trayectoria cooperativista.

Estas nuevas cooperativas se conformaron por imposición, a consecuencia del agrupamiento de personas que luchaban por defender sus fuentes de trabajo, más conocidas como empresas recuperadas. Algunas particularidades entre éstas y las cooperativas conformadas por convicción, se hallaron y comentaron en presentaciones de investigaciones anteriores<sup>3</sup>. En esencia una cooperativa de trabajo tiene como principal objetivo proveer y mantener a sus asociados trabajando en la producción de bienes y/o servicios para terceros.

Si bien las cooperativas de trabajo operan en diferentes sectores, en esta oportunidad, continuando con la línea de investigación, se decidió profundizar en el estudio de dos cooperativas que operan en el mercado de la tecnología informática, diseñando y desarrollando software y soluciones informáticas para sus clientes y que se constituyeron impulsadas por diferentes razones. Eso despertó nuestro interés por investigar.

---

<sup>3</sup> Rodríguez Garay y otros, Cooperativismo y Emprendedurismo. Disonancias Culturales en la Economía Social. 2011, Delta Editora

## **2. OBJETIVO**

A partir de la descripción y análisis de dos cooperativas exitosas del área de informática, que operan en el mercado rosarino, ese efectuó una comparación de sus sistemas culturales y de gestión estratégica para comprender su funcionamiento y reflexionar en torno a estas dimensiones que podrían ser ampliados para el desarrollo y crecimiento.

## **3. METODOLOGÍA**

De tipo cualitativa descriptiva. Cada caso fue estudiado como “único”<sup>4</sup> y a partir de ese análisis se realizó la comparación.

Las entrevistas en profundidad y observación no participante, fueron las principales fuentes de relevamiento y se complementaron con información proveniente de páginas Web, como fuente secundaria.

Los resultados se dispusieron de manera que fueran funcionales a los efectos de establecer comparaciones entre ambos casos.

Tanto los resultados como las reflexiones finales si bien constituyen valiosos aportes para comprender el funcionamiento y desarrollo de dos cooperativas del área informática afín al marco tempore-espacial presente, no se pueden extrapolar a otras poblaciones.

## **4. RESULTADOS**

En ambos casos estas organizaciones fueron emprendidas por profesionales que trabajaban en relación de dependencia en el área informática y con iniciativas de independizarse para dar vuelo a sus propios proyectos. Para ello se organizaron bajo las normas de la ley de cooperativas. Trabajan bajo los principios de equidad, respeto, cooperación y tiene un alto compromiso con la excelencia tanto en lo que ofrecen como en la atención a sus clientes. El estilo de gestión es participativo, trabajan en un clima relajado, productivo y no usan códigos de vestimenta formal. La formación y capacitación técnica es continúa. La innovación es un valor primordial que no solo está presente en el diseño de sus productos sino también en la administración y en el sistema de gestión.

A pesar de las similitudes entre las cooperativas, se presentan diferencias que impactan en su situación, como son:

---

<sup>4</sup> Yin, Robert I. “*Case study research. Design and Methodos*”, Sage Publications Inc. 1995.

#### 4.1. En cuanto a sus Inicios y formación

- a) TECSO Cooperativa de Trabajo Limitada nace en el año 2002, por iniciativa de cuatro amigos, especialistas en informática, que vieron en la cooperativa la oportunidad de llevar adelante un proyecto común.

Se inicia con fuerte formación cooperativista. En el 2009 toma dimensión con la constitución de una SA. Se expande en Buenos Aires, Rosario, Santiago de Chile y Estados Unidos.

- b) La Cooperativa de Trabajo Equality Limitada nace en el año 2010 por iniciativa de nueve personas, ingenieros en sistemas, analistas y programadores, que trabajaban juntas en una empresa de tecnología informática y que se sentían disconformes con ciertas formas de trabajo.

Su formación no surgió desde la ideología cooperativa sino de la conveniencia jurídica en comparación a otros formatos jurídicos. Es una organización pequeña. Sólo trabajan localmente.

#### 4.2. En cuanto a su tipo de estructura

La estructura organizacional supone, dos condiciones: la división del trabajo y la coordinación del trabajo dividido. Comprende además los sistemas, los procesos y la tecnología necesaria.

Las corrientes administrativas actuales no hablan de una forma ideal de organización. Una estructura será adecuada si se adapta a la situación de la organización, es decir, aquella que mejor se adecua a su tamaño, edad, características de su entorno, sistema de producción y grado de complejidad.

- a) TECSO Cooperativa de Trabajo Limitada: estructura de tipo matricial con agrupación por tipo de clientes y de productos.

Cuenta con un Consejo de Administración, un Director General, Direcciones de Operaciones y Tecnología y Dirección de Servicios (Incluye Reclutamiento, Gestión del desempeño, Administración y Finanzas, Calidad, Capacitación, Innovación y Desarrollo y Marketing). Tienen asesores externos para lo contable y legal.

- b) La Cooperativa de Trabajo Equality Limitada: estructura de tipo orgánica, flexible con escaso grado formalidad.

Cuenta con Consejo de Administración con presidente, secretario, tesorero, síndico y síndico suplente.

## 5. EN CUANTO AL LIDERAZGO

El rol del o los líderes es fundamental en tanto orientan, guían y motivan a los integrantes en pos del logro de los objetivos. Si bien esbozan sus visiones de la estrategia, también escuchan otras voces dentro de la organización que puedan plantear distintas miradas, siendo entonces un proceso de doble vía.

- a) TECSO Cooperativa de Trabajo Limitada: uno de sus fundadores es el líder institucional. Los líderes de área son elegidos por su trayectoria y conocimientos.
- b) La Cooperativa de Trabajo Equality Limitada: los asociados más comprometidos asumen el liderazgo y el resto se alinea.

## 6. EN CUANTO A SU PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La estrategia organizacional supone, la planificación con la fijación de los objetivos básicos a largo plazo, la adopción de los planes de acción y la asignación de recursos para su cumplimiento. La estrategia es la respuesta que la empresa adopta frente a sus competidores a fin de lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

- a) TECSO Cooperativa de Trabajo Limitada: la planificación es de mediano plazo, se concentra en el estudio y estrategias con el mercado.

Tienen formalmente establecidas políticas referidas al capital humano, destino de excedentes financieros, diversificación de productos y de mercados  
La planificación a corto plazo se refiere a la fijación de objetivos y metas anuales.

- b) La Cooperativa de Trabajo Equality Limitada: para mantener el tamaño óptimo de la organización, aspiran a un crecimiento con una penetración de mercado en forma controlada. No obstante, las estrategias comerciales no son diseñadas formalmente, en general se manejan con estrategias emergentes.

## 7. EN CUANTO A LA CULTURA

La cultura refiere al conjunto de significados compartidos por los miembros de la organización que la hacen única y diferente de otras. Etkin<sup>5</sup> define a la cultura organizacional como *“los modos de pensar, creer y hacer cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados. Estos modos sociales de acción están establecidos y son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo, incluyendo formas de interacciones comunicativas transmitidas y mantenidas en el grupo, tales como lenguajes propios del sistema, liderazgos internos o preferencias*

---

<sup>5</sup> Etkin, J. “Identidad de las organizaciones”, Buenos Aires: Paídos, 2000, Pág. 201.

*compartidas. Los componentes culturales están basados en conocimientos, creencias y valores que comparten y construyen los miembros de una organización en sus relaciones diarias, orientando a sus miembros sobre la manera en deben hacerse las cosas, así como también esos significados son transmitidos a los nuevos integrantes”.*

- a) TECSO Cooperativa de Trabajo Limitada: tiene una cultura fuerte basada en los valores y principios cooperativos. La capacitación en la filosofía cooperativista es continua y traspasa los límites organizacionales interactuando con el medio para adoctrinar y transmitir los principios y valores cooperativos a la comunidad.

Otros valores como responsabilidad, profesionalismo, solidaridad y honestidad se reflejan fielmente en el trabajo en equipo y en la consolidación del grupo de trabajo.

- b) La Cooperativa de Trabajo Equality Limitada: aún no han logrado consolidarse como un equipo de alto desempeño, tienen falencias en el trabajo equipo y en la comunicación. Se relacionan con otras cooperativas del mismo sector para el desarrollo de proyectos conjuntos.

## **8. EN CUANTO A LA INNOVACIÓN**

Los directivos con espíritu emprendedor y sentido de innovación gestionan adecuadamente la cultura y logran producir resultados superiores para la organización.

Una organización verdaderamente innovadora es aquella que logra, a través de una clara definición estratégica, convertir las oportunidades en resultados, o sea productos o servicios demandados por el mercado.

Peter Drucker, en su libro “Innovation and Entrepreneurship”<sup>6</sup>, manifiesta que, de acuerdo a su experiencia, la innovación es la característica distintiva del emprendedor y dice que ésta no depende de las fuerzas misteriosas de la creatividad o de la genialidad, sino de una búsqueda sistemática de oportunidades que subyacen a la actividad económica. Menciona también que las innovaciones que tienen un verdadero éxito son producto de un análisis de las oportunidades que se presentan para poder innovar.

---

<sup>6</sup> Drucker, P. “Innovation and Entrepreneurship”, 1993, Pág. 35. Harper Business.

En tanto, Escorsa<sup>7</sup> define la innovación como "*el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado*".

Por otro lado, Porter<sup>8</sup> afirma que la innovación es el elemento clave que explica la competitividad. "*La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. La empresa consigue ventaja competitiva mediante innovaciones*".

- a) TECSO Cooperativa de Trabajo Limitada: entienden a la innovación en sentido amplio y la consideran un valor clave que determina la vida y el crecimiento organizacional.

Entre las acciones vinculadas a esto, tienen un "Concurso anual de ideas" para alentar la presentación de iniciativas. También están relacionados con el CONICET a fin de llegar conformar círculos de innovación abiertos.

- b) La Cooperativa de Trabajo Equality Limitada: no cuenta con recursos humanos ni materiales para realizar investigaciones de punta.

## 9. REFLEXIONES FINALES

La aplicación de la estrategia de análisis y comparación entre cooperativas, más que generalizar o hallar causalidades de los fenómenos encontrados, permitió describir las configuraciones de los sistemas culturales y de gestión y comprender esas configuraciones dentro de contextos sectoriales propios, asimismo permitió identificar similitudes y diferencias.

Con base a lo estudiado sobre estas dos organizaciones se esbozan las siguientes reflexiones.

- ❖ En ambas organizaciones coexiste una cultura cooperativa y emprendedora que las orienta hacia el desarrollo y crecimiento. Esta combinación sinérgica de espíritu empresarial y cooperativo contribuye a un modelo de gestión participativo. La posibilidad de liderazgos rotativos, han permitido la formación de distintos directivos capaces de asumir la conducción con miradas múltiples.
- ❖ Mantienen intacto el espíritu emprendedor que les dio origen y que hoy los lleva a un camino de desarrollo.

---

<sup>7</sup> Escorsa Castells, P. "*Tecnología e innovación en la empresa. Dirección y gestión*", 1997, Pág. Editorial UPC

<sup>8</sup> Porter, M. E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York, 1990 & 1998.

- ❖ Estas organizaciones se basan en estructuras orgánicas y flexibles que permiten adaptar sus estrategias y aprovechar las oportunidades que les brinda el entorno.
- ❖ El formato jurídico de cooperativa por un lado garantiza una gestión participativa que se refleja en la toma de decisiones y en la distribución de excedentes; pero por otro lado limita a sus asociados deseos de expansión y de conquistar nuevos mercados.
- ❖ El valor clave y diferenciador, sobre la cual trabajan en forma constante es la innovación lo que les ha permitido posicionarse, sostenerse y crecer.

Ambas cooperativas, a través de un equilibrio dinámico entre un espíritu emprendedor, cooperativo e innovador, han sabido satisfacer las expectativas, necesidades e intereses de sus asociados, en tanto se adaptan a las distintas condiciones del mercado en el cual actúan logrando ser competitivos. Asimismo, también ambas, supieron combinar los valores y principios del cooperativismo con rasgos emprendedores lo cual hace que se las vislumbre como verdaderas “empresas sociales”.

En último lugar, se destaca que esta investigación exploratoria no procura realizar generalizaciones válidas para otras cooperativas que operan en el sector de tecnología informática, sino simplemente despertar el interés para abrir nuevas líneas de investigación sobre estas problemáticas.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

BRUNI, L.; ZAMAGNI, S. (2007). *Economía civil. Eficiencia, equidad, felicidad pública*. Buenos Aires: Prometeo

CATTANI, A; CORAGGIO, J.; LAVILLE, J. *Diccionario de la otra economía*. Buenos Aires: Altamira

Cooperativa de Trabajo Equality.(s/f). Pagina Web, en <http://www.equality.coop>

DAFT, R (2000) *Teoría y diseño organizacional*. Buenos Aires: Thomson Editores

DRUCKER, P. F. (1992). *Cambiar las conductas, no las culturas*, Buenos Aires: Revista América Economía N° 60.

.....(1993). “Innovation and Entrepreneurship”, Harper Business.

DRUCKER, P. F. (1994). *La Sociedad Poscapitalista*. (4ta. Ed.) Buenos Aires: Sudamericana.

..... (2002) *The Discipline of Innovation*. Harvard Business School Publishing.

- ELGUE, Mario (2006). *Más allá de lo económico y lo social*. Buenos Aires: Corregidor.
- ESCORSA CASTELLS, P. (1997) *Tecnología e innovación en la empresa. Dirección y gestión*. España: Editorial UPC
- GUZMÁN, A. (1999) *Fuga de tecnología en la rotación de personal*. Disponible en: <http://www.asidegroup.com/Fugadetecnologiaenlarotaciondepersonal.pdf>
- HAMEL, G.; BREEN, B. (2008). *El futuro de la Administración*. Bogotá: Norma
- HERNÁNDEZ SAMIPIERI, R.; FERNÁNDEZ COLLADO, C.; BAPTISTA Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. [5ª. Ed.] México, D.F.: Mc Graw Hill.
- HOFSTEDE, G. (1984). *Culturas y Organizaciones, el software mental: La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Barcelona: Alianza
- HOFSTEDE, G. (2005) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. [Versión digital] Disponible en: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.446.3598&rep=rep1&type=pdf>
- INSTITUTO NACIONAL DE ASOCIATIVISMO Y ECONOMÍA SOCIAL (INAES). Resolución 2037/03. Disponible en: [www.inaes.gob.ar/wp-content/uploads/2014/11/Res.-2037-03-INAES.pdf](http://www.inaes.gob.ar/wp-content/uploads/2014/11/Res.-2037-03-INAES.pdf)
- KANTOR, D. (2011). *La rotación amenaza a la industria del software* [versión digital] en [http://www.ieco.clarin.com/economia/rotacion-amenaza-industria-software\\_0\\_560944133.html](http://www.ieco.clarin.com/economia/rotacion-amenaza-industria-software_0_560944133.html), de fecha: 25/09/2011
- LAM, A. (s/f.) *Organizaciones innovadoras: estructura, aprendizaje y adaptación*. Disponible en: <https://www.bbvaopenmind.com/articulo/organizaciones-innovadoras-estructura-aprendizaje-y-adaptacion>. Última consulta 06/05/2016.
- LEVY, A (2012). PENTA / *Innovación: Desarrollo Competitivo, Alineamiento Estratégico y Gestión del Cambio – DAG*. Buenos Aires: EDICON
- ..... (2013). *Estrategia / La Razón y la Emoción: El modelo base de la estrategia empresarial, militar, política, social o ambiental*. Buenos Aires: EDICON
- LEY Nº 20337 DE COOPERATIVAS de la República Argentina. Disponible en: [es.slideshare.net/mutualsignia/ley20337](http://es.slideshare.net/mutualsignia/ley20337)
- LUSSIER, R. y ACHUA, C. (2013) *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage Learning
- MINTZBERG, H. (1997). *Diseño de organizaciones eficientes*. (1da ed., 6ª reimp.). Buenos Aires: Ateneo



- MORCILLO, P. (2007). *Cultura empresarial e innovación. La conexión perfecta*. Madrid: Thomson
- PORTER, M. E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York, 1990 & 1998.
- RODRÍGUEZ GARAY, Rubén (2009). *La Cultura Organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración*. Rosario, Revista Invenio, pp. 67-92. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3394655.pdf>
- RODRÍGUEZ GARAY, R. y otros (2011). *Cooperativismo y Emprendedurismo. Disonancias Culturales en la Economía Social*. 2011. Premio Nacional UCU 2011 Economía Social. Argentina: Delta Editora.
- SCHUMPETER, J- (1978). *Teoría del desenvolvimiento económico*. (5ta. Reimp.) México: Fondo de Cultura Económica.
- TECSO Cooperativa de Trabajo Ltda. (S/f). En: <http://www.tecso.coop/es>
- YIN, R. K. (1995). *Case study research: Design and Methods*. [2<sup>nd</sup>.Ed] United States-London- New Delhi: Sage Publications Inc.
- .



# **LA FORMACIÓN DE PROFESIONALES COMPETENTES EN CIENCIAS ECONÓMICAS: EVALUACIÓN DEL ROL DE LA UNIVERSIDAD DESDE LAS PERSPECTIVAS DE ALUMNOS Y DOCENTES<sup>1</sup>**

Oviedo, Raúl Ricardo  
Camandona, María Rosa

## **1. INTRODUCCIÓN**

A través de este artículo se busca sintetizar los resultados obtenidos durante los primeros dos años del Proyecto de Investigación 1ECO184, “Desarrollo de competencias profesionales para el desempeño efectivo en un entorno altamente complejo e inestable. La formación de profesionales competentes en Ciencias Económicas en la Universidad Nacional de Rosario”. El mismo se encuentra radicado en el Instituto de Investigación y Asistencia Técnica en Administración, perteneciente a la Escuela de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario.

Los autores de este artículo son Director y Codirectora del Proyecto, si bien durante los dos años reseñados el mismo estuvo a cargo de la Dra. María Cristina Arriaga. Han participado también del estudio los profesores Adriana Racca, Bárbara Siegenthaler, Natalia Suñer y Matías Stanley, contando con la colaboración de los alumnos Silvana Bernhardt, Analía Galarza y Mauro Armand. Actualmente, forman también parte del equipo los profesores Gustavo Faranna, María del Carmen Nadal, María Florencia Gaibazzi, Roxana Dubois y Damián Martone.

El proyecto tiene una duración de cuatro años, en cada uno de los cuales se abordan distintos actores de la problemática. El primer año estuvo enfocado en los alumnos de las tres carreras de Ciencias Económicas dictadas en la UNR: Contador Público, Licenciatura en Administración y Licenciatura en Economía. En el segundo, el foco estuvo puesto en docentes y directivos. Actualmente se está trabajando con graduados, quedando pendiente la perspectiva de los empresarios, a relevarse en el último año.

## **2. MARCO TEÓRICO ABREVIADO**

La Universidad está atravesando una serie de procesos de cambios vertiginosos e intempestivos que se vienen produciendo desde fines de la década del '70 hasta el presente. Dichos procesos se derivan del fenómeno conocido como globalización La

---

<sup>1</sup> Ampliación del artículo “Evaluación del rol de la Universidad en la formación de profesionales competentes en Ciencias Económicas para el desempeño en el entorno actual”, publicado en “Revista de Asesoría Pedagógica” (ISSN 2525-0132), UNR – FCEyE, Secretaría Académica, Número 11, Diciembre 2017, páginas 5 a 15.

globalización fue un proceso de integración mundial que generó una multiplicidad de transformaciones en los ámbitos cultural, social, político, económico, comercial, tecnológico, laboral, etc., las cuales determinaron la expansión del sistema capitalista, el intercambio cultural, y la revolución digital, entre otras tantas mutaciones acaecidas a partir de la instauración del modelo. Dicho proceso comenzó a gestarse tempranamente en los países desarrollados y se extendió hacia el resto del mundo casi dos décadas más tarde.

Según Jacques Chonchol, “en América Latina las formas que adoptó la globalización y los efectos sociales que produjo fueron los siguientes:

- expansión de la democracia liberal;
- dominio que comenzaron a ejercer las fuerzas de mercado;
- tercerización de la economía;
- integración de la economía global;
- transformación de los sistemas de producción y de los mercados de trabajo;
- velocidad del cambio tecnológico;
- revolución en los medios de comunicación de masas y consumismo.

En principio parecía que estas transformaciones eran neutras y en parte independientes las unas de las otras, pero en la realidad cada una tuvo sus ramificaciones sociales complejas, lo que contribuyó a que se beneficiaran las clases sociales con mayores niveles de ingresos mientras que las clases sociales de bajos ingresos se empobrecieron de manera acelerada”. (CHONCHOL, J.; 1998: pág. 3)

Para López Arias y otros, la función más importante de la Universidad es la formación de jóvenes para su incorporación al trabajo. El hecho y el funcionamiento de la educación superior están determinados por sus funciones de capacitación y socialización para el trabajo, por eso los distintos actores sociales mantienen un consenso sobre el sistema educativo el cual debe formar a los futuros ciudadanos para insertarse en el mercado laboral. (LÓPEZ ARIAS, J. J., SERNA, I., JAVIER JAVIER, J.; 2009: pág. 8)

Según Morfín (citado por Pirela Moriño y Peña Vera), la globalización ha generado cambios que han iniciado una progresiva transformación de los puestos de trabajo; es decir, un desdibujamiento de las fronteras tradicionales de las rutinarias funciones que anteriormente realizaba la planta laboral. Los procesos productivos que se desarrollan en la actualidad demandan que los trabajadores posean una combinación de competencias técnicas y académicas que los capaciten para tomar decisiones, aprender y adaptarse con facilidad a las distintas formas de organización del trabajo,

además de desenvolverse ingeniosamente y mostrar habilidades múltiples y manejo de contingencias. Todo este conjunto de exigencias se vuelca sobre el sistema educativo, el cual debe en primer lugar reconocer estas transformaciones para ajustar su orientación y propiciar la formación de individuos que desarrollen habilidades para aprender por sí mismos. (PIRELA MORILLO, J., PEÑA VERA, T.; 2004: pág. 2)

Para Girardo (citado por Bonardo y Ocampo), es necesario poder lograr puntos de encuentro entre las potencialidades y necesidades de las personas por un lado y del contexto laboral por otro, entendiendo que todas ellas forman parte del recurso humano configurados en "agentes de cambio". En este sentido, la formación debe contemplar la coexistencia de los diferentes tipos de saberes, los individuales y los organizacionales considerando las tres dimensiones del conocimiento y/o saber: el saber hacer (las habilidades y capacidades profesionales vinculadas con una actividad), saber ser (las competencias o características personales indispensables para implementar las capacidades así como para orientar los comportamientos organizativos) y el saber hacer hacer (habilidades o capacidades de gestión o management). (BONARDO, D., OCAMPO, M.E.; 2010; pág. 1)

### **3. METODOLOGÍA**

En ambos estudios, el abordaje es transversal y descriptivo.

La metodología utilizada es esencialmente cuantitativa, aplicándose en ambos universos encuestas de opinión. Se trabajó con cuestionarios altamente estructurados, compuestos casi en su totalidad por escalas de valoración, con una única pregunta abierta al final.

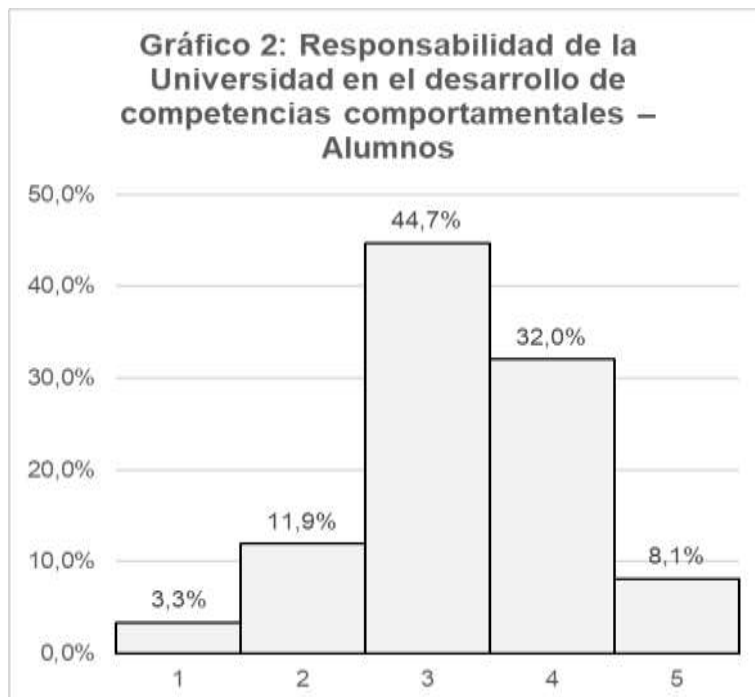
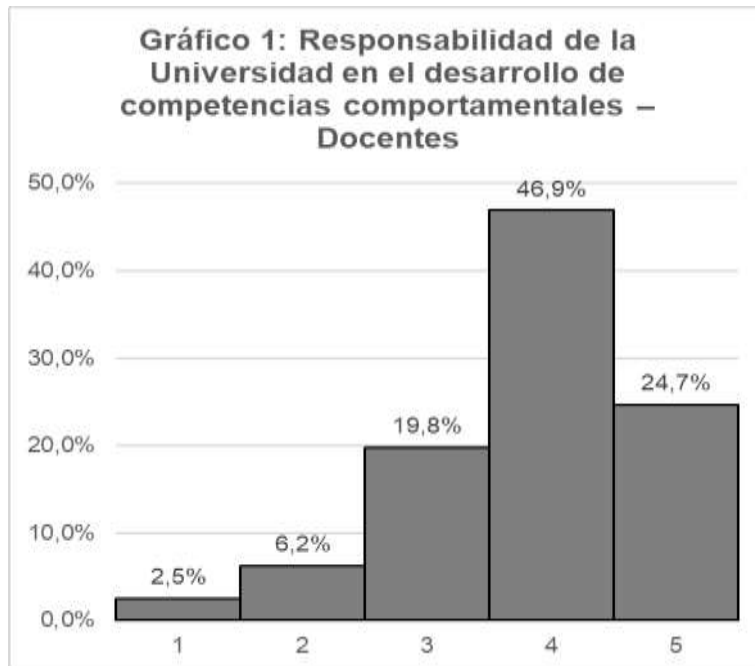
En el caso de los alumnos, fueron abordados solamente aquellos que ya tenían su carrera definida, en las diferentes etapas de su carrera, no considerando a los alumnos del ciclo básico común.

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

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

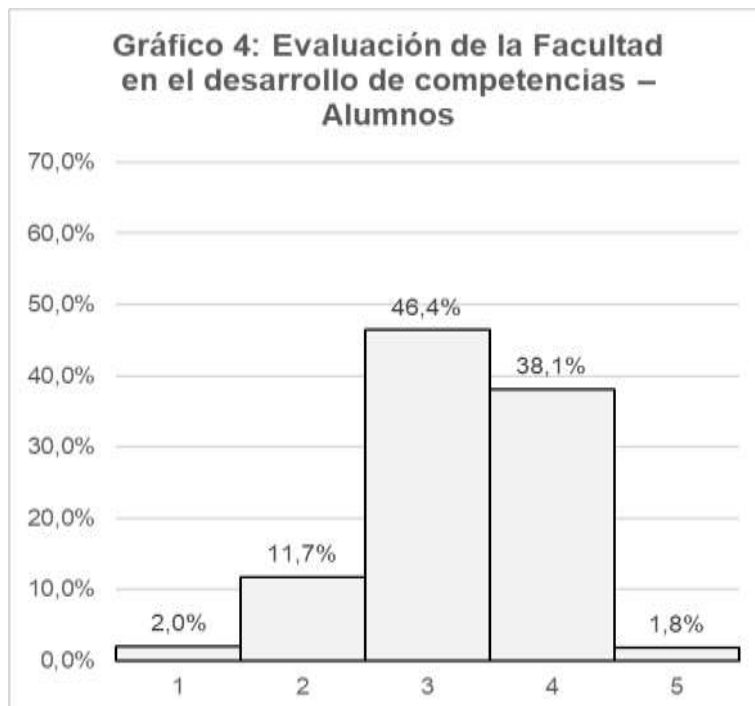
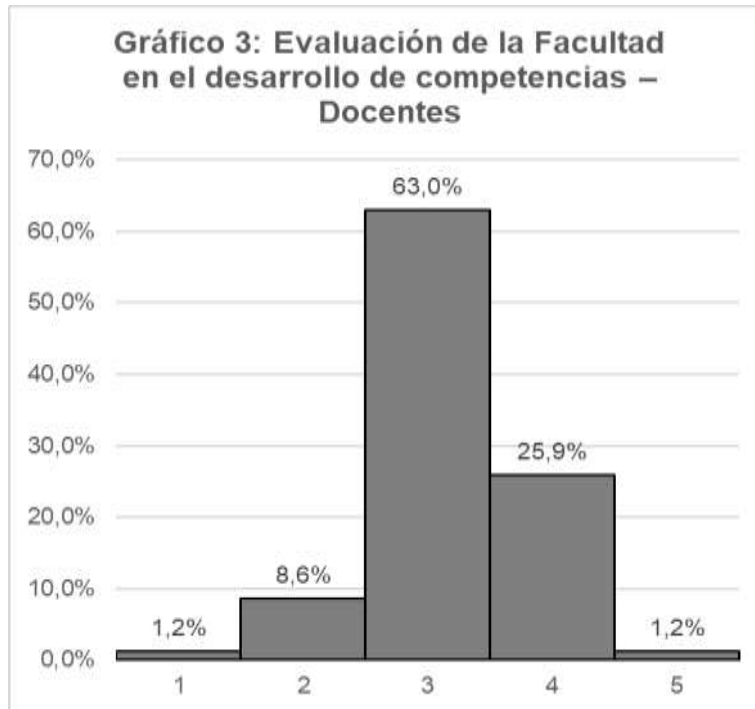
#### 4. PRINCIPALES RESULTADOS

En ambos cuestionarios, la pregunta de apertura se refiere a la responsabilidad de la Universidad y sus distintos actores en el desarrollo de competencias comportamentales, más allá de la formación teórica y técnica, utilizando una escala de 1 a 5, donde 1 significa 'Nada responsable' y 5 'Muy responsable'. En este punto aparece una diferencia relevante de percepción entre ambas poblaciones, tendiendo los docentes a asignar mayor responsabilidad a la Universidad de la que los alumnos le dan. Mientras los docentes le asignan un promedio de 3,85, con moda y mediana de 4 (Gráfico 1), los alumnos le dan apenas 3,30, con moda y mediana de 3 (Gráfico 2).



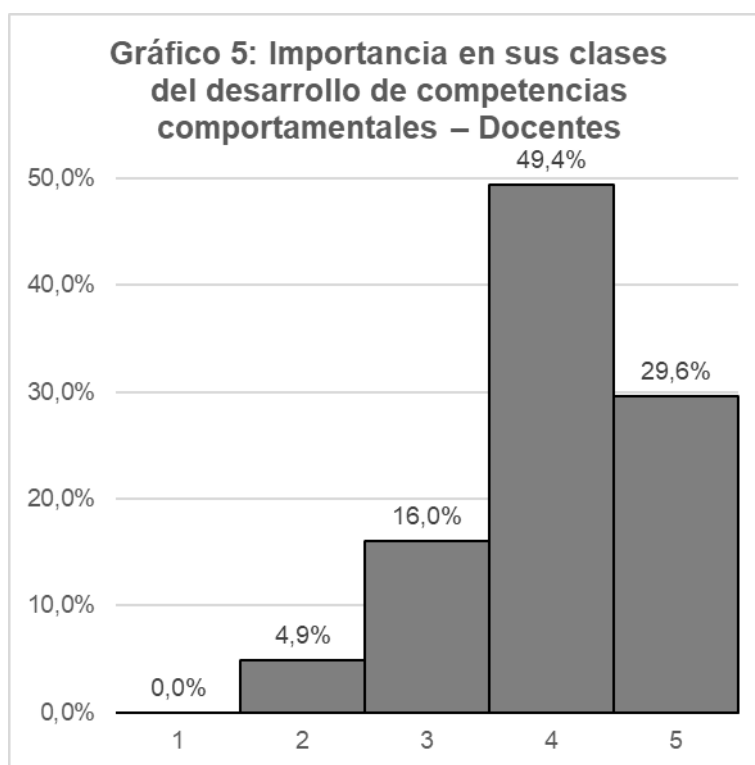
Esta brecha se achica (y hasta se invierte) a la hora de evaluar el desempeño actual de la Universidad – en cuyo caso la escala de 1 a 5 va desde ‘Pésimo’ a ‘Excelente’. Aquí, los docentes dan una evaluación promedio de 3,17 (con moda y mediana de 3 – Gráfico 3), mientras que los alumnos promedian su evaluación en 3,26 (también con moda y mediana de 3 – Gráfico 4).

En otras palabras, se observa que en promedio los alumnos esperan menos y están más conformes con el desarrollo de competencias obtenido en la Facultad, mientras que los docentes serían más autoexigentes.



Otro resultado relacionado es el referido a la importancia que cada docente da al desarrollo de competencias comportamentales en sus propias clases. En este aspecto, en una escala de 1 a 5, donde 1 significa 'Nada importante' y 5 'Muy importante', los docentes se han dado una puntuación promedio de 4,04, con mediana y moda de 4 (Gráfico 5).

Llama aquí la atención la diferencia respecto a la importancia que afirman dar en sus clases y la evaluación global antes mencionada. Caben aquí dos interpretaciones: o bien a pesar de la importancia dada al tema los resultados no son acordes al esfuerzo invertido; o bien se trata de un sesgo resultante del carácter autoseleccionado de la muestra. En tanto la participación es voluntaria, puede suponerse que contestaron justamente aquellos docentes más interesados en el desarrollo de competencias, mientras que la evaluación de la Facultad incluye el desempeño de los demás docentes, incluyendo a quienes no han participado por no interesarles el tema.

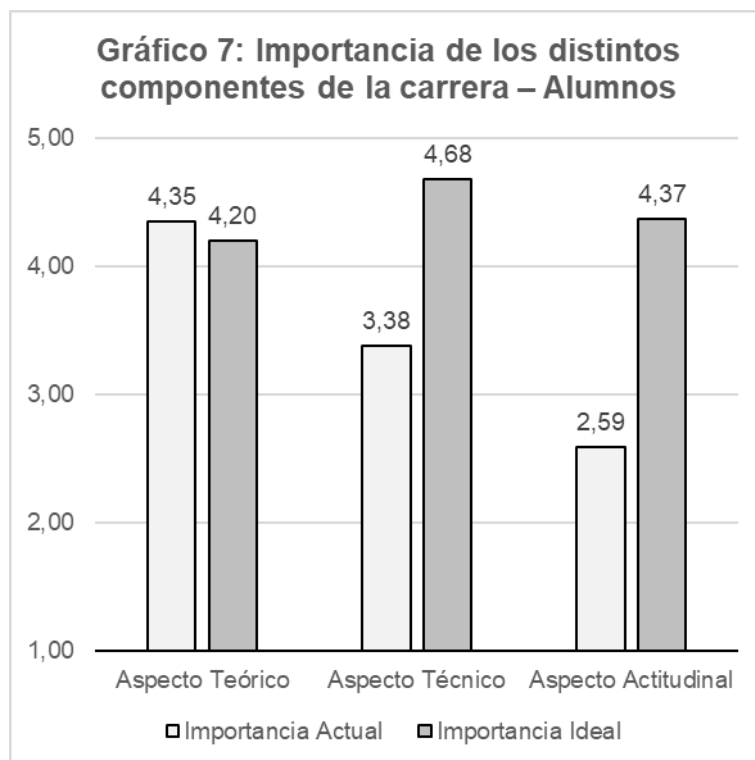
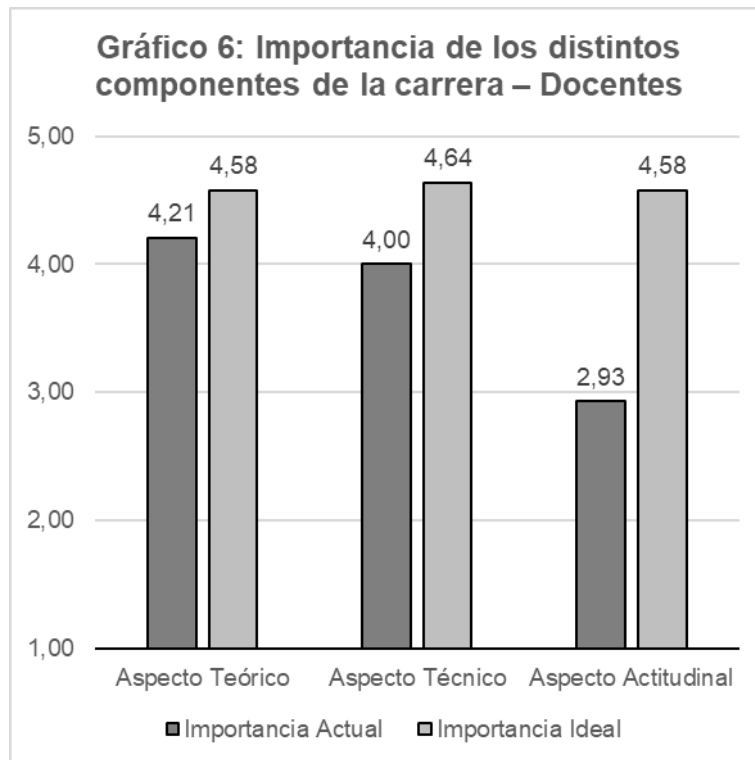


Por otro lado, se les solicitó también a docentes y alumnos que evaluaran, desde su percepción, la importancia que se le da en la carrera a cada uno de sus componentes principales; esto es, el componente teórico, el técnico y el actitudinal, seguido de la importancia que consideran debiera dársele en la carrera a cada uno.

Más allá de las diferencias en puntuación, docentes y alumnos coinciden en que actualmente se le da mayor importancia al aspecto teórico que al técnico, quedando el aspecto actitudinal bastante relegado respecto a estos dos. Docentes y alumnos



coinciden en que no se da suficiente importancia al aspecto actitudinal, obteniendo puntuaciones promedio por debajo de los tres puntos para ambas poblaciones (Gráficos 6 y 7).



Las coincidencias desaparecen al comparar las importancias ideales que cada población asigna a estos componentes.

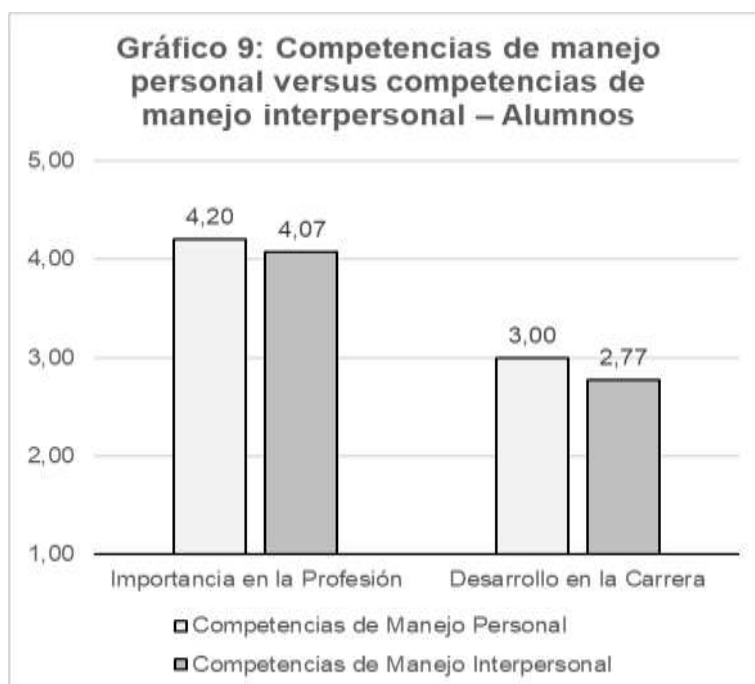
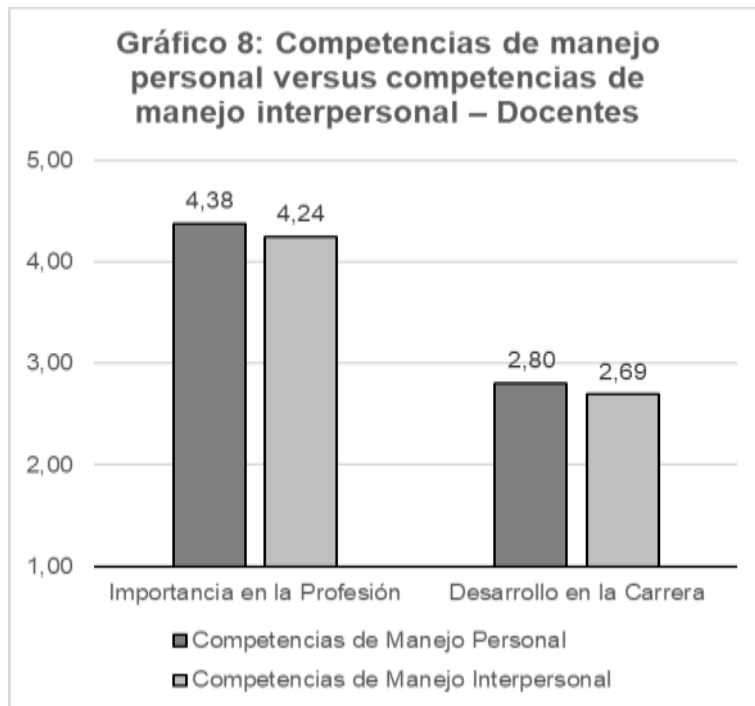
Los alumnos consideran que el aspecto teórico debiera pasar a último lugar. Si bien lo consideran muy importante, sería el menos importante de los tres, con una importancia menor a la que actualmente se le da (4,20 contra 4,35), quedando el aspecto técnico en primer lugar. Los docentes, en cambio, si bien dan también el primer lugar en importancia al aspecto técnico, consideran que el aspecto teórico debiera tener aún más importancia de la que actualmente se le da (4,58 contra 4,21).

Tanto a alumnos como a docentes se les solicitó, entrando en las competencias específicas, que evaluaran en qué medida las consideran importantes para el ejercicio de la profesión y en qué medida consideran son desarrolladas en la carrera. Para ello, se les ofreció un listado de dieciséis competencias a ser evaluadas individualmente. A continuación, se las enumera agrupadas en dos categorías, si bien en la evaluación fueron presentadas simplemente por orden alfabético:

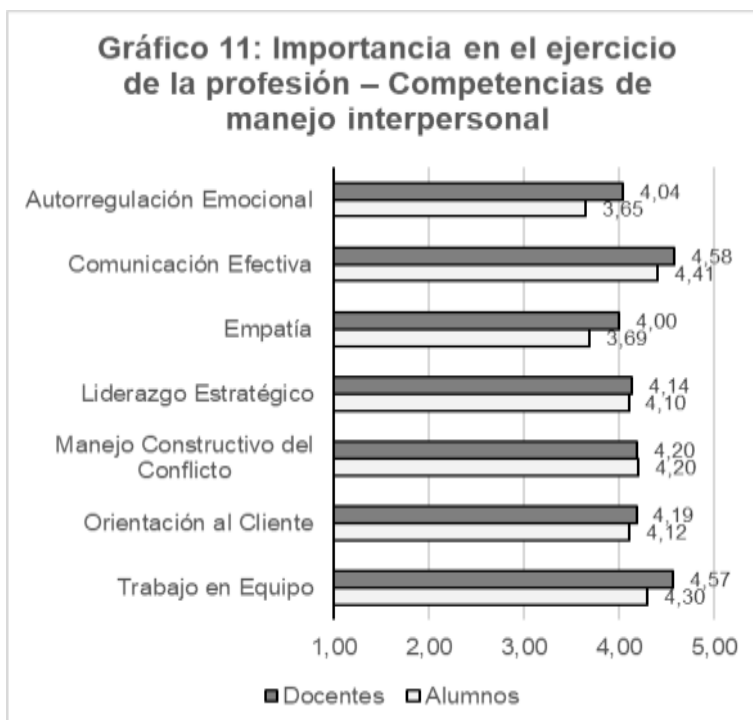
- Competencias de Manejo Personal:
  - Adaptación al Cambio,
  - Capacidad de Planificación,
  - Capacidad para Aprender,
  - Iniciativa,
  - Pensamiento Creativo,
  - Pensamiento Crítico,
  - Responsabilidad Social,
  - Tolerancia a la Incertidumbre y
  - Visión sistémica.
- Competencias de Manejo Interpersonal:
  - Autorregulación Emocional,
  - Comunicación Efectiva,
  - Empatía,
  - Liderazgo Estratégico,
  - Manejo Constructivo del Conflicto,
  - Orientación al Cliente y
  - Trabajo en Equipo.

En términos generales, al promediar las valoraciones por categoría, ambos grupos coinciden en dar mayor importancia a las competencias de manejo personal que a las de manejo interpersonal. Así también, coinciden en considerar que en la carrera se desarrollan más las competencias de manejo personal que las de manejo interpersonal (Gráficos 8 y 9).

Por otro lado, coinciden también en dar una valoración promedio bastante más alta respecto de la importancia que respecto del desarrollo. En una escala de 1 a 5, donde 1 significa 'Nada importante' y 5 'Muy importante', en general las distintas competencias obtienen una puntuación promedio por encima de 4 respecto a la importancia que docentes y alumnos les dan en el ejercicio de la profesión; mientras que, al evaluar la medida en que son desarrolladas en la carrera, usando también una escala de 1 a 5 (donde 1 significa 'No se desarrolla en absoluto' y 5 'Se desarrolla por completo'), en general las valoraciones promedio están por debajo de 3 desde ambas perspectivas.

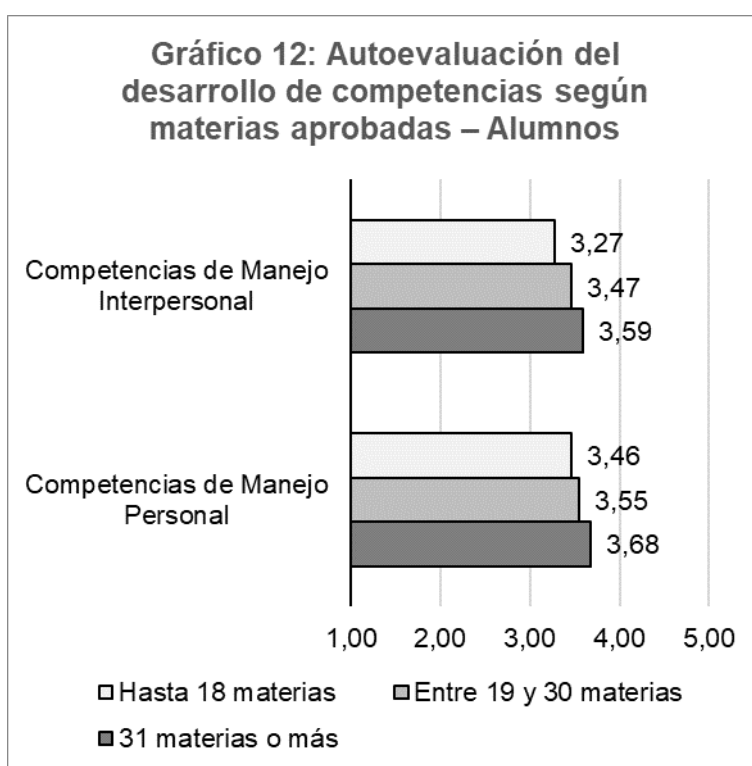


En cuanto a las valoraciones promedio de las competencias puntuales (Gráficos 10 y 11), las más altamente puntuadas por los alumnos son Adaptación al Cambio (4,55), Capacidad para Aprender (4,53) y Comunicación Efectiva (4,41), las cuales coinciden con las más altamente puntuadas por los docentes (con 4,65 la primera y 4,58 las otras dos). En los alumnos, les sigue Capacidad de Planificación (4,31), mientras que en los docentes les sigue Trabajo en Equipo (4,57). El Pensamiento Crítico ocupa el sexto lugar en ambas perspectivas (4,25 en alumnos y 4,47 en docentes).



Las competencias con menor valoración promedio son Empatía y Autorregulación Emocional. En los docentes, obtienen respectivamente 4,00 y 4,04; mientras que en los alumnos descienden a 3,69 y 3,65.

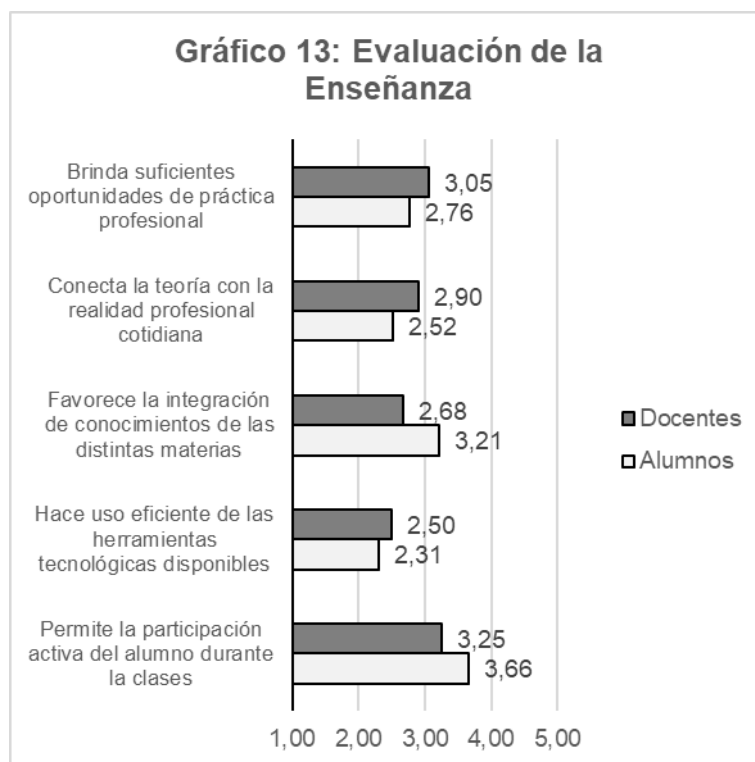
A los alumnos se les pidió aparte que hicieran una autoevaluación de en qué medida tienen en sí mismos desarrollada cada una de las dieciséis competencias en estudio. Nuevamente se recurrió a una escala de 1 a 5, donde en este caso 1 significa 'No está desarrollada en absoluto' y 5 'Está desarrollada por completo'. Lo interesante de esta evaluación, más allá de observar que en general las puntuaciones promedio se encuentran por encima de 3, sin llegar a 4, es que al cruzar las autoevaluaciones por el nivel de avance en la carrera puede observarse que efectivamente habría un cierto desarrollo (Gráfico 12).



Por supuesto que tratándose de un estudio transversal no puede afirmarse con seguridad que este mayor nivel de desarrollo en los alumnos más avanzados sea efectivamente consecuencia del avance en la carrera, lo cual exigiría al menos un estudio longitudinal, pero es un indicador bastante interesante. Asimismo, tampoco es una diferencia muy importante, lo cual da cuenta que, si bien existiría cierto desarrollo de competencias, no es un desarrollo muy marcado.

Por último, para entrar en detalle respecto a la evaluación que los actores hacen de la educación brindada por la Facultad, se ofrece una serie de afirmaciones para que docentes y alumnos indiquen su nivel de acuerdo con cada una de ellas.

Las primeras cinco refieren a la modalidad de enseñanza brindada en la Facultad (Gráfico 13). De ellas, la que mayor nivel de acuerdo despierta es la referida a la participación activa del alumno durante la clase (3,66 en alumnos y 3,25 en docentes). Entre los alumnos, le sigue la integración de conocimientos entre materias (3,21). Del lado de los docentes, le sigue la referida a las oportunidades de práctica profesional (3,05). Las demás no llegan al punto medio (3) en el nivel promedio de acuerdo, siendo la peor puntuada la referida al uso eficiente de las tecnologías disponibles (2,31 en alumnos y 2,50 en docentes).



Las cinco siguientes se refieren a la formación recibida como un todo (Gráfico 14). Por parte de los alumnos, ninguna de las cinco logra pasar el punto medio (3) en el nivel de acuerdo promedio, ilustrando su insatisfacción general con la misma. Del lado de los docentes, las dos que apenas superan el punto medio son las referidas a su adaptación a los cambios de las últimas décadas (3,14) y ser acorde a los requerimientos del mercado actual (3,10). Esta última es la que mayor puntuación obtiene entre los alumnos (2,95). La frase peor puntuada desde ambas perspectivas es la referida a ser la formación apropiada para las exigencias de la próxima década (2,42 en alumnos y 2,54 en docentes). En otras palabras, en términos generales se considera que la formación brindada por la Facultad es mínimamente acorde a la situación actual, pero no llega a serlo respecto al futuro incierto que es la preocupación base de esta investigación.



## 5. REFLEXIONES FINALES

Sintetizando, tanto desde la perspectiva de los alumnos como de los docentes, se considera a la Universidad responsable en el desarrollo de competencias comportamentales, si bien los docentes le atribuyen una responsabilidad mayor que los alumnos.

Hay desde ambos enfoques una cierta brecha entre la importancia que le dan a las competencias comportamentales en el ejercicio de la profesión y el desempeño de la Facultad en el desarrollo de las mismas.

De parte de los alumnos, consideran que se le da demasiada importancia a la teoría, cuando para ellos la carrera debiera enfocarse principalmente en los aspectos técnicos y, secundariamente, en los actitudinales. Priorizan el saber hacer, seguido del saber ser. Casi desprecian el saber declarativo, que consideran recibir en exceso, desconociendo con esto que el mismo es la base y fundamento de las técnicas que quieren aprender. Los docentes, en cambio, sin negar este lugar de relevancia a los aspectos técnicos, consideran que los aspectos teóricos deberían ostentar un lugar preponderante en la formación universitaria, ya que esta categoría involucra un saber complejo, más vasto y trascendente, que se articula con los otros dos componentes.

En términos generales, se nota a los alumnos bastante preocupados por la incertidumbre respecto a su futuro profesional y lo que perciben como una formación inapropiada. Particularmente, destacan el mencionado 'exceso' de teoría y su desconexión con la práctica concreta que deberán enfrentar, los contenidos desactualizados, la falta de suficiente práctica, la aplicación y formación en nuevas

tecnologías, ciertas modalidades de enseñanza-evaluación implementadas y la preparación para su pronto ingreso al mundo profesional.

Quedan pendientes el abordaje de los graduados, actualmente en desarrollo, y el de los empresarios, que va a aportar la visión externa a la Facultad, desde el “mundo real” del trabajo. Así, por un lado, podrán observarse qué dificultades han encontrado los exalumnos al enfrentarse a la realidad profesional, determinar en qué se han sentido fuertes por su formación y en qué consideran la Facultad no los ha preparado suficientemente. Y también, por el otro, podrán conocerse las demandas de los empresarios hacia los profesionales en Ciencias Económicas y su opinión respecto a si son cubiertas o no, en qué medida. Estas últimas perspectivas son fundamentales para dar un abordaje más acabado a la problemática escogida.

## 6. FUENTES

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

## 7. BIBLIOGRAFÍA

BONARDO, D y OCAMPO M.E. (2010) “La formación profesional de los recursos humanos y el papel de la universidad en el desarrollo local”. Rev. Pilquen, Viedma, n. 13, dic. 2010.

Disponible en: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1851-31232010000200009&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-31232010000200009&lng=es&nrm=iso)

CHONCHOL, J. (1998). “Impacto de la globalización en las sociedades latinoamericanas: ¿que hacer frente a ello?”. Print version ISSN 0103-4014. On-line version ISSN 1806-9592. Estud. av. vol.12 no.34 São Paulo Sept./Dec. 1998.

Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-40141998000300020>

LÓPEZ ARIAS, J.J, SERNA, I. y JAVIER JAVIER, J. (2009). “Educación y trabajo en la era de la globalización”.

Disponible en: <https://movimiento30juniord.wordpress.com/2012/06/26/los-efectos-de-la-globalizacion-en-la-educacion/>

PIRELA MORILLO, J, PEÑA VERA, T. (2004) “Nuevos desafíos para la formación del profesional de la información frente al surgimiento de la cibersociedad: un enfoque de competencias”.

Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-358X2005000100007](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-358X2005000100007).



# EL ROL DE LAS INSTITUCIONES DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN EN LA CIUDAD DE ROSARIO

Parolin, Marisa Andrea  
Kobila, María Teresa

## 1. INTRODUCCIÓN

Durante las últimas décadas, los problemas de exclusión y desigualdades sociales se agudizaron en toda Latinoamérica. En la Argentina, la falta de formación de los jóvenes se concibió como un agravante más. Para dar respuesta a esa demanda insatisfecha, las Instituciones de Capacitación y Formación Profesional, que trabajan en el ámbito de la educación no formal aparecen como actores claves.

En la ciudad de Rosario existen numerosos Centros abocados a brindar estos servicios formativos. Las demandas de formación son atendidas conjuntamente por el estado e instituciones de la sociedad civil. Por una parte, el Municipio de Rosario financia las capacitaciones y las Instituciones ponen a disposición sus instalaciones y docentes. En ese marco, algunos interrogantes despertaron el interés por esta investigación fueron: ¿Qué impacto tiene esta formación en la población objetivo? ¿Qué tipo de necesidades satisfacen? ¿Cuál es el impacto social? ¿Existen limitaciones y obstáculos? ¿Qué rasgos culturales caracterizan a estas Instituciones y cómo los mismos influyen en la formación de los jóvenes y en la comunidad en general?, etc.

Sin dudas, se trata de una problemática demasiado amplia, lo cual llevó a circunscribir el alcance de esta ponencia a dos instituciones de reconocida trayectoria en la ciudad de Rosario, tomando como eje central del estudio las acciones de capacitación que éstas desarrollan destinadas a la formación de quienes no tienen acceso o interrumpieron su recorrido escolar e intentan capacitarse para ingresar al mundo del trabajo.

## 2. OBJETIVOS

Describir las motivaciones e intereses que impulsaron sus orígenes y el análisis de los valores, principios y creencias que sustentan la cultura organizacional e impulsan el desarrollo de dos Instituciones de Capacitación. Efectuar un análisis comparado a fin de detectar cuáles son las dimensiones relevantes que caracterizan a estas organizaciones.

### 3. METODOLOGÍA

Se basó en un enfoque cualitativo con “estudio de caso” como técnica de investigación más apropiada. Para el relevamiento de información se hicieron entrevistas en profundidad considerándose los testimonios de formadores y alumnos, encuestas, observaciones personalizadas y directas y revisión documental. Asimismo, se realizó una exploración histórica sobre los antecedentes de los casos abordados y sus experiencias en capacitación no formal, en el marco de los convenios que cada año celebran con diferentes organismos públicos y privados.

El alcance se limitó a dos organizaciones- el Centro de Formación Profesional dependiente del Colegio de San José que pertenece a la Institución Salesiana Nuestra Señora del Rosario -esta última es la persona jurídica o entidad propietaria del Colegio y a la Asociación Mutual de Ayuda al Próximo – AMAP Casa de Luxemburgo-. A quienes referenciamos como Caso A y Caso B, respectivamente.

Cabe aclarar que los resultados obtenidos y las reflexiones presentadas sólo son aplicables a las Instituciones estudiadas no pudiendo ser extrapoladas a otros Centros de Formación que seguramente presentarán rasgos distintivos. Sin embargo, podrían sentar las bases para futuras investigaciones relacionadas con problemáticas similares.

### 4. RESULTADOS

Los casos estudiados corresponden a dos organizaciones sin fines de lucro: el Centro de Formación Profesional dependiente del Colegio de San José (CASO A) ubicado en el macro centro de la ciudad y la Asociación Mutual de Ayuda al Próximo -AMAP- Casa de Luxemburgo (CASO B) radicada en el Distrito Oeste de Rosario. Seguidamente se expone una descripción comparativa sobre los principales tópicos que revisten las organizaciones estudiadas.

#### 4.1. ORÍGENES

- **Caso A:** el Colegio de San José de Rosario, fundado el 7 de agosto de 1894, comenzó su actividad con la enseñanza de oficios y no con la educación formal como se lo conoce en la actualidad. Hacia 1990, inspirados en el espíritu solidario de Don Bosco surge la idea de crear un Centro de Formación Profesional dependiente del Colegio San José con el fin de promover obras educativas al servicio de la juventud más necesitada. Las necesidades sociales aumentaban en tanto que el Colegio contaba con una estructura edilicia apropiada, docentes cualificados, una franja horaria ociosa y espacios disponibles para el dictado de

clases. Fue así que por una iniciativa impulsada por un ex alumno, acompañado por otros colaboradores comprometidos, se comenzaron a dictar talleres de capacitación en oficios.

- **Caso B:** La Asociación Mutual de Ayuda al Prójimo (AMAP) nació en 1988 por iniciativa de un grupo de personas que se reunieron para ayudar a sus vecinos del Barrio Bella Vista del Distrito Oeste de Rosario. En verdad, fue un pastor de una iglesia Bautista de Echesortu quien impulsó esa idea ante las crecientes necesidades de la gente de la zona.

A través de familiares de uno de los miembros fundadores de la Asociación<sup>2</sup>, residentes en Luxemburgo, comenzaron a recibir una importante ayuda económica desde ese país. También fueron quienes recomendaron la constitución como asociación mutual no confesional, cuya personería jurídica se obtuvo en 1991. Se comenzó otorgando becas para estudios, organizando un jardín de infantes y otros proyectos de cooperación internacional entre Hëllef Fir Rosario en Luxemburgo y de la Asociación Mutual de Ayuda al Prójimo Casa de Luxemburgo en Rosario.

#### 4.2. MOTIVACIONES INICIALES

- **Caso A:** la preocupación por el trabajo y la educación de los jóvenes excluidos del mercado laboral, fueron los motores que impulsaron la creación de este Centro de Formación. Motivaciones que se identifican con la impronta que su patrono, Don Bosco, imprimió a la Congregación Salesiana.
- **Caso B:** el desvelo por necesidades reales insatisfechas en niños y jóvenes, impulsaron a este grupo para brindar ayuda y servicios a los vecinos más carenciados del barrio Bella Vista, ofreciendo apoyo escolar a sus hijos y cubrir necesidades de higiene, alimentación y vestimenta.

#### 4.3. MISIÓN

- **Caso A:** ofrecer oportunidades de capacitación a los jóvenes de toda la ciudad, fundamentalmente a aquellos provenientes de los sectores más vulnerables, con el propósito de mejorar sus condiciones de empleabilidad y por ende, su calidad de vida.
- **Caso B:** trabajar para mejorar la calidad de vida de su población a través de múltiples actividades y servicios -becas, apoyo escolar, jardín de infantes, biblioteca, salud y capacitación en oficios-.

---

<sup>1</sup> Kobilá, M.T. "Investigación-Acción como metodología y estrategia para la mejora organizacional. El caso AMAP. Casa de Luxemburgo", 2015, Pág. 39.

#### 4.4. VISIÓN

- **Caso A:** el Centro aspira a incrementar el número, la variedad y calidad de las capacitaciones ofrecidas, innovando y adaptándose permanentemente a las nuevas exigencias del mundo laboral, bajo una mirada integradora e igualitaria para la población atendida.
- **Caso B:** la Asociación aspira a seguir creciendo y poder darle continuidad a los proyectos en marcha, asistiendo las necesidades de la comunidad con servicios de calidad.

#### 4.5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

- **Caso A:** el Centro de Capacitación depende del Colegio San José de la Institución Salesiana Nuestra Señora del Rosario. Su estructura se presenta como descentralizada en cuanto a la toma de decisiones referidas a la planificación e implementación de proyectos educativos, aunque siempre deben ser aprobados por la dirección superior. Esta unidad educativa es dirigida por un coordinador quien trabaja con dos colaboradores directos, uno de ellos -hermano consagrado de la Congregación Salesiana- se desempeña como tutor de los alumnos. Varios docentes, en su mayoría profesores del Colegio de San José, tienen a su cargo el dictado de los cursos de capacitación en oficios.
- **Caso B:** constituida jurídicamente como Mutual, tiene una Comisión directiva integrada por un presidente, un secretario, un tesorero, cinco vocales titulares y cinco suplentes y seis miembros, tres titulares y tres suplente, que actúan como fiscalizadores, todos elegidos por Asamblea y los cargos son renovables cada dos años. Es destacar que un tercio de los integrantes de la Comisión son vecinos del barrio. La gestión del administrador es clave ya que participa en la toma de todas las decisiones estratégicas, motiva al personal e interviene en las negociaciones y en la solución de problemas importantes. Se nota una tendencia a la centralización en la estructura organizativa. Asimismo, cuentan con diecinueve empleados, quince voluntarios y docentes contratados para dictar los cursos.

#### 4.6. FINANCIAMIENTO

- **Caso A:** sus principales fuentes de financiamiento provienen del Estado nacional, provincial y municipal como pago por las capacitaciones que dictan. Los primeros fondos llegaron a partir de los convenios que se firmaron con la Municipalidad de Rosario en el año 2000. Más tarde surgieron otros acuerdos con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Provincia de Santa Fe, y dependencias nacionales como la Gerencia de Empleo y Capacitación Laboral (Ministerio de Trabajo, Empleo

y Seguridad Social) y el INET (Instituto Nacional de Educación Tecnológica del Ministerio de Educación) y algunas empresas privadas rosarinas. Se destaca que la mayoría de las capacitaciones son gratuitas para la población. Aunque, actualmente se dictan algunos cursos de especialización pagos y abiertos a la comunidad.

- **Caso B:** el financiamiento para las actividades de capacitación proviene, mayormente, de los convenios celebrados con la Municipalidad de Rosario, el Ministerio de Trabajo de la provincia de Santa Fe y del Ministerio de Trabajo de la Nación por el dictado de cursos de capacitación. Asimismo, reciben subsidios de colaboradores del exterior. Asimismo, las cuotas que pagan los asociados y algunas donaciones de empresas y particulares constituyen apreciados aportes para sustentar sus actividades.

#### 4.7. CULTURA ORGANIZACIONAL Y ESTILOS DE GESTIÓN

- **Caso A:** los valores y principios de su fundador Don Bosco impregnan la cultura del Centro de Formación Profesional y los principios doctrinales se conservado y reforzado a través del tiempo. No obstante, en la actualidad, ante la escasez de vocaciones sacerdotales las tareas desempeñadas por los laicos resultan relevantes e imprescindibles para llevar adelante sus acciones. Referido a los elementos visibles de la cultura, lo primero que se observa es el espacio físico que ocupa el Centro de Formación dentro del emblemático edificio del Colegio Salesiano San José ubicado en el macro centro de la ciudad y por tanto, de fácil acceso para los vecinos de la mayoría de los barrios. Las capacitaciones teóricas se dictan en aulas amplias, en tanto las ejercitaciones prácticas se realizan en espacios especialmente equipados para tales fines como la cocina, la tornería, la carpintería y los talleres de mecánica y soldadura, entre otros.
- Los valores, constituyen la base que sostiene la cultura organizativa. Los mismos se ven reflejados en el comportamiento de directivos y docentes de la Institución y se transmiten a los actores contextualmente relacionados. Se vinculan con la inclusión, calidad educativa, generosidad, compromiso, ética, responsabilidad social, gratitud, optimismo y alegría. Se percibe un clima de cordialidad y satisfacción por la tarea cumplida. A los docentes los llaman “maestros” como muestra de respeto y admiración, visten prolijos delantales, y utilizan un lenguaje técnico pero simple para comunicarse con sus alumnos, quienes se notan interesados por aprender los oficios elegidos que *“les abran las puertas para conseguir un trabajo digno”*, como varios manifestaron.

- El coordinador del Centro de Capacitación muestra un estilo de conducción participativo, fomenta el trabajo en equipo y confía en sus colaboradores. No obstante, siempre está presente y se muestra firme en la toma de las decisiones importantes. Su estilo de gestión de puertas abiertas, permanente escucha y compromiso con los más necesitados y con la comunidad en general condice con los valores de la Institución.
- La Institución mantiene permanentes vínculos con organismos estatales en sus distintos niveles, así como con empresas, cámaras, sindicatos y otras instituciones de capacitación con el objeto de consolidar redes colaborativas en pos de una sociedad más plural e inclusiva.
- **Caso B:** las “casas” como ellos llaman a los espacios destinados a las capacitaciones en oficios están enclavadas en el Distrito Oeste de la ciudad de Rosario, por lo cual su ubicación resulta muy cómoda para los vecinos del barrio pero de difícil acceso para personas de otros Distritos. No obstante, aunque en menor número, algunos alumnos de barrios más distantes asisten atraídos por la calidad de sus capacitaciones.
- Los salones sencillos pero prolijos y adecuadamente equipados con muebles, instalaciones, máquinas y herramientas para el dictado de los cursos, constituyen el primer símbolo que se ve cuando se ingresa a la Institución. Asimismo, la cordialidad del personal docente, no docente y directivos, su forma de comunicación simple, directa y amable es otro rasgo visible que caracteriza cultura de la Institución.
- La ayuda mutua, solidaridad, inclusión social, equidad, trabajo en equipo y espíritu de superación constituyen los valores centrales que guían el accionar de todos los miembros y se han transmitido y consolidado a lo largo del tiempo. Si bien es el Consejo Directivo quien delinea las principales estrategias y políticas, quienes están en los niveles intermedios tienen participación en la toma de decisiones. Del mismo modo, se escuchan las opiniones de los empleados, alumnos e intereses de los vecinos a la hora de definir cursos de acción.
- Se percibe un ambiente impregnado de cordialidad, atención a los detalles y compromiso tanto para con los alumnos como con otros actores del ambiente externo con quienes se vinculan con motivo de sus diversas actividades. La interacción con los vecinos de la zona es permanente siendo ellos los principales destinatarios de sus acciones. Las relaciones que establece con estado municipal y nacional a través de sus distintos organismos están destinadas principalmente a

obtener financiamiento para las capacitaciones que brindan. Asimismo, se relacionan con centros de salud, vecinales, escuelas y medios de comunicación con el objetivo de difundir sus múltiples acciones, a la vez que fortalecer los vínculos con entidades que detentan fines sociales similares.

## **5. REFLEXIONES FINALES**

Ambas instituciones muestran coincidencias en cuanto a sus orígenes, motivaciones, valores y estilos de gestión. Las dos nacieron impulsadas por convicciones de ayuda y solidaridad con el prójimo, canalizando esta impronta principalmente a través de actividades de capacitación y formación. En ambos casos se pretende sacar, principalmente a los jóvenes, de la marginalidad brindando herramientas para que tengan mejores oportunidades laborales, lo que varía es la extensión del impacto de sus acciones. La Institución Salesiana, ubicada geográficamente en el centro de la ciudad, tiene como población objetivo a vecinos y vecinas de casi todos los barrios ya que las condiciones de accesibilidad son mayores. En tanto, que las acciones de la Asociación Mutual de Ayuda al Prójimo - AMAP- enclavada en el Distrito Oeste, tienen un impacto más local.

La inclusión, colaboración y responsabilidad social son los valores más destacados en la cultura de estas organizaciones. El compromiso y la dedicación de los directivos de estas instituciones se ven reflejados en el desempeño de los capacitados y en el bienestar de la comunidad. Lo que prima es una mirada integral del ser humano aspirando a una mejor calidad de vida.

Se concluye que las instituciones estudiadas tienen más similitudes que diferencias. Ambas desarrollan una gestión responsable y detentan una cultura abierta -con múltiples vínculos con la comunidad- y fuerte -con gran compromiso por parte de sus miembros, con valores arraigados y una identidad propia-.

Este trabajo de investigación no pretende hacer generalizaciones ni extrapolaciones a otras situaciones. Sólo desea ayudar a comprender como, a través de una gestión responsable por parte de las organizaciones estudiadas, es posible satisfacer las necesidades de capacitación de una parte de la sociedad, a través de una mirada integral e inclusiva.

## **6. BIBLIOGRAFÍA**

BRUNO, C. (1990). El Colegio Salesiano San José de Rosario. Rosario, Argentina:  
Escuela de Artes Gráficas del Colegio Salesiano San José.

- CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL COLEGIO SALESIANO SAN JOSÉ [Página institucional]. Recuperado el 01 de agosto de 2016 de: <http://sanjoserosario.com.ar/formacion-profesional/nuestra-historia>,
- ETKIN, J. R. (2007). Capital social y valores en la organización sustentable: el deber ser, poder hacer y la voluntad creativa. (1era.ed.) Buenos Aires, Argentina: Granica.
- FRANKLIN, E., KRIEGER, M. (2011). Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina. México: Pearson.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., COLLADO, F. C. y LUCIO, B. P. (2010). Metodología de la investigación. (5ta. Ed.) Buenos Aires, Argentina: Mc. Graw Hill.
- KOBILA, M. T. (2015) Investigación-Acción como metodología y estrategia para la mejora organizacional. El caso AMAP. Casa de Luxemburgo. Rosario, Argentina: Laborde
- LABARCA, G. (1999). Formación y empresa. Montevideo, Uruguay: Cinterfor – OIT.
- MORCILLO, P. (2006). Cultura e innovación empresarial. España: Thomson Editores.
- MOURA CASTRO, C. (2002). Formación profesional en el cambio de siglo. Montevideo, Uruguay: Cinterfor - OIT.
- NEWSTROM, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc. Graw Hill.
- SCHEIN, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona, España: Plaza & Janes.
- SCHVARSTEIN, L. (2003). La inteligencia social de las organizaciones. Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social. (1era Ed.) Buenos Aires, Argentina: Paidós
- TRILLA, J. (2003). La educación fuera de la escuela. Ámbitos no formales y educación social. Barcelona, España: Ariel.
- YIN, R. (1995). Case study research: Design and methods. [Second Edition].United States-London- New Delhi: Sage Publications Inc.



# METODOLOGÍA DE CÁLCULO DE CAPITAL ECONÓMICO POR RIESGO DE CRÉDITO Y RIESGO OPERACIONAL PARA UNA ENTIDAD FINANCIERA

Machain, Luciano  
Tarallo, Adrián

## 1. INTRODUCCION

De acuerdo a lo establecido por la normativa vigente por parte del Banco Central de la República Argentina,<sup>3</sup> las entidades financieras deberán presentar un informe de autoevaluación conteniendo el proceso de autoevaluación del capital, el cual contendrá el perfil de riesgos de la entidad; el gobierno societario, su gestión y control de los riesgos; planificación del capital y pruebas de estrés; entre otras cuestiones. Dentro del ámbito de la gestión de los riesgos, se deberán exponer los riesgos que resulten significativos para la entidad y la política de gestión de los mismos, incluyendo los modelos de identificación y cuantificación utilizados para este proceso.

La normativa vigente dicta los lineamientos de medición y cuantificación del capital económico de la entidad. Estos lineamientos tienen por objeto la determinación de los recursos que la entidad deberá mantener de acuerdo al perfil de riesgo asumido. La normativa no establece un modelo de cuantificación específico para la determinación del capital económico y deja cierta holgura a la entidad para el desarrollo del modelo que más se adapte a su perfil de negocios. No obstante, el informe de autoevaluación deberá contener el detalle de los modelos desarrollados, los fundamentos de su utilización, la forma de estimación de los parámetros<sup>4</sup> y su valor estimado, los resultados a los que se ha arribado y las diferencias que pudieran surgir entre el modelo aplicado y los determinados mediante los requerimientos normativos para capitales mínimos.

La cuantificación del capital económico de acuerdo al modelo aplicado permitirá la planificación de necesidades futuras de capital a corto, mediano y largo plazo, debiendo la entidad manejarse con un criterio de prudencia de manera tal de atesorar el capital necesario para hacer frente a posibles pérdidas imponderables que pudieran ocurrir. Para ello, y en forma adicional a los modelos de cuantificación del riesgo, se deben realizar pruebas de estrés que reflejen diferentes escenarios dadas diferentes probabilidades de ocurrencia.

---

<sup>3</sup> Comunicación "A" 5515 Apartado V "Informe de Autoevaluación del Capital" y modificaciones.

<sup>4</sup> La normativa hace referencia explícita a la determinación de la probabilidad de default (PD), la pérdida dado el impago (LGD), a la exposición al momento del impago (EAD) y a las correlaciones que existan.

El presente trabajo tiene como objeto presentar el enfoque aplicado para la determinación del capital económico por riesgo de crédito para una cartera comercial y capital económico por riesgo operacional. La entidad financiera bajo análisis se cataloga como “pequeña” y se ubica aproximadamente en el percentil 25% tomando como referencia al patrimonio neto de la entidad en comparación con la totalidad de entidades del sistema financiero argentino, conteniendo el percentil 1% a las entidades con menor patrimonio.

Debido a las características inherentes a la entidad, se optó por la utilización de modelos de simulación de Montecarlo, dada la flexibilidad de modelización que brinda esta herramienta y su adaptabilidad a las necesidades y datos de la entidad. No obstante, los modelos presentados pueden ser potencialmente utilizados en entidades de mayor tamaño y complejidad.

A continuación, se describe la metodología utilizada para el cálculo de capital económico por riesgo de crédito de la entidad. Seguidamente se presenta la metodología aplicada para la cuantificación del capital económico por riesgo operacional. Por cuestiones de confidencialidad y según corresponda, se omiten cifras y partidas reales o se reemplazan por valores ficticios. No obstante, el procedimiento de cuantificación no se ve alterado.

## **2. RIESGO DE CRÉDITO DE LA CARTERA COMERCIAL**

Para la determinación del capital económico de la cartera comercial en consumo de la entidad se utiliza información histórica relevada sobre la composición de dicha cartera. Los datos relevados incluyen, con una frecuencia mensual, la situación de cada cliente al último día de cada mes. En particular, se obtiene la situación crediticia de cada cliente de manera dinámica permitiendo analizar su evolución crediticia a través del tiempo. El período analizado abarca cinco años. La Tabla 1 contiene un resumen del esquema correspondiente a la base de datos de la cartera analizada. La tabla contiene como primera columna al nombre del cliente. Posteriormente se indican la fecha, la situación crediticia en esa fecha y el saldo de deuda del cliente. Seguidamente se informa, a efectos comparativos la situación en el mes inmediato anterior. Finalmente, la base de datos cuenta con otra serie de atributos como, por ejemplo, el CUIT del cliente.

<b>Cliente</b>	<b>Fecha Actual</b>	<b>Calificación Actual</b>	<b>Deuda Actual</b>	<b>Fecha Anterior</b>	<b>Calificación Anterior</b>	<b>Otros atributos (ej.: CUIT)</b>
Cliente X	31-01-2015	1	12.583	31-12-2014	1	...
Cliente Y	31-01-2015	3	25.232	31-12-2014	2	...
...	...	...	...	...	...	...
Cliente X	28-02-2015	1	18.296	31-01-2015	1	---
....	...	...	...	...	...	...

Tabla 1. Esquema de la base de datos utilizada (valores ficticios).

La clasificación de la cartera se basa en 5 categorías definidas de acuerdo a la clasificación de deudores según la normativa del BCRA. La situación 1 corresponde a una “situación normal”, en donde el cliente es capaz de atender adecuadamente todos los compromisos financieros. La situación 2 corresponde a clientes con riesgo relativamente bajo y que ocasionalmente pueden presentar algún atraso de entre 30 a 90 días. La situación 3 indica clientes en negociación que muestran alguna incapacidad para cancelar sus obligaciones. El atraso en esta clasificación va desde los 91 a los 180 días. En la situación 4 se encuentran aquellos clientes alto riesgo de insolvencia y con problemas para atender normalmente la totalidad de sus compromisos financieros. Estos clientes presentan un atraso de más de 180 días y hasta 1 año. Por último, la situación 5 corresponde a clientes “irrecuperables”.

Las deudas en esta última categoría en general tienen un atraso superior a un año y se consideran incobrables. Aquellos clientes en situación 5 que en algún momento fueron excluidos de la cartera para pasar a legales son reincorporados de manera tal de reflejar la situación real. Aquellos clientes cuya situación actual es 1 pero no existe calificación anterior indican que se ha producido un ingreso a la cartera. Por otro lado, si no existe calificación actual, se ha producido una cancelación. De esta manera, es posible estudiar la dinámica de la cartera y su evolución temporal.

Debido al proceso inflacionario que ha acontecido en el país durante los años analizados, y a efectos de poder comparar cifras, se ajustan los valores de deuda en función del índice precios al consumidor (nivel general). Estos saldos son indexados a la fecha de corte del análisis.

## 2.1. Metodología de cálculo del capital económico por riesgo de crédito

De acuerdo al Bank of International Settlements (BIS), el capital económico puede definirse como los métodos o prácticas que permiten a los bancos consistentemente

evaluar el riesgo y atribuir capital para cubrir los efectos producidos por incurrir en actividades de riesgo. Desde el punto de vista cuantitativo, es el capital necesario y disponible en el banco para poder afrontar y absorber posibles pérdidas inesperadas para un período determinado y bajo un nivel de confianza establecido de manera tal de permanecer solvente. La Figura 1 muestra el esquema de determinación del capital económico desde el punto de vista de la distribución de probabilidad de las pérdidas. Las pérdidas esperadas vienen dadas por el valor esperado de la distribución de probabilidad. Este monto representa el promedio de las pérdidas que se espera incurrir en un tiempo determinado, generalmente un año. Las pérdidas inesperadas pueden ser obtenidas de la distribución de probabilidad de las pérdidas asumiendo un nivel de confianza que marcará el punto de corte de la cola derecha de la distribución (por ejemplo, 99,90%). El capital económico es la diferencia entre el punto de corte y la pérdida esperada.

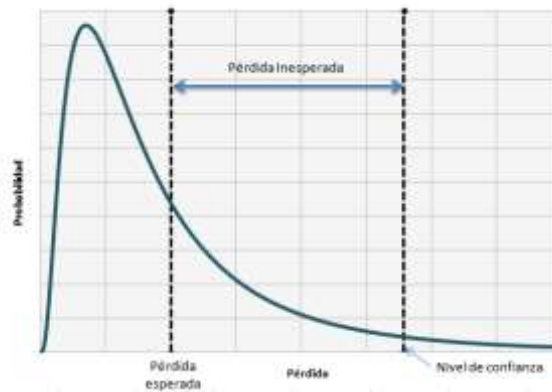


Figura 1: Distribución de pérdidas. Cálculo del capital económico.

El cálculo del capital económico para el riesgo de crédito de la cartera analizada implica, como primera medida, estimar las pérdidas potenciales en las que puede incurrir la entidad como consecuencia de la morosidad de la cartera. Sobre la base de datos recolectada, se trabaja en la confección de las matrices de transición históricas entre situaciones crediticias de los clientes que componen la cartera. Las matrices de transición permiten obtener las probabilidades de migración crediticia de la cartera de manera tal que poder estimar la proporción de la misma que potencialmente pueda incurrir en situaciones de incumplimiento o default. En general, aquellos clientes que se encuentran en situación 3 o superior serán indicados como aquellos que sentarán las bases para la determinación de dicho capital.

### 2.1.1. Matrices de transición

Las matrices de transición son estimadas bajo la metodología de cohortes, determinando en formato mensual los montos de la cartera por situación y luego

consolidadas en formato anual para estimar las probabilidades de migración entre situaciones crediticias. El método de cohorte implica que  $N_{i,t}$  es el monto de la cartera perteneciente a la calificación  $i$  al comienzo del período  $t$  y  $N_{ij,t}$  es el monto de la cartera perteneciente a la calificación  $i$  al comienzo del período  $t$  que ha pasado a la situación  $j$  al final del período  $t$ . La probabilidad de transición  $\hat{p}_{ij,t}$  puede estimarse según la ecuación 1.

$$\hat{p}_{ij,t} = \frac{N_{ij,t}}{N_{i,t}} \quad (1)$$

Para la cartera bajo análisis, se estiman las matrices de transición correspondientes a un período de cinco años. El incluir en el análisis la información histórica de matrices para cinco años permite reflejar diferentes estados de la cartera a través del tiempo. Esta característica es considerada con posterioridad para el cálculo del capital económico. La Tabla 2 muestra, a modo de ejemplo, las probabilidades de transición estimadas para un año. En general, es de esperar que las diagonales comprendan los mayores valores porcentuales, indicando que el sistema de migración crediticia es relativamente estable. Las diagonales de las matrices indican la probabilidad que la cartera al inicio del período permanezca dentro de la misma situación al finalizar el mismo. Es también de esperar que a medida que se incrementa la morosidad de la cartera, la probabilidad de incumplimiento aumente.

	Cancelado	Situación 1	Situación 2	Situación 3	Situación 4	Situación 5
<b>Año</b>						
<b>Cancelado</b>	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Situación 1</b>	3,21%	95,41%	1,23%	0,15%	0,00%	0,00%
<b>Situación 2</b>	3,24%	25,37%	63,47%	7,92%	0,00%	0,00%
<b>Situación 3</b>	0,45%	2,69%	6,45%	82,87%	7,54%	0,00%
<b>Situación 4</b>	0,00%	0,02%	0,01%	0,05%	92,36%	7,56%
<b>Situación 5</b>	0,00%	0,03%	0,00%	0,14%	1,23%	98,60%

Tabla 3: Matriz de migración crediticia (valores ficticios).

Para estudiar la interrelación entre las distintas situaciones crediticias y sus probabilidades de transición, se estiman las correlaciones entre las series de datos de las mismas. Si existe alguna correlación significativa entre migraciones crediticias, ésta puede ser incorporada al modelo de determinación del capital económico. Las correlaciones suelen ser relevantes en situaciones de mayor grado de incobrabilidad. En general, estas correlaciones suelen ser negativas, lo cual indica que cuando aumenta la migración hacia una situación disminuye la cartera que queda dentro de la misma situación. Estas correlaciones son consideradas a posterioridad en el diseño del modelo para el cálculo del capital económico. De esta manera, se le incluye mayor dinamismo al modelo para que refleje de manera más precisa el posible comportamiento futuro de la cartera.

### **2.1.2. Ajuste de distribuciones de probabilidad de la exposición de la cartera**

En el apartado anterior se obtienen las probabilidades de incumplimiento utilizando las matrices de transición históricas de la cartera. Estas ponderaciones son utilizadas como estimadoras de las probabilidades de incumplimiento futuras. Para poder estimar la exposición potencial a la que pueda incurrir en incumplimiento se estudia el comportamiento de cada cartera de clientes subdividida por situación. Para poder estimar la distribución de probabilidad de cada sub-categoría se homogeneizan los montos correspondientes indexándolos de acuerdo al índice de precios al consumidor. Según lo esperado, se observan distribuciones de frecuencias asimétricas con colas anchas similares a la distribución planteada en la Figura 1 (asimetría positiva).

Tomando como base las distribuciones de probabilidad históricas de la cartera es posible ajustar sobre estos datos aquellas distribuciones que mejor representen el comportamiento de estas variables de manera tal que capturen en forma eficiente esta conducta, incluyendo las colas pesadas observadas. Estas distribuciones de probabilidad teóricas pueden ser luego utilizadas para computar la exposición al default de cada situación crediticia de la cartera. Para la elección de los ajustes se realizan tres tipos de test de hipótesis: test chi-cuadrado, test de Kolmogorov-Smirnov y test de Anderson-Darling. Los dos últimos ponen más énfasis en las colas de la distribución. Para la cartera analizada y para diferentes situaciones crediticias, las distribuciones de probabilidad seleccionadas corresponden a la distribución Lognormal y a la distribución Weibull. Como es de esperar, estas distribuciones ajustadas reflejan la asimetría antes mencionada, y se encuentran en sintonía con la literatura académica para modelar riesgo de crédito y operacional y las sugerencias del BIS.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Por ejemplo, Basel Committee on Banking Supervision. Consultative Document Operational risk – Revisions to the simpler approaches, October 2014.

Adicionalmente, es de esperar que las distribuciones de probabilidad de las cinco diferentes situaciones crediticias se encuentren correlacionadas entre sí. Por este motivo, se estiman dichas correlaciones, las cuales son luego utilizadas para el diseño del modelo para la determinación del capital económico. Estas correlaciones permiten reflejar las interrelaciones que existen entre las distribuciones de probabilidad de cada situación. En general, se espera que las correlaciones entre la situación 5 y el resto sean negativas, indicando que a mayores montos en la cartera en situación 5, menor el monto de la cartera en otras situaciones. Estas correlaciones reflejan el comportamiento pasado de estas variables y se asume que se mantendrán a futuro.<sup>6</sup>

## **2.2 Modelo para la determinación del capital económico de la cartera comercial**

El cálculo del capital económico de la cartera comercial de la entidad se estima mediante el desarrollo de un modelo de simulación de Montecarlo. El modelo se nutre también del cálculo de matrices de transición, por lo tanto, es un modelo híbrido que combina ambas técnicas. En primer lugar, se modelan las probabilidades de transición entre situaciones crediticias. Para ello, se toman los rangos históricos de matrices de transición y se asume una distribución del tipo uniforme continua dentro de dicho rango. De esta manera, es posible abarcar la totalidad de probabilidades observadas en el período de cinco años, teniendo en consideración diferentes estados de la economía durante dicho lapso.<sup>7</sup> Asimismo y como se indicó con anterioridad, se incluyen las correlaciones significativas entre las probabilidades de migración.

Habiendo determinado las variables de entrada del modelo de simulación que corresponden a las probabilidades de migración crediticia, el siguiente paso es determinar las variables de entrada correspondiente a las distribuciones de probabilidad de la cartera por situación y según los ajustes realizados. Adicionalmente, se modelan las correlaciones correspondientes entre estas variables. La determinación del capital económico se realiza considerando un atraso mayor a 90 días como fecha de corte. Es decir, la porción de la cartera en riesgo de estar en situación 3 o posterior determina el capital necesario para afrontar posibles pérdidas.

---

<sup>6</sup> Nótese que estas correlaciones se diferencian de las anteriormente calculadas. En este caso, se miden las correlaciones entre la totalidad de la cartera en una situación determinada. Por otra parte, las correlaciones indicadas en la sección anterior muestran las correlaciones entre diferentes migraciones crediticias dentro de una misma situación, por ejemplo, la correlación entre la probabilidad que una deuda se encuentre en situación 3 en el período  $t$  y  $t+1$  con la chance que una deuda que se encuentre en situación 3 en el período  $t$  y 4 en el  $t+1$ .

<sup>7</sup> Debido a que por definición la suma de las probabilidades de una situación determinada debe sumar 1, al ajuste que correspondiera por la aleatorización del modelo es aplicado a la situación actual, es decir, se asume que el ajuste en más/menos para cumplir con dicha condición queda dentro de la misma situación crediticia (no migración).

La Figura 2 muestra esquemáticamente el modelo de simulación. Como se mencionó en los párrafos anteriores, las variables de entrada del modelo vienen dadas por las distribuciones de probabilidad para la exposición al default (por situación crediticia) y las distribuciones de probabilidad correspondientes a la dinámica de las probabilidades de default (migración crediticia). Como variable de salida de la simulación se estiman las pérdidas potenciales. El capital económico es con posterioridad estimado desde la distribución de probabilidad de las pérdidas. El cálculo de las pérdidas se realiza considerando un atraso de 90 días o superior (situación 3 y posteriores). La ecuación 2 refleja la modalidad de cálculo.

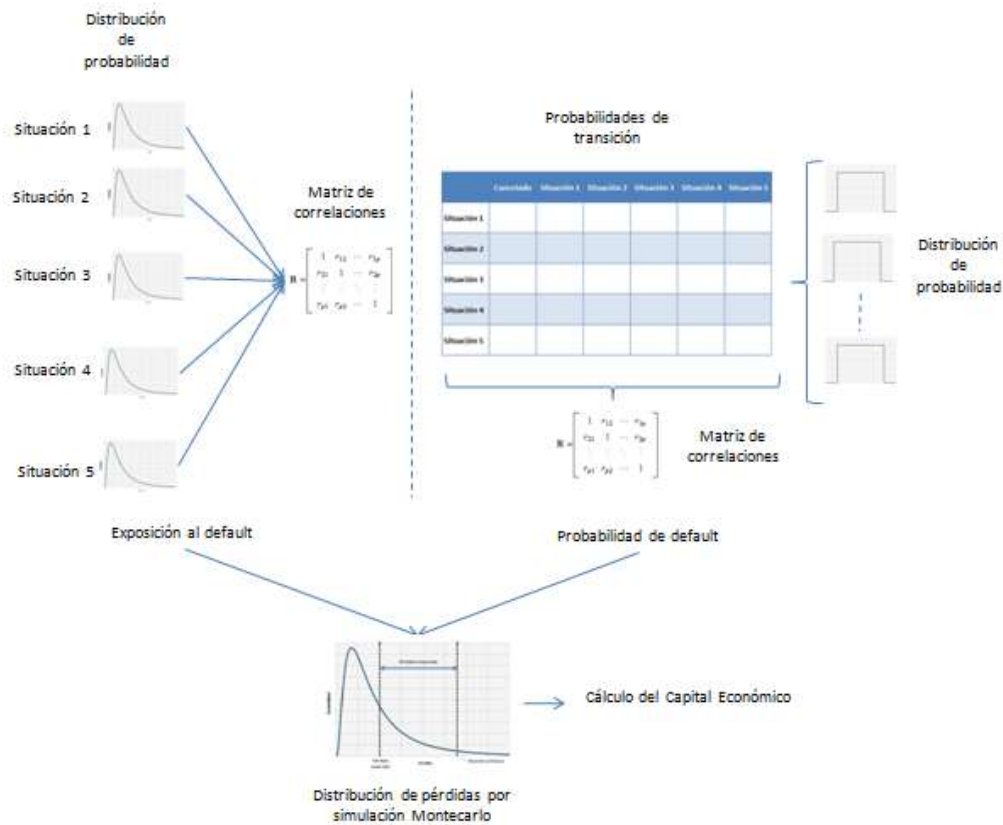


Figura 2: Esquema del modelo de simulación por riesgo de crédito.

$$L = \sum_{S=1}^2 \left[ EAD_S \times \sum_{i=3}^5 PD_{Si} \right] + \sum_{S=3}^5 EAD_S \times LGD_S \quad (2)$$

$$LGD_S = 1 - PC_S$$

Donde  $L$  es el monto de la pérdida esperada,  $EAD_S$  es el monto de exposición al default de la situación crediticia  $S$  y  $PD_{Si}$  es la probabilidad de migración de la situación  $S$  a la situación  $i$ .  $LGD_S$  es la fracción de  $EAD_S$  que resulta perdida y se calcula como



el porcentaje que se obtiene luego de considerar la probabilidad de cancelación de la cartera en situación  $S$  o  $PC_S$ . Es decir, la ecuación anterior calcula la pérdida potencial como la sumatoria de las pérdidas para cada situación crediticia. Para las exposiciones en situaciones 1 y 2, la pérdida es calculada considerando solo la porción con probabilidades de migrar a situación 3 o superior.  $LGD_S$  se estima como  $1-PC_S$ . Nótese que para  $S=1$  y  $S=2$  no se incluye  $LGD_S$  puesto que solo se considera la parte de  $EAD_S$  que tiene atraso mayor a 90 días, es decir,  $PD_{Si}$  con  $i=3,4,5$ .<sup>8</sup>

Por la construcción del modelo,  $EAD_S$ ,  $PD_{Si}$  y  $PC_S$  son variables aleatorias. De esta manera, el proceso de simulación estima la distribución de probabilidad de las pérdidas. El capital económico es calculado según lo indicado en la Figura 1, es decir, la media de la distribución es la pérdida esperada (EL), se selecciona un nivel de confianzas para estimar la pérdida inesperada (UL) y se calcula el capital económico como la diferencia entre UL y EL.

### 3. RIESGO OPERACIONAL

Para la determinación del riesgo operacional de la entidad se recaban datos de eventos de pérdida referidos a dicho concepto para un período de cinco años. Para una correcta comparación, se indexan los montos utilizando el índice de precios al consumidor. Como es de esperar, la distribución de frecuencias de los eventos presenta colas pesadas hacia la derecha.

#### 3.1. Metodología del cálculo del capital económico para el riesgo operacional

Dentro de las metodologías sugeridas para la cuantificación del riesgo operacional existen tres alternativas. En primer lugar, el método de indicador básico (BIA), el cual utiliza un porcentaje fijo que es multiplicado por algún indicador relevante. En segundo lugar, el denominado método estandarizado (TSA), el cual agrega un factor de ponderación al cálculo anterior según la línea de negocios. Por último, los métodos avanzados (AMA), los cuales utilizan información de las pérdidas operacionales de la entidad.

Para el análisis de la base de datos de los eventos de riesgo operacional de la entidad se siguió un modelo de medición avanzado. El procedimiento para el cálculo del riesgo operacional es la utilización de la distribución de las pérdidas (*Loss Distribution Approach*). Bajo esta metodología, se estiman, en forma separada, la frecuencia de los eventos (*Loss Frequency*) y la severidad de las pérdidas (*Loss Severity*). Comúnmente, las pérdidas potenciales son clasificadas en diferentes tipos de eventos

<sup>8</sup> De las matrices de transición surge que  $PC_S + \sum_{i=1}^5 PD_{Si} = 1$ ,  $S = 1, \dots, 5$ .

de acuerdo a su riesgo. En tal sentido, las Normas de Basilea II proponen siete eventos de riesgo operacional: fraude interno; fraude externo; relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo; prácticas con clientes, productos y negocios; daños a activos materiales; incidencias en el negocio y fallos en los sistemas; ejecución, entrega y gestión de procesos. Debido a la inexistencia de un número suficientemente relevante para cada categoría en la base de datos analizada, se opta por considerar a la totalidad de los eventos dentro de una misma categoría. No obstante, se delimita la distribución de las pérdidas observadas segregando la cola de la distribución, según se detalla a continuación.

### 3.1.1. Severidad de las pérdidas

Estimar la distribución de probabilidad de la severidad de las pérdidas para el riesgo operacional suele ser dificultoso si se define una única distribución debido a la presencia de eventos en la cola derecha de la distribución. Si se ajusta una única distribución, puede suceder que se produce un modelado correcto de los eventos de pérdida dentro del área de mayor densidad de la curva, pero el ajuste suele ser pobre en las zonas de baja densidad (cola de la distribución). Este comportamiento se debe a la presencia de muy pocos eventos en dicha zona al realizar el ajuste. Por este motivo y para solucionar este inconveniente, la severidad de las pérdidas es usualmente modelada en dos etapas. Por un lado, se determina la distribución del cuerpo principal de la distribución de las pérdidas y, por el otro, se modela en forma separada la cola de la distribución. Para ello, previamente se define un umbral sobre el cual delimitar dicha separación. La Figura 3 muestra esquemáticamente esta situación.

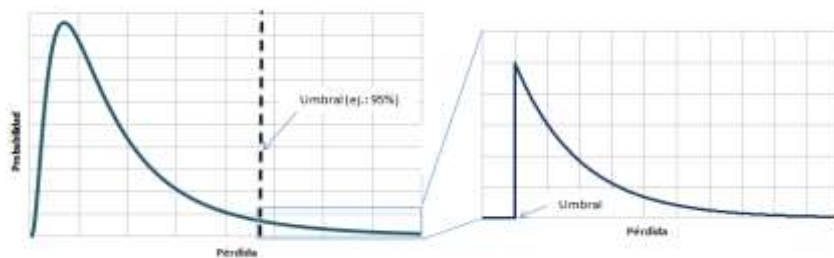


Figura 3: Ajuste separado del cuerpo y cola de la distribución según umbral.

Para modelizar la severidad de las pérdidas se ajustan las distribuciones de probabilidad teóricas correspondientes al cuerpo y cola de la distribución. Para el ajuste del cuerpo de la distribución, se determina una distribución Lognormal. Para la

cola de la distribución y siguiendo la teoría del valor extremo, se ajusta una distribución Pareto generalizada (GPD), comúnmente utilizada para modelar este tipo de eventos.<sup>9</sup>

### 3.1.2. Frecuencia de los eventos de pérdidas

El siguiente componente para la determinación del capital económico para el riesgo operacional es la estimación de la frecuencia de los eventos de pérdidas. Para la elección de la distribución de las frecuencias se utiliza una distribución Poisson, comúnmente utilizada para generar el número de eventos de riesgo operacional en el año. La elección de los parámetros para cada distribución puede realizarse en base a la media o mediana histórica. Adicionalmente, se asume que no existe correlación entre los diferentes tipos de eventos (cuerpo y cola de la distribución), es decir, los eventos generados para el cuerpo de la distribución son independientes de eventos extremos que puedan ocurrir.

### 3.1.3. Distribución de pérdidas anual agregada

Para estimar la distribución de las pérdidas agregada se corre un modelo de simulación. El esquema planteado se encuentra en la Figura 4. Básicamente, el modelo extrae de manera aleatoria un número  $n$  de eventos de pérdida en un año y simultáneamente se generan  $n$  valores aleatorios pertenecientes a la distribución de severidad de las pérdidas. La pérdida anual es luego calculada mediante la suma de las  $n$  pérdidas individuales. Este mismo proceso se hace tanto para el cuerpo de la distribución como para la cola de la distribución de las pérdidas. La pérdida agregada anual es igual a la suma de ambas, según se indica en la ecuación 3.

$$AL_Y = \sum_{i=1}^n SL_{C,i} + \sum_{i=1}^j SL_{T,i} \quad (3)$$

Donde  $AL_Y$  es la pérdida agregada anual;  $SL_{C,i}$  es la severidad de la pérdida del cuerpo de la distribución para el evento  $i$ ;  $SL_{T,i}$  es la severidad de la pérdida de la cola de la distribución para el evento  $i$ ;  $n$  y  $j$  representan la cantidad de eventos anuales para el cuerpo y la cola de la distribución respectivamente. Iterando el modelo de simulación se obtiene la distribución de probabilidad de las pérdidas anuales. El capital

<sup>9</sup> Para la distribución Lognormal se utilizan los test de hipótesis chi-cuadrado, Kolmogorov-Smirnov y Anderson-Darling. Para la distribución GPD se utiliza el test de bondad de ajuste de Villasenor y González.

económico es luego calculado para un determinado nivel de confianza según lo indicado en la Figura 1.

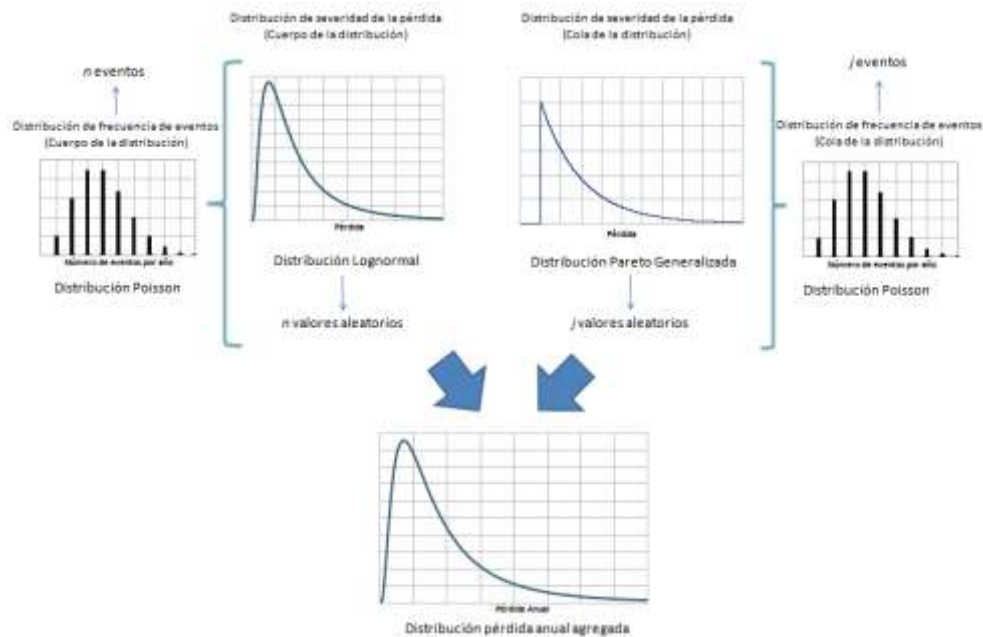


Figura 4: Esquema del proceso de simulación del modelo por riesgo operacional.

#### 4. CONCLUSIONES

En el presente trabajo se introduce la metodología de cálculo del capital económico necesario para afrontar los eventos de pérdida inesperada para el riesgo de crédito de la cartera comercial y para el riesgo operacional de una entidad financiera ubicada en el percentil 25% tomando como referencia al patrimonio neto de la entidad. La metodología de cálculo se basa en la utilización de modelos de simulación. Para el caso de riesgo de crédito, se combina el uso de simulación tomando como insumo las matrices de transición entre situaciones crediticias. El período analizado incluye cinco años. Para el cálculo del capital económico por riesgo operacional se sigue una metodología de medición avanzada (*Advanced Measurement Approach* o *AMA*) modelando la severidad de las pérdidas y la frecuencia de los eventos en forma separada y luego agregando la pérdida anual.

#### 5. BIBLIOGRAFIA

BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION. An Explanatory Note on the Basel II IRB Risk Weight Functions. Julio, 2005.

BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION. International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. A Revised Framework. Junio, 2004.

GLANTZ MORTON, Mun Johnathan. The Banker's Handbook on Credit Risk Implementing Basel II. Elsevier Academic Press, 2008.

LÖFFLER Gunter, POSCH Peter. Credit risk modeling using Excel and VBA. Jhon Wiley & Sons, 2007.

MACHAIN, Luciano. Simulación de modelos financieros. AlfaOmega, 2014.

PIACENZA Fabio. R and operational risk. UniCredit Operational Risk Methodologies and Control. First Milano R net meeting, 2012.

VILLASEÑOR-ALVA José A., González-Estrada Elizabeth. A bootstrap goodness of fit test for the generalized Pareto distribution. Computational Statistics and Data Analysis, Volume 53, Issue 11, 1 September 2009.



## **CULTURA EMPRENDEDORA: COMO DESARROLLAR EMPRENDIMIENTOS SUSTENTABLES**

Zubeldía, María Lourdes.  
Viadana, Claudia Alejandra  
Tomarelli, Jimena  
Morales, Oscar

### **1. INTRODUCCION**

El presente trabajo tiene como objetivo difundir la importancia del emprendedorismo, comenzando por el ámbito académico, a fin de desarrollar una vinculación con la sociedad que permita la capacitación en el área de emprendedorismo y la generación de planes de negocios sustentables, a partir de las ideas de cada uno de los actores intervinientes, mediante la creación y desarrollo de una red entre docentes, profesionales, empresarios y organismos públicos y privados.

Actualmente se observa una fuerte integración de personas, territorios y culturas: lo local adquiere otra significación, reconociendo la importancia de los saberes regionales. La fluida intercomunicación, asistida por las nuevas tecnologías abre infinitas posibilidades para los emprendedores locales. Las oportunidades que se presentan gracias a este flujo creciente de información, la generación de conocimientos y la aplicación de nuevas tecnologías, se hacen realidad uniendo a emprendedores, inversores, actores públicos y privados.

Es de suma importancia la integración en este proceso de las áreas gubernamentales, las asociaciones intermedias y empresariales junto a los emprendedores para el sostenimiento de dichas actividades.

Schumpeter (1996) entendía al emprendedor como una persona que experimentaba, creando e innovando.

“La actividad emprendedora es la gestión del cambio radical y discontinuo, o renovación estratégica, sin importar si esta renovación estratégica ocurre adentro o afuera de organizaciones existentes, y sin importar si esta renovación da lugar, o no, a la creación de una nueva entidad de negocio” (Kundel, 1991) Definición citada por Mario Dehter en su artículo “Intraempreneurship” (2001).

Peter Drucker consideraba que para ser un emprendedor la característica fundamental que debía destacar a esta persona era su capacidad para llevar adelante innovaciones. Innovar para él era el camino que podía llevar al éxito a un proyecto, o

sea pasar de una idea a un proyecto concreto, desarrollado y alcanzado con sus objetivos.

#### Características de un Emprendedor

Los emprendedores pueden ser reconocidos por sus competencias y actitudes personales, pero sería de conveniencia que de manera temprana en el sistema educativo se tome en cuenta la promoción de actividades que desarrollen tales competencias.

Es recomendable que en la educación previa al ingreso a la universidad se trabaje sobre valores tales como la creatividad, generar conciencia del cambio permanente, desarrollar la curiosidad y la actitud innovadora que son algunos de las aptitudes a desarrollar.

Uno de los beneficios del desarrollo temprano de capacidades emprendedoras es por un lado generar una "cultura" emprendedora y por el otro potenciar los perfiles de aquellos futuros emprendedores.

Para definir a un emprendedor pensamos en una persona proactiva, abierta a los desafíos, que puede hacer realidad ideas que en su momento no fueron aceptadas y aun así lo convierte en un proyecto viable.

## **2. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA**

### **Trayectoria**

La Universidad Nacional de Rosario, a través de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, por Resolución de Consejo Directivo N° 16743/ 2008, da nacimiento al Programa Incubadora Universitaria de Empresas, IUDE. Este programa aporta un nuevo perfil del estudiante, contribuyendo en la orientación de profesional-empresario y permite dotar de herramientas para desarrollarse como emprendedores, inculcando valores como el trabajo en equipo, integración, cooperativismo, desarrollo sustentable, creatividad, innovación, crecimiento personal y responsabilidad social.

Desde el año 2010 se ofrecen Ciclos de capacitación, Talleres de ideas de negocios, Talleres de Menú ejecutivo, Selección, Asignación de tutores y Evaluación y Exposición de los proyectos.

El día 20 de marzo de 2014, se firma un Convenio Marco y otro Específico con la Municipalidad de El Trébol, con el Intendente Profesor Fernando Almada, para la puesta en marcha del Programa Incubadora Ciudad El Trébol (PICET)

Misión de la Incubadora IUDE: Fomentar la cultura emprendedora en los estudiantes y graduados de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad



Nacional de Rosario mediante la creación y desarrollo de una red entre docentes, profesionales, empresarios y organismos públicos y privados, para la puesta en marcha de empresas.

### **Instituciones Participantes Beneficiarias**

- Municipalidad de Casilda [ecretaria@casilda.gov.ar](mailto:ecretaria@casilda.gov.ar)

La ciudad de Casilda se encuentra dentro del departamento Caseros de la provincia de Santa Fe. Cuenta con 35.058 habitantes (INDEC 2010), lo que representa un incremento del 9% frente a los 32.002 habitantes (INDEC, 2001) del censo anterior.

Casilda nace en el año 1870 fundada en el marco del proyecto de Colonización Agrícola del Siglo XIX, como centro urbano de la Colonia Candelaria. Esta colonia se fue poblando con integrantes de las corrientes migratorias europeas, en especial de la colectividad italiana. Llegaron a estas tierras atraídos por las ventajas que le otorgaban las tierras fértiles y un clima benigno.

En 1890, tras la creación del Departamento Caseros, se convierte en cabecera, debido al febril desarrollo demográfico. El 29 de septiembre de 1907, tras superar los diez mil habitantes, es declarada ciudad adquiriendo el régimen municipal.

- Cooperativa Siglo XXII [sedecasilda@hotmail.com](mailto:sedecasilda@hotmail.com)

De acuerdo a lo que consta en la web de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas de la UNR, la Asociación Cooperadora Casilda XXII comienza a gestarse a mediados del año 2001, tras una encuesta realizada por el Rotary Club de Casilda sobre preferencias de carreras universitarias en jóvenes de la ciudad y zona de influencia.

Con esta encuesta como disparador, comenzaron a reunirse representantes de organizaciones civiles sin fines de lucro de la ciudad para intentar acercarse a la Universidad Nacional de Rosario con el objeto de traer a Casilda alguna de las carreras dependientes de esa Institución.

De allí surgieron las primeras conversaciones con las autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de Rosario, que ya contaban con vasta experiencia en el desarrollo de sedes.

La primera cuestión fue transmitir a las autoridades de la Facultad y de la Universidad que la sede Casilda no sólo estaba dirigida a los jóvenes de la ciudad sino a los de localidades vecinas que en no más de 40 km. a la redonda sumaban más de 100.000 habitantes y a ellos iba destinada la oferta educativa.

A pesar de la dura crisis que sufría el país, posiblemente la más grave de toda la historia Argentina, con la colaboración de las autoridades de la Universidad, de la Facultad, de la ciudad de Casilda y los representantes de las entidades que participaron de este proyecto, se formó la Asociación Cooperadora Universitaria Casilda XXII, y durante el 2002 se realizaron las gestiones para comenzar el dictado de clases en año 2003.

Las gestiones para conseguir el espacio físico para el dictado de clases se vio facilitado porque hubo ofertas de parte de distintas Instituciones educativas y se optó por la de la Sociedad Italiana Dante Alighieri por las comodidades ofrecidas y las facilidades horarias.

Con el tiempo la Cooperadora se transformó en condómino de la Sociedad Italiana con la construcción de 7 nuevas aulas, que se sumaron a las tres ya existentes, hoy todas climatizadas para comodidad de alumnos y profesores.

Hoy, pasados diez años de su comienzo, encuentra a la Asociación Cooperadora sólidamente constituida, con cinco ciclos concluidos de la Carrera de Contador Público, un presente pleno de actividad y un expectante futuro gracias a los jóvenes graduados que se han incorporado a la Comisión Directiva para convertirse en sus dirigentes y cerrar de esa manera el círculo.

### **3. BENEFICIARIAS DE LA EXPERIENCIA**

Directos: Población económicamente activa de la ciudad de Casilda y su zona de influencia. Emprendimientos en desarrollo que podrán mejorar su posicionamiento en el mercado. Secretaria de Producción de la Municipalidad de Casilda, provincia de Santa Fe.

Indirectos: Empresas instaladas en la ciudad de Casilda y su zona de influencia.

En este aspecto cabe destacar los aprendizajes que fueron posibles a partir de la vinculación entre los diferentes instituciones tanto público como privadas.

Teniendo en cuenta que este proyecto comenzó en Noviembre de 2014, es de destacar las dificultades que se presentaron a partir del desarrollo del proceso eleccionario en la Provincia de Santa Fe, tanto en las primarias en el mes de abril, como durante los meses siguientes hasta las elecciones definitivas en el mes de junio. Aun así, la Municipalidad respondió a las solicitudes de información y acompañamiento solicitado para el Ciclo de capacitación y la Cooperadora Siglo XXII cumplió un papel fundamental en la difusión y logística en la concreción de dicho ciclo.

#### **4. ALCANCE**

La experiencia que se llevó a cabo en la Ciudad de Casilda tuvo como objetivo difundir la importancia del emprendedorismo, y más específicamente su ubicación, dentro del ámbito académico y la posibilidad de desarrollar una vinculación con la sociedad que permitió la capacitación en el área de emprendedorismo, desarrollando planes de negocios a partir de las ideas de cada uno de los actores intervinientes.

*Objetivos Generales:* Explorar las condiciones del contexto y analizarlas en función de la futura generación de emprendimientos a través de la implementación de los cursos de acción a desarrollar.

*Objetivos Específicos:*

- Producir una evaluación del Contexto General y de las empresas instaladas en Casilda. Elaborar un mapeo de los emprendimientos y su grado de evolución en la ciudad de Casilda
- Indagar las posibilidades de generar emprendimientos que satisfagan necesidades de los sectores productivos de la ciudad de Casilda.
- Fomentar la puesta en marcha de proyectos productivos o de servicios.
- Promover una mejor inserción futura de las personas, al mercado laboral a través de la generación de emprendimientos productivos.

#### **5. ACTIVIDADES DESARROLLADAS**

Se llevó a cabo una exploración sobre el desarrollo de emprendimientos en la ciudad de Casilda, así como también un relevamiento de la estructura productiva de la misma que nos permitió identificar las oportunidades y necesidades que pueden ser satisfechas a través de emprendimientos en el área de la producción de bienes intermedios o servicios.

Se desarrolló un ciclo de capacitación de cinco jornadas abierto a la comunidad, para las personas con inquietudes, ideas o necesidades en relación a algún tipo de emprendimiento. Al finalizar el mismo, los interesados desarrollaron sus menús ejecutivos y luego de una evaluación quedaron en condiciones de desarrollar sus planes de negocios.

Para el desarrollado de los Planes de Negocios, se les asignará un Tutor para el acompañamiento en este proceso. A partir de este plan de negocio, se desarrollaran estrategias y acciones para generar su sostenibilidad en el tiempo. La Municipalidad a través de la Oficina de empleo llevará adelante un seguimiento brindando soporte en

la resolución de los problemas que se presenten en la gestión, generando evaluaciones parciales del desarrollo del emprendimiento.

Así mismo, se establecieron vinculaciones con distintas instituciones que disponen de financiamiento para el fomento del emprendedorismo y que posibilitan transformar en realidad estas ideas. La Oficina de Empleo de la Secretaría de Producción de la Municipalidad de Casilda, lleva adelante capacitaciones en cuanto a la presentación de los programas Capital Semilla y PACC Emprendedor de la. SePyME

Elaboración de estrategias de fomento emprendedor: Se establecieron vínculos de cooperación y asociativismo entre emprendedores y empresas ya instaladas en la ciudad de Casilda generando una cadena de valor a nivel local. Esto se logró con la cooperación de los distintos actores económicos de la ciudad tales como el Centro Económico de Casilda y otras Cámaras e instituciones intermedias.

## **6. PRINCIPALES LECCIONES Y ASPECTOS INNOVADORES**

- Bondades del emprendedorismo: El emprendedorismo como nueva concepción de la actividad económica, fomenta el desarrollo local, permitiendo la inserción de múltiples actores con potencialidades innovadoras, creativas, formando empresas, ofreciendo un valor positivo para la sociedad, especialmente la sociedad local, generando empleo sostenible en el tiempo y fortaleciendo así a la comunidad. El emprendedorismo crea un futuro y lo transforma.
- Ciclo de capacitación consta de cinco encuentros en los que se desarrollan temas referidos a los distintos aspectos de la gestión de un emprendimiento: El planteo de nuevas ideas de negocio, brainstorming, detectando nuevas tendencias y oportunidades. Contemplar cuáles son las tecnologías al servicio del emprendedor para potenciar el emprendimiento. Imagen y marketing. Estrategias de negocio basadas en lograr diferenciación. Definir misión, visión y valores. Menú ejecutivo y Plan de negocios. Exposición de las alternativas de financiamiento. Plan financiero y capital de riesgo.
- Es importante destacar que a partir de los Proyectos de Vinculación de la Secretaría de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo de la Universidad Nacional de Rosario, se logra una articulación entre el ámbito académico y la sociedad en su conjunto. En este proyecto se articuló con organismos públicos y privados, a saber la Municipalidad de Casilda y la Cooperadora Siglo XXII. La experiencia genera una sinergia positiva que contribuye a incorporar los aprendizajes que brindan estas articulaciones. El contacto directo con los emprendedores y con la gestión que lleva

adelante la Oficina de Empleo nos brinda una visión de la práctica misma y de las necesidades con que los emprendedores llegan a la misma. A partir de esto, consideramos logrado el objetivo propuesto en estos Proyectos de Vinculación Inclusiva.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

ANSOFF, H.I. Planteamientos Estratégico, nueva tendencia de la Administración / H. I Ansoff, R.P. Declerk, R. L. Hages. México Editora Trillas, 1993. Alcaraz, R. (2005) El Emprendedor de éxito” Guía de Planes de Negocios” 2 Edición, Mc. Graw Hill, México .D.F. Longenercher, Moore (2007) “Administración de Pequeñas Empresas” Enfoque Emprendedor, 13ª Edición Editorial Thomson. México .D.F.

<http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/MonografiaVersionFinal.pdf>

Consultada 20-09-2015

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. & LAMPEL, S. (1999). Safari a la estrategia. Argentina: Ediciones Granica

La empresa y el espíritu emprendedor de los jóvenes. Ministerio de educación y ciencia. Edita Secretaria General Técnica.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Principios de Marketing. Pearson Educación SA. 2008.

GLADWELL, M. Inteligencia Intuitiva. Taurus. Buenos Aires. 2006.

SBDAR, M. Master en negocios: emprendedores: conocimientos y herramientas para completar la pasión por hacer. Arte Gráfico Editorial Argentino. Buenos Aires. 2009.

Trabajo Presentado en las Jornadas de Ciencia y Tecnología de la Universidad Nacional de Rosario. Noviembre 2015.