



**PRIMER CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN DEL  
JARDIN DE LA REPÚBLICA  
ENCUENTRO INTER-REGIONAL ADENAG  
CENTRO-OESTE Y NOROESTE DE LA ARGENTINA**

**“DESARROLLO CON INDEPENDENCIA”**

**SAN MIGUEL DE TUCUMAN - 17 y 18 DE MARZO DE 2016**

---

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMAN**

---



ISBN 978-987-754-000-0



9 789877 540000



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

---

## COMITES DEL CONGRESO

### COMITÉ ACADÉMICO

Presidente Comité Académico  
Secretario Regional Noroeste de ADENAG  
Victor Francisco Martinez

Presidente de ADENAG  
Elena M. Denda

Secretaria Académica Facultad de Ciencias Económicas UNT  
Lidia Ascárate

### COMITÉ ORGANIZADOR

Presidente Comité Organizador  
Vice Decano Facultad de Ciencias Económicas UNT  
María Liliana Pacheco

Secretario Regional Centro Oeste de ADENAG  
Luis Bellini

Profesora UNT  
Liliana Irene Fagre

### COMITÉ CIENTÍFICO

Presidente Comité Científico  
Decano Facultad de Ciencias Económicas UNT  
José Luis Jimenez

Decano Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud UNSE  
María Mercedes Arce

Directora del Instituto de Administración Facultad de Ciencias Económicas UNT  
Alejandra Masclef

### MODERADORES DE MESA PANEL

Prof. Diana Schulman – Universidad Nacional de Luján  
Prof. Alejandra Masclef – Universidad Nacional de Tucumán  
Prof. Martín Fernández Molina – Universidad Nacional de La Plata  
Prof. Jorge Romo – Universidad Nacional de La Pampa

### COMPILACION DE TRABAJOS

Profesor de Administración  
Victor Francisco Martinez



---

Primer Congreso de Administración del Jardín de la República  
Encuentro Inter-Regional ADENAG Centro Oeste y Noroeste de la Argentina  
1a ed compendiada.  
San Miguel de Tucumán  
Universidad Nacional de Tucumán. Facultad de Ciencias Económicas de la UNT  
Marzo de 2016  
Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online  
ISBN 978-987-754-000-0

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita del titular del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos.

Queda hecho el depósito que marca la Ley N° 11.723

Compilación y Edición  
Martínez, Víctor Francisco  
victormartinez@face.unt.edu.ar



## INDICE DE CONTENIDOS

<b>INDICE DE CONTENIDOS</b>	3
<b>PROLOGO</b>	6
<b>1. PONENCIAS</b>	7
<b>1.1. Area Temática 1</b>	
<b>Desafíos en la enseñanza de la administración</b>	
<b>Generando competencias profesionales para nuevos escenarios</b>	8
• ¿Las asignaturas de Administración incluyen la responsabilidad social?	9
• Tablero de Comando para la enseñanza virtual de la Administración	25
• Propuestas alternativas para promover la lectura crítica de autores paradigmáticos en Administración	49
• Enseñanza de funciones: Aplicación de modelos moderados a situaciones de Administración	68
• Coequipo: Programa de asesoramiento estudiantil a Organizaciones del medio	78
• La Enseñanza de la Administración antes las nuevas realidades Educativas	103
• Breve reseña sobre aspectos epistemológicos de la Administración	124
• Enfoque de competencias en la formación del Licenciado en Administración	143
• Generación de exámenes aleatorios con excel	171
• Organizaciones que Aprenden: Experiencia en la Facultad de Ciencias Económicas a través de Curso de Articulación con el Nivel Medio	191
• Perfil del ingresante: Análisis comparativos modalidad distancia y semipresencial	207
• La generación de competencias de interpretación de la información contable y financiera en los administradores	225
• El emprendedorismo en la currícula de carreras universitarias	247
• Metodologías Innovadoras en la enseñanza de Administración	273
• Enseñanza de la investigación en cursos de Administración	289
<b>1.2. Area Temática 2</b>	
<b>Nuevas tecnologías y formas de hacer negocios</b>	
<b>La virtualización y los negocios</b>	326
• Gestión de la clientela en contextos complejos. El caso Arla Foods	327
• La información en la Internet de las Cosas y su impacto en los negocios	348



### 1.3. Area Temática 3

#### **Pymes y empresas familiares en busca de una gestión más competitiva. Como generar emprendedores**

- |  |     |
|--|-----|
|  | 378 |
| • Evolución de la Gestión Administrativa Cooperativa utilizando al Balance Social como herramienta   | 379 |
| • La dinámica estructura-procesos y su alineación con la estrategia y la cultura. El caso de una Pyme comercializadora de vidrios radicada en la ciudad de San Miguel de Tucumán | 408 |
| • Trabajar en las Pymes: la percepción del rol de consultor  | 438 |
| • La complejidad para emprender y gestionar las Pymes en La Pampa  | 456 |
| • Comportamiento del consumidor tucumano en supermercados de empresas locales y de cadenas internacionales   | 483 |
| • Estudio de la situación de las microempresas en la Región de Villa María   | 508 |
| • Análisis Conceptual del Turismo Sustentable  | 523 |

### 1.4. Area Temática 4

#### **Hacia una cultura organizacional que promueva el desarrollo de las personas y de la sociedad. Factores facilitadores de la innovación**

- |   |     |
|---|-----|
|   | 535 |
| • Aplicación de la Dirección por Valores en el Programa Sumar Tucumán   | 536 |
| • Autores clásicos de Administración y Pequeñas y Medianas Organizaciones de la localidad de Bahía Blanca   | 567 |
| • Características y Expectativas Laborales de la Generación "Y"   | 594 |
| • Programas de Entrenamiento para el Trabajo como una herramienta para una Cultura Organizacional Socialmente Responsable   | 609 |
| • Gestión Social en Hospitales Públicos   | 633 |
| • El aspecto humano en el compromiso de las Pymes con la RSE. Un desafío Cultural   | 653 |
| • La conciencia de Responsabilidad Social Empresarial en las empresas de seguros de Tucumán   | 669 |
| • Responsabilidad Social y Gestión Universitaria. Estudio acerca de las percepciones de los integrantes de una Organización universitaria en relación a la responsabilidad social de la misma | 683 |
| • Caracterización del Clima Laboral en un grupo de empleados de un Programa Público Nacional. Una mirada desde el punto de vista del grupo de trabajo   | 697 |
| • La Responsabilidad Social de las Organizaciones: Las prácticas de una panificadora de la ciudad de Santiago del Estero  | 725 |



---

<b>2. POSTERS</b>	739
<b>2.1. Area Temática 1</b>	
<b>Desafíos en la enseñanza de la administración.</b>	
<b>Generando competencias profesionales para nuevos escenarios</b>	740
• El Plan de Negocios como herramienta de aprendizaje	741
• Enfoque interdisciplinario en la enseñanza de la Administración Financiera	746
<b>2.2. Area Temática 2</b>	
<b>Nuevas tecnologías y formas de hacer negocios.</b>	
<b>La virtualización y los negocios</b>	752
• Enseñanza de TICs en la Carrera de Licenciatura en Administración en escenarios cambiantes	753
<b>2.3. Area Temática 4</b>	
<b>Hacia una cultura organizacional que promueva el desarrollo de las personas y de la sociedad. Factores facilitadores de la innovación</b>	759
• La Responsabilidad Social en la Cultura Organizacional	760
• Análisis cualitativo del tipo de cultura predominante en una Organización educativa secundaria de la ciudad de Río Cuarto	767

**Nota:** *No se presentaron posters para el Area Temática 3*



---

## PROLOGO

Este Congreso se pensó como un espacio de intercambio de experiencias y sociabilización de proyectos de investigación en cuatro áreas temáticas muy concretas.

La primera de ellas vinculada a la enseñanza de la administración y como desde nuestro rol docente contribuimos a generar las competencias que demanda el medio para nuestros jóvenes profesionales. Esta área fue la que más trabajos tuvo, lo que muestra el interés y la relevancia que tiene para los docentes universitarios esta temática.

Las nuevas tecnologías y su impacto en el mundo de los negocios, constituyo el área temática número dos del Congreso de Administración del Jardín de la República, realidades por cierto que nos tocan muy de cerca en lo cotidiano, donde se puede advertir como internet por ejemplo está modificando nuestro entorno y nuestra forma de operar.

Posteriormente fue el turno de las pymes, empresas familiares y de los emprendedores. Los trabajos que conformaron esta tercera área, fueron de especial interés para los asistentes, quienes pudieron tomar contacto con la realidad de diversas zonas del país, como ser Tucumán, Santiago del Estero, Córdoba y La Pampa.

Finalmente, el último grupo de trabajos abordó la temática de la responsabilidad social, de los recursos humanos y de la cultura organizacional, temas sobre los cuáles se habla mucho, pero en ocasiones no se hace tanto en el terreno concreto, como pudo apreciarse en las diversas conclusiones y aportes que nos señalaron los panelistas.

Cabe señalar, que en todos los casos se generaron interesantes debates fruto de las ponencias presentadas, donde los presentes, docentes, alumnos, profesionales y público en general, expuso sus inquietudes, transmitió sus consultas y recibió por parte de los oradores, respuestas llenas de contenido y experiencia profesional y docente. Todo ello, enriquecido por una mirada claramente federal y diversa, dado que se contó, con trabajos de distintas localidades, como ser Tucumán, Catamarca, Santiago del Estero, Córdoba, Río Cuarto, Villa María, Santa Rosa La Pampa, La Plata, Resistencia – Chaco y Bahía Blanca.

**Mg. Victor Francisco Martinez**  
**Profesor Administración**  
**Facultad de Ciencias Económicas UNT**  
**Secretario Regional NOA ADENAG**



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

## 1. PONENCIAS



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

## **PONENCIAS**

### **AREA TEMATICA 1**

**Desafíos en la Enseñanza de la Administración.**

**Generando Competencias Profesionales para**

**Nuevos Escenarios.**



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

---

**TITULO DEL TRABAJO:**

**¿LAS ASIGNATURAS DE ADMINISTRACIÓN INCLUYEN LA  
RESPONSABILIDAD SOCIAL?**

**AUTORES:**

BIASI, NORMA ISABEL [biasi.normai@gmail.com](mailto:biasi.normai@gmail.com)

CAPALDI, IVAN JOSE [ivanjcapaldi@yahoo.com.ar](mailto:ivanjcapaldi@yahoo.com.ar) 0358-154203813

CORMICK, ANA MARIA [anacormick@gmail.com](mailto:anacormick@gmail.com) 0358-154230404

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE RIO CUARTO**

**PALABRAS CLAVES:**

RESPONSABILIDAD, MOTIVACION, CURRICULUM, INTEGRACION,  
PRACTICAS

**¿LAS ASIGNATURAS DE ADMINISTRACIÓN INCLUYEN LA  
RESPONSABILIDAD SOCIAL?**

**AUTORES:**

BIASI, NORMA ISABEL [biasi.normai@gmail.com](mailto:biasi.normai@gmail.com)

CAPALDI, IVAN JOSE [ivanjcapaldi@yahoo.com.ar](mailto:ivanjcapaldi@yahoo.com.ar) 0358-154203813

CORMICK, ANA MARIA [anacormick@gmail.com](mailto:anacormick@gmail.com) 0358-154230404



---

## INTRODUCCION

El presente trabajo se enmarca dentro del proyecto de investigación “ LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LOS ACTORES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS”, aprobado por SECYT para el periodo 2016-2018 intenta abordar la responsabilidad social entendida como responder “por lo que se hace, lo que se deja hacer y por lo que no se hace”. Entendiendo que la temática a abordar involucra a todos los actores sociales; en el proyecto los miembros que conforman la Facultad de Ciencias Económicas.

En la ponencia se pretende presentar la propuesta que se desarrollará específicamente para la carrera de Licenciatura en Administración y por derrame a las carreras de Contador Público y Licenciatura en Economía, habida cuenta que la primera asignatura Principios de Administración se encuentra en el ciclo básico y es común a las tres carreras que ofrece la Facultad de Ciencias Económicas. Se realizará un análisis pormenorizado de la asignatura por entender que es la entrada a la temática por parte de los ingresantes, habida cuenta que en el primer año primer cuatrimestre, es la única materia que puede incluir en sus contenidos la temática analizada.

A partir de esa contrastación y luego enfocándonos específicamente al Licenciado en Administración, se procederá a la revisión de las asignaturas específicas, intentando dilucidar si es factible una sucesiva aproximación al tema; de manera que el futuro graduado vaya internalizando los conceptos y pasen a formar parte intrínseca de su formación y accionar profesional.

El análisis de los contenidos curriculares del Plan de Estudios se contrastará con las demandas de los profesionales egresados; de modo de atender a las realidades del desempeño profesional determinando qué alcance e importancia tiene la responsabilidad social en la currícula.

Considerando que desde la universidad pública se debe fomentar el desarrollo sustentable en su más amplia concepción, a la vez que generar profesionales comprometidos con la realidad, se intentará a través de los cambios



curriculares, si así ameritaran, incorporar nuevas herramientas que permitan construir y reconstruir las diversas organizaciones donde se producen las actividades de la sociedad en su conjunto.

También se intentará que la incorporación de los contenidos sea de manera integradora.

Se pretende además, lograr una mejor comprensión de los estudiantes en relación a las causas del desempeño académico, atento a que algunas de las variables que impactan en la conducta humana en las organizaciones son la personalidad, los valores, las actitudes y la motivación; las cuales constituyen el motor fundamental en el accionar de los futuros profesionales en su actuación dentro de las organizaciones.

## **ANTECEDENTES**

Si convenimos que la Responsabilidad Social se puede entender como: “responder por lo que se hace , lo que se deja hacer y por lo que no se hace”, entonces también podríamos definirla como la determinación firme y perseverante de empeñarse por el bien común.

La Responsabilidad Social es en verdad un nuevo modelo de gestión organizacional, aplicable a cualquier tipo de organización, y que se centra en el tema de la gestión de los impactos que una organización genera, a corto y largo plazo, en el campo social y medioambiental, y que afectan a un sin número de grupos de interés (stakeholders) internos y externos de dicha organización. Esto es lo que define la norma ISO 26000.

"Responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades sobre la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento ético y transparente que, sea consistente con el desarrollo sostenible y el bienestar de la sociedad; -tome en cuenta las expectativas de las partes interesadas (stakeholders)-; esté en conformidad con la legislación



vigente y congruente con las normas de conducta internacionales; y sea integrada en toda la organización y practicada en todas sus relaciones”.

En un artículo titulado "LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA" bajo la autoría del Profesor Oscar Federico SPADA y otros, ya se analizaba lo plasmado en el actual "Plan Estratégico Institucional", aprobado por el Consejo Superior en el año 2007<sup>1</sup> y que se refiere a la finalidad de la Institución, como así también en el Título preliminar y capítulos del Estatuto Universitario<sup>2</sup> se establecen los fines de la UNRC:

“La Universidad Nacional de Río Cuarto es una entidad de derecho público, que integra el sistema nacional de educación en el nivel superior con el fin de impartir enseñanza, realizar investigaciones, promover la cultura nacional, producir bienes y prestar servicios con proyección social, haciendo los aportes necesarios y útiles al proceso de liberación nacional y contribuyendo a la solución de los grandes problemas nacionales.”

“Acorde con sus fines últimos, la Universidad debe estimular la participación de los miembros de la comunidad universitaria a favor de la vida, la paz, la democracia y los valores de la libertad, impulsando el protagonismo de la Argentina en el mundo, la integración regional y latinoamericana”.

“La Universidad tiene por función esencial el desarrollo y la difusión de la cultura en todas sus formas a través de la enseñanza superior, la investigación científica, la preparación técnica, la formación profesional y la elevación del nivel ético y estético”.

“Su actividad se orienta hacia el esclarecimiento de los grandes problemas humanos, en forma preferente los de la vida nacional y en modo especial los de la región de Río Cuarto”.

---

<sup>1</sup>Resolución del Consejo Superior N° 127/2007

<sup>2</sup> Resolución del Consejo Superior N° 1723/2011



Por otra parte, los contextos emergentes y la dinámica de la propia universidad generan el desafío de nuevas finalidades:

- Contribuir a la definición, comprensión, estudio y resolución de problemas socialmente relevantes, nacionales y globales, mediante formas innovadoras de enseñanza, investigación y extensión.
- Propiciar la integración y proyección internacional de la universidad desde un principio de globalización solidaria.
- Promover el ejercicio de una ciudadanía crítica, con conciencia social y responsabilidad ética fundada en valores de solidaridad, pluralismo, autonomía intelectual y firme defensa de los derechos humanos y de las formas democráticas de gobierno.
- Propender a la interacción y comunicabilidad entre disciplinas, centros productores de conocimientos, instituciones y actores sociales desarrollando un pensamiento transdisciplinario y redes múltiples de conocimiento.
- Definida la finalidad de la institución, en el marco de un Plan Estratégico Institucional, es importante comenzar a definir la imagen-objetivo o visión institucional que constituye la idea representada de la Universidad que deseamos en un horizonte de tiempo futuro.
- La imagen objetivo de nuestra Universidad se define como:
- Pública y gratuita, con ingreso irrestricto y desarrollo de estudios de grado libre de arancel, que asegure la igualdad de acceso y permanencia a todos los sujetos con independencia de su nivel económico o cultural, sin dar lugar a ningún tipo de discriminación por raza, religión, origen, género, edad ni discapacidad.
- Bien social, al contribuir a la definición y resolución de problemas sociales de los grupos o sectores más vulnerables, al desarrollo



---

económico nacional y sustentable, a la preservación del medio ambiente y a la creación de cultura y conciencia nacional y solidaria.

- Democrática, regida por una racionalidad comunicativa y procedimientos de diálogo en la toma de decisiones donde los disensos se resuelven a través de la argumentación racional garantizando el pluralismo ideológico y académico.
- Distribuidora, productora y difusora de conocimiento socialmente útil y público, es decir, provisional, histórico, criticable, no dogmático, hipotético, abierto a la pregunta, al cuestionamiento y al contraste riguroso.
- Reflexiva y proactiva, capaz de autoevaluarse en forma permanente y así, comprender y mejorar sus procesos y sus productos.
- Con excelencia académica ofreciendo a los estudiantes conocimientos y prácticas de máxima calidad y significación científica y social.
- Flexible para adaptarse a la diversificación y expansión de la población estudiantil, a las nuevas tecnologías, formas de comunicación, producción de conocimiento, a la movilidad de las profesiones, a los cambios paradigmáticos en las ciencias y a las nuevas condiciones sociales.
- Concebida como totalidad, con un proyecto global y coherente y no como mera suma de unidades académicas independientes.
- Articulada con el nivel medio, con el subsistema de educación superior no universitaria, con otras Universidades de la región, del país y del mundo y con otras organizaciones sociales pero con respuestas regionales contextualizadas.
- Innovadora en sus formas de enseñanza, investigación, transferencia educativa y tecnológica y gestión.



- Moderna en sus formas de gestión incorporando nuevas tecnologías de información y comunicación a sus procesos y promoviendo una administración ágil y transparente.
- Eficiente y equitativa en el uso y distribución presupuestaria asignando recursos en función de objetivos estratégicos.

Todo lo antes dicho no es ajeno a cada una de las unidades académicas de la universidad, así como tampoco a la oferta educativa vigente. En consecuencia es dentro de este marco y atento a que los futuros profesionales son los generadores del cambio en las organizaciones, y que el mismo no es inmediato sino paulatino, es que se hace perentorio desde las unidades académicas integrar los conceptos asociados a la responsabilidad social, tales como compromiso, respeto, preservación del ambiente, y otras, a los contenidos curriculares de todas y cada una de las asignaturas que integran la curricula y no quedarnos con un simple seminario optativo.

Existe a nivel nacional una gran preocupación por el tema y en algunas universidades el mismo se materializa a través de Institutos que tocan transversalmente a las diferentes unidades académicas, situación de la cual adolece nuestra universidad hasta el momento.

Es importante destacar al respecto que existe un proyecto de formación en la Facultad de Ciencias Económicas de un Instituto de Responsabilidad Social, que estaría integrando a profesionales, estudiantes, graduados y personal de apoyo de las distintas unidades académicas de la Universidad Nacional de Río Cuarto. Esta creación está sujeta a una serie de trámites y acuerdos que demoran su constitución y además no tiene directa influencia en la formación de todos los estudiantes; habida cuenta que del mismo participarían aquellos que voluntariamente así lo deseen; no formando parte de los requisitos curriculares.

Por otro lado, y siguiendo con el análisis de las características y los problemas del contexto educativo de nuestra Universidad, tales como la fragmentación,



falta de pertinencia y débil conocimiento reflexivo, justifican la selección y jerarquización de lineamientos estratégicos como prioridades de la agenda que guíe el cambio de la misma para los próximos años. Las líneas estratégicas de acción pretenden constituirse en rasgos distintivos que diferencien a nuestra universidad y se dirigen a revertir los problemas enunciados mediante el análisis y acciones con relación a:

- a) Articulaciones múltiples, esto es articulación intra e interinstitucional e internacional.
- b) Pertinencia social y epistemológica.
- c) Gestión fundada en y para el conocimiento.

Estos lineamientos están atravesados por un principio rector transversal: la innovación.

En relación a la pertinencia social y epistemológica se busca lograr congruencia o relación de la universidad con las necesidades sociales, por un lado, y con las nuevas formas de producción y difusión del conocimiento, por el otro.

Entendiendo a la pertinencia social, como responsabilidad social de la universidad por sus procesos y productos. La universidad como bien público es responsable ante la sociedad de lo que hace y produce. No obstante, somos conscientes que el principio de pertinencia conlleva el riesgo de limitar la libertad académica de las universidades y de dar respuestas adaptadas a las demandas del mercado. Creemos que la posibilidad de síntesis en la tensión entre esta responsabilidad social y la autonomía universitaria se resuelve si la propia universidad discute y define, en el ámbito político-filosófico, sus propios parámetros de pertinencia.

El concepto de pertinencia tiene un enfoque social donde la universidad asume un rol protagónico en los procesos de cambios sociales, económicos y políticos. Ello se debe plasmar en producción, enseñanza y utilización de



conocimientos científicos y tecnológicos para contribuir a pensar y resolver los problemas críticos de la región. Por otro lado, entendemos que la oferta curricular debe responder a las necesidades sociales y económicas de la región ampliada. Si se logra construir el espacio educativo del Mercosur a largo plazo, con la consiguiente movilidad de docentes, egresados y estudiantes, la oferta académica deberá mirar hacia las necesidades de los países miembros y no sólo de la región próxima.

La pertinencia social también supone interacción con empresas para identificar temas de investigación y transferencia tecnológica, pero sin que la universidad pierda el control último de la agenda de investigación, control que no significa aislamiento sino decisión sobre prioridades y metas últimas de la pertinencia (con quién y para qué). En ese sentido pretendemos una pertinencia solidaria (con énfasis en necesidades de sectores más desfavorecidos, con pequeñas empresas construidas y a reconstruir, sectores de la economía no formal) entendiendo a la universidad como un bien público o servicio social. No obstante, reconocemos la necesidad de la coexistencia de la investigación básica con la investigación contextualizada donde tanto la lógica disciplinar como la responsabilidad social rijan la agenda universitaria. Esto se concreta en programas articulados con el sistema productivo (seminarios, programas de investigación conjuntos, transferencia, pasantías de estudiantes, prácticas sociocomunitarias, entre otros) y con el medio social (Municipio, Organizaciones No Gubernamentales).

Desde el punto de vista de la pertinencia epistemológica, ésta supone:

- a) En la enseñanza, en primer lugar, una currícula más flexible que brinde sólida formación básica y general y diversificación en la formación especializada ubicada en trayectos optativos y que pueden distribuirse en diferentes universidades; en segundo lugar, implica la formación permanente y, por lo tanto, el fortalecimiento de la formación de postgrado y su articulación con el grado.



- b) En investigación, programas en redes nacionales e internacionales y fuerte articulación con el sistema científico nacional y provincial.
- c) En extensión, la vinculación del conocimiento académico con el conocimiento práctico.

Por otra parte, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación han generado nuevas formas de vinculación con el conocimiento. La pertinencia epistemológica supone la generación de estrategias que permitan la selección de información pertinente de manera que sea la base para su transformación en conocimiento.

Tanto en la pertinencia social como en la epistemológica, la extensión universitaria constituye un punto de contacto entre ambas.

Es una función sustantiva de la Universidad que tiene como finalidad establecer procesos permanentes de interacción e integración con las comunidades regionales, nacionales e internacionales en orden a asegurar su proyección social y su contribución a la comprensión y solución de los problemas sociales más relevantes. Es decir, actuar de nexo entre universidad y sociedad integrando la cultura, la ciencia, la tecnología y la educación formal e informal al mundo social y, a su vez, recuperando los problemas de la sociedad como insumos que ayuden a orientar la investigación y la docencia en la universidad.

La extensión es un proceso de enseñanza y aprendizaje donde, tanto el/los extensionista/s como la población beneficiaria son sujetos activos del proceso. No es una práctica unilateral de servicio, sino que supone prácticas o procesos interactivos o de mutua vinculación desde dentro de la universidad hacia fuera y desde afuera de la universidad hacia adentro, prácticas, en definitiva, de integración y enriquecimiento mutuo de orden social, cultural y científico. Es decir se trata de un proceso de intercambio de saberes, tecnologías y culturas diversas donde la universidad es un actor más en el juego de intercambios.



Hoy al hablar de Responsabilidad Social Universitaria, no se trata de que la Universidad proyecte el conocimiento que genera a la sociedad, sino que responda a demandas sociales específicas interactuando en forma conjunta.

En este sentido el objetivo es contribuir, a recoger y sistematizar demandas de la sociedad que se constituyan en insumos que doten de pertinencia social a las funciones sustantivas de la Universidad.

La mayor contribución que puede hacer la Universidad a su país, es convertirse en un modelo de Sociedad Civil y productora de capital humano y social, pero para ello, profesores, estudiantes y la comunidad universitaria en general deben asumir la responsabilidad de crear un hábitat interdisciplinario que reconfigure la praxis académica.

En definitiva, el desafío como miembros de la comunidad universitaria en términos de Responsabilidad Social es:

“Pensar en una Universidad Nacional generadora de conocimiento socialmente útiles que sostenga una filosofía participativa, responsable, que recree permanentemente un compromiso colectivo y apueste a relacionarse con el entorno regional al cual se debe”.

“ Cada profesión ha de ser concebida no sólo como un medio para ganarse la vida, de mejorar su situación económica, de labrar un porvenir a sus hijos, sino también, como el ejercicio de una misión social y una colaboración al bien común” (San Alberto Hurtado) extractado de la homilía del Padre Carlos Juncos el día 17 de agosto de 2014.

## **HIPOTESIS, SUPOSICIONES Y PREGUNTAS DE INVESTIGACION**

Y siguiendo a Peter Drucker que afirma "debemos aceptar que nuestra tarea no es mejorar un poquito el ayer, sino preparar nuestras empresas, nuestros países y a nosotros mismos para un mañana que será muy diferente"; entonces cabe preguntarse:



- ¿Qué papel le cabe a la organización pública encargada de formar los futuros dirigentes que pondrán su impronta en cada lugar que se desempeñen?
- La Universidad: ¿está formando a sus profesionales atento a lo que plantea la ISO 26000?
- ¿ Los contenidos curriculares atienden a estas nuevas realidades?
- ¿Responde la currícula a los acuerdos del Pacto Global, a la normativa que deben cumplir las empresas que quieren colocar sus productos en el exterior?
- ¿ Los docentes estamos preparados para compartir con los estudiantes esta nueva concepción de gestión organizacional?

La definición general de la Responsabilidad Social ya existe, y es consensuada entre todas las partes de la sociedad civil mundial. Nadie puede pretender que no está enterado. Desde la universidad debemos generar un cambio drástico a nivel institucional y académico. Llegó la hora de “ponernos los pantalones largos” y obrar en consecuencia, decir lo que se hace y hacer lo que se predica, aplicando los estándares internacionales (Derechos Humanos, Convenciones de la OIT, Pacto Global, Protocolo de Kyoto, etc.).

- ¿Nuestros estudiantes, reciben los contenidos que cubren sus expectativas?
- ¿Encuentran los estudiantes en las aulas y en su interacción con el medio universitario la motivación adecuada que fortalezca su formación futura en los aspectos antes resaltados?
- ¿Se nutren los estudiantes de todo lo que hace al respeto y cuidado del planeta tierra, la toma de conciencia del sentimiento y actitud solidaria, en contraposición con el individualismo que impera en la sociedad?



- ¿Alcanza con los contenidos ó es necesario un replanteo de la currícula por que nuestros egresados se enfrentan a un mundo diferente al analizado desde el aula?

### **OBJETIVO GENERAL:**

Analizar la concepción que anida en la presentación y fundamentación de los contenidos curriculares de cada una de las asignaturas de Administración en sus diferentes variantes que forman parte del Plan de Estudios de la Licenciatura en Administración, de la Facultad de Ciencias Económicas - UNRC, en relación con la Responsabilidad Social y su proyección al medio a través de los futuros profesionales.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

1. Analizar el Plan de estudio de la carrera de Licenciatura en Administración que se dicta en la Facultad de Ciencias Económicas; en relación al perfil profesional y los contenidos curriculares de cada asignatura, y teniendo en cuenta la temática objeto del proyecto.
2. Analizar el comportamiento de los estudiantes en función de la oferta educativa actual y sus expectativas para su futuro profesional.
3. Investigar en los egresados de la Facultad los aportes que la misma le ha ofrecido para su desempeño profesional.
4. Intentar articular los contenidos curriculares con las demandas sociales; a través de la incorporación de las prácticas sociocomunitarias en las actividades de los estudiantes y graduados.

El trabajo se desarrollará en dos etapas: en la primera se elaborará el marco conceptual de referencia y se realizará el diseño detallado de la investigación, concluyendo con la selección de los instrumentos de recolección de datos a aplicar. En la segunda se ejecutará el trabajo de campo, se procesarán los



datos obtenidos y se realizará el análisis y la síntesis de la información obtenida.

Para la elaboración del marco teórico se recurrirá a la recopilación y revisión de las principales fuentes bibliográficas de información secundaria existentes en la actualidad.

Para la obtención de la información primaria se aplicarán los instrumentos de recolección de datos seleccionados para tal fin (encuestas y entrevistas personales a los actores claves que intervienen en el proyecto). De ellos surgirán los datos que, luego de su codificación y tabulación, permitirán el análisis y la síntesis final de la investigación.

En relación al primer objetivo se concretará a partir del análisis exhaustivo de los contenidos de todas las asignaturas relacionadas de la carrera analizada que se dictan en la Facultad de Ciencias Económicas; de modo de establecer si en los mismos se incluyen la temática de la responsabilidad social en sus diferentes aspectos y atendiendo a las características y particularidades de cada una de las asignaturas.

En cuanto al segundo objetivo, el universo poblacional a estudiar estará compuesto por los individuos encuadrados, al momento de la ejecución del trabajo de campo –año 2016–, como estudiantes activos de las carreras de Ciencias Económicas –Contador Público, Licenciatura en Administración y Licenciatura en Economía– en el ciclo básico ,más concretamente en el primer año - primer cuatrimestre, y luego los cursantes de las asignaturas específicas, tales como sistemas administrativos 2º año y a partir del 4º año todas las asignaturas obligatorias; así como también los que seleccionan los seminarios optativos, todos estudiantes de la Universidad Nacional de Río Cuarto.

Para cumplir con el tercer objetivo se procederá a entrevistar a graduados de la Facultad de Ciencias Económicas, intentando lograr incluir a todo el claustro.



Para lograr el quinto objetivo se propondrá, luego del análisis de los contenidos curriculares, que en las asignaturas pertinentes, se incorpore una práctica socio-comunitaria que tenga relación con los contenidos de las mismas. Esta práctica socio-comunitaria puede ser incorporada dentro del programa como un Módulo, Unidad, un tema específico, u otra forma que se considere conveniente y teniendo en cuenta las experiencias ya implementadas, más allá de las prácticas profesionales habituales de algunas de las asignaturas.

### **MÉTODOS, INSTRUMENTOS, POBLACIÓN, UNIDAD DE ANÁLISIS**

- Se aplicará para la primera etapa la revisión de información disponible, más allá de los contenidos de las asignaturas
- En segunda instancia se entrevistará a los responsables de cada asignatura para indagar acerca de su posición en relación al tema.
- Mediante entrevistas estructuradas se contactará a los estudiantes mencionados.
- Se intentará un barrido total al Padrón de graduados de la Facultad de Ciencias Económicas.

El instrumental previsto para la recopilación de datos primarios son encuestas estructuradas, en el caso de los estudiantes.

En el caso de las entrevistas a los docentes se contará con una encuesta semiestructurada, al igual que para los graduados, aunque con distinto contenido.

### **CONCLUSIONES**

Con la ejecución de este proyecto se espera, luego de cumplidas cada una de las etapas del mismo, recomendar los posibles cambios que se pueden incorporar en el diseño de los nuevos planes de estudio de las carreras que se dictan en la Facultad de Ciencias Económicas; ya que los mismos deberán ser más flexibles y adaptados a las demandas sociales de las organizaciones que



integran nuestra región. Es fundamental en este proceso el rol que debe tener la Universidad Pública en cuanto a generadora de conocimiento socialmente útil.

También existe la factibilidad de compartir dicho trabajo con otras universidades del país, habida cuenta de la gran movilidad que tienen los alumnos de esta facultad, en especial por razones laborales, permitiendo de ese modo la validación de los estudios cursados en diferentes unidades académicas dentro del mismo país, de manera que exista una unidad de criterio en relación a la temática, de modo que se agilicen los trámites de equivalencias cuando los alumnos así lo requieran.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Alles, Martha A. (2007): Comportamiento Organizacional, Granica, Buenos Aires.
- Alvarado, M. (01 de junio de 2010). ¿Son las Alianzas Público-Privadas una alternativa para el desarrollo? Centro de investigación de economía y sociedad. Boletín CIES. Edición 81. Barcelona, España: Centro de investigación de Economía y Sociedad.
- Berbel Gimenez, G., Reyes Gómez, J. D., & y Gómez Villegas, M. (2007). La responsabilidad social en las organizaciones (RSO): análisis y comparación entre guías y normas de gestión e información. Revista Innovar. Vol. 17, no. 29, Enero a Junio de 2007.
- Bustamante Garcia, compilador- RSE: miradas plurales, un interés singular- Lattuada (Editora)- Ediciones Unaula 2012 - Colombia.
- Cuadernos de RSO. Publicación Interdisciplinaria sobre Responsabilidad Social de las Organizaciones. Universidad Católica del Uruguay. Volumen 3 nº 1. Junio 2015. Montevideo Uruguay.
- Dubrin, Andrew j. (2008). Relaciones humanas. comportamiento humano en el trabajo. Novena edición, Pearson Educación, México D.F.



- Ektin, Jorge (2007) .Capital social y valores en la organización sustentable: el deber ser, poder hacer y la voluntad creativa. Buenos Aires. Editorial Granica.
- Franklin, Enrique B. & Krieger, Mario (2011). Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina. Pearson Educación, México D.F.
- Gorrochategui y otros. Responsabilidad social de las organizaciones- investigaciones, casos y reflexiones. Ediciones Cooperativas. Brasil 2013.
- Gorrochategui, N., Martins de Oliveira, V. (2011). Responsabilidad social de las organizaciones. Perspectivas de nuevos marcos institucionales en América Latina. Buenos Aires. Ediciones Cooperativas.
- Griffin, Ricky W. & Moorhead, Gregory (2010). Comportamiento organizacional. Gestión de personas y organizaciones. Novena edición, Cenage Learning, México D.F.
- Iso/fides-26000. (30 de septiembre de 2010). International standard. Guidance on social responsibility. Obtenido de [www.iso.org](http://www.iso.org)
- Hamburger F., á. a. (2008.). Humanización de la empresa. Hacia una ética aplicada en las organizaciones. Bogotá, D.C. Universidad de San Buenaventura.
- Informe Regional sobre desarrollo humano para América Latina y el Caribe 2010
- Iso/fides-26000. (30 de septiembre de 2010). International Standard. Guidance on Social Responsibility. Obtenido de [www.iso.org](http://www.iso.org)
- Kent, Patricia: Responsabilidad social: una mirada desde la sustentabilidad- Agosto de 2013- I Encuentro Iberoamericano de Responsabilidad Social-Facultad de Ciencias Económicas – UNRC
- Kliskberg, Bernardo. Una agenda renovada de responsabilidad empresarial para América Latina en la era de la crisis. Inédito. Conferencia Inaugural Redunirse (2009).



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

- Kliskberg, Bernardo (2002). Hacia una economía con rostro humano. Argentina. Fondo de Cultura Económico.
- Kliskberg, Bernardo y AmartyaSen (2009). Primero la gente. Buenos Aires. 6º Edición. Temas.
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2009). Comportamiento organizacional. Décimotercera edición, Pearson Educación, México D.F.
- Souza Santos, B. (2005) La universidad en el siglo XXI. Para una reforma democrática y emancipadora de la universidad. Buenos Aires. Lpp-Miño y Davila Editores.
- Spada, Oscar F. RSE: experiencias universitarias en marcha. "la Universidad de Río Cuarto. Coloquio internacional. ¿Cómo impulsar la formación en RSE en la Universidad Argentina e Iberoamericana? Buenos Aires. 2007
- Vallaey, F., De la Cruz, C. y Sasia, P. (2009). Manual de primeros pasos en Responsabilidad Social Universitaria. Construyendo ciudadanía en universidades responsables.

## **OTRAS FUENTES A CONSULTAR**

- Convocatorias a presentación de proyectos de Voluntariado, Extensión y Cooperativismo y Economía Social de la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) del Ministerio de Educación de la Nación.
- Planes de Estudio vigentes en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Río cuarto.
- Resoluciones del Consejo Superior de la Universidad Nacional de Río Cuarto sobre implementación de Prácticas socio-comunitarias.



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

---

**TITULO:**  
**TABLERO DE COMANDO PARA LA ENSEÑANZA VIRTUAL DE  
LA ADMINISTRACIÓN**

CASTILLO Jorge. Autor y Expositor. [jorcast@unse.edu.ar](mailto:jorcast@unse.edu.ar)

NABARRO Sylvia Del Carmen. Autor y Expositor.

[sylvianabarro@yahoo.com.ar](mailto:sylvianabarro@yahoo.com.ar)

CEBALLOS Ana María. Autor. [anamariaceb@unse.edu.ar](mailto:anamariaceb@unse.edu.ar)

ARCE María Mercedes. Autor. [guguiarce57@gmail.com](mailto:guguiarce57@gmail.com)

MURATORE Francisco José. Autor. [muratore@unse.edu.ar](mailto:muratore@unse.edu.ar)

LESCANO Carlos Omar. Autor. [caliomi@yahoo.com.ar](mailto:caliomi@yahoo.com.ar)

Universidad Nacional de Santiago del Estero FHCSyS

**Palabras claves:** Clima de trabajo – Balanced Scorecard – Mapas Estratégicos  
– Entornos virtuales



---

## TABLERO DE COMANDO PARA LA ENSEÑANZA VIRTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN

### RESUMEN

En el marco del proyecto: “Una propuesta metodológica de Enseñanza de la Administración utilizando entornos virtuales, para alumnos de primer año de las carreras de Licenciaturas en Administración, Contador Público, de la UNSE”. Se presenta un análisis realizado en el equipo de investigación del proyecto antes mencionado.

Este análisis se realizó tomando como herramienta el Tablero de Comando, dispositivo que permite visualizar sistemáticamente las variables del proceso, dando lugar a cambios o correcciones en las estrategias aplicadas en el trabajo de investigación.

El diseño utilizado para este trabajo fue descriptivo, para lo cual se trabajó con indicadores cualitativos para obtener y evaluar resultados para determinar el comportamiento de las variables utilizadas.

Esto nos permitió conocer la realidad del equipo, mostrando cuales son los aspectos que fortifican o debilitan la cultura del equipo, la predisposición para la acción que tienen sus integrantes, el nivel comunicacional y la ética de las relaciones, el clima de trabajo, la necesidad de capacitación para mejorar la calidad del servicio, cuál es la importancia que el equipo asigna a la inclusión de entornos virtuales para los alumnos de primer año de la carrera de Licenciatura en Administración y Contador Público de la UNSE, objeto de nuestra investigación.



---

## INTRODUCCIÓN

La concepción pedagógica pasaba por considerar a la Institución académica y a la educación como transmisoras de un conjunto de saberes, valores y conductas, expresadas en contenidos curriculares mediante la entrega de esos conocimientos que el profesor hace a un estudiante que “recibe” y los acumula.

En la actualidad, podemos decir que la facultad posee una organización formal y una informal. Esta última deviene de las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa quienes manifiestan un sentido de pertenencia con la institución que tiene que ver con lo afectivo. A partir de la primera década de este nuevo siglo se observa la concurrencia de alumnos de bajos recursos como así también hijos de empleados públicos,(mayoría) y comerciantes de los más diversos barrios de la ciudad y del interior de la provincia de Santiago del Estero. Posiblemente el fenómeno actual se deba al crecimiento demográfico y a la diversidad de la oferta académica.

También se admite como causal en el cierto cambio social de la población estudiantil, la falta de continuidad en la permanencia de los equipos directivos que se sucedieron sin haber una coordinación horizontal y vertical entre las autoridades que se fueron y los que llegaron, impidieron la concreción de grandes cambios y adaptaciones en la calidad educativa a través de un plan estratégico.

Con relación al aspecto pedagógico se manifiesta una marcada intencionalidad renovadora, pese a lo cual no se logra aún una efectiva comunión entre la teoría y la práctica.

La implementación de la Ley Educación, motiva la reflexión y el perfeccionamiento pero al mismo tiempo presiona negativamente al poner a los docentes ante urgencias que no tienen tiempo de procesar. Pese a todo se advierte que tanto profesores como alumnos requieren del equipo directivo, mayores niveles de exigencia.

A propósito del equipo directivo, es reconocido por docentes el liderazgo legítimo del mismo, como así su predisposición al diálogo y sobre todo la libertad otorgada en el desarrollo de sus tareas, la creación de espacios



alternativos para favorecimiento del trabajo en equipo y el acompañamiento de sus proyectos.

Las normas y valores institucionales, provenientes del viejo modelo, no han sido revisadas por lo que, a pesar de que se coincide en la necesidad de crear alternativas en el tratamiento de criterios diferentes, todavía prevalecen antiguas prácticas.

Se establece un modelo comunicacional a través de diversos procedimientos para la concreción de proyectos comunes.

Resumiendo: podemos expresar que estamos en una Institución Académica abierta a los cambios, con vocación transformadora y fortalezas necesarias para superarlas, procurando día a día minimizar sus debilidades, buscando un mayor nivel de excelencia en lo pedagógico institucional y comunitario. Por lo tanto las bases son sólidas para pensar en diseño, implementación y control de los aprendizajes a través de aulas virtuales lo cual para nuestra comunidad universitaria es un loable desafío.

*Nuestra propuesta desde el proyecto de la enseñanza virtual, es disponer no sólo de una excelente estrategia, para la implementación del mismo, sino también contar con un sistema de monitoreo de la gestión académica para evaluar la estrategia.*

Ahora bien incorporar indicadores de desempeño, enmarcados en un Tablero de Comando Especial con un grupo de indicadores que monitorean la gestión y así determinar los resultados finales de la propuesta, es nuestro foco.

## **FUNDAMENTACIÓN**

Es fundamental implementar Tablero de comando para evaluar los logros de los equipos, para ello debemos comprender el significado del mismo. El tablero de comando, o *tableau de bord*, como lo identifica Marcel Moisson, es la exposición dinámica del diagnóstico de una organización. En él aparecen ordenados, clasificados y evaluados todos aquellos indicadores y sensores que significativamente puedan contribuir al diagnóstico integral de la gestión.



Para Carlos A. Siroka, “el tablero de control es una herramienta de seguimiento de los objetivos inherentes al negocio, ya que permite visualizar sistemáticamente los desvíos de las variables más críticas, permitiendo corregir las estrategias de la organización”.

El tablero de comando es el producto final de un sistema integrado de información orientado al control de gestión. Es el encargado de informar a la dirección superior, por medio de ratios, índices y evaluaciones, la marcha de la gestión, el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos, tácticos y operativos, y destaca inteligentemente cuándo el estado y evolución de estos sensores constituyen una fuerza o una debilidad. Contiene una información muy valiosa porque, en esencia, se trata de información compleja, elaborada e interrelacionada.

El tablero de comando no puede ser caracterizado taxativamente para todas las organizaciones. Al contrario, es una herramienta que debiera ser diseñada a medida, es por ello que hemos elegido indicadores cualitativos a medida para evaluar logros del equipo de nuestro proyecto de investigación que más abajo se describen cada uno de ellos.

Para una mejor comprensión debemos aclarar algunos conceptos que se vierten en la metodología de la implementación del mismo. El monitoreo de la gestión se efectúa por medio del análisis de expresiones finalmente cuantitativas denominadas indicadores, que sirven para medir la gestión organizacional en forma general y específica que en este caso desarrollaremos la propuesta para hacer realidad los medidores.

## DESARROLLO

El Tablero de comando como en cualquier organización se nutre de indicadores para medir la gestión, por lo tanto el indicador es la relación de variables destinada a mostrar aspectos importantes de la gestión de una organización. Es una expresión generalmente cuantitativa que relaciona diferentes variables de acuerdo a criterios previamente definidos.



Los indicadores contribuyen a contar con un método sistemático para monitorear el desempeño organizacional.

Para el trabajo en cuestión hemos seleccionado los llamados indicadores de “Evaluaciones” – reservamos este término para referirlo al valor que puede asumir un estado de tipo cualitativo, una vez que mediante un cuestionario múltiple se ha empleado algún método de calificación para asignar un determinado puntaje al conjunto de respuesta. Una típica evaluación surgiría del siguiente ejemplo:

Convención para calificar:

SI: 2 puntos

A MEDIAS: 1 punto

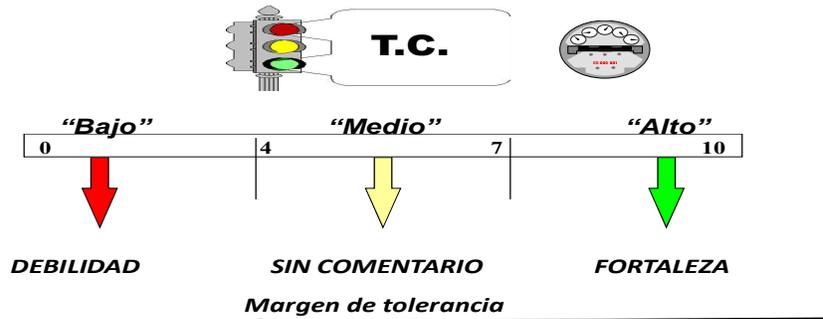
NO: 0 punto

A cerca de los cuestionarios, resulta interesante rescatar algunas observaciones importantes efectuadas por Jack Fleitman. Este autor otorga una gran importancia a las indagaciones cualitativas y sostiene que los cuestionarios deben adaptarse, dependiendo del giro, objetivos particulares y organización de cada institución que se vaya evaluar.

**Los tramos del indicador:** El servicio brindado por el control de gestión no finaliza cuando ha construido indicadores. En realidad, a partir de ellos comienza la fase verdaderamente interesante y proactiva de la herramienta, que consiste en la interpretación del sentido de fortaleza o debilidad de cada indicador. El esquema siguiente muestra estos tramos y su valoración.

## Los Tramos del Indicador

SI	PARCIALMENTE	NO
2	1	0



Por otra parte, el informe de control de gestión opera con el principio de excepción, se expresa y comenta solamente cuando enfrenta una clara fortaleza o una clara debilidad. Y estos hitos serán determinados por una escala de valores asumida por el indicador, cuya determinación habrá sido definida previamente combinando el conocimiento técnico con la experiencia. Sólo cuando aparecen estos tramos, funciona el análisis de fortalezas/debilidades. Por ciento que, como consecuencia de la determinación de los tramos, aparecerá naturalmente un territorio no relevante, que no amerita un comentario.

¿A qué llamamos tramo no relevante? Al intervalo de valor del indicador cuyas magnitudes no constituyen ni una fortaleza ni una debilidad.

Es posible reconocer de la lectura de los indicadores tres dimensiones de análisis, en primer lugar, juzgar el comportamiento de los sensores del tablero de comando en el tiempo; en segundo lugar, evaluar especialmente situaciones y acontecimientos del presente, para discriminar de entre ellos las fuerzas y las debilidades de la organización, y en tercer lugar, comparar la situación actual de los indicadores con el valor objetivo previamente determinado para ellos.

### **Desde el punto de vista de la marcha de las variables y evaluaciones.**

Es necesario referirse a tres perspectivas de tiempo igualmente válidas y fundamentales:



La historia - ¿Cómo han evolucionado los estados a través del tiempo? En este aspecto, será interesante disponer de la mayor cantidad posible de información del pasado.

La tendencia - ¿Cómo es presumible que evolucionarán esos mismos estados, partiendo de la historia y del presente, con proyección hacia el futuro?

El presente - ¿Cuál es exactamente la situación hoy?

Consideremos a la organización como un paciente que concurre a su médico con su carpeta de antecedentes de salud, imaginemos al facultativo observando todo ello en primer lugar recurrirá a la ficha de su paciente, revisando la historia de sus estados anteriores (presión, electrocardiogramas, radiografías, análisis clínicos, etc); de inmediato apreciará la posible evolución de ciertas situaciones llamativas y relevantes, pero primordialmente necesitará contar con los últimos análisis y mediciones, inclusive procederá en el acto a realizar directamente algunos. Recién con todos estos elementos a su disposición el médico se dispondrá a exponer su diagnóstico y a recetar, si correspondiera, remedios o tratamientos. Con el Tablero de Comando ocurre exactamente lo mismo.

Sobre la base de todo lo expuesto, hemos avanzado en aspectos metodológicos del trabajo de campo del tablero de comando, aportamos a continuación los siguientes pasos concretos vinculados con la estructuración de ciertos indicadores que serán necesario monitorearlos dentro del proyecto de investigación. Los pasos son los siguientes:

- 1.- Conocer previamente la misión del proyecto de investigación en todos sus aspectos
- 2.- Definir áreas de diagnóstico, y clasificarlas en áreas de éxito.
- 3.- Definir los indicadores representativos de la evolución de los factores de éxito.
- 4.- Definir los cuestionarios que permitan evaluar los aspectos cualitativos que se consideren relevantes para el diagnóstico.



5.- Establecer los parámetros puntuales a partir de los cuáles el valor de cada indicador pueda ser considerado una fuerza o una debilidad.

Para hacer efectivo la implementación, se propone los siguientes indicadores para evaluar logros del equipo:

### Indicadores de calidad

#### 1.-) Actitud del equipo

A) Equipos con una cultura flexible y ganadora

Existencia de ritos que fortifiquen la cultura del equipo: Deal y Kennedy han caracterizado siete componentes que conforman la gestación y el sostenimiento de una cultura organizacional. De su vigencia y, sobre todo, de su forma, depende en gran medida el perfil de la cultura de las organizaciones y en ese sentido hemos considerado conveniente seleccionar el citado indicador para evaluar la existencia de ritos que fortifiquen la cultura del equipo. Cada organización contiene en sus pautas de comportamiento una serie de usos y costumbres a veces muy arraigados; esos verdaderos ritos de la vida diaria se debieran alinear con los valores explicitados en la visión. En definitiva, forman parte de la cultura organizacional. Rito: *manera de hacer una cosa ceremoniosamente y como siguiendo un orden prescrito*. Ése es el significado, e implica observar esos detalles en forma recurrente y establecida.

<b>Gerenciamiento Estratégico- Cultura Organizacional</b>			
<b>Existencia de ritos que fortifiquen la cultura</b>	<b>SI</b>	<b>Parc</b>	<b>NO</b>
¿Las normas de trabajo se apoyan en los valores organizacionales?			
¿El estilo personal del equipo está de acuerdo con los valores?			
¿Se explicitan nítidamente los valores del equipo?			



¿La forma de trabajar tiene en cuenta la vigencia de los valores?			
¿Las formas de actuar, conversar y dialogar están de acuerdo con los valores?			

B) Equipos con una predisposición a la acción

Predisposición y productividad para la acción: Thomas J. Peters y Robert H Waterman Jr., en su libro *En busca de la excelencia*, explican cómo determinaron y clasificaron los ocho atributos de la excelencia de un grupo numeroso de organizaciones, uno de los atributos es la predisposición para la acción – y hace referencia a “actuar ante todo”, ese es el foco del indicador para el éxito del equipo.

<b>Respuesta a los gurúes- Los 8 atributos de la excelencia de Tom Peters y Watermann</b>			
<b>Predisposición para la acción</b>	<b>SI</b>	<b>Parc</b>	<b>NO</b>
¿Los equipos manejan invariablemente la premisa de “actuar ante todo”?			
¿Se procuran procedimientos prácticos para obtener capacidad de respuesta?			
¿Se tiene conciencia que en estos momentos detenerse significa “esclerosis”?			
¿Se trata de ser analítico pero a partir de allí poder tomar decisiones rápidas?			
¿Se atacan entre todos y de inmediato los problemas considerados grandes?			



## 2.-) Evaluación sobre las comunicaciones

### A) Relación comunicacional

Nivel comunicacional de las relaciones: Peter Drucker identifica a los medios informáticos con la explosiva emergencia de Internet como un importante – quizás el más importante – canal de comunicación mundial de las relaciones públicas. Nadie puede ser exitoso si carece de una autopista informática de alta capacidad con usuarios activos e interconectados, en su interior y hacia afuera. Por lo tanto se ha seleccionado este indicador como base para evaluar los logros de equipo.

<b>Evaluación sobre las comunicaciones- Conciencia del ciberespacio</b>			
<b>Nivel comunicacional de las Relaciones Públicas</b>	<b>SI</b>	<b>Parc</b>	<b>NO</b>
¿Se utilizan medios informáticos para manejar las relaciones?			
¿Se utilizan medios informáticos para diseñar instrumentos de comunicación?			
¿Se efectúan las comunicaciones de todo tipo por medios informáticos?			
¿Se diseñan presentaciones informáticas para reuniones internas?			
¿Se diseñan presentaciones informáticas para reuniones externas?			

### B) Capacitación en TICs



Capacitación en TICS : hay una razón fundamental que amerita la inclusión de los indicadores referidos a las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC). N Caroline Daniels, en su libro *Information technology, the management Challenge, define con precisión la situación:* “ Hay una definición física de las TIC; hardware, software, procesadores, lenguajes, telecomunicaciones. Y una definición extensiva ¿ cómo se usa el equipamiento y las capacitaciones en TIC?. Lo esencial es convertir los datos en información valiosa para la toma de decisiones. Hoy por hoy, las TIC y la capacitación en ellas constituyen en la organización la piedra basal de su competitividad sustentable.

<b>TICs al servicio de la ofimática</b>			
<b>Capacitación en TICs</b>	<b>SI</b>	<b>Parc</b>	<b>NO</b>
¿Se capacita gente en el manejo del equipamiento del hardware?			
¿Se capacita a la gente en el manejo de las aplicaciones existentes?			
¿Se capacita gente en el manejo de aplicaciones standards (Office, etc)?			
¿Se capacita a la gente en el manejo de las comunicaciones en red?			
¿Se capacita a la gente en el dominio de Internet?			

### C) Ética en las comunicaciones internas

Ética en las comunicaciones internas: Para plantearnos la cuestión moral en los servicios de todo tipo y en la sociedad, conviene recordar los conceptos de ética y moral. Ética es la ciencia que trata del recto orden de los actos humanos



según los primeros principios de la razón. Justiniano definía así los tres principios fundamentales del derecho: - Dar a cada uno lo suyo. –No dañar a nadie. – Vivir honestamente. Sostiene Naisbitt en *The global Paradox* que en el siglo XXI va a terminar imperando un nuevo y rígido código ético universal. A partir de los prodigios de la comunicación global instantánea, los comportamientos no éticos degradan la calidad de vida de las instituciones, en base a ellos hemos seleccionado un indicador que muestre la esencia de la ética en las comunicaciones internas del equipo.

<b>Gerenciamiento estratégico - Decálogo de la ética del equipo</b>			
<b>Ética en las comunicaciones Internas</b>	<b>SI</b>	<b>Parc</b>	<b>NO</b>
¿Se comunica a todo el equipo las buenas y las malas noticias?			
¿Se estimula el intercambio de información relevante entre las partes?			
¿Se comunica al equipo los planes a corto, mediano y largo plazo?			
¿Conoce cada miembro el rol y funciones de los otros?			
¿Se comunica al equipo la performance de resultados?			

### **3.-) Conciencia de la calidad**

#### **A) Mejora continua**

Objetivo perpetuo de mejora continua: Mary Walton, en su libro *Cómo administrar con el método Deming*, explica el origen de los célebres 14 puntos de Deming: en efecto Deming y sus seguidores han resumido los grandes conceptos que definen la filosofía del mejoramiento incesante. Cada uno de los puntos de calidad de Deming se refiere a aspectos fundamentales de la gestión



de calidad organizacional. La vigencia de una cultura de la calidad podría sintetizarse en el concepto de “objetivo perpetuo de mejora continuo”. Este es uno de los puntos que rescatamos a los efectos de evaluar y tomar conciencia de la calidad de la gestión educativa.

<b>Producción y calidad</b>			
<b>Objetivo perpetuo de mejora continuo</b>	<b>SI</b>	<b>Parc</b>	<b>NO</b>
¿Se ha definido claramente la calidad de los servicios en oferta?			
¿Los colaboradores conocen en qué consiste un “trabajo de calidad”?			
¿Son conocidos y analizados los problemas de uso y consumo de los clientes?			
¿Los equipos encarar en conjunto los problemas de calidad?			
¿Se trabaja en conjunto para mejorar la calidad?			

Nuestra propuesta para la evaluación es enmarcarlo en un Tablero de Comando Especial, siguiendo las enseñanzas del modelo del Balanced Score Card (B.S.C.) de Kaplan y Norton dentro de las cuatro perspectivas, para ello se deberán incorporar otras perspectivas pues se trata de una educación virtual, es decir de un servicio.

**Aplicación de la herramienta tablero de comando especial (balanced score card para la enseñanza virtual de la administración)** Robert S. Kaplan y David P. Norton. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Ediciones Gestión 2000 S.A.



La nueva economía caracterizada por la utilización estratégica de la tecnología de información y las comunicaciones en un mercado globalizado, exige nuevas capacidades para lograr el éxito competitivo tanto en Instituciones Educativas. En este sentido, un tema central en la nueva economía y la llamada sociedad del conocimiento es el desarrollo y despliegue de los activos intangibles que maneja la organización. Estos activos intangibles incluyen empleados capacitados y motivados, procesos confiables y eficientes, clientes satisfechos, productos y servicios de alta calidad. Dichos activos intangibles habilitan a la organización para:

Desarrollar relaciones con los clientes tanto internos como externos.

Introducir servicios innovadores deseados por los segmentos objetivos.

Producir servicios de enseñanza a la medida de los segmentos específicos, de alta calidad, a bajo costo y con cadenas de valor rápida.

Movilizar las habilidades y motivación del personal para la mejora continua de los procesos, la calidad y la rapidez de respuesta.

Utilizar la tecnología de información para la gestión y la excelencia operativa en los procesos.

### **¿Qué es el balanced score card- (b.s.c.)?**

Es un método para acordar el camino que debe seguir la organización. Se lo considera como un sistema de medición y control gerencial para describir la estrategia y guiar su ejecución hacia el éxito futuro. Con este fin, el B.S.C. traduce la misión de la organización y su estrategia en un conjunto comprensivo de objetivos e indicadores de desempeño que constituye la piedra angular del sistema de administración del desempeño de la empresa.

El B.S.C. retiene el énfasis sobre el logro de objetivos financieros, pero incorpora otros indicadores esenciales para la ejecución exitosa de la estrategia. Para apreciar la efectividad del B.S.C. como herramienta de gestión



de desempeño es importante entender que existen dos tipos de indicadores de desempeño en cuanto a su relación con el tiempo los llamados indicadores de resultados que muestran los resultados de las acciones pasadas, y los indicadores causantes del desempeño futuro (inductores de actuación futura), es decir, indicadores que miden el desempeño de las actividades encaminadas a lograr el éxito futuro.

Estos últimos indicadores causantes (“causa”) reflejan explícitamente la estrategia. Se asume que un buen desempeño en estos indicadores contribuirá al éxito competitivo. Estos indicadores son específicos a la estrategia.

Nada se dice de la capacidad de la Institución Educativa para enfrentar los retos futuros, la cual reside en los activos intangibles. Frente a la necesidad de un sistema de control gerencial que considera los activos intangibles dentro de la ecuación del desempeño aparece una herramienta poderosa de la inteligencia empresarial conocido como el BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard mide el desempeño de la Enseñanza Virtual de la Administración desde cuatro perspectivas:

*“Enfoque de los resultados”, “Enfoque de las relaciones”*( clientes), *“Enfoque de la actividad”* (procesos), *“Enfoque del futuro”* (desarrollo y aprendizaje). Así, el B.S.C. permite que las organizaciones puedan controlar sus resultados no sólo financiero sino también resultados en términos de satisfacción y de logro de objetivos, midiendo simultáneamente su avance en el desarrollo de capacidades y la adquisición de activos intangibles (relaciones con clientes internos-externos, habilidades y motivación de los colaboradores, introducción de servicios innovadores, etc.) requeridos para competir con éxito en el futuro.

Aquí reside la razón fundamental por la que se considera que la enseñanza educativa en entornos virtuales podrían implementar un Tablero de Comando Especial o B.S.C, conforme a las siguientes perspectivas, que más abajo se muestran en la gráfica de un Mapa Estratégico a modo de ejemplo para la implementar y evaluar las enseñanzas virtuales.



---

### **Perspectiva de resultados**

El B.S.C. contiene en la perspectiva de resultados, indicadores intangibles, que son valiosos para resumir las consecuencias de una evaluación, que resultan complejas para mensurarlas objetivamente y traducirlas en una matematización de valores cuantitativos, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación de los resultados indican si la estrategia, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos de resultados acostumbran a relacionarse con el cumplimiento de la misión del proyecto, como medida por rendimientos de capital intangible.

### **Perspectiva de relaciones del cliente, nuestros alumnos**

En la perspectiva del cliente del B.S.C, se deben identificar los segmentos de clientes y de mercados que son nuestros alumnos- Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas genéricas que resultan de una estrategia, bien formulada y bien implantada.

Los indicadores fundamentales incluyen las comunicaciones virtuales, la satisfacción del cliente (nuestros alumnos) como destinatario.

### **Perspectiva de la actividad - procesos internos**

En esta perspectiva, se deben identificar los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente, ya que debe permitir: entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes, a través de una excelente en la calidad del servicio virtual.

Los objetivos del B.S.C. de los procesos internos realizarán algunos procesos, varios de los cuales pueden que en la actualidad no se estén llevando a cabo, y que son más críticos para que la estrategia de la educación virtual tenga éxito.

### **Perspectivas de futuro - formación y crecimiento**

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.



Los proyectos de esta naturaleza tendrán que invertir en capacitación, potenciar los sistemas y tecnologías de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización.

## RESULTADOS

Con relación a los resultados de las cuatro perspectivas: resultados, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, podemos estimar que luego de implementar los indicadores desempeño diseñados los valores se encuentran en un tramo medio, es decir los valores oscilan entre 4 y 7 del menú de indicadores propuestos en cada una de las perspectivas. Si bien es cierto que el proyecto está en una primera fase, estimamos que con el tiempo y con acciones puntuales de mejora se pueden alcanzar mayores valores en los indicadores cualitativos.

El siguiente esquema muestra un mapa estratégico que permite visualizar los nexos de las perspectivas.

El Mapa Estratégico proporciona una arquitectura para integrar las estrategias y las operaciones de las diversas unidades dispersas en toda la organización. Mas abajo ilustramos esa arquitectura del mapa estratégico para hacer el seguimiento de la enseñanza virtual de la administración. La relación causa-efecto de este diseño constituye las hipótesis de la estrategia.

En la Perspectiva de resultados monitoreamos el Cumplimiento de la Misión del Proyecto – Conciencia de la calidad – Calidad del servicio virtual.

En la Perspectiva de clientes monitoreamos: la relación comunicaciones – Etica de las comunicaciones

En la Perspectiva de Procesos Continuos monitoreamos: Mejora continua – Predisposición a la acción

En la Perspectiva de formación y crecimiento monitoreamos: Actitud del Equipo – Incremento de la Satisfacción de los alumnos – Equipos con cultura flexible y ganadora.

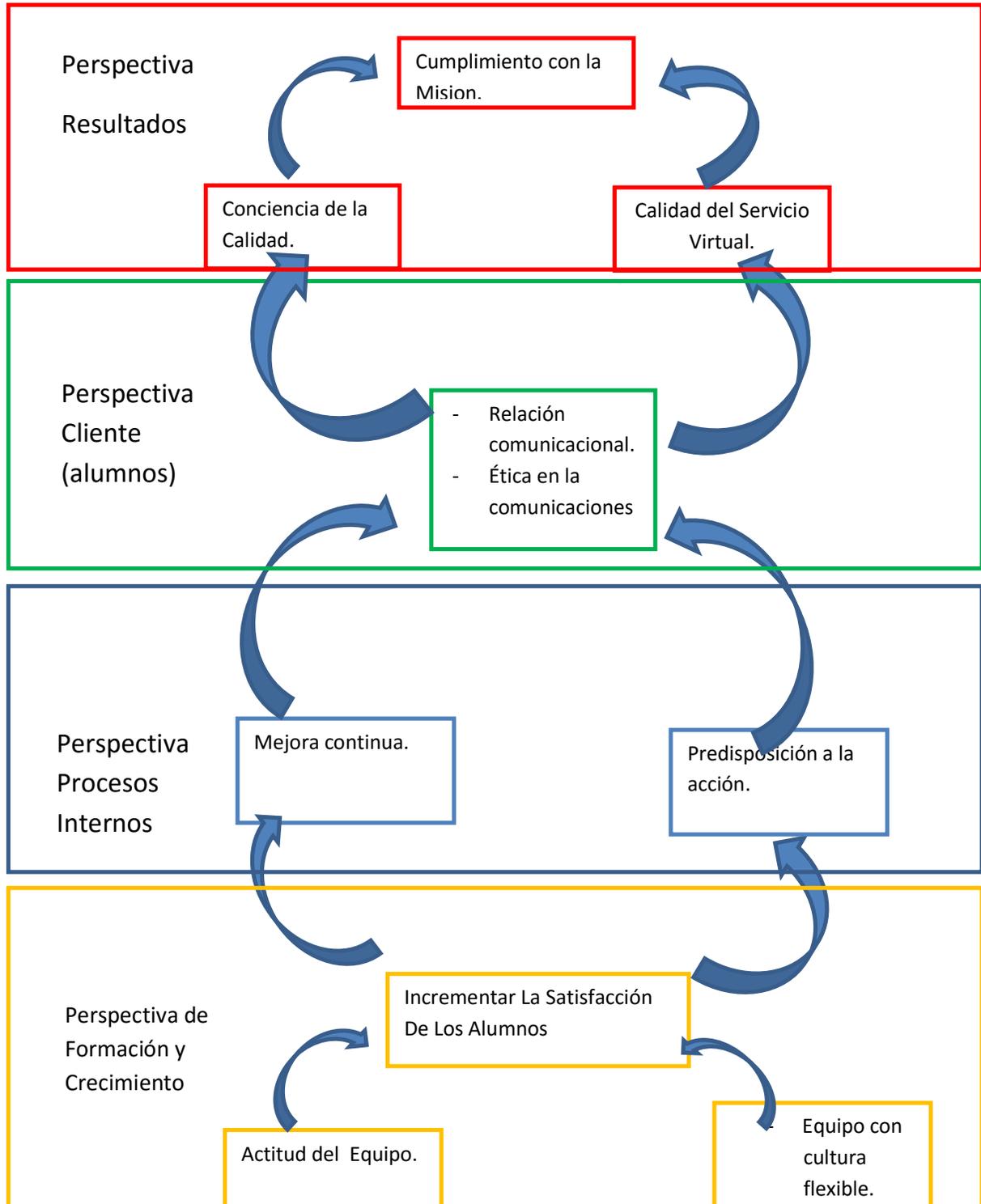


---

La identificación de estos temas concretos por el equipo de proyecto reflejan lo que creemos que debe hacerse para alcanzar el éxito. Los temas no reflejan resultados financieros como – mejor valor – sino que reflejan la visión del equipo de proyecto lo que debe hacerse internamente para alcanzar los resultados estratégicos enfocados a la mejora de la calidad de la enseñanza a través de entornos virtuales y traducidos en un Tablero de Comando Especial o Balanced Scorecard para implementar la estrategia.



Mapa Estratégico – Balanced Scorecard (B. S. C.) – Tablero de comando especial.





---

## CONCLUSIONES

Si bien los resultados de las cuatro perspectivas resumidas: resultados, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, se encuentran en un tramo medio (entre 4 y 7) podemos observar que el equipo en esta valoración está dentro del margen de tolerancia, se evidencia que las debilidades no superan a las fortalezas, lo cual se proyecta en un estímulo.

La propuesta lograría sus objetivos siempre y cuando se le dé continuidad al proyecto virtual y cada integrante del equipo culturalice este sistema moderno de educación virtual en la enseñanza de la administración. Además creemos conveniente para conocer los resultados del mismo, se deberá instrumentar el Tablero de Comando Especial (B.S.C.) con indicadores y evaluaciones como medida de desempeño y destacar cuando el estado y evolución de estos sensores constituyen una fortaleza o debilidad.

## BIBLIOGRAFIA.

- Alfaro Alfredo Pérez-(2000) -Control de Gestión y Tablero de Comando – Del diagnóstico a la acción. Su aplicación en la pyme., el negocio electrónico, el estado y la educación.. – Ediciones DELPALMA, Buenos Aires.
- Kaplan Robert S. y Norton David P-(2000) -Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) – Symnetics – Gestion 2000.
- Kaplan Robert S. y Norton David P-(2000)- Mapas estratégicos: como convertir los activos intangibles en resultados tangibles, Barcelona, Gestión 2000 S.A
- Kaplan Robert S. y Norton David P-(2002)- Cuadro de Mando Integral, Barcelona, Gestión 2000 S.A,
- Kaplan Robert S. y Norton David P-(2004-) Mapas Estratégicos - Symnetics – Gestion 2000 – Barcelona
- Definición de Tablero de Control.

[http://es.wikipedia.org/wiki/Tablero de control](http://es.wikipedia.org/wiki/Tablero_de_control)



- BARBERÀ GREGORI, Elena; BADIA GARGANTÉ, Antoni (2005). «El uso educativo de las aulas virtuales emergentes en la educación superior» [artículo en línea]. Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC) (vol. 2, n.o 2). UOC. ISSN 1698-580X
- ONRUBIA, J. (2005, Febrero). Aprender y enseñar en entornos virtuales: actividad conjunta, ayuda pedagógica y construcción del conocimiento. RED. Revista de Educación a Distancia, número monográfico 11.  
<http://www.um.es/ead/red/M2/>.
- YOUTUBE- Dirección de Canal: Jorge Segundo Castillo Elias – Balance Estructural Estratégico. Se utilizan como apoyo virtual a la enseñanza de la Administración. Total 25 videos.



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

---

**TITULO**  
**PROPUESTAS ALTERNATIVAS PARA PROMOVER LA LECTURA CRÍTICA**  
**DE AUTORES PARADIGMÁTICOS EN ADMINISTRACIÓN**

BOLAND, Lucrecia. Autora y Expositora.

Departamento Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur.

Teléfono: 291-509-1702

lboland@uns.edu.ar

CARRO, Fernanda D. Autora.

Departamento Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur.

Teléfono: 291-504-0454

fcarro@uns.edu.ar

STANCATTI, María Jesús. Autora.

Departamento Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur.

Teléfono: 291-577-5224

mjstanca@uns.edu.ar

Palabras claves

Administración- Enseñanza- Pensamiento crítico



---

## PROPUESTAS ALTERNATIVAS PARA PROMOVER LA LECTURA CRÍTICA DE AUTORES PARADIGMÁTICOS EN ADMINISTRACIÓN

### INTRODUCCIÓN

En el marco de un proyecto de investigación que tiene como objetivo principal profundizar la lectura de autores referentes en Administración y analizar el impacto de estas corrientes en la formulación del modelo de gestión de pequeñas y medianas organizaciones de la localidad de Bahía Blanca, se implementaron distintas estrategias de enseñanza que son descriptas en la presente ponencia.

A tal fin, en una primera etapa, se generaron espacios de lectura, reflexión y discusión entre los docentes miembros del grupo de investigación. En este ámbito, se identificaron y caracterizaron las posturas de los autores estudiados, atendiendo al contexto histórico en que fueron escritas sus obras, a la vez que se comparó con la situación social y productiva que se vivía en Argentina contemporáneamente a dichas publicaciones. De esta manera, se fueron transparentando las perspectivas individuales al juzgar las afirmaciones de los textos, posturas que también a su vez, se sometieron a revisión. Fruto de estas reuniones surgen trabajos presentados en encuentros y jornadas de la especialidad.

En este orden, se desarrollaron diferentes actividades de las que participaron estudiantes y docentes de las carreras de Contador Público, Licenciatura en Administración, Licenciatura en Economía de la Universidad Nacional del Sur, y estudiantes y docentes de la Escuela Superior de Comercio (UNS); actividades que desde la perspectiva del equipo docente, contribuyeron a la construcción de una lectura crítica de los contenidos. El objetivo de esta ponencia es compartir cuatro de esas experiencias, a saber:

- Los alumnos comentan la experiencia de leer Taylor



- Conociendo el contexto histórico y social de los autores de Administración
- Contra- argumentar zonceras en Administración
- Clase taller “Distribuir o acumular”

Estas experiencias surgen a partir de la pregunta de cómo enseñar a pensar críticamente, cómo intentar romper con el sentido común y conducir un poco más allá de lo que ya está naturalizado.

### ¿CÓMO ENSEÑAMOS A PENSAR CRÍTICAMENTE?

Pensar críticamente implica enjuiciar las opciones o respuestas en un contexto dado.

En materia de procesos de enseñanza y aprendizaje, se pretende promover en docentes y alumnos una genuina lectura crítica de autores paradigmáticos en Administración, en tal sentido nos hemos preguntado: ¿cómo enseñar estos temas en Administración? ¿Cómo estimular una mirada crítica en los estudiantes respecto al material bibliográfico ofrecido por la cátedra?

De acuerdo con una reflexión de Edith Litwin (1999, 110-111), un docente que no es crítico no podrá promover un pensamiento crítico a través de sus prácticas, “no es posible pensar que se puedan favorecer estas formas de pensamiento sin contar con un docente que genere para sus propias comprensiones estas maneras de pensar”. Un docente crítico deberá ser capaz de comprender posiciones disímiles, tratar de entender la perspectiva del alumno, permitir que los estudiantes planteen sus hipótesis más arriesgadas, sin temer a ser censurados o negados. Esta consideración nos parece relevante, dado que mucho se ha escrito sobre la formación de una mirada crítica en los estudiantes, y en tanto no esté presente esta postura epistemológica en la praxis docente, permanecemos en el plano discursivo.

¿Cómo explicar qué es tener una mirada crítica? Ser crítico dentro del pensamiento administrativo propiamente, implicará considerar la existencia de



diferentes enfoques teóricos para analizar los problemas de las organizaciones y a su vez, descubrir cómo éstos se vinculan a concepciones políticas-ideológicas, que serán explícitas o no (el autor puede explicitar su postura o no, sin embargo, el hecho de que su ideología no sea evidente no significa que sea “neutral”). Que los autores que estudiemos, que uno u otro tengamos postura política, no significa hablar de política partidaria en particular, sino de postura con relación al hombre, al mundo, a las relaciones sociales, a cómo pensamos que tenemos que relacionarnos, cómo tenemos que tomar lo que el mundo nos ofrece para satisfacer las necesidades, etc. Ser crítico implica comprender que los hechos que vivimos, que lo social, procede de decisiones humanas y no de procesos biológicos, es decir, no son naturales, aunque muchas veces lo naturalizamos, la pobreza por ejemplo. Somos nosotros, con nuestras perspectivas más o menos desarrolladas, más o menos cultivadas, más o menos reflexionadas, los que decidimos. A continuación se relata el desarrollo de las experiencias y las reflexiones a que dieron lugar.

a) LOS ALUMNOS COMENTAN LA EXPERIENCIA DE LEER TAYLOR

Desde la cátedra, se ha tratado de darle a la lectura de los autores clásicos un sentido más amplio del que venía teniendo. Procuramos que no fuera un fin en sí mismo, dejó de ser una reproducción memorística descontextualizada para convertirse en un puntapié para despertar conciencias dormidas en el primer año universitario, y llenar de significados la historia y la actualidad, la Administración, la Política, la Economía, lo Social y Cultural.

Como afirman Gottschalk y Hjortshoj (2004, 121 en: Carlino 2004, 67) “La impresión de que los universitarios no saben cómo leer depende, con frecuencia, del hecho de que no saben por qué están leyendo los textos asignados. Esta falta de propósito, a su vez, obedece a la forma en que la lectura es propuesta en las materias: como una actividad indiferente y solitaria, para ser realizada con el vago fin de saber qué dice el texto”.



Al mismo tiempo, comenta Carlino (2004, 68), es a través de la lectura, cómo los estudiantes universitarios toman contacto con la producción académica de una disciplina: “Dicho en otros términos, es necesario que los alumnos lean la bibliografía, no basta con los apuntes que toman. Y es preciso que lo hagan en forma comprometida, en recurrentes instancias, aprehendiendo lo importante que tienen los textos para una determinada asignatura”.

La propuesta fue enseñarles cómo leer, y que no quede como tarea solo a cargo de los estudiantes. Que la lectura no quede huérfana, por tanto, su comprensión es orientada por la experiencia docente. Los estudiantes de los primeros años, leen sin un objetivo propio, lo hacen por encargo, y pueden contribuir con escasos conocimientos sobre el contenido de los textos, justo porque están tratando de elaborarlos (Carlino 2004, 68).

Para evitar estas dificultades en la lectura y comprensión, se acompaña desde la cátedra con guías y controles de lectura de los textos. Las guías, incluyen algunas preguntas que ayudan a jerarquizar y seleccionar el contenido, permiten focalizarse, así como otras consignas orientan la reflexión, tratando de reconocer la ideología subyacente.

Los controles de lectura, consisten en un encuentro entre el docente y entre uno a tres alumnos, donde ellos comentan desde lo subjetivo a lo objetivo de la lectura. Qué les significó leer el texto completo, qué entendieron del mismo, qué dudas tienen, etc. Allí se generan conversaciones que van construyendo un significado sobre la temática, aclarando dudas y tejiendo nuevos saberes en un espacio de construcción colaborativa más que en una evaluación con fines de calificación. A continuación, exponemos lo que han significado estas lecturas en los alumnos. Ellos dicen:

- “Taylor y Fayol resultaron de gran utilidad para entender las bases que funcionaron como cimientos para el desarrollo de los distintos cambios ocurridos a lo largo de la historia organizacional moderna, las distintas culturas corporativas o empresariales adoptadas por los diferentes autores que continuaron el trabajo de análisis, desarrollo y conceptualización sobre la realidad de las organizaciones. Me resultó comparable la importancia del



estudio de los autores clásicos al entendimiento de los fundamentos de cualquier corriente de estudio trascendental que haya producido un antes y un después en la realidad socioeconómica, política y tecnológica de la humanidad”.

- “Creo que leer el libro de Taylor fue muy útil porque es más fácil entenderlo al leerlo del propio autor (...) es más elevado”.
- “Las obras de Taylor y Fayol fueron importantes que las leyéramos porque facilitaron la comprensión del enfoque que cada uno plantea. El estudio de casos que realizó Taylor sobre la carga de lingotes me ayudó a comprender los conceptos que planteaba”.
- “La experiencia de leer los autores fue buena ya que nunca había leído sobre las escuelas de la administración. Fue difícil de comprender y de relacionar en primer momento, pero luego me pareció un tema interesante de estudiar”.
- “A través de la lectura de las obras de Taylor pude interpretar mejor cuáles eran sus posturas, ya que se mencionaba ejemplos en forma repetitiva y hacían que recuerde al finalizar la lectura cuáles eran sus explicaciones. Además no nos quedamos solamente con lo que dicen otros autores”.
- “Me gustó tener la posibilidad de leer la fuente (...) Con esta posibilidad me otorgaron las herramientas para generar mi propia crítica sobre ellos”.
- “Me gustó mucho leer los libros originales ya que pude aprender mucho tanto como conocimientos y aprendizaje personal sobre los libros y la forma de estudiar”.
- “Me gustó mucho leer el libro de Taylor ya que el mismo proporciona muchos ejemplos que son muy prácticos al momento de entender el pensamiento de los autores en aquella época”.
- “Con respecto a Taylor, al leer su libro, me fue muy sencillo entender su pensamiento. Me hubiese gustado leer los libros de los otros autores”.
- “Leer las obras de Taylor y Fayol me facilitaron mucho a la hora de estudiar ya que no se los saca de contexto. En la obra de Taylor se exponen situaciones que él fue estudiando para llevar a cabo la obra y al leerlo te sirve



mucho para comprender los conceptos que hay que estudiar. Puede parecer un poco tedioso tener que leer las obras, pero se terminan haciendo rápido y como dije antes, te facilita a la hora de estudiar”.

Trabajar sobre estos textos de los autores clásicos, tuvo para el equipo docente un doble desafío, por un lado, comprender las necesidades de una generación de alumnos muy diferente, con sus miedos y resistencias a “leer libros completos”; y por otro lado, salir de un marco rígido, para crear un nuevo encuentro, los alumnos de hoy con los autores de ayer, que cimentaron la Administración. Se siente la satisfacción de haber logrado el objetivo, “el encuentro”, del cual surgió más riqueza de la esperada. Plasmada en los comentarios anteriores, y riquísimos diálogos en el aula.

## b) CONOCIENDO EL CONTEXTO HISTÓRICO Y SOCIAL DE LOS AUTORES

La imaginación histórica, dice Luciano Privitellio (2012) es la capacidad de imaginar a manera más simple que se pueda, de qué se trata aquello de lo que se habla o aquello que se quiere explicar; imaginación histórica es la capacidad de visualizar cómo es la vida cotidiana en una época diferente a la que se vive hoy. Mirar el pasado a través de la imaginación histórica obliga a desprenderse de lo que parece obvio, natural y a imaginar una sociedad en la que tanto los aspectos materiales como los valores y las ideas difieren de los actuales.

El mencionado autor advierte sobre el peligro de caer en el “anacronismo” al analizar la historia. El anacronismo consiste en trasladar elementos de una época a otra, por lo general del presente familiar y conocido, a cualquier época y tema del pasado que se pretenda analizar. Esto lleva, según él, a la incompreensión de ese pasado.

Con frecuencia, docentes y estudiantes, sin advertirlo, aplican al pasado criterios o categorías que son propias del mundo actual, de la vida cotidiana hoy, pero que no existían hace veinte, cuarenta, cien o más años atrás. De ahí



la necesidad de activar la denominada “imaginación histórica” y tratar de sumergirse en ese lugar, en ese tiempo y de entender las condiciones materiales de vida, las categorías de pensamiento, los valores, y las pasiones de hombres y mujeres del pasado muy diferentes a las pasiones de hombres y mujeres de hoy.

No existen saberes y prácticas que se hayan desarrollado en abstracto sino que se producen en el marco de un contexto histórico y social concreto y determinado en el que predominan un conjunto de convicciones y concepciones filosóficas, políticas, económicas.

Es decir que aquellas concepciones, valores, convicciones que se asumen como únicas y se aceptan en forma natural, son en realidad imposiciones de una época, en un contexto histórico y social. Así, al estudiar las obras de los diferentes autores clásicos en Administración, tanto estudiantes como docentes, deben tener presente que todo análisis y discusión sobre el “ser” y el “deber ser”, carecen de sentido y realidad si no se precisan las condiciones históricas y sociales en que el proceso que se analiza tiene validez y existencia. En ese marco se pensó la actividad que se narra a continuación.

A partir de la siguiente consigna de trabajo llevada a cabo en 2013, propusimos a los estudiantes organizarse en grupos de 4 o 5 integrantes para realizar la actividad de investigación bibliográfica que aquí se detalla:

1. Recopilar información sobre Alvin Toffler.
  - Temática de su obra “La Tercera Ola” (pueden buscar resúmenes/monografías en bibliotecas tradicionales y/o virtuales, páginas web).
  - Características del contexto histórico y social en general, y de nuestro país en particular, del momento en que se escribe la obra.
2. Reflexionar y responder, desde su perspectiva: ¿cómo se relacionan las distintas olas de Toffler con el surgimiento de las distintas escuelas/enfoques de Administración? ¿En qué ola les parece que se encuentra nuestro país actualmente?



3. Preparar una presentación en PowerPoint o un mapa conceptual utilizando el CMapTools.

A partir de esa sencilla consigna, los estudiantes sorprendieron con sus producciones. A continuación se comenta la vivencia:

Entramos al aula con expectativa... la tarima está preparada, computadora, conexión a internet, pantalla... todos los recursos esperando acompañar las exposiciones de los estudiantes que hoy son los protagonistas. Las docentes, no estaremos hoy en la tarima, tampoco en el lugar de los estudiantes, lo óptimo sería no estar, ser invisibles para poder espiar... decidimos intervenir desde la escucha para ver en qué termina la experiencia.

La clase, en la universidad, es de administración, autores clásicos específicamente. La consigna sencilla y el trabajo en grupo. Se trata de investigar sobre la tercera Ola de Toffler y contexto histórico social en que se escribió la obra. A horario comienzan las exposiciones y... es curioso el giro que toma la "charla". Interesa mucho el contexto histórico argentino: dictadura militar, madres de plaza de mayo, retorno a la democracia. Nosotras, las profesoras, nunca hubiéramos profundizado en esos temas, me da vergüenza admitirlo pero, nuestro recorte hubiera sido completamente distinto, después de todo, se trata de enseñar-aprender "administración" ¿tiene mucho que ver con la historia?... Se nos corre el velo... aquellos chicos que en otras clases nos miran con la cara dibujada, aguardando con ansias el fin, ahora están allí: concentrados, escuchando a sus compañeros, participando; la clase está pasando por un lugar que les interesa y que explica de algún modo por qué tenemos la administración que tenemos.

Aparecen cuestiones de nuestra historia reciente, algunos cruces entre grupos que tienen posiciones políticas diferentes. Surgen entre los chicos, debates interesantes en tono muy respetuoso... En fin, pasan cosas, estamos sintiendo, estamos recordando, compartiendo, nos emociona el interés de los jóvenes y los contenidos que proponen... nos quedamos calladas, no queremos arruinar la escena, queremos saber más de este camino que estamos transitando... no da para corregir... es perfecto.



En esta práctica, pedagogía y comunicación, han tenido sus frutos. Citando a Corea (2004, 59): “Si la comunicación ha podido pensarse como un poderoso dispositivo de reproducción de ideologías, de modelos de conductas, de gustos, de hábitos, fue debido a que las condiciones en que se desarrollaba eran regulares y estables...en esas condiciones, es lícito y razonable, plantearse la crítica de los medios. Esta comunicación se da porque hay un lugar, que designa a los actuantes de la comunicación, emisor y receptor con capacidad de permanecer y durar en el tiempo y espacio”. Los alumnos se quedaban, se entusiasmaban, no se querían ir...querían más. También, pudo darse esta comunicación, porque hubo un código, entendido como un conjunto de normas de cursado, de referentes, de acuerdos implícitos o pactos con los alumnos, donde lo importante no era solo “aprobar”, sino aprender, trascender lo conocido, viajar a nuevos lugares del saber.

La estrategia para intervenir en la catástrofe de la abulia, el desinterés por la lectura, fue una estrategia de ligadura, de cohesión, de búsqueda de modalidades y prácticas que permitieron componer. Corea (2004, 135) lo llama habitar.

Fue un trabajo permanente, de generación de pensamientos, y de sostén de esa cohesión. Los alumnos fueron informados de que sus trabajos formarían parte de otros proyectos de investigación de la cátedra y de publicaciones. Ya que sin proyecto de permanencia, las cosas se disuelven.

### c) CONTRA-ARGUMENTAR ZONCERAS

En el año 2013, a fin de promover una mirada crítica de la bibliografía, se propuso a los estudiantes identificar lo que Arturo Jauretche, en su Manual de Zonceras Argentinas (1973), denominó Zonceras, adaptando la idea a la Administración. Se pidió a los estudiantes que, en primer lugar, plantearan una zoncera proveniente de una afirmación, principio o idea de los autores que leen en la materia, a saber: Frederick Taylor, Henri Fayol, Elton Mayo, Alfredo Palacios y Max Weber; en segunda instancia se les pidió que propusieran una contra-argumentación a esa zoncera identificada, es decir, que plantearan otras



alternativas de pensamiento, repensando y cuestionando el sentido común. Es importante recuperar, que el lenguaje es performativo, las palabras influyen, crean percepciones y estructuran subjetividades, de allí la importancia de instar a los estudiantes a interpelar a los autores.

A continuación compartimos algunos ejemplos publicados por los grupos de estudiantes, en el blog en ocasión de esta experiencia :

Zoncera grupo 1: “La función centralizada es más eficiente”.

Contra argumentación: en las grandes empresas, en las que el jefe está separado de los agentes inferiores por una larga escala jerárquica, las órdenes, como las impresiones de retorno, pasan por una serie de intermediarios forzosos. En este ejemplo hay una descentralización inevitable, pero esto no quiere decir que haga ineficiente a la organización, sino al contrario, necesita de una medida importante de descentralización para que ser eficiente. La centralización no es un sistema de administración bueno o malo. Lo importante es tener en cuenta las circunstancias y los dirigentes de la organización, siempre se trata de encontrar el límite favorable para la empresa. La cuestión de centralización o de descentralización es una simple cuestión de medida.

Observación de la cátedra: el argumento es claro y preciso. Además, hay que tener en cuenta que ciertas organizaciones, como por ejemplo en las estatales la centralización de toma de decisiones obedece a una cuestión lógica, trabajan con fondos ajenos. Para lo cual deben operar con gran cautela y ajustar sus gastos al presupuesto acordado, ya que rinden cuentas ante el pueblo. Esto no quita que exista descentralización dentro del Estado para ciertas decisiones. Lo importante a tener en cuenta es el contexto y tipo de organización que se está analizando, cada sector presenta su particularidad y por lo tanto se ajusta a un tipo de función, centralizada o descentralizada.

Zoncera grupo 2: “La prosperidad de las empresas depende de la estabilidad de su personal”.



Contra argumentación: si bien se dice que las perjudiciales consecuencias de la inestabilidad del personal son temibles sobre todo en grandes empresas donde la iniciación de la empresa es generalmente larga. Los cambios de personal son inevitables, la edad, la enfermedad, la jubilación alteran la constitución del cuerpo social, determinados agentes cesan de poder desempeñar sus funciones, en tanto que otros se vuelven capaces de abordar mayores responsabilidades.

Con esto queremos decir que si bien se trata de tener un personal directivo estable, por las razones anteriormente mencionadas no siempre esto se puede cumplir, pero la empresa puede tener prosperidad de todos modos. Como todos los principios, el de estabilidad es, una cuestión de medida.

Observación de la cátedra: el argumento es válido y razonable. Asimismo, sería prudente considerar que si bien la estabilidad del personal es deseable existen circunstancias que escapan al control de la organización. Resulta indispensable generar planes de carrera para el personal, de forma que se mantenga y aproveche la inversión efectuada en los mismos. Porque el problema, a mi criterio, radica en el hecho que se vaya capital intelectual y esto trae aparejado tiempo de entrenamiento/capacitación al nuevo. Muchas veces este costo es muy alto y no es percibido por los dirigentes de la organización. Otro caso es cuando se está por jubilar el personal, lo cual puede generar problemas en el ajuste y adaptación del nuevo puesto. A modo de conclusión, la gestión apropiada de recursos humanos debe contemplar estos hechos y principalmente asesorar a la dirección en estas inversiones que terminan siendo gastos para la empresa.

Zoncera grupo 3: “Los principios establecidos por Fayol deben aplicarse a modo de receta en todas las organizaciones”.

Contra argumentación: dicha afirmación resulta ser una zoncera, ya que los principios que establece Fayol son orientativos y son los que tuvo que aplicar dada su actividad, lo cual no quiere decir que todas las organizaciones deban aplicarlo a modo de receta. Las mismas deben contemplar el contexto que las



rodea, la actividad que desempeñan, el ámbito en el cual se desarrollan y luego de ese análisis previo decidir cuáles principios son convenientes adoptar. Si bien esta idea no se le es reconocida, Fayol en varias oportunidades y a lo largo de cada uno de sus principios, incorpora la importancia del contexto y las circunstancias de cada organización. El autor prevé una posible incorporación de principios, propios de cada organización, ya sean cuantitativos, como en contenido.

Observación de la cátedra: el argumento es concreto y razonable. Por supuesto que el éxito de una organización no puede ser replicado de exacta manera en otra. No todas las organizaciones, como mencionan, son iguales, presentan las mismas características intrínsecas, están afectadas por mismas amenazas externas y tienen a los mismos competidores/proveedores/clientes. El contexto, sector industrial, cultura, visión y misión, entre otros, de una organización dan la pauta de su peculiaridad; serán adecuados algunos principios establecidos por Fayol y otros no será posible su aplicación.

Zoncera grupo 4: “Las jerarquías deben ser siempre respetadas, sin excepciones”.

Contra argumentación: Tener una fuerte estructura organizativa es fundamental para el éxito de cualquier negocio. Las corporaciones necesitan una jerarquía estructurada para establecer un control interno. La jerarquía de una compañía permite que los empleados de diferentes niveles identifiquen la cadena de mando y sirve como punto de referencia para la toma de decisiones. Una compañía sin jerarquía no puede mantener ejecutivos, gerentes y empleados responsables. Sin embargo, muchas veces el respeto de las jerarquías crea un camino muy largo en las empresas muy grandes. En muchas operaciones cuyo éxito depende de una ejecución rápida, hay que poder conciliar el respeto de la vía jerárquica con la conveniencia de ir a prisa, según sostiene Fayol.

Observación de la cátedra: el argumento es razonable y preciso. Asimismo, es necesario adecuarse al tipo de organización de que se trate; a modo ilustrativo,



---

en el Estado, las jerarquías deben respetarse sin excepción alguna, para la toma de decisiones.

Zoncera grupo 5: “Los principios postulados por Fayol son de igual aplicación en todos los casos”.

Contra argumentación: Sostenemos que tal afirmación es una zoncera debido a que Fayol en su obra, a partir de cada uno de sus principios, trae a luz continuamente la idea de “circunstancia” y “a medida”, lo cual demuestra que no era partidario de una única receta o de normas de aplicación prescriptiva para los asuntos administrativos a tratar dentro de una organización. Creía que cada firma debía hacer uso a su necesidad de los principios que el postula. A modo de ejemplo podemos citar: “El principio de la estabilidad es pues, como todos los otros, una cuestión de medida”; “Es una falta apartarse de la vía jerárquica sin necesidad, es una falta mucho mayor seguir dicha vía cuando de ello resulte un perjuicio para la empresa. (Haciendo referencia a la jerarquía)”; “El grado de centralización debe variar según las circunstancias”, entre otras.

Observación de la cátedra: el argumento es razonable y preciso. Es destacable la importancia de la contextualización en cuanto al tipo de organización, el sector industrial de pertenencia, el medio ambiente, la cultura organizacional, los valores y principios fundantes, entre otros, que distinguen a la organización por sobre el resto. Para lo cual no puede dejarse de lado este aspecto único a la hora de evaluar la aplicabilidad de cada principio de Fayol.

Zoncera grupo 6: “La división del trabajo solamente aumenta la producción de una empresa”.

Contra argumentación: Esta afirmación es una zoncera ya que la división del trabajo tiene por objeto llegar a producir más y mejor con el mismo esfuerzo. Permite reducir el número de objetos sobre los cuales recaen la atención y el esfuerzo. De esta manera los trabajadores se especializan en determinada función y se separan los poderes. Esto “acompaña” a ese aumento de producción pero no es el único factor debido a que, además de la división de



trabajo es importante la eficiencia de cada trabajador y de los jefes, a través de la división de recursos y sus usos, logrando mayor producción en menor tiempo y con menores recursos.

Observación de la cátedra: el argumento es válido y razonable. Como mencionan, la división del trabajo no solamente aumenta la producción sino que, además, permite la especialización de las áreas productivas de la empresa. Es clave para la productividad de una organización, siempre y cuando, no conlleve que las áreas funcionales se conviertan en compartimentos estancos independientes que han perdido el sentido de unidad y pertenencia a una empresa.

Zoncera grupo 7: “Para una mejor administración es conveniente que todas las decisiones pasen por la autoridad superior de la empresa”.

Contra argumentación: La anterior afirmación es una zoncera, ya que como vimos en la teoría de Fayol, salvo ocasiones especiales, esto trae más inconvenientes que mejoras, y es preferible adoptar una vía más rápida. La consulta con los superiores hasta llegar a la autoridad máxima supone una gran pérdida de tiempo, una pérdida de la esencia de lo que se quiere ordenar, como así también del interés general de la empresa y los fines, y provoca que los empleados se sientan menos identificados con los mismos, creando un ámbito de trabajo poco ameno e improductivo.

Aunque a esta altura nos parece algo bastante común, en la actualidad hay empresas y jefes que aún no logran depositar confianza y delegar cierta autoridad a sus subordinados para que se sientan libres de enviar órdenes directas sin antes consultarlo con él.

Es importante instruir tanto a los superiores como a los subordinados en este ámbito para que las organizaciones puedan tener medio de acción rápido y seguro ante las diversas situaciones que se le puedan presentar en los negocios.

Observación de la cátedra: el argumento es válido y razonable. En suma, a lo anteriormente mencionado, sólo agregaría que es necesario diferenciar el nivel



organizativo en la toma de decisiones entre las de carácter operativo, táctico y estratégico, en una primera instancia. Para luego analizar aquellas que pueden ser delegadas de las que no por su carácter de importante/relevante para la organización. Estas pautas resultan claves para generar una estructura/orden de prioridades en toda la organización.

d) UNA CLASE COMPARTIDA: ¿DISTRIBUIR O ACUMULAR?

En abril de 2015, se organizó una jornada de articulación universidad- nivel medio, cuyo objetivo fue que estudiantes secundarios participaran de una clase universitaria y que tuvieran oportunidad de interactuar con sus pares universitarios en el marco de una actividad grupal de debate y exposición. La experiencia integró las asignaturas universitarias de Sociología de las Organizaciones, de carácter optativo de la carrera de Contador Público (4° año) e Introducción a la Administración, para las carreras de Contador Público, Lic. en Administración y Lic. en Economía (1° año). A su vez, concurren dos divisiones de 5° año de la Escuela Superior de Comercio, dependiente de la Universidad Nacional del Sur, en el marco de la asignatura Elementos de Administración.

La introducción a la actividad estuvo a cargo de la disertante invitada, Dra. Graciela Hernández (UNS- CONICET) quien nos invitó a reflexionar en torno a las siguientes preguntas: ¿cómo surge el intercambio?, ¿cómo distintas sociedades resuelven el problema de la distribución?, ¿qué postura asumen respecto de la acumulación de riqueza? Es decir, siendo que ambos procesos, acumulación y distribución no son lineales, ¿cómo lo resolvían diferentes culturas y cómo influía en los intercambios que sostenían?

En el segundo momento de la actividad, los estudiantes trabajaron en grupos aleatorios y mixtos, analizando un material de diez relatos seleccionados por Graciela. Para cerrar el encuentro se realizó una puesta en común. Asimismo, como producción final, tanto estudiantes universitarios como secundarios



tuvieron que presentar una actividad escrita de recuperación de contenidos y argumentación de posturas.

## CONCLUSIONES

Durante el dictado de las asignaturas involucradas en el proyecto, pudimos observar un cambio en la actitud de los estudiantes. Comenzando con algo de resistencia al estudio de temas históricos, y a la lectura de obras originales y completas de autores de la Administración, orientándose luego a la comprensión e involucramiento en el tema. Al mismo tiempo, advertimos en ellos la satisfacción, aunque resistida en primera instancia, por la lectura de textos completos, promocionado por un control de lectura con los docentes. En este sentido, creemos que es importante erradicar el prejuicio de qué los estudiantes, por ser jóvenes o por estar en los primeros años de sus carreras, no están en condiciones de abordar la historia de la Administración a partir de los textos de los autores. Nuestra experiencia indica que los jóvenes pueden y disfrutan leer las obras, las entienden e incluso descubren que les resulta más fácil incorporar el conocimiento a partir de su encuentro con la fuente original.

Pudimos apreciar la forma en que los estudiantes toman conciencia de cómo fueron surgiendo las principales ideas que dieron origen a la Administración a la vez que se adueñan del contenido con mirada crítica, pensante y generando ellos mismos comparaciones entre diferentes autores y con la actualidad. Esto último, en no pocos casos, ha generado la inquietud en los estudiantes de pensar que la transformación de la realidad y también de la forma de administrar, está en las propias manos, que ellos mismos pueden en sus espacios de trabajo generar respuestas y recursos alternativos que se adapten a los nuevos contextos en los que les toque vivir y actuar.

Como docentes debemos alentar un análisis crítico tanto del devenir histórico como de la realidad actual de la disciplina. Un análisis que no se limite sólo al cuestionamiento de las prácticas pasadas y actuales sino que además, incite a satisfacer necesidades de una sociedad nueva, la sociedad del futuro que



tendrán que habitar nuestros estudiantes, quizás más simétrica, inclusiva y solidaria.

Como resultado de los análisis de las zonceras, se evidencia que los alumnos necesitan entender que la Administración no es una disciplina rígida ni una lista de recetas. Es una herramienta que busca dar soluciones en cada ocasión de la gestión y muchas veces a medida del caso. Implica para ellos, no aferrarse a frases y conceptos, sino modelar entre lo aprendido y lo real. Así la gestión avanza y la organización permanece con vida.

Esta mirada elástica y adaptativa, necesaria en Administración es posible de ser aprendida. En un principio, se observa a los alumnos desorientados, “turbados” ante la necesidad de aferrarse a un concepto teórico único que brinde respuestas puntuales. Con el correr de las clases, diálogos y miradas de por medio, ellos mismos van tomando confianza, logrando una versión particular y arriesgada para cada realidad organizacional.

El trabajo realizado sobre la pregunta ¿distribuir o acumular? dejó pensando a los chicos en algunas cuestiones: la acumulación da origen al capitalismo, a la competencia, a la aceleración continua de los ritmos productivos para conseguir más y más beneficios. El sentido común nos conduce a la siguiente afirmación: “La sociedad capitalista es la que nos provee cada vez de más bienestar”... y... esto... ¿Será verdad? ¿O es que nos resulta bueno porque no conocemos otra forma de vida? ¿No será esta afirmación otra zoncera?

Cuando nos estamos formando en una disciplina, debemos tratar de tomar distancia y de elegir aquello que se asume como verdad. Tener conciencia de que cada época y cada sociedad tienen sus valores predominantes. Nuestro tiempo y nuestra sociedad también los tienen. La pregunta que debemos formularnos y ayudar a que nuestros estudiantes se formulen a sí mismos es: ¿son estos valores los que yo quiero para el tiempo y la sociedad en la que me toca vivir? Y, en todo caso ¿qué estoy haciendo para cambiarlos o para promoverlos?

Desde la perspectiva de Edgar Morin (1999), la finalidad de la enseñanza es “crear cabezas bien puestas más que bien llenas”. Esforzarse por pensar bien



es practicar un pensamiento que se debele sin cesar por contextualizar y totalizar las informaciones y conocimientos, que se aplique sin cesar a luchar contra el error y la mentira”.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CARLINO, P.; “Leer y escribir en la universidad”. Buenos Aires, Argentina, Asociación Internacional de Lectura: Lectura y Vida. 2004.
- COREA, C., LEWKOWICZ, I. y CANTARELLI, M.; “Pedagogía del aburrido”. Buenos Aires, Paidós, 2004.
- GOTTSCHALK, K. y HJORTSHOJ K.; “The Elements of Theaching Writing”. Boston, Bedford, St. Martins’s, 2004.
- JAURETCHE, Arturo; “Manual de Zonceras Argentinas”. Buenos Aires, Peña Lillo editor, 1973.
- LITWIN, E.; “El campo de la didáctica: la búsqueda de una nueva agenda” en CAMILLONI, A. y otros: “Corrientes didácticas contemporáneas”. Buenos Aires, Paidós, 1999.
- MORIN, E.; “La cabeza bien puesta”. Buenos Aires, Nueva Visión, 1999.
- PRIVITELLIO, L.; “Material de lectura: El clima de época: imaginación histórica en You Tube”; la historia en You Tube, un “libro” sin índice, Especialización docente de nivel superior en educación y TIC, Buenos Aires, Ministerio de Educación de la Nación, 2012.
- TRILLO ALONSO, F. y SANJURJO, L.; “Didáctica para profesores de a pie: propuestas para comprender y mejorar la práctica”. Rosario, Homo Sapiens, 2008.



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

---

**Título del Trabajo:**  
**ENSEÑANZA DE FUNCIONES: APLICACIÓN DE MODELOS MODERADOS  
A SITUACIONES DE ADMINISTRACIÓN**

Autores:

Lic. Ana Maria CEBALLOS. UNSE. Expositor

Lic. Sylvia NABARRO. UNSE

Lic. Francisco Jose MURATORE- UNSE

Prof. Carlos Omar LESCANO. UNSE. Expositor

Lic. Jorge CASTILLO. UNSE

Contacto: [tel cel:3855124620](tel:3855124620)- [anamariaceb@gmail.com](mailto:anamariaceb@gmail.com)

Palabras Claves:

Enseñanza - Modelización Matemática - Administración



## ENSEÑANZA DE FUNCIONES: APLICACIÓN DE MODELOS MODERADOS A SITUACIONES DE ADMINISTRACIÓN

### 1. INTRODUCCION

En el marco de la enseñanza de la matemática en las carreras de Contador Público y Licenciatura en Administración de la FCHS y S de la UNSE, se propone la resolución de problemas que involucran funciones reales, en especial aquellas ligadas a situaciones económicas. En general, en estas situaciones se utilizan funciones que modelizan una situación, pero no se lleva a cabo el proceso de modelización y como consecuencia, se observa una “pérdida de realismo” o bien una disociación entre lo empírico y lo teórico.

En el presente trabajo se propone una integración entre lo conceptual y lo real mediante la construcción de funciones (de costo, producción, ingreso, demanda y otras) con datos extraídos de una situación de la realidad.

Se aborda la construcción de modelos para situaciones reales ligadas a la administración y economía, mediante la utilización de la interpolación polinómica y/o la regresión funcional. Esto se logra a través de datos, observaciones y mediciones relevadas en tareas de campo, procesadas a partir de los algoritmos implícitos en las herramientas matemáticas antes mencionadas.

El enfoque de educación matemática adoptado es la Educación Matemática Realista (EMR), basado en la idea de Freudenthal (1977) de que *las matemáticas –si han de tener valor humano– deben guardar relación con la realidad, ser relevantes para la sociedad, los estudiantes deben aprender matemáticas desarrollando y aplicando conceptos y herramientas matemáticas en situaciones de la vida diaria que tengan sentido para ellos.*

### 2. LA ENSEÑANZA DE LA MATEMÁTICA APLICADA A LA ADMINISTRACIÓN

Se entiende por Matemática aplicada a la Administración, como una herramienta capaz de sistematizar un suceso (Económico o Administrativo) de la realidad por medio de procesos y procedimientos que vinculen las variables que intervienen en dicho suceso. Abordar la enseñanza de la matemática aplicada supone incursionar en la Teoría Matemática e integrarla con la realidad a través de la resolución de problemas.



Para enseñar a comprender matemática y para comprender matemática es necesario seleccionar y plantear buenos problemas y elegir un lenguaje de comunicación apropiado para el aula. Esto significa presentar materiales que permitan a los alumnos rever y examinar las concepciones que tienen acerca de las estructuras matemáticas y considerar su propia razonabilidad y la de las aseveraciones de sus docentes. Los problemas son mediadores entre los que los alumnos saben y lo que tienen que aprender (Lampert, 1991). El lenguaje seleccionado para el aula debe responder a la realidad o bien a la disciplina que se aborda.

### 3. INTEGRACIÓN MATEMATICA-REALIDAD

Abordar un problema real en el mundo real puede suponer una serie de importantes complicaciones. Basta con imaginarse a un arquitecto buscando la mejor distribución espacial para una casa. Si debería trabajar con el problema real en el mundo real debería realizar el ensayo y error construyendo y demoliendo habitaciones. Es por eso que necesita de una representación de la realidad que conserve las propiedades mas relevantes del problema (áreas, distancias etc.). Proyectando lo antes mencionado a las ciencias económicas se observarían similares dificultades siempre con costos económicos.

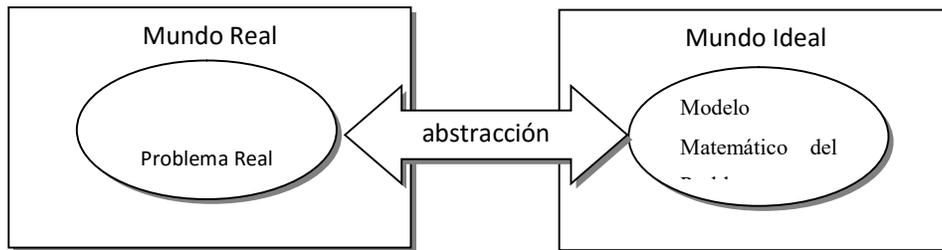
Resulta aquí conveniente introducir una definición de modelo:

*“Dado un fenómeno observable, un modelo es un sistema mas sencillo que lo representa y conserva las mas relevantes de sus propiedades.”*

La construcción de modelos supone muchas veces una forma mas económica de abordar un problema en condiciones controlables. Una vez encontrada la solución la misma será trasladada a la realidad haciendo los ajustes necesarios para su implementación.

### 3.1. MODELO MATEMÁTICO DE UN PROBLEMA REAL

El Modelo Matemático es un sistema matemático que permite establecer una identificación precisa entre los elementos de un sistema matemático por un lado y los fenómenos de una situación real por el otro. Los modelos matemáticos permiten reducir de un problema real “no matemático” a la resolución de un problema matemático (Camuyrano,1998).



**Grafico Nº1:** La representación de un problema real

En los problemas aplicados se prefija directamente un objeto real no matemático: un fenómeno de la naturaleza, un proceso de producción, una estructura organizacional, un sistema de control, un plan económico, etc. La investigación se inicia por la formalización de dicho objeto y por la construcción del correspondiente sistema matemático que lo represente, se destacan sus rasgos y propiedades mas importantes y se describen con ayuda de relaciones matemáticas (Camuyrano, 1998).

Una vez construido el modelo matemático se ha completado el proceso de “abstracción”. Es decir que se ha trasladado el problema real al mundo de las ideas o “Mundo ideal” donde el mismo será tratado con herramientas matemáticas bajo condiciones controlables para encontrar la solución.

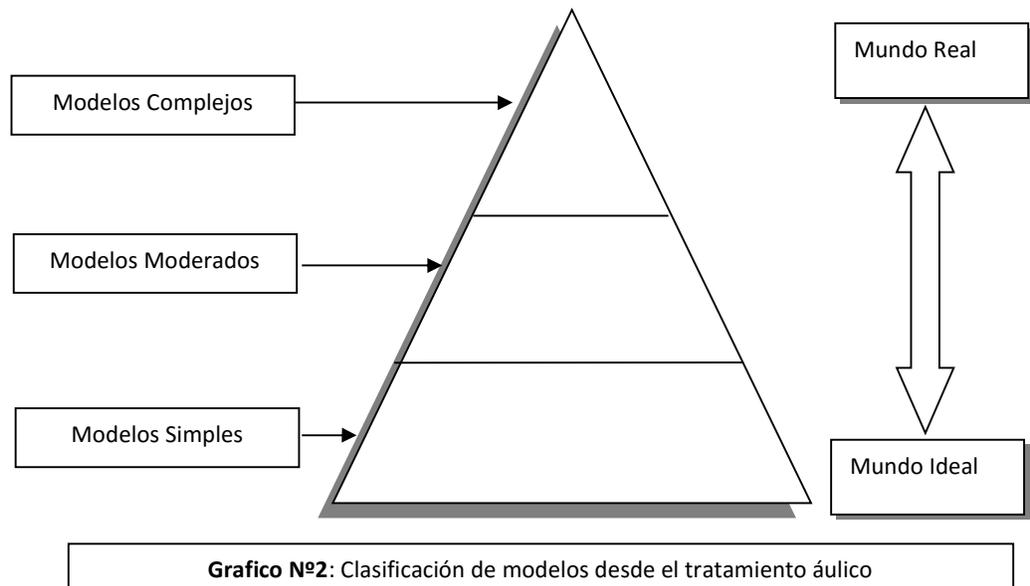
Una vez encontrada la solución (en el mundo ideal) será necesario trasladar la misma al mundo real. Para ejecutar este proceso será necesario realizar ajustes ayudado con observaciones empíricas. Esto debe ocurrir porque en el proceso de abstracción se ha perdido realismo y la solución encontrada no necesariamente podrá implementarse directamente.

### 3.2. LA REALIDAD Y LA COMPLEJIDAD DE SU REPRESENTACIÓN

La elección de uno u otro modelo se determina por los requisitos de precisión. Al aumentar ésta hay que complicar el modelo tomando en consideración nuevas singularidades del problema u objeto representado. El modelo matemático nunca es idéntico al objeto que se considera, no transmite todas sus propiedades y peculiaridades (Camuyrano, 1998).

Según se simplifica el modelo, éste se aleja de la realidad y en idéntica medida, cuando mas se acerca a la realidad más complicado se vuelve éste.

Es aquí donde resulta conveniente que quienes ejercen la enseñanza de la matemática para las ciencias económicas se cuestionen ¿Qué tan precisos deben ser los modelos que se usan en el aula? O lo que es lo mismo ¿Qué nivel de complejidad deben tener estos modelos?





### 3.3. EL TRATAMIENTO AULICO DE LOS MODELOS MATEMÁTICOS PARA SITUACIONES DE ADMINISTRACIÓN

Podemos decir que las estrategias de enseñanza de la matemática constituyen un plan de acción que orienta y facilita el proceso del aprendizaje de tal manera que pueda favorecer la comprensión. El profesor se convierte en un productor de materiales para la enseñanza.

Es por tanto una tarea importante la selección de modelos matemáticos de situaciones reales que van a usarse en el nivel áulico. Se presenta una clasificación de los mismos teniendo en cuenta el nivel de dificultad del tratamiento de éstos en el proceso de enseñanza y la necesidad de integrar la realidad y la matemática en el aula.

- Modelos Simples: Sistema matemático sencillo que representa una situación real en condiciones ideales o bien una relación ideal entre variables. Son impuestos por el docente, de fácil tratamiento y sencilla comprensión. El estudiante no suele participar en la construcción del mismo. Su representación es alejada de la realidad.
- Modelos Moderados: Sistema matemático simple o de mediana complejidad que se construye a partir de datos extraídos de la realidad y no de datos supuestos. El estudiante construye el modelo observando y relevando datos del objeto o problema real. Se logra un mejor acercamiento a la realidad.
- Modelos Complejos: Sistema matemático avanzado, posiblemente con elevado número de variables. Los requisitos de precisión son más exigentes. Por lo general el estudiante no los construye sino que parametriza sistemas estándar. Constituyen un importante acercamiento a la realidad.

En general los problemas que proponen los docentes a los estudiantes corresponden al primer nivel de modelos, que no se corresponden con la realidad. Además el alumno no participa de la elaboración del mismo, perdiendo la posibilidad de la construcción del conocimiento significativo. Este tipo de problemas pueden ser utilizados cuando se desean afianzar los pasos de algún método.

Los modelos moderados pueden generarse a partir de situaciones problemáticas reales con datos obtenidos a través de alguna tarea de campo, permitiéndole al educando la elaboración de la representación por medio de la construcción y resignificación de los conceptos teóricos, lo que constituye un aspecto esencial en el quehacer de la enseñanza de la matemática aplicada. Cuando los requerimientos de precisión son muy elevados pueden surgir la necesidad de recurrir a modelos más complejos, los cuales necesitan conocimientos avanzados tanto de matemática como de la ciencia que atañe a la realidad en la cual está inmerso el problema.



#### 4. LA CONSTRUCCIÓN DE MODELOS MODERADOS USANDO INTERPOLACIÓN PARA SITUACIONES DE ADMINISTRACIÓN.

Una alternativa simple para construir modelos matemáticos para la Administración y Economía a partir de la observación de datos de la realidad es la interpolación polinómica. Se presentan las siguientes cuestiones:

El problema general de la interpolación se plantea cuando se conoce una serie de datos de una función, se desea encontrar la expresión matemática que la describa, y de esta forma que permita determinar el valor de la misma para un dato diferente, entre los extremos conocidos del intervalo de interpolación.

Dados  $n+1$  puntos que corresponden a los datos:

$(x_0, y_0), (x_1, y_1), \dots, (x_n, y_n)$ , donde  $x_0 < x_1 < \dots < x_n$

Si existe una función  $f$  definida en el intervalo  $[x_0, x_n]$ , tal que  $f(x_i) = y_i$  para  $i = 0, 1, 2, \dots, n$  entonces a  $f$  se le llama una función de interpolación de los datos, cuando es usada para aproximar valores dentro del intervalo  $[x_0, x_n]$ , y se le llama función de extrapolación de los datos, cuando está definida y es usada para aproximar valores fuera del intervalo.

Por  $n+1$  puntos pasan infinitas funciones, de las cuales las más sencillas son las polinómicas y por lo tanto se trata de encontrar el polinomio de menor grado que pase por  $n+1$  puntos dados.

Una de las funciones polinómicas de menor grado que pasa por los puntos dados es el polinomio de interpolación de Lagrange

##### 4.1 CONSTRUCCION DE UN MODELO MODERADO PARA SU TRATAMIENTO AULICO

A los efectos de recabar información real para la construcción de modelos moderados se recurrió a la Cámara del Comercio Automotor de Santiago del Estero, organismo que concentra a todas las agencias de compra y venta de automotores de la Provincia homónima.

Se prefirió considerar los datos de un comercio mediano y representativo del rubro, y a continuación se describe y presenta la información relevada del mismo.

De las observaciones realizadas en los archivos históricos de los primeros cinco meses de un año determinado, surge un listado que consta de cuatro categorías de datos a saber: Ingresos brutos, utilidad sin el descuento de costos fijos, costos variables y utilidad. La siguiente tabla muestra el resultado del relevamiento:



INGRESO	COSTO FIJO	COSTOS VARIABLES	UTILIDAD
U\$s30.700,00	U\$s1980,00	U\$s25.450,00	U\$s3.270,00
U\$s19.400,00		U\$s15.600,00	U\$s1.820,00
U\$s35.850,00		U\$s29.850,00	U\$s4.020,00
U\$s58.400,00		U\$s50.750,00	U\$s5.670,00
U\$s46.400,00		U\$s37.950,00	U\$s6.470,00

El problema que se va a plantear para trabajar en el aula con este juego de observaciones de la realidad es el siguiente: "Construir una aproximación de la función aproximada de utilidad con respecto al ingreso y determinar cual es el valor del ingreso que la maximiza"

Para simplificar la tarea se trabajara en miles de dólares y se reduce la cantidad de variables a dos (Ingreso y utilidad), redondeando los valores de las magnitudes correspondientes.

INGRESO (X)	UTILIDAD (Y)
30.7	3.3
19.4	1.8
35.9	4
58.4	5.7
46.4	6.5
0	-2

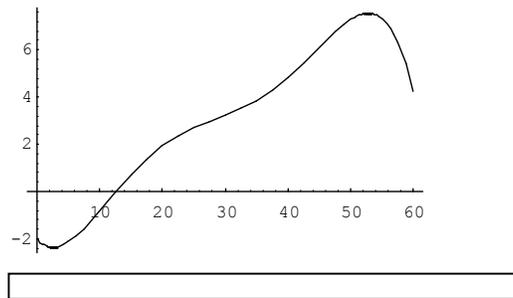
En la ultima fila de la tabla anterior se ha agregado el par (0,-2) esto significa que cuando el ingreso es nulo el negocio pierde aproximadamente U\$s - 2000,00 por los costos fijos.



A fin de construir el modelo matemático moderado que represente al problema se utiliza el polinomio interpolador de Lagrange y se obtiene lo siguiente:

$$P(x) = -2 - 0.297782x + 0.0691834x^2 - 0.00340531x^3 + 0.0000688408x^4 - 4.90732 \cdot 10^{-7}x^5$$

Su representación gráfica es la siguiente:



Utilizando alguno de los métodos incluido en toda curricula de matemática de carreras de administración para encontrar extremos de una función, el alumno encontrara que el máximo esta en  $x=52,6837$  es decir que la máxima utilidad se obtiene con un ingreso igual a U\$s 52.683,70.

De esta manera se lleva al aula un problema con importantes componentes de la realidad.

## 5. CONSIDERACIONES FINALES

Es común que los estudiantes de las carreras de Administración, no comprendan y mucho menos valoren el potencial de la matemática aplicada. Éste sería un propósito ambicioso si se utilizan como estrategias la resolución de problemas cuyo planteo corresponda a un modelo simple y que en definitiva la tarea del alumno consista en repetir mecanismos aprendidos.

En este caso se ha presentado un ejemplo en el que se usó la interpolación como procedimiento válido para hallar la función que modeliza la situación. No se plantea aquí la enseñanza del proceso de modelizar. Por otro lado no se desconoce que el uso de las TIC, favorece el mismo y deja lugar y tiempo para encarar el desarrollo de habilidades relativas a la modelización.



En este trabajo se propone un enfoque para la enseñanza de la matemática aplicada a la administración, el cual busca que los problemas tengan significado para el estudiante, que reflexione acerca de la esencia de un problema y su resolución. Se destaca la importancia de que el docente diseñe reflexivamente las estrategias de enseñanza más adecuadas a los propósitos de la misma y a los objetivos de aprendizaje de sus alumnos, con el fin de que el conocimiento esté disponible cuando tengan que enfrentarse con problemas nuevos en su quehacer profesional.

Esta propuesta nos deja cuestiones a indagar, como ser ¿Qué ocurriría si proponemos a los alumnos extraer datos de la realidad?, ¿qué habilidades en relación a su carrera desarrollarían los mismos en esa búsqueda?, ¿qué conocimientos o procedimientos generales de la matemática, de administración, de metodología de investigación u otros espacios necesitan para seleccionar datos relevantes?

Pensamos que esta es una buena propuesta interdisciplinaria y que se adapta a una nueva educación, donde además del texto importa el contexto.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- ARYA J.C. et al. Matemáticas Aplicadas a la Administración y Economía. Ed. Prentice Hall. México. 5° Ed. 2009
- BARRIOS GARCÍA et al. Análisis de Funciones en Economía y Empresa. Un Enfoque Interdisciplinar. Ed. García de Santos. España, 2005
- CAMUYRANO, M.B et al. Matemática Temas de su Didáctica. Editorial Prociencia Conicet. Argentina. 1998.
- GOFFREE, F. Principios y paradigmas de una “educación matemática realista”. En Matemática y educación. Retos y cambios desde una perspectiva internacional. Gorgorió N, J. DEULOFEU AND A. BISHOP (Coords) pág 151-168. ICE, Universidad de Barcelona, Ed. GRAÓ. España. 2000.
- GOMEZ, J. I. et al. Contribuciones a la Enseñanza de la Matemática en Administración y Economía. Ed. Lucrecia. Sgo. del Estero. 2012
- Lampert, M. Connecting Mathematical Teaching and Learning. Albany. State University of New York Press. USA. 1991.



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

---

## TITULO

### **COEQUIPO: PROGRAMA DE ASESORAMIENTO ESTUDIANTIL A ORGANIZACIONES DEL MEDIO**

**FERNÁNDEZ MOLINA, Martín Guillermo – AUTOR Y EXPOSITOR**

**POGGIO, Matías – AUTOR**

**DE LA VEGA, María Soledad – AUTORA**

**GALÁN, Liliana – AUTORA**

**SACCONE, María Elena – AUTORA**

**Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata  
(UNLP)**

**(0221) 423-6769 interno 125**

**[coequipo@econo.unlp.edu.ar](mailto:coequipo@econo.unlp.edu.ar)**

**Palabras claves:**

- **Consultoría estudiantil**
- **Extensión universitaria**
- **Aprendizaje vivencial**



## COEQUIPO: PROGRAMA DE ASESORAMIENTO ESTUDIANTIL A ORGANIZACIONES DEL MEDIO

### INTRODUCCIÓN

La crisis del petróleo en la década del 70 y el agotamiento de los modelos tayloristas y fordistas de producción marcan el comienzo de la transición del estadio industrial al estadio postmoderno en la evolución tecnológica de los seres humanos. Este último estadio, conocido como la era de la información y del conocimiento, marca un nuevo escenario global en todos los niveles: económico, político, social, cultural, y por supuesto, también a nivel educacional.

En el contexto de la sociedad industrial, era necesario formar a las personas en cuestiones relacionadas con el patriotismo (para consolidar el Estado-Nación), la disciplina social (necesaria especialmente en el trabajo de la fábrica) y los artes, oficios y profesiones.

En la sociedad postmoderna, la educación tiene un rol distinto. Debe fomentar el **pensamiento crítico** y la **creatividad**, por ser lo único que distingue al ser humano de las máquinas. Se vuelve, entonces, indispensable reformular los sistemas de enseñanza-aprendizaje, para adecuarlos a un contexto que exige, básicamente, que se *“aprenda a aprender”*.

Para lograr este cometido, los especialistas coinciden en que se deben dominar 4 procesos <sup>(1)</sup>:

- Abstracción
- Pensamiento sistémico
- Capacidad de experimentar
- Capacidad de trabajar en equipo

Muchos autores destacan la *participación del alumno* como un principio básico del aprendizaje efectivo.



*“El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa. La participación alienta al aprendiz y posiblemente permite que participen más de sus sentidos, lo cual refuerza el proceso. Como resultado de la participación aprendemos de manera más rápida y podemos recordar lo aprendido durante más tiempo.”<sup>(2)</sup>*

Una investigación realizada por consultores de negocios de la Forum Corporation (USA)<sup>(3)</sup> encontró cinco principios básicos del aprendizaje:

- El aprendizaje es una transformación que se lleva a cabo a través del tiempo.
- El aprendizaje conforma un ciclo continuo de acción y reflexión.
- El aprendizaje es más efectivo cuando involucra cuestiones relevantes para el aprendizaje.
- El aprendizaje es más efectivo cuando es en grupo.
- El aprendizaje se produce mejor en un ámbito adecuado.

Los distintos métodos de enseñanza-aprendizaje tienen distinta efectividad en cada uno de los aspectos mencionados. Las clases plenarias y los libros de texto parecerían ser menos efectivos, y técnicas como el rol playing, el análisis de casos y los juegos de simulación alcanzarían en un mayor grado los principios buscados.

Por último, antes de iniciar la explicación del Programa Coequipo, es preciso hacer un breve comentario acerca de las **características de un alumno de hoy**.

Acostumbrados a la inmediatez de Internet, a la vertiginosidad de los cambios, a vivir el hoy, nuestros alumnos pertenecen a la llamada “generación y”. Son alumnos inquietos, que están dispuestos a cambiar o abandonar todo aquello que los aburre o que no representa un desafío.

Los profesores Fernando R. Simonato y Mario A. Mori, de la cátedra Administración III (Comercialización) de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP), escribieron un artículo en el último



número de la Revista Digital Ciencias Administrativas <sup>(4)</sup>, en el que comparan distintas variables relacionadas con el aprendizaje de las distintas generaciones:

<b>Variables</b>	<b>Baby Boomers</b>	<b>Generación “X”</b>	<b>Generación “Y”</b>
<b>Influyentes</b>	Basados en las evidencias. Expertos.	Pragmáticos. Practicantes.	Experiencial. Colegas.
<b>Foco de Capacitación</b>	Datos técnicos. Evidencias.	Práctico. Casos de Estudio. Aplicaciones.	Historias emocionales. Participativo.
<b>Formato de Aprendizaje</b>	Formal. Estructurado.	Relajado. Interactivo.	Espontáneo. Multisensorial.
<b>Entorno de Aprendizaje</b>	Estilo de aula de clase. Atmósfera tranquila.	Estilo de mesa redonda. Ambiente relajado.	Estilo café. Música y multimodal.
<b>Ideas Preponderantes</b>	Orden y control. Lo que piensan.	Coordinación y cooperación. Lo que hacen.	Consenso y colaboración. Lo que sienten.
<b>Como Aprenden</b>	Pasivamente.	Formalmente. A través del monólogo.	A través del diálogo. Interactivamente a través de los multimodal.
<b>Que los Seduce</b>	Autoritarismo. Sentido del deber y lealtad. Argumentativo. Apologista.	Racional. Fático. Evidencias.	Exposición rebelde. Espontáneo. Multisensorial. Participativo.
<b>Cómo se relacionan con la Tecnología</b>	Aliens digitales.	Inmigrantes digitales y adaptados digitales.	Nativos digitales.



Todos estos abordajes reconocen la necesidad de que los alumnos dejen de ver al docente y la institución educativa como lejanos, difíciles de llegar. Se debe fomentar un ambiente propicio para que, en términos de Ben Zander <sup>(5)</sup> (director de la muy prestigiosa Orquesta Filarmónica de Boston), florezca la “posibilidad” (entendida como la generación de un ambiente en el cual la gente puede sentirse atraída o impulsada a producir algo que no se ajusta a la norma o al camino esperado).

Las concepciones más modernas de liderazgo, plantean el docente como un **facilitador** <sup>(6)</sup>, que ayuda a sus estudiantes a buscar y encontrar por sí mismos su camino. No se propone ser perfecto, sino saber escuchar las opiniones de los alumnos, reflexionar sobre los propios errores y estar dispuesto a superar los bloqueos mentales.

## EL PROGRAMA COEQUIPO

El Programa de Asesoramiento Estudiantil a Organizaciones del Medio COEQUIPO, es una iniciativa de la Secretaría de Extensión (SE) y el Departamento de Ciencias Administrativas (DCA) de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de La Plata (UNLP), cuyo objetivo es brindar:

- 1) un servicio de asesoramiento técnico especializado a organizaciones e instituciones de la comunidad de La Plata y alrededores, y
- 2) una práctica tutorada a los alumnos de la carrera de Licenciatura en Administración.

La razón de ser del programa se vincula con:

- 1) la responsabilidad que tiene la Facultad en general y la carrera de Administración en particular, con la comunidad en la que está inserta y con las organizaciones que se desenvuelven en dicha comunidad, y
- 2) la necesidad de complementar la formación académica de los alumnos de Administración con actividades prácticas que incentiven el desarrollo de habilidades de liderazgo, trabajo en equipo, resolución de problemas, oratoria, manejo de herramientas técnicas y otras propias de la disciplina.



La novedad es que los alumnos extensionistas participan activamente en la gestión del Programa, bajo el liderazgo y la supervisión de los responsables institucionales, y con el asesoramiento y apoyo del plantel docente de la Facultad.

## **ROLES EN EL PROGRAMA**

El Programa COEQUIPO tiene previsto una serie de roles a ser cubiertos por autoridades, docentes, graduados y alumnos, con distintas funciones y responsabilidades.

### ***Dirección***

La Dirección del Programa está a cargo de la Secretaría de Extensión y el Departamento de Ciencias Administrativas de la Facultad. Son las áreas responsables del Programa y velan por su correcto funcionamiento teniendo reuniones sistemáticas con los docentes y alumnos participantes y obteniendo el feedback de las organizaciones e instituciones asistidas.

### ***Referentes Técnicos***

Los referentes técnicos son Profesores Titulares o Adjuntos de la Facultad, con experiencia técnica en las distintas áreas de actuación del Programa. Como su nombre lo indica, dichos profesores son los referentes finales en su área de expertise, brindan orientación técnica a los docentes tutores, y contribuyen al desarrollo del programa con capacitaciones, ideas, información, avales, contactos, y otras cuestiones vinculadas a su ámbito de actuación.

Los referentes técnicos del programa deben:

- Estar comprometidos con el Programa.
- Tener conocimientos en las distintas áreas de actuación del Programa.
- Ser profesores titulares o adjuntos, o tener las credenciales profesionales y académicas suficientes.
- Tener un fuerte vínculo con la Facultad y disponer de tiempos flexibles.



---

## **Tutores**

Los tutores son docentes de la Facultad (o en su defecto graduados vinculados a la Facultad), con experiencia profesional en las distintas áreas de actuación del Programa. Su rol fundamental es el de constituirse en los referentes técnicos de los alumnos extensionistas. Estos docentes realizan un seguimiento personalizado y sistemático que se implementa a través de capacitaciones y reuniones de tutorías. El objetivo es brindar una guía a los alumnos, garantizando la calidad de los proyectos de asistencia técnica.

Los docentes tutores deben:

- Tener pasión por el tema.
- Contar con expertise en la materia.
- Estar fuertemente comprometidos con el programa y tener amor por la docencia.
- Ser docentes de la Facultad (grado, postgrado, seminario).
- Contar con disponibilidad y flexibilidad horaria para atender las consultas de los alumnos participantes.

## **Coordinadores**

Los coordinadores del Programa son alumnos avanzados de la carrera de Administración que tienen responsabilidades y funciones relacionadas con la gestión del Programa. Estos alumnos actúan siempre bajo la supervisión de los Directores del Programa y con el asesoramiento técnico permanente de los docentes tutores.

Hay 4 alumnos coordinadores que se desenvuelven en distintas áreas de gestión:

- Coordinador de Gestión de Proyectos: es el encargado de los siguientes temas:
  - Gestionar, actualizar y nutrir la base de datos de organizaciones interesadas en el programa.
  - Realizar la búsqueda de nuevos proyectos.



- Efectuar las entrevistas con las organizaciones interesadas. Confeccionar minutas.
  - Elaborar la propuesta de asistencia técnica, tiempos y recursos necesarios para realizar los proyectos.
  - Administrar la agenda de los Proyectos, velando por el cumplimiento de objetivos y tiempos.
  - Diseñar un tablero de indicadores para medir la calidad de los proyectos (cumplimiento de objetivos y tiempos, satisfacción de las organizaciones participantes, etc.) y llevar el seguimiento periódico de los mismos.
  - Realizar el seguimiento periódico de los clientes del Programa.
  - Diseñar, realizar y procesar encuestas de satisfacción a las organizaciones participantes del programa.
  - Brindar apoyo a los proyectos en desarrollo.
- Coordinador de Gestión de Personas: es el encargado de los siguientes temas:
    - Desarrollar e implementar un Plan de Gestión y Desarrollo de Personas anual, velando por el cumplimiento de objetivos y tiempos.
    - Gestionar, actualizar y nutrir la base de datos de tutores y alumnos interesados en el programa.
    - Organizar la selección de los tutores participantes del programa.
    - Realizar la convocatoria a alumnos.
    - Organizar las reuniones de presentación del Proyecto y de los casos.
    - Elaborar el material de soporte a utilizar en las reuniones de presentación del Proyecto (ej. powerpoint, documentación a entregar a los alumnos, etc.).
    - Organizar integralmente la selección de los alumnos participantes del programa y comunicar los resultados.



- Organizar capacitaciones referidas al manejo de proyectos, trabajo en equipo, liderazgo y otras de apoyo a los alumnos participantes.
  - Organizar actividades sociales y de integración.
  - Diseñar, realizar y procesar encuestas de clima y de satisfacción los alumnos, tutores, coordinadores y directores del Programa.
  - Organizar la selección y capacitar a futuros becarios del programa.
- Coordinador de Marketing y Comunicación: es el encargado de los siguientes temas:
    - Desarrollar e implementar un Plan de Marketing anual, velando por el cumplimiento de objetivos y tiempos.
    - Diseñar, desarrollar y mantener actualizado el sitio Web del Programa.
    - Gestionar la marca Coequipo en redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn).
    - Elaborar el material de soporte a utilizar en las reuniones de presentación del Proyecto (ej. powerpoint, documentación a entregar a los alumnos, etc.).
    - Coordinar las relaciones con los distintos actores externos que tengan que ver con la actividad de Marketing (diseñadores, programadores, medios de comunicación, periodistas, gráficas, etc.)
    - Gestionar, actualizar y nutrir una base de datos de medios, periodistas y gráficas.
    - Gestionar el diseño e impresión de elementos promocionales (material para stands, remeras, banners, folletos, volantes, etc).
    - Coordinar la participación de Coequipo en eventos como las Jornadas de Marketing, y Jornada de Administración.
    - Tomar registros fotográficos en eventos y actividades.



- Velar por la máxima difusión de las convocatorias.
- Coordinador de Administración y Finanzas: es el encargado de los siguientes temas:
  - Desarrollar un Presupuesto anual, controlando su ejecución y evaluando su cumplimiento.
  - Asignar los fondos, autorizando gastos y solicitando la documentación respaldatoria.
  - Realizar actividades de fundraising y búsqueda de sponsors.
  - Presentar Coequipo en Congresos, programas de financiamiento, voluntariados universitarios y otras organizaciones de interés.
  - Coordinar potenciales alianzas y apertura redes de colaboración.
  - Mantener relaciones con las distintas áreas de la Facultad de Ciencias Económicas involucradas directa o indirectamente en el programa.
  - Ser el responsable de las comunicaciones internas (a coequipers, tutores, directores).
  - Administrar la agenda del Programa, velando por el cumplimiento de objetivos y tiempos.
  - Realizar tareas administrativas en general (redacción de notas formales, presentación de reportes de extensión, etc.).
  - Gestionar la documentación formal del Programa.
  - Escribir artículos de prensa, documentos formales, armar posters y trabajos para Congresos.
  - Coordinar la elaboración de un Manual de Buenas Prácticas en Consultoría.

Para evaluar la performance de los becarios se tiene en cuenta:

- El involucramiento y compromiso con el Proyecto y con la Facultad.
- La responsabilidad y seriedad en el cumplimiento de sus tareas.
- La idoneidad.



- La motivación intrínseca.
- La proactividad.
- La organización y gestión.
- La empatía.

### ***Coequipers y líderes de proyecto***

Los coequipers son alumnos de la carrera de Administración que realizan el trabajo de asistencia técnica (con el asesoramiento de los docentes tutores), y elaboran y presentan el informe final (con el apoyo y la aprobación de los Directores). En cada equipo uno de los alumnos adquiere el rol de líder del proyecto.

Los alumnos que participen del programa deben:

- Poseer un perfil proactivo.
- Tener un alto grado de involucramiento y compromiso con el programa.
- Contar con un elevado nivel de responsabilidad.
- Contar con un desempeño académico adecuado a sus tareas.

Los líderes de proyecto deben:

- Estar cursando 4º o 5º año.
- Contar con el 65% de las materias aprobadas.

### **Asistentes**

Son alumnos de la carrera de Administración que participan en la realización de actividades específicas desarrollando tareas puntuales con objetivos claros.

## **FUNCIONAMIENTO DEL PROGRAMA**

La dinámica del Programa cuenta con una serie de etapas que se detallan a continuación.

### **Convocatoria y selección de organizaciones participantes**

El programa de Consultoría Estudiantil COEQUIPO se enfoca en organizaciones e instituciones de la ciudad de La Plata y alrededores, que



precisan de asistencia técnica para poder ser más eficientes, superar trabas, ser rentables y crecer.

El programa se desempeña en las siguientes áreas disciplinares: 1. Finanzas y Costos; 2. Recursos Humanos; 3. Marketing y Comercialización; 4. Procesos y Circuitos Administrativos.

La convocatoria a organizaciones se realiza a través de los canales de comunicación de la Facultad y se envían gacetillas de prensa a los medios locales.

Las organizaciones deben llenar un formulario en donde se indaga sobre su estructura, problemática y motivaciones para aplicar al Programa.

En la selección de las organizaciones participantes, que se realiza luego de una serie de entrevistas, se ponderan atributos como la misión, trayectoria y tamaño de la organización, y la riqueza del caso en cuanto a la potencial experiencia de aprendizaje del alumno.

Una vez elegidas, se establece un diagnóstico preliminar y poder elaborar una propuesta de asistencia técnica contemplando los tiempos y recursos necesarios para realizar el proyecto. Esta etapa es muy importante dado que se establece el perfil de los tutores, y la cantidad y formación necesaria de los alumnos participantes.

En la edición 2015 del Programa se presentaron 35 organizaciones incluyendo en su mayoría empresas Pymes, instituciones privadas de derecho público y organizaciones del 3er sector.

Las organizaciones elegidas fueron:

- Club Atenas de La Plata: club deportivo local, fundado en 1935 y con disciplinas como Básquet, Voley y Patín. Los objetivos del trabajo fueron:
  - Mejorar la relación ingresos / egresos de la entidad.
  - Darle un perfil de mejora continua en sus estrategias financieras.
  - Incorporar conocimiento externo (benchmarking).



- Indie: tienda online de accesorios para cine. Los objetivos del trabajo fueron:
  - Conocer las tendencias del mercado de accesorios para cine.
  - Identificar insights relacionados con el consumo de los productos de Indie.
  - Analizar la competencia.
  - Realizar un diagnóstico interno basado en el estilo de gestión.
  - Analizar la estrategia de comunicación actual (participación en eventos, mercado libre, página web, etc.).
  - Conocer el posicionamiento actual de la marca Indie.
  
- Aiesec La Plata: organización no gubernamental gestionada por jóvenes estudiantes y recién graduados de instituciones de educación superior, interesados en temas de liderazgo y gestión. Los objetivos del trabajo fueron:
  - Elaborar un cuadro de situación, a fin de identificar los aspectos a mejorar y/o reforzar en torno a los objetivos definidos.
  - Delimitar las estrategias necesarias para el logro de los objetivos propuestos.
  - Recomendaciones estratégicas para la elaboración de un plan de acción.
  
- Nativo: delivery de pizzas y restobar. Los objetivos del trabajo fueron:
  - Normalizar, integrar y agilizar los procesos administrativos focales del negocio, incluyendo la identificación de necesidades de aprovisionamiento, compras de materias primas e insumos, gestión de pedidos internos (bocas hacia la fábrica), elaboración, armado y envío de pedidos (fábrica hacia las bocas), gestión y seguimiento de cuentas a pagar, etc.
  - Identificar necesidades de información cubiertas deficientemente o no cubiertas, para brindar soporte decisorio en cuanto al estado



de situación de cada uno de los procesos focales, identificación de alertas y definición de responsables de su monitoreo.

- Evaluar el grado de aprovechamiento de los sistemas de información en uso.
  
- P&D: Pyme local con más de 10 años de antigüedad que fabrica envases y productos de regalería y librería en hojalata litografiada y aluminio. Los objetivos del trabajo fueron:
  - Realizar un diagnóstico de la problemática a los dueños fundadores.
  - Ofrecer propuestas estratégicas de acción.
  - Brindar herramientas que contribuyan a organizar la gestión de sus recursos.
  - Propuesta de Valor e Impactos esperados.

### **Conformación de los equipos de trabajo**

Los equipos de trabajo se conforman por los docentes tutores y los alumnos extensionistas o coequipers.

Los docentes tutores se eligen según la problemática a abordar y considerando el perfil detallado anteriormente. Se realiza una convocatoria y consultas con los Profesores Titulares y Adjuntos, en especial aquellos que son Referentes Técnicos del Programa en cada una de las áreas de acción.

Los docentes que participaron como tutores de los distintos casos pertenecen a las siguientes cátedras:

- Atenas: Seminario de Creación de Emprendimientos
- Indie: Administración de la Comercialización I
- Aiesec: Psicología Organizacional
- Nativo: Sistemas de Información
- P&D: Administración II y Seminario de Creación de Emprendimientos



En cuanto a los coequipers, se los convoca a través de una charla informativa de la que pueden participar alumnos de la carrera de Administración, de 1ro a 5to año. En dicha charla se presentan los casos, los tutores, y la propuesta de trabajo. Posteriormente, los alumnos deben postularse para alguno de los casos, indicando si les interesa asumir el rol de líder o simplemente formar parte del equipo. La aplicación se realiza a través de un formulario online en dónde el alumno tiene que completar sus datos personales, su avance en la carrera y sus motivaciones para ingresar al programa.

La selección de los participantes se realiza a través de varias etapas que incluyen una preselección derivada del análisis de los formularios, dinámicas grupales y entrevistas individuales.

En la edición 2015, aproximadamente 100 alumnos participaron de la charla informativa y se obtuvieron 90 postulaciones a los casos, de las cuales:

- 45% correspondía a alumnos de 5º año de la carrera.
- 19% a alumnos de 4º año.
- 17% a alumnos de 3º año.
- 15% a alumnos del ciclo básico.
- Finalmente, el 3% de las aplicaciones correspondía a graduados.

Del total de los aplicantes se seleccionaron 35 alumnos que conformaron equipos de entre 5 y 9 personas.

### **Desarrollo del trabajo y actividades de apoyo**

Una vez conformados los equipos de da inicio al desarrollo de las tareas acordadas.

Para esto, la primera acción es poner a cada organización participante en contacto con el líder del equipo, que es el responsable de realizar todos los contactos necesarios, tales como pedidos de información, entrevistas, y otros.



En el transcurso del trabajo se organizan actividades de apoyo general a los equipos. En la edición 2015 se realizaron las siguientes actividades:

- Charla “Introducción a la Consultoría”, a cargo del Profesor Claudio Guanciarossa (tutor del programa).
- Team Building, a cargo de la docente Florencia Mennucci (tutora del programa).
- Charla “Liderazgo y Empoderamiento de grupos”, a cargo de Mario Barandiarán (ex coach de Los Pumas).
- Capacitación sobre Herramientas de Trabajo Colaborativo, a cargo de Carolina (Google Student Ambassador UNLP).

También se organizó un Día de campo con el objetivo de afianzar los equipos, reflexionar sobre la carrera y hacer un balance del avance de los proyectos.

### **Difusión del Programa**

Simultáneamente con la realización de los trabajos de asesoramiento técnico, los coequipers realizan funciones de difusión del programa.

En la edición 2015 se participó con stand y actividades en las 9º Jornadas de Marketing y la 7º Jornada de Administración. A su vez, los alumnos participaron de una entrevista en el programa de la Facultad en Radio Universidad.

En el último Congreso Nacional de ADENAG, Villa María 2015, se presentó un póster que resumía las características principales del Programa.

### **Presentación de Informes y Evaluación**

Finalizando los informes técnicos, cada equipo coordina con la organización asistida y se realiza una presentación formal en las aulas de posgrado de la Facultad.

Una vez presentados los informes, se realiza una encuesta 360 en la que coequipers, tutores, miembros de las organizaciones asistidas, coordinadores y directores del programa, se califican mutuamente y evalúan el programa.



La evaluación de los alumnos participantes tiene en cuenta 5 tipos de capacidades que se califican del 1 al 5:

- Empatía, comunicación, colaboración, compañerismo, saber entender el momento del otro, generación de confianza, acompañamiento con los demás miembros del equipo.
- Compromiso, responsabilidad, tiempo dedicado al programa, predisposición, dedicación.
- Pilas, entusiasmo, motivación, optimismo.
- Nivel de conocimiento técnico, expertise sobre la temática.
- Orientación a resultados, visión global del proyecto, cable a tierra, manejo de tiempos, entender lo que quiere el cliente.

En cuanto al Programa, se solicita opinión sobre:

- Proceso de selección de alumnos.
- Comunicación interna y externa.
- Democratización y transparencia de las decisiones.
- Actividades realizadas.
- Tiempos y recursos para realizar la consultoría.

### **Jornada de Cierre**

La Jornada de Cierre es un evento que se realiza a fin de año en el que se convoca a los miembros del programa (alumnos extensionistas, docentes tutores, organizaciones participantes), autoridades de la Facultad, familiares de alumnos y público en general.

En dicha Jornada se presentan los resultados del programa en términos de participación de alumnos, graduados y docentes, resultados de las encuestas de satisfacción, entre otros.

También se realiza un panel con alumnos participantes del Programa que comentan su experiencia.



Finalmente se realiza la entrega de diplomas y premios a los alumnos, tutores y organizaciones destacadas, en función de las calificaciones recibidas en las encuestas.

### **Selección de coordinadores para la próxima edición**

Al iniciar cada año, se realiza una convocatoria para que aquellos coequipers que participaron de los proyectos puedan postularse para la coordinación del año entrante.

La aplicación es a través de un formulario online en la que se solicita una breve explicación de las propuestas y se indaga sobre las motivaciones para ingresar al Programa en rol de coordinador y en el área específica (como se mencionó anteriormente hay 4 ejes de coordinación: Gestión de Proyectos, Gestión de Personas, Marketing y Comunicación, Administración y Finanzas).

Los coordinadores de la edición anterior realizan un preselección y los postulantes que resultan favorecidos deben preparar una presentación de sus propuestas que realizan frente a la totalidad de los participantes del año anterior.

Los coordinadores salientes eligen a los nuevos coordinadores previa consulta no vinculante al resto de los coequipers y según el desempeño e interés reflejado en las presentaciones.

### **RESULTADOS OBTENIDOS**

Los resultados del Programa pueden medirse a través de la encuesta realizada a todos los participantes en la que se solicitaba califiquen del 1 al 5, siendo el 1 la nota más negativa y 5 la nota más positiva:

- El aprendizaje que me brindó el programa fue: **78% (nota 5)**, 17% (nota 4), 4% (NS/NC)



- La aplicación práctica de los conceptos aprendidos en la carrera fue: **59% (nota 5)**, 30% (nota 4), 7% (3), 4% (NS/NC)
- El aporte al desarrollo personal y profesional fue: **83% (nota 5)**, 15% (nota 4), 2% (NS/NC)
- La contribución a la motivación por la carrera fue: **74% (nota 5)**, 20% (nota 4), 4% (nota 3), 2% (NS/NC)
- La generación de relaciones fue: **65% (nota 5)**, 30% (nota 4), 2% (nota 3), 2% (NS/NC)

Adicionalmente a los datos cuantitativos resulta interesante destacar algunos comentarios cualitativos, que marcan con mucha contundencia el impacto del Programa.

Organización asistida: *“Excelente trabajo, con un grado elevado de profesionalismo. Sería importante para nosotros continuar el trabajo realizado sobre otros aspectos de la Institución en los años venideros.”*

Organización asistida: *“Superó las expectativas ampliamente. Nos acercó a herramientas y soluciones que nos van a ayudar mucho de acá en adelante y lo tomaremos como punto de partida para mejorar y crecer. Tanto el proceso, como el trabajo y la exposición fueron excelentes y estamos muy agradecidos del profesionalismo con el que se han manejado desde el principio.”*

Docente Tutor: *“Resalto mi retorno en cuanto a aprendizaje. Quiero resaltar también otro beneficio que me dio Coequipo; Joseph Joubert decía "enseñar es aprender dos veces" y el sistema de "tutorío" nos ayuda a ensayar y poner a prueba nuestro conocimiento, así que muchas gracias por eso también”*

Estudiante Consultor, Coequiper: *“En un principio, y creo que todavía un poco, no entendía como llegue a ser parte de esto que parece un cuento. Estar trabajando a la par de gente con tanta pila y buena onda, que además estaban compartiendo conmigo altas dosis de conocimientos y experiencia, cuando yo*



---

*estoy hace tanto luchando con el ciclo básico y en un punto casi drenada por completo de motivación. Coequipo me devolvió la confianza en que sí voy a poder y me cargó a tope las ganas por hacer esta carrera. Llegue al día de campo casi decidida a cambiarme de facultad, y en un momento, ese día, tuve como una epifanía digamos jaja y me di cuenta que yo quería eso, yo quiero ser Licenciada en Administración egresada de la FCE de la UNLP. Así que no me queda más que agradecerles a todos por la experiencia. SON LO MAS!"*

Estudiante Consultor, Coequiper: *"Me llevo conmigo conocimientos, contactos, experiencias, vivencias reales, habilidades. Como se habló una vez esto lo comenzaron ustedes y se construyó entre todos, al ver el crecimiento del programa, los resultados de los proyectos, el clima que se generó en el ambiente, esa mística de Coequipo hace a este proyecto diferente. Genera grandes posibilidades para estudiantes con ganas de crecer y desarrollarse en esta hermosa profesión".*

Estudiante Consultor, Coequiper: *"Realmente es una experiencia única desde todo punto de vista"*

Estudiante Consultor, Coequiper: *"Voy a estar agradecido toda la vida, de verdad".*

Estudiante Consultor, Coequiper: *"El programa nos da la posibilidad de trabajar en tiempo real y poder aprender a ser un consultor. Es una experiencia increíble poder trabajar de lo que nos gusta y saber que esa posibilidad te la brinda un programa creado por la facultad en conjunto con los profesores que te enseñaron los conceptos fundamentales para poder llevar adelante y de manera profesional una consultoría".*

Estudiante Consultor, Coequiper: *"El programa superó mis expectativas (que eran muchas), fortaleció mi pasión por la profesión, me abrió mucho la cabeza y las relaciones que se crearon fueron muy positivas".*



## CONCLUSIONES

El éxito del Programa refleja la necesidad imperante en el ámbito de la carrera de Administración de complementar los contenidos teóricos con aplicaciones prácticas.

En su 1ra edición, el Programa ha mostrado importantes resultados como ser:

- Adquisición de conocimientos y habilidades sobre consultoría, manejo profesional de proyectos independientes y asesoramiento técnico por parte de los estudiantes como complemento práctico a los estudios teóricos.
- Asesoramiento técnico a organizaciones del medio con las cuales la Facultad ha estrechado un vínculo.
- Incremento de la participación de alumnos, graduados y docentes, en el desarrollo de proyectos de extensión, a través de la difusión.
- Generación de aprendizajes significativos que puedan ser transferidos a la comunidad universitaria para reflexionar sobre las prácticas y metodologías conceptuales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1) Curso de Postgrado “*Gerenciación de la Información en la Sociedad Globalizada: aspectos teóricos y prácticos*” (2007), dictado por el Dr. Ángel Luis Plastino, Facultad de Ciencias Económicas (UNLP).
- 2) Wether, W y Davis, H. (1995) “*Administración de Personal y Recursos Humanos*”, 4ta. ed., Mc. Graw Hill. (pp. 215)
- 3) Johnson, K.A. & Bragar, J.L. (1997) “*Principles of Adult Learning: A Multi-Paradigmatic Model*”. En Dills, Charles; & Romiszowski, Alexander J. “*Instructional Development Paradigms*”, Englewood Cliffs, New Jersey, EducationalTechnology Publications. (pp 335-349).
- 4) Simonato, F. y Mori, M. “*Los millenials y las redes sociales. Estudio del comportamiento, ideología, personalidad y estilos de vida de los*



---

*estudiantes de ciencias económicas de la universidad nacional de la plata a través del análisis clúster.” (2015) Revista Ciencias Administrativas (FCE UNLP). Año 3 nro 5.*

- 5) Entrevista con Ben Zander (2006) *“Pasaje al mundo de la posibilidad”*, publicado en la revista Gestión. Vo. 11. No 6. pp. 106-113.

## ANEXO: Imágenes

Volante Coequipo para difusión de la convocatoria a los alumnos

**COEQUIPO**

es el Programa de  
Consultoría Estudiantil

más importante y novedoso del país  
pensado para que los estudiantes de la  
Licenciatura en Administración puedan  
poner en práctica todos sus conocimientos

y, a la vez, ayudes a alguna organización  
del medio a desarrollarse y crecer.

**FCE** Facultad de  
Ciencias Económicas  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA  
Secretaría de Extensión Universitaria

**DATOS DE CONTACTO**  
#coequipo  
coequipo@econo.unlp.edu.ar



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

Alumnos del caso Nativo realizando presentación del informe final



Panel de Alumnos en la Jornada de Cierre (18 de Diciembre de 2015)



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL





---

## TITULO

### LA ENSEÑANZA DE LA ADMINISTRACION ANTE LAS NUEVAS REALIDADES EDUCATIVAS

MARTOS, María Enriqueta. Autora y Expositora

Facultad de Ciencias Económicas – UNT –

Telefs: 0381-4248782 / 0381-155871958

[memartos@arnet.com.ar](mailto:memartos@arnet.com.ar)

[profmartos@gmail.com](mailto:profmartos@gmail.com)

#### Palabras Claves:

Contexto Actual – Enseñanza/Aprendizaje – Desafío docente



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

---

## LA ENSEÑANZA DE LA ADMINISTRACION ANTE LAS NUEVAS REALIDADES EDUCATIVAS

### INTRODUCCION

Como docentes nos encontramos ante nuevos contextos educativos que influyen en el aula. En nuestra sociedad y en el área educativa en particular, se ve reflejado el avance de la información, la que produce una serie de cambios, entre los cuales, se pueden destacar los cambios económicos, sociales y del conocimiento. Estos cambios llevan al sistema educativo a un nuevo desafío frente al aula.

El docente deberá estar preparado para cumplir un nuevo rol: el de colaborador en el aprendizaje de sus alumnos y no un mero transmisor de conocimientos.

Se debe reformular la función educativa dándole importancia al proceso de aprendizaje. Esto se debe al efecto que producen las tecnologías de la información y la comunicación y las variantes que pueden presentar en el aula, llevando al docente a tener que dar prioridad al “cómo se aprende”.

El desafío para el docente será el de aprender las lógicas cognitivas de los alumnos, saber cómo piensan y como aprenden, quienes son, y que motivaciones tienen en relación con el conocimiento, permitiéndose de esa manera un adecuado aprendizaje.



## MARCO TEORICO

Nuestra sociedad se ve afectada de cambios permanentes, por lo cual, el docente de hoy debe estar atento a los mismos, interiorizándose y respondiendo adecuadamente y a su debido tiempo ante estas realidades que generan vacilaciones en las aulas.

Estos cambios se reflejan en las dinámicas de la propia institución educativa cuyo microsistema absorbe la diversidad y complejidad del macrosistema social.

Ante ello, el sistema educativo y, por ende, los docentes y las instituciones se encuentran en la actualidad con el reto de dar respuestas a la gran demanda de la sociedad de hoy en materia de competencias profesionales para los nuevos escenarios que se presentan.

Es importante propiciar condiciones de reflexión por parte de los docentes y la consecuente transformación de prácticas de enseñanza para una mayor calidad educativa. Esto llevará a la búsqueda de respuestas como la definición de nuevos interrogantes para poder avanzar.

El sistema educativo se basaba sobre paradigmas que se creían permanentes: el que enseñar y como enseñar. Esto debe ser modificado ante los cambios que presenta nuestra sociedad.

Asegurar la calidad en la enseñanza superior, representa una características muy importante para muchos países en sus políticas educativas.

El docente debe considerar la importancia que revisten las nuevas destrezas, la base de conocimientos y las competencias de las que deberá apropiarse el futuro egresado para poder hacer frente a un mundo más competitivo.

Es necesario considerar la identidad epistemológica para entender el proceso de enseñanza aprendizaje puesto que se trabaja sobre ideas, conceptos y representaciones de la realidad.



Se deberá actuar con estrategias metodológicas que llamen el interés del alumno y de esa manera conseguir de ellos una participación activa en el aula.

El contexto social, económico y cultural del alumno, influye en el ámbito académico, es decir, características particulares para el desarrollo de la actividad docente.

Para conseguir la mejora en el proceso de aprendizaje será necesario dejar de lado prácticas mecánicas, consiguiendo así, mejoras en el proceso y la eliminación de nuestros errores, creándose por parte del docente “un arte en lo que enseña”.

### **Fundamentación**

Por lo mencionado en párrafos anteriores, se deben buscar nuevas formas de enseñar Administración; es decir, metodologías que logren alumnos activos, alumnos participativos.

Nuestra reflexión sobre nuestra actividad docente, estará sustentada en un contexto teórico como base (epistemología: estudio filosófico del origen, estructura, métodos y validez del conocimiento científico) y, además, por la transformación del conocimiento científico realizado por el docente para generar la transposición didáctica, es decir, la obtención del conocimiento a enseñar.

La enseñanza actual debería construirse sobre la base del nuevo contexto de la enseñanza-aprendizaje. Algunos cambios se fueron produciendo en la relación enseñanza-aprendizaje. Desde clases de solo transmitir conocimientos (paradigma científico tecnológico), que aún utilizan algunos docentes, hasta llegar hoy a la formación de competencias, lo que pretende encontrar en los alumnos a personas reflexivas, críticas, creativas y responsables con sus acciones.

Según “Edgar Morín”, hay que alcanzar un conocimiento de los problemas graves del mundo, haciendo referencia a que la educación del futuro se ve enfrentada a un problema universal, en el que existe una ruptura entre los saberes docentes con respecto a las realidades o problemas diversos



transversales. Por ello, la educación debe considerar el contexto complejo del que formamos parte.

No podemos desconocer la presencia de una nueva generación de estudiantes en las aulas con una alta influencia en ellos de las tecnologías, constituyendo éstas una herramienta de apoyo en el proceso de enseñanza.

Según “Juan Rojas”, no puede haber enseñanza sin aprendizaje y la conexión entre estos conceptos es muy estrecha.

Ante ello, se podría inferir que el concepto de enseñanza depende del concepto de aprendizaje, pero, ¿cuál es la diferencia entre los dos conceptos?.

Al aprendizaje lo podemos realizar nosotros mismos, mientras que, la enseñanza, se concreta estando presente por lo menos una persona más.

Como docentes debemos tener en cuenta de presentar no solamente en el aula nuevos métodos de enseñanza sino también el formular estrategias ante las nuevas necesidades que presente el alumno.

El proceso de enseñanza deberá promover habilidades para buscar, seleccionar, analizar y comprender la información disponible por parte de los alumnos, como así también las observaciones que puedan realizarse en situaciones particulares que permiten aprender haciendo.

En los últimos años, Internet ha revolucionado la comunicación, el conocimiento y los procesos de aprendizaje. Las TIC afectan prácticamente a todas las dimensiones de la enseñanza superior. Espacios de creación generados en las redes sociales mediante el correo electrónico y en línea, favorecen a que los alumnos colaboren y lleven a cabo investigaciones conjuntas. Se han extendido las revistas electrónicas, adquiriendo importancia en algunas disciplinas. Editores tradicionales de libros y revistas utilizan cada vez más a la Internet para distribuir sus publicaciones. La tendencia hacia la gratuidad de los recursos educativos ha cobrado gran impulso, dando acceso gratuito a cursos, planes de estudio y nuevos enfoques pedagógicos.

El futuro de la relación enseñanza-aprendizaje dependerá de su capacidad para adaptarse a una sociedad de la información y del conocimiento,



permitiendo así poder satisfacer las necesidades cada vez más exigentes del universo profesional.

Por ello, los partícipes de la relación enseñanza aprendizaje deberán constituirse en agentes de cambio.

El reto para el sistema educativo no es "cosa del futuro", es una realidad de hoy. Internet brinda una gran cantidad de recursos para mejorar las prácticas docentes, llevando a replantearnos la metodología a emplear y por ende, las nuevas estrategias a materializarse en la práctica.

Hay nuevas exigencias entre las que podemos mencionar: la integración de los avances tecnológicos, re-estructuración de los fines y métodos de enseñanza, extensión de la formación a través de las redes informáticas y replanteo de la formación ocupacional. Ante esto, se deberá elaborar y formular estrategias para dar respuestas a estas nuevas necesidades.

Las estrategias mencionadas persiguen objetivos que consisten en: fomentar el dominio técnico de la tecnología; adquirir conocimientos y habilidades para buscar, seleccionar, analizar, comprender la información; promover valores y actitudes equilibrados para la tecnología, como así también, utilizar la tecnología para la expresión y la comunicación.

## **Métodos**

En función a lo tratado anteriormente, se podría decir que, el rol del docente en la actualidad está tendiendo a cambiar, el privilegio del docente como fuente única de conocimiento es algo que se está dejando de lado, para dar paso a un aprendizaje más flexible, con más independencia del alumno.

Según Jean Marie Barbier, hay que hacer la distinción entre:



Cuando hablamos de enseñanza se cae en el error docente de considerar que la actividad del alumno está centrada sobre el saber enunciado; pero, hay una lógica de la actividad que es antes, durante y después.

En el mundo de la formación, lo importante es la noción de la capacidad y no del saber, puesto que transforma las capacidades y permite su progreso, con la proyección de transferencias futuras. Ante ello, es importante como se construyen las prácticas y sus representaciones.

En el caso del mundo de la profesionalización, lo importante es la competencia.

¿Qué se puede referenciar de estos conceptos mencionados anteriormente y que están marcando una pauta de las estrategias a utilizar en el proceso enseñanza aprendizaje?

Es importante tener en cuenta que en la actualidad la formación y las competencias del alumno son fundamentales para el mundo laboral las que deben ser producidas por el alumno en base a entrenamientos, ejercitaciones, etc. Esto lleva al alumno a poner en práctica el saber que fue transmitido, enunciado y apropiado.

Al hablar de estrategias se debe distinguir por un lado, las estrategias de enseñanza que utiliza el docente, y por otro lado, las estrategias de aprendizaje



que utiliza el alumno.

Entre las primeras podemos distinguir:

- Las presentaciones en Power-Point, las aliadas al momento de exponer un tema frente a una audiencia, ya sea en clases, congresos, jornadas, etc.
- YouTube (<http://www.youtube.com>): este canal de videos on-line resulta un valioso medio para compartir material educativo audiovisual.

En cuanto a las estrategias de aprendizaje que pueden utilizar los alumnos pueden basarse en el trabajo colaborativo en red mediante la promoción de trabajos grupales que trasciendan la tarea individual y que favorezcan las estrategias de trabajo en equipo a partir de la realización de un proyecto conjunto, usando herramientas actuales.

- Incorporación de un espacio colaborativo de trabajo, la WIKI, para adquirir y poner en práctica no sólo conocimientos, sino también habilidades y aptitudes. Wiki es una página Web que puede ser fácil y rápidamente editada por múltiples usuarios a través de una interface amigable. La idea colaborativa detrás del concepto es que cada persona pueda aportar con sus conocimientos sobre un tema, actualizando la información disponible en la página de forma automática y sin necesidad de conocer lenguajes de programación. En general cuentan con un historial de cambios que permite ver quien modificó o agregó algo y cuándo, y se puede cargar todo tipo de contenido (texto, imágenes, links, etc.). El mejor ejemplo de este tipo de páginas es Wikipedia.

- Comunidades virtuales de aprendizaje: es un grupo de personas con intereses comunes que entablan relaciones en un espacio digital organizado de forma horizontal (sin jerarquías), comparten lenguajes y códigos, e intercambian información y recursos. En estas comunidades el interés de sus miembros es aprender de manera más o menos informal sobre una determinada temática. Los elementos básicos son la participación, la colaboración y el intercambio; el resultado será la recopilación de contenido relevante a partir de aportes significativos.

- Búsqueda académica en bibliotecas virtuales, enciclopedias, libros, artículos científicos: Internet es una herramienta de gran utilidad para nuestros



alumnos, también al momento de emprender un proyecto de investigación, puesto que les brinda numerosos servicios de valor.

- Hay universidades que permiten ofrecer sus actividades académicas a través de sus catálogos en línea, y actualmente muchas publicaciones pueden ser leídas por los interesados de manera fácil y rápida; acceso a base de datos, catálogos, libros, revistas, bibliotecas argentinas y extranjeras, diccionarios, enciclopedias, etc.

- Uno de los recursos más utilizados es la Wikipedia (<http://wikipedia.org>) que se a constituido como un referente de estudiosos de cualquier nivel, a pesar de que a veces la información es inexacta, como producto de los diversos aportes de cualquier tipo de personas; razón por la cual se debe tener cuidado al volcar estas informaciones en trabajos académicos.

- Juegos virtuales o simuladores: Trabajo interactivo con la computadora, dejando de lado el papel y utilizando las herramientas *in situ* en el aula. Esto nos aproxima a un mundo parecido al que tendrá que vivir el futuro profesional cuando se incorpore al mundo laboral.

Según “Carlos Enrique Rodríguez” se encuentran tres paradigmas en el área educativa y didáctica (trilogía paradigmática):

- Positivista, científico-tecnológico o racionalista: encontrar una verdad general y objetiva, que pueda ser verificada y cuantificada. Tiene su aplicabilidad en el análisis de las ciencias naturales en las ciencias sociales. Su lógica es lineal y adopta al método hipotético deductivo.
- Práctico- hermenéutico, o interpretativo simbólico: toma a la realidad como una situación compleja factible de ser interpretada de distintas maneras. Toma como método de análisis al cualitativo e intersubjetivo, es decir, hermenéutico-dialéctico.
- Socio crítico: trata de comprender la realidad para su cambio. Aquí los métodos son cuantitativos y cualitativos.



Según “Carlos Enrique Rodríguez” existe la generalización que el paradigma socio crítico presenta elementos en común con el práctico hermenéutico, y que el racionalista o positivista es excluyente con los otros.

El docente optará por un paradigma, no dejando de considerar que en el proceso de enseñanza aprendizaje a encarar, deberá considerar el proceso de aprendizaje, el conocimiento, el alumno y las instituciones.

Los supuestos básicos hacen referencia, entre otras, a un conjunto complejo de ideas, representaciones, que se basan en la formación y experiencia docente presentándose refutaciones del docente con sus propias concepciones.

Es decir, se debe genera en el aula una postura flexible, que permita tener una tarea técnica crítica desde el rol de profesor, consiguiendo de los alumnos un papel activo en contenidos contextualizados y sistémicos, implicados con la sociedad y su contexto. Esto generará un aprendizaje trascendente.

Este cambio en el proceso enseñanza aprendizaje será posible en la medida que se dé importancia a las competencias docentes que deberán estar presentes en el docente de hoy. Entre ellas se pueden resaltar las siguientes:

- Capacidad de adaptación a nuevos formatos de enseñanza porque sin esta habilidad no se podría introducir actividades de virtualización.
- Dominio de destrezas básicas de TIC's y aplicaciones de internet para incursionar en entornos virtuales.
- Capacidad para diseñar ambientes de aprendizaje para la autodirección y autoregulación de los alumnos. Esta competencia es importante, porque en ella el docente despliega toda su creatividad para el diseño de las propuestas, que deben exigir un aprendizaje activo por parte del alumno.
- Capacidad para crear materiales y planear tareas relevantes para los alumnos. También en esta habilidad el docente despliega la innovación en la práctica de su enseñanza, buscando los materiales, el contenido,



las herramientas, ideando las actividades para ser desarrolladas por los alumnos.

- Habilidades de comunicación. El proceso de enseñanza-aprendizaje es un hecho social y comunicacional.
- Capacidad de adaptación a la condición y características de los alumnos
- Utilización de múltiples recursos y posibilidades de exploración y operatividad.

En la elaboración de las tareas y actividades, se deben alternar los recursos y las alternativas para poder presentar propuestas variadas y que resulten enriquecedoras para los alumnos.

- Capacidad de constancia y trabajo en las tareas de seguimiento de progreso de cada alumno. El docente debe ser un buen tutor que acompañe a los alumnos en las tareas, y se muestre siempre presente.
- Mentalidad abierta para aceptar propuestas, sugerencias e introducir reajustes. Se debe tener una actitud flexible para aceptar recomendaciones e incorporarlas en la práctica docente.

Un aspecto importante también a considerar es la motivación del comportamiento, que permita comprender el proceder de las personas.

Según “Lieury y Fenouillet”, estos conceptos llevados al proceso de aprendizaje, referencian que: “Motivar es despertar el interés y la atención de los alumnos por los valores que están contenidos en la materia, que nuestros alumnos quieran aprender, equivale a decir, irrumpir en su psiquismo, despertar y direccional su energía...” .

Pero, ¿a qué hace referencia la motivación del alumno en el aula?.¿Qué relación tiene con el aprendizaje?.

En mi tesis del Profesorado en Ciencias Económicas de la Facultad de Filosofía y Letras de la UNT, analicé la temática de la motivación dentro del proceso de enseñanza aprendizaje. Después de análisis bibliográficos y realidades áulicas, pude destacar que los refuerzos positivos que pueden generarse en el alumno son preferibles puesto que los negativos pueden



generar estrés en el alumno; pero, a la vez, los positivos no deben ser en exceso puesto que pueden generar el efecto Crespi. Este hace referencia a que la habitualidad a recompensas excesivas, lleva a malograr la motivación, al no poder proporcionar recompensas más fuertes. Una adecuada pedagogía de la motivación debe ser equilibrada con un nivel de recompensas acorde a la dificultad y al nivel educativo.

Es decir, las habilidades del profesor son fundamentales para motivar a los alumnos, convirtiéndose en la parte más importante de la efectividad en la enseñanza.

El docente para motivar debería:

- 1) Crear en el aula una atmósfera relajada y agradable
- 2) Presentar la tarea de forma apropiada
- 3) Desarrollar una buena relación con los alumnos
- 4) Incrementar la autoconfianza de los alumnos
- 5) Hacer interesante la clase
- 6) Promover la autonomía del alumno
- 7) Personalizar el proceso de aprendizaje
- 8) Incrementar la orientación para los objetivos de los alumnos a actividad.

Al motivar, deberíamos, como docentes tener en cuenta las siguientes consideraciones:

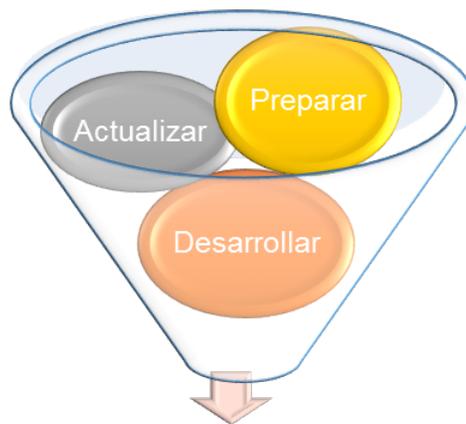
- 1) Buscar temas que sean interesantes y significativos
- 2) Adaptar la metodología a los modos de aprendizaje
- 3) Explicar siempre el objetivo de cada actividad
- 4) Comentar el progreso del grupo y de cada alumno en particular
- 5) Animarlos en los momentos en que el progreso no es tan evidente
- 6) Crear un ambiente en el que los errores sean positivos y encarados como parte del proceso de enseñanza aprendizaje.

Si no está presente la relación entre esfuerzo y recompensa se produce el fenómeno del desaliento en el alumno. Este no es un rasgo de carácter sino el producto del aprendizaje.

El alumno cuando no se da cuenta de la utilidad de la acción, se habitúa a que no haya relación entre lo que hace y sus resultados, convirtiéndose de esta manera en un alumno pasivo en el aula. Es decir, se presenta la necesidad de emplear en el aula herramientas útiles para el alumno, permitiéndoles motivarse y crear habilidades para un aprendizaje significativo.

Es decir, el docente planteará objetivos precisos:

d



las capacidades de los alumnos para el trabajo a través de procesos que aseguren la adquisición de conocimientos científicos -tecnológicos y el dominio de competencias básicas profesionales y sociales

En el desafío del docente de hoy deberá estar presente el: “guiar”, “orientar”, “coordinar” y abrir caminos, mostrando al alumno posibilidades y demostrando que el contenido de la enseñanza tiene en cuenta experiencias cotidianas además del contenido proporcionado por los libros.

Acompañando a ese contenido está naciendo otra didáctica que permite conocer, comprender e interpretar los contenidos.

Para traducir lo expuesto anteriormente podría ejemplificar para el caso específico de la enseñanza de Administración, y centrándome en un tema en



particular, las áreas funcionales de una empresa manufacturera, y dentro de ellas, el área de operaciones.

Podríamos trabajar en el aula con la técnica del aprendizaje basado en problemas, lo que permitirá al alumno involucrarse con su propio aprendizaje.

Esta técnica permite plantear situaciones problemáticas reales relacionadas con los contenidos del curso que se espera sean resueltos por el alumno de manera grupal. Lo importante del trabajo se basará en que los alumnos puedan identificar lo que se requiera para hacer frente al problema y las habilidades para solucionarlo.

El alumno aprende por cuenta propia, trabajando de manera colaborativa para encontrar soluciones a problemas del mundo de la gestión administrativa, los cuales estimularán su curiosidad por saber más del área de operaciones. Le permitirá pensar de manera crítica y analítica, buscando y utilizando distintas fuentes de información.

El alumno luego de analizar la calidad y cantidad de información conocida, la solución del problema se efectuará a través de un proceso de investigación. Este proceso será compartido con el grupo de trabajo constituido en el espacio áulico. De esta manera podrán conseguir nuevas y diferentes alternativas, las que permitirán obtener la solución viable y pertinente al problema planteado. En este proceso el docente se convierte en un tutor para el aprendizaje.



Metodología:

Se busca un desarrollo integral del alumno conjugando la adquisición de conocimientos propios, además de habilidades, actitudes y valores.

El proceso se desarrollaría con los siguientes aspectos:

Presentación del escenario a los alumnos	Tutor
1)Aclaración de términos	Trabajo en equipo
2)Definición del problema	
3)Análisis del problema # Que se conoce # Que no se conoce y necesito saber	
4)Puntos a investigar para solucionar el problema	
5)Autoestudio	Trabajo individual
6)Discusión e informe	Trabajo en equipo
Conclusión	Tutor

Un ejemplo de escenario: una problemática de una empresa de manufactura basada en tomar una decisión de ampliación de capacidad productiva. Se presenta esta problemática ante el crecimiento de las ventas que mostró en los últimos años y con su capacidad de producción utilizada a plenitud, con un exceso en horas extras, para llegar a satisfacer la demanda. Los pronósticos de las ventas indican que continuaría el rápido crecimiento de la demanda, por lo que sería necesario contar con una capacidad de producción adicional. La empresa puede disponer de varias alternativas para la ampliación de su capacidad. Ante ello, deberá resolver los siguientes aspectos:



1.- Al tomar la decisión sobre localización, ¿qué factores se consideraría como dominantes y secundarios?.

2.- ¿Qué papel, o ninguno, desempeñan las prioridades competitivas de una empresa en la decisión sobre localización?.

El docente tutor deberá plantear reglas claras para los alumnos, entre las que se pueden mencionar:

- Se tomará asistencia al inicio de cada clase
- El porcentaje de inasistencias permitido
- La inasistencia a clases no implica el desconocimiento de temas tratados en ella.
- Se deben cumplir con los plazos de entrega de los informes y las condiciones formales de cumplimiento.
- Se deberá indicar para el trabajo de investigación realizado la fuente de información con la que se elaboró el mismo respetando los requisitos a cumplir para la exposición de la misma. El no cumplimiento de este requisito lleva a la pérdida de 20/100 puntos de calificación.
- El informe a realizarse por los grupos deberán sustentarse en los contenidos tratados en las clases y en el material de lectura puesto a disposición de los alumnos.
- Las tareas deben presentarse a través del aula virtual en la condiciones establecidas por el tutor
- La calificación mínima aprobatoria es de 70/100

También los docentes tienen obligaciones a cumplir:

- Pasar lista al inicio de cada clase
- Asistir al 100% de las clases
- Entregar las tareas revisadas de los alumnos dentro de los plazos razonables de entrega



- Dar clases de consulta a los alumnos en días y horarios previamente establecidos y publicados
- Poner a disposición la bibliografía pertinente
- Evaluar a los grupos de trabajo

#### Actividades:

- Dentro del grupo de trabajo se deben establecer los roles entre sus integrantes. Deben ser elegidos: el líder (quien hará de moderador en toda la actividad) del grupo como así también un secretario (quien se encargará de tomar las notas y aportes dados por los integrantes del grupo).
- Fijar las fechas para disponer de reportes individuales y grupales de investigación, donde se deberá responder cada una de las metas de aprendizaje y fundamentos de las respuestas, además de ser presentado vía aula virtual.
- El grupo de trabajo deberá compartir la información que investigó en función a metas de aprendizaje establecidas anteriormente. El líder deberá guiar los aportes para que todos lleguen a una conclusión.
- Posteriormente cada grupo compartirá sus conclusiones con el resto de los grupos. Para ello, se deberá haber realizado y enviado por medio del aula virtual la investigación individual.
- Al finalizar esta actividad cada grupo deberá enviar el informe final por el aula virtual.

Finalmente, en base a los resultados aportados por los grupos, junto con el docente, se hará el cierre del tema sobre la decisión de ubicación de instalaciones; decisión a ser tomada por el área de operaciones de una empresa manufacturera. Esta actividad se materializa para identificar claramente factores de decisión y decisión tomada.



Sistema de evaluación:

Examen parcial	50%
Reportes de investigación individual (auto estudio)	20%
Reportes finales (en grupo)	20%
Presentación de reporte final	10%

Para poder implementar alternativas de enseñanza aprendizaje, el docente debe actualizarse para poder acompañar los cambios. Dentro de la metodología a seguir para el aprendizaje, es recomendable un aprendizaje colaborativo puesto que con su proceso concretado a través de la participación de dos o más individuos en la realización de una tarea, permite que los participantes construyan el conocimiento mediante la exploración, discusión, negociación y debate. En este caso, el rol del docente es de guía y facilitador en el proceso de comunicación y exploración del conocimiento. El docente da a conocer el tema al alumnado y estos debaten, crean y modifican el contenido valiéndose de los nuevos recursos disponibles por los alumnos.

El desafío docente tendrá que ver con ayudar al alumno a encontrar sentido a su tarea diaria, estructurar actividades con la participación de su construcción personal, estar atento ante necesidades de ayuda requeridas, buscar situaciones en las que deba actualizar y utilizar conocimientos que fue incorporando. Esto permite a que el alumno construya significados sobre los contenidos a impartir.

Finalmente, y teniendo en cuenta lo expresado por “Martínez Sánchez y Prendes Espinosa”, es importante resaltar que el docente de hoy tendría que definir en primer lugar que tipo de aprendizaje es el que se quiere establecer, debido a las múltiples modalidades de hacerlo. Posteriormente se tendrían que considerar los destinatarios del mismo, teniendo en cuenta aspectos tecnológicos y didácticos para el éxito del aprendizaje, llegando finalmente a



considerarse el diseño de materiales y estrategias metodológicas como así también, la organización para implementar la acción educativa.

No debemos olvidar que para completar el proceso de enseñanza aprendizaje se debe llevar a cabo una adecuada evaluación, la que considero debe ser del tipo formativa, en función a las interpretaciones y adaptaciones de cambio que se van produciendo.

## CONCLUSIONES

El alumno de hoy tiene oportunidades diversas ante las potencialidades de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y su decisiva influencia en todas las dimensiones de la dinámica social.

Como docentes debemos apostar al desarrollo pleno del potencial de cada alumno, puesto que la educación es más que el mero despliegue de las capacidades cognitivas individuales. Se trata de aprender a aprender, una aptitud que fija las bases para un aprendizaje que se ejercitará a lo largo de toda la vida.

Ante las realidades actuales, el alumno necesita habilidades que le exige el contexto del que forma parte. Según Anita Lehtikoinen, Secretaria Permanente del Ministerio de Educación y Cultura de Finlandia, el alumno debe adquirir: habilidades de pensamiento (innovación, pensamiento crítico, resolución de problemas, aprender a aprender); de trabajo (comunicación, cooperación); en tecnologías de la información y la comunicación y como ciudadanos activos (responsabilidades personales, competencia cultural e influencia).

Por lo desarrollado en el presente trabajo, nos encontramos ante un rol docente con nuevos desafíos. Estos se basan en la necesidad de utilizar alternativas diferentes, múltiples, apropiadas para cada grupo de alumnos.

Es hora de repensar los porqué de nuestra tarea docente que hoy tenemos. Hay que trabajar sobre lo que debemos revisar y mejorar. El aula será el espacio que nos permita promover la enseñanza y el aprendizaje, con un alumno motivado, activo y contenido, la que será organizada en función a



las estrategias docentes que permita crear motivación y generar el aprendizaje en los alumnos.

Debemos como docentes:

- Promover acciones multidireccionales, teniendo como eje vertebral de las mismas, a los alumnos
- Articular la estructura curricular a la actividad productiva y de servicios.
- Concienciar el trabajo interdisciplinario de las distintas áreas del conocimiento, relacionando éstos con la realidad actual.
- Promover en los alumnos actitudes de participación en las distintas actividades áulicas.
- Potenciar los aprendizajes de los alumnos a fin de que éstos revuelvan sus conflictos cognoscitivos.

Hay que tener en cuenta que los contenidos deben permitir el desarrollo de capacidades, aptitudes y actitudes para que los alumnos puedan desarrollar criterios propios para la solución de problemas. Además, si consideramos la inserción laboral del egresado, la enseñanza debe comprender también la realidad del contexto como forma de proveer las herramientas mínimas necesarias.

Por lo arriba expuesto, podría decir que, motivar en el aprendizaje tiene que ver con el aprendizaje creativo. Este va adaptándose y modificándose según la experiencia, las expectativas y los intereses del individuo y de la comunidad. Este tipo de aprendizaje se realiza de modo abierto y comprometido con la comunidad.

Ante ello, el aprendizaje creativo dará la oportunidad al alumno de encontrarse incentivado para formar parte del aula y ser partícipe en ella.

Finalmente no podemos desconocer la importancia de la capacitación docente continua como condición necesaria que acompañe los cambios necesarios.



El docente debe estar capacitado en las competencias como para entender las dinámicas de la transformación de la actualidad. Este es un tema muy importante.

El docente capacitado debe tener las condiciones adecuadas para generar motivación en los alumnos y poder así garantizar el acceso y la permanencia de los jóvenes en el nivel educativo, como así también, conseguir de los alumnos verdaderos partícipes del actual proceso del aprendizaje significativo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Barbier, Jean Marie. “Prácticas de Formación. Evaluación y Análisis”. Ediciones Novedades Educativas, Argentina, 2004.
- Morin, E. “Los siete saberes necesarios para la educación del futuro”. Paidós Studio. Barcelona, 2001.
- Rojas, J. “Prácticas Profesionalizantes en la Educación Técnica” Diseño de proyectos para la evaluación por capacidades profesionales. 1ª Edición, Editorial Noveduc, Buenos Aires 2013
- Rodríguez C. E. “Didáctica de las Ciencias Económicas”. Edición electrónica gratuita. [www.eumed.net/libros/2007c/322/](http://www.eumed.net/libros/2007c/322/) Editado por Eumed.net. 2007
- Lieury, A; Fenouillet, F. “Motivación y éxito escolar”. 1ª Edición. Editorial Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires 2006
- Martínez Sánchez, F; Prendes Espinosa, M.P. “Nuevas Tecnologías y Educación. Editorial Prentice Hall, Madrid - España, 2004.



## **TITULO**

### **BREVE RESEÑA SOBRE ASPECTOS EPISTEMOLÓGICOS DE LA ADMINISTRACIÓN**

AUTOR: AGUILAR PABLO MARTIN

INSTITUCIÓN: FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS – UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN.

TELEFONO: 0381-155628750

CORREO ELECTRONICO: [pmaguilar@face.unt.edu.ar](mailto:pmaguilar@face.unt.edu.ar)

PALABRAS CLAVES: CIENCIA, EPISTEMOLOGÍA, ETIMOLOGÍA, CIENCIA APLICADA.



---

## PRÒLOGO

Muchas personas atribuyen a la administración el status de ciencia, otros solo la consideran una disciplina, algunos una técnica o incluso un arte. Pues bien, este trabajo pretende identificar y clasificar a la administración dentro de las ramas de las ciencias, definir su jerarquía científica y intentar contestar algunas preguntas como por ejemplo: ¿La administración vista como disciplina, es una ciencia?, ¿Es una técnica? O ¿Es un arte?

Por supuesto que antes de entrar de lleno en tratar de responder esas y quizás otras preguntas, deberemos de definir que es una ciencia, que es una técnica y que es un arte. Ya de solo enunciar y comparar las definiciones de estas últimas surgirá una suerte de conclusión preliminar y podremos tener una visión global de tema en cuestión.

No se desarrollaran temas específicos de administración pues este trabajo solo apunta a aclarar algunas cuestiones básicas de epistemología. También se debe mencionar que cuando hablamos de administración, nos referimos a la doctrina, rama del saber, o disciplina cuyo objeto de estudio sean las organizaciones, ya sean organizaciones privadas o estatales, los cursos de acción que implementan quien o quienes las dirigen, la relación entre los individuos que trabajan dentro de las mismas, la producción de bienes, sean tangibles o intangibles (servicios) dentro de las mismas; y las diferentes etapas de su ciclo de vida, así como la búsqueda y concreción de su objetivo principal que le permita su subsistencia.

Disciplina, ciencia, ciencia aplicada, técnica o arte, identificar a cual de estas clases pertenece la administración será el eje de este trabajo



## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN, DEFINICIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LAS CIENCIAS.**

### **1.- Introducción**

Antes de entrar de lleno en el tema principal de este trabajo se hará un análisis sobre las ciencias, la técnica y el arte, luego una presentación sobre la administración como disciplina, para tener un panorama general de las tres posibilidades de entender a la administración para así concluir el presente trabajo.

### **2.- Definición de Ciencia**

Existen numerosas definiciones de ciencia, muchas de ellas se centran en algunos aspectos sobresalientes que diferencian a las mismas de otras manifestaciones que involucran conocimiento. Con el fin de avanzar en el objetivo del presente trabajo, aceptaremos la definición propuesta por el epistemólogo Argentino Mario Bunge que establece que a la ciencia “se la puede caracterizar como conocimiento racional, sistemático, exacto, verificable y por consiguiente falible” (1). De esta definición se observa que para entender mejor el concepto de ciencia se debe definir que tipo de conocimiento busca “encontrar” aquellas personas que son llamadas científicos

Se desprende, del mismo autor, la siguiente definición de conocimiento científico:

“Conocimiento científico es un conjunto sistemático de ideas racionales que pretende dar cuenta del mundo, basando la búsqueda de las mismas en un método preestablecido con el fin de asegurar su objetividad y justificación, para poder describir, explicar y predecir los hechos.”

La búsqueda del conocimiento científico nos permite hacer ciencia. Pero el concepto de ciencia no se limita a un conjunto de conocimientos, va más allá de eso, incluye a los hombres de ciencia (investigadores) y sus actividades en la misma, las instituciones y unidades académicas que la realizan y difunden, publicación de libros y revistas especializadas, en otras palabras lo que se conoce como comunidad científica.



### 3.- Características del Conocimiento Científico

En el libro “la ciencia, su filosofía y su método” de Mario Bunge, se expresan quince cualidades que caracterizan el conocimiento científico (2), de las cuales se puede destacar las siguientes:

1. El conocimiento científico es Sistemático: La primera diferenciación entre conocimiento de sentido común y el científico es que este último surge de un sistema. El conocimiento científico no debe ser una lluvia desordenada de ideas, puesto que expresado como un conjunto de enunciados aislados unos de otros no serían de mucha ayuda a la hora de dar cuenta de la realidad. Más bien debe estar plasmado bajo una forma de partes interdependientes que se relacionan unas con otras, logrando un entramado de ideas relacionadas. Este entramado permite, a partir de leyes generales (que conforman las teorías), hacer derivaciones y deducciones hasta llegar a los enunciados de tipo singulares, que dan cuenta de la realidad o base empírica
2. El conocimiento científico es Racional: El siguiente requisito, la razón, involucra la idea de que el conocimiento debe ser razonablemente correcto. La razón, como cualidad humana innata, es la capacidad de obtener enunciados en forma de conclusiones a partir de premisas. El sentido común puede o no respetar una secuencia lógica coherente, pues no presenta ninguna rigurosidad expresa con respecto a la razón. El conocimiento científico debe tener coherencia lógica, es un requisito mínimo y necesario, pero como se verá más adelante no es suficiente para que una ley científica sea justificada. Gracias a que las leyes de carácter general o teorías científicas se presentan en forma de sistemas, se debe inferir lógicamente los enunciados particulares que intentaran describir, explicar y predecir los hechos.
3. El conocimiento Científico es Metódico: El sentido común carece de método preestablecido y se suele apelar más a un razonamiento de tipo intuitivo a la hora de su formulación, mientras que el conocimiento científico se debe a su método. Si bien se habla de método científico en general, en realidad la expresión debería ser en plural ya que no existe un único método científico, más bien se habla de un pluralismo metodológico (varios métodos) en las ciencias. Para lograr leyes científicas, el conocimiento involucrado tiene que haber pasado por los distintos pasos del método, tanto en el momento de su formulación como en el de su justificación. La utilización de un método, definido como “un camino por medio del cual aproximarse a lo que debe conocerse”, tiene mucha relación con la objetividad que aspira quien hace ciencia, ya que



es el fin de su uso, lograr asegurar que lo investigado esté exento de agregados subjetivos (o al menos se pretende no incluir la subjetividad del investigador), ya que en ciencia, los enunciados cargados de subjetividad (y que dicha subjetividad puede involucrar ideologías, prejuicios y hasta estados de ánimos), no son considerados como postulados científicos pues no dan cuenta de la realidad en forma transparente ya que se están cargados de subjetividad que varían con cada investigador.

4. El conocimiento científico es legal: La característica principal del conocimiento es que presenta una legalidad, ya que lo importante del mismo es que lo transmitido sea realmente lo que acontece, para así las tres acciones que permite el conocimiento (describir, explicar y predecir) se puedan cumplir. El conocimiento común si presenta una legalidad pero ésta no es tan estricta como en el científico, además como este último si o si debe ser probado, su legalidad entre otras cosas depende de ello, de que el conocimiento sea verificado. Ante todo la ciencia es expresada en leyes generales que explican los hechos singulares que conforman la realidad, se busca identificar una regularidad y la esencia de los mismos, para luego dar paso a definir cuando un suceso puede suscitarse de manera de predecirlo. La ciencia en enunciados generales (leyes científicas) busca dar cuenta de hechos singulares.

5. El conocimiento científico es Descriptivo, Explicativo y Predictivo: Estas Características surgen de la misma definición del conocimiento científico. En principio, el tema a investigar por el científico es descripto y en la medida que se pueda es medido, cuantificado y codificado de tal manera de recabar la mayor cantidad de información sobre el mismo. Pero para hacer ciencia no debemos conformarnos con un listado detallado de hechos, sus características y peculiaridades, un investigador debe ir más allá. En la ciencia se buscan leyes, que no solo describan los hechos, sino también se demarca el “por qué” de los mismos, el por qué de una manera y no de otra, por lo que la ciencia busca la explicación de los acontecimientos, en donde se establece la relación causa – efecto de los mismos. Para dicho cometido la ciencia define sus principios generales dentro del ámbito estudiado y basándose en ellos explica los sucesos particulares. Pero este conocimiento nos permite también identificar los “por qué” del pasado y del futuro. Con el mismo podemos arriesgarnos a imaginarnos como fueron los hechos hace algún tiempo y como se pueden desenvolver mañana, por lo que la ciencia busca la predicción a través de sus propias leyes y principios para poder luego interferir en la realidad y modificarla para su propio provecho.



Por supuesto que existen muchas más características sobre el conocimiento científico, por lo que esta lista no es exhaustiva: algunas otras características que presenta son: Analítico pues al abordar los problemas trata de descomponerlos en elementos más singulares; Comunicable ya que la ciencia en su estado más puro debe ser pública, al alcance de quien desea indagar; Verificable ya que en principio, “debe aprobar el examen de la experiencia” (aunque este requisito no es exigible para las ciencias formales ya que su objeto no pertenece a la base empírica); Comunicable a través de un lenguaje preciso, ya que existe un lenguaje científico que busca alejarse de la ambigüedad, la vaguedad y lograr ser unívoco; Crítico, no solo con una autocrítica honesta, sino también dejando la posibilidad de que agentes externos critiquen el conocimiento.

#### 4.- Clasificación de las Ciencias

Existe una clasificación clásica de las ciencias muy divulgada en los textos de epistemología que distinguen, en principio, a las mismas en Ciencias Formales y Naturales. Dicha distinción se debe a un consenso que sobre los aspectos importantes que las diferencian, ellos son: Objeto de estudio, Metodología de investigación, tipo de enunciados y Tipo de “verdad”.

Ciencias Formales: Las ciencias que entran bajo esta clase son la matemática y la lógica en sus diversas expresiones y ramas. Estas ciencias son llamadas formales pues su objeto de estudio son entes formales y las relaciones que entre ellos se suscitan a partir de una serie de principios axiomáticos. Ambas ciencias se ocupan de entes ideales que solo se encuentran en la mente del hombre, son vacíos de contenido empírico pero que sirven de herramientas de interpretación en cuestiones fácticas. Así los números son usados para cuantificar hechos y objetos en la realidad, por ejemplo ocho libros, un auto, doscientos pesos, pero en sí tanto tres, uno como un simple doscientos no existe en la realidad, solo son entes mentales que ayudan a dar cuenta del mundo. Lo mismo pasa con la lógica que en su expresión lingüística se manifiesta a través de signos, que pueden ser cargados con una correspondencia con aquello que llamamos pensamientos, pero en su versión pura solo se trata de signos. En estas ciencias, lo importante es la coherencia entre sus signos y los principios axiomáticos de ambos saberes. Es por ello que los tipos de enunciados que componen este tipo de conocimiento serán de tipo analítico, importando solo que los mismos conserven la coherencia lógica. De



aquí surge que la verdad en estas ciencias de obtendrá a través de la deducción lógica, y la misma será de carácter necesaria y formal siempre y cuando los enunciados no contradigan los principios generales aceptados y las leyes que de ellos se deduzcan. Así el estudio de la lógica y la matemática consistirá en la elección de las leyes básicas y fundamentales (axiomas), y luego la obtención de principios de menor grado a través de la deducción y respetando la coherencia lógica. Los mismos resultados que brinden estas ciencias podrán ser cargados de alguna interpretación (como lo hace las otras ramas de las ciencias como la economía, biología, física, etc.) señalando así su gran valor e importancia.

**Ciencias Fácticas:** Entran en esta clasificación todas las ciencias que tengan como objetos de estudios entes extra lingüísticos, es decir ciencias que estudian hechos y procesos que se encuentran en la base empírica, en el mundo real. Aquí se encuentran la mayoría de las ciencias puras como ser la física, la química, la economía, la sociología y todo saber que trate de hechos y proceso reales. Desde luego que el método, tipo de enunciado y verdad en estas ciencias difiere con respecto a las formales, ya que aquí las exigencias son mayores. En primer lugar el método requiere mas que la coherencia lógica, puesto que el tema a estudiar se encuentra en la realidad empírica (por lo que también son llamadas ciencias empíricas), una vez que el conocimiento surge, éste debe ser corroborado con lo que realmente acontece en la realidad. Esto solo se puede realizar a través de la observación y la experiencia, pues solo estas instancias pueden decirnos si una hipótesis científica que surja de alguna ciencia fáctica es verdadera. Sus enunciados serán más del tipo sintético y denotativo, y la calidad de sus enunciados de ser verdadero solo será sujeto a comprobación empírica.

A su vez las ciencias fácticas se pueden dividir en ciencias naturales y ciencias sociales. Tal distinción radica en el objeto bajo estudio, siendo para la primera la naturaleza en su amplia expresión y en la segunda el hombre, bien sea como individuo, en su relación con otros de su especie o su medio. Como Ejemplo de ciencias naturales se puede nombrar a la biología (estudio de los seres vivos distintos del hombre), la química (estudio de la composición de los objetos y los fenómenos que alteran dicha composición), astronomía (estudio de astros como cuerpos celestes, estrellas, etc.); y son ejemplos de ciencias sociales la sociología (estudio del hombre como ser social), economía (estudio del hombre y su relación con los recursos y sus diferentes alternativas de acción con los mismos), psicología (estudio del hombre como ser que posee psiquis)



Es importante recordar que las ciencias fácticas comúnmente suelen usar tanto procedimientos matemáticos como lógicos para su investigación a implementar interpretaciones a los signos vacíos de contenidos que componen el lenguaje de las ciencias formales, dando modelos formales que permiten a las empíricas desarrollarse, de lo que surge una suerte de “hermandad” entre ambas ramas antes que una de rivalidad entre las mismas. A continuación se adjunta un cuadro de las principales características de ambas ramas del saber (3):

<b>Ciencias Formales</b>	<b>CARACTERISTICAS</b>	<b>Ciencias Fácticas</b>
Objetos Formales	OBJETO	Entes Empíricos
Demostración Lógica	METODO	Contrastación Empíricas
Analíticos o Tautológicos	ENUNCIADOS	Sintéticos o denotativos
Necesaria y formal	TIPO DE VERDAD	Provisoria y fáctica



## CAPÍTULO II

### Ciencia Pura, Ciencia Aplicada, Tecnología y Técnica

#### 1.- Ciencia Básica o Pura

Como se vio en el capítulo anterior, lo que se considera ciencia va más allá del conocimiento científico, involucra personas e instituciones que se dedican a la labor científica, su transmisión y almacenamiento. Pero en sí ¿en qué consiste hacer ciencia? Pues bien existen algunas formas diversas de investigación científica. En principio, cuando el científico busca el conocimiento con el fin de solo ampliar el contenido del saber sin otro objetivo más que el conocer, interpretar y entender el mundo, es cuando el “hombre de ciencia” se dedica su trabajo a la ciencia Básica o pura. Se entiende como Ciencia Básica o pura a aquellos saberes que buscan el conocimiento por el conocimiento mismo, es decir su principal objetivo es saber más acerca del ámbito en que se desarrolla la misma ciencia. Aquí el descubrimiento de nuevo conocimiento es el fin principal de la ciencia, no se busca la aplicación (todavía) de lo investigado, solo enriquecer más el saber. En este caso la ciencia es un fin y no un medio para otro fin, pues con el surgimiento de conocimiento el científico debería estar conforme, el conocimiento es valioso por sí solo. Ejemplo de este tipo de ciencia son la astronomía, la biología, la economía (en su versión no normativa) y cualquier ciencia que se preocupe por obtener conocimiento a través de teorías que permitan entender la realidad.

#### 2.- Ciencia Orientada

Pero como sabemos, el descubrimiento también posibilita que el hombre modifique su entorno en pos de sacar un mayor provecho, o lograr alterar situaciones o estados de las cosas para tener mayor control del ambiente. Pues aquí es donde la ciencia brinda conocimiento que permite lograr ese cometido. Ya sea que el conocimiento provenga de las ciencias puras o surja de investigaciones que van más allá de obtener solo información, se está en presencia de la ciencia orientada. Es aquí donde los científicos buscan conocimiento pero solo si el mismo les permite obtener algún resultado deseado. La ciencia además de preocuparse de que lo surgido de la investigación sea verdadero, también se busca que lo obtenido de esta tarea



permita desarrollar procesos u objetos aplicables a la realidad. Este tipo de actividad usa el conocimiento como un medio para algún fin específico, deja de ser la investigación pura el centro de la escena, pasando a ser lo más importante la investigación orientada hacia la resolución de algún problema. Cuando los economistas realizan su labor científica en pos de explicar algún problema para luego ofrecer algún curso de acción que intente lograr una solución se está en presencia de una investigación orientada. En esta instancia, se trata de encontrar todas las relaciones causa efecto de manera de poder identificar los posibles resultados al intervenir de determinada manera en la realidad.

### 3.- Ciencia Aplicada o Tecnología

Como se vio, la ciencia pura busca conocimiento para entender la realidad en forma general, tomando un papel de tercera persona con respecto a la base empírica y, en principio, sin animosidad de intervenir en ella; la ciencia orientada usa ese conocimiento, o bien busca nuevo conocimiento por cuenta propia, para lograr obtener un resultado que va más allá de solo nuevo conocimiento.

A su vez, los “hombres de ciencias” no solo buscan definir cursos de acción dentro de la base empírica, sino que definitivamente intentan llevarlo a la práctica para efectivamente obtener un resultado y además a modo de comprobación de lo investigado. Así la ciencia contribuye a lo que es conocido como tecnología. Pues la tecnología no es otra cosa que el conocimiento científico aplicado sobre la realidad, en busca obtener un resultado práctico. Es decir que aquellos que buscan implementar tecnología, buscan desarrollar objetos, procesos, diseños y sistemas, o incluso aumentar la eficiencia de los ya existentes. Así la tecnología se nutre de los frutos de la ciencia pura y la orientada al bajar todo esa gama de conocimiento sistemático y general a la utilidad práctica. Es aquí donde se hace más visible uno de los objetivos generales por lo que el hombre busca obtener conocimiento, que él mismo le permita intervenir en la realidad para obtener así un mejor provecho. En general se puede considerar Tecnología como sinónimo de Ciencia aplicada, existe un consenso generalizado, pero hay quienes suelen resaltar las diferencias y poner sobre el tapete en que situaciones se usa un término u otro, pero como este trabajo no busca indagar tan escabrosa discusión, por el mismo objetivo de este trabajo (al menos no de momento) consideraremos a ambos términos como sinónimos

Decir por ejemplo que los celulares son fruto de la ciencia es un comentario algo errado, pero que la misma brindó los conocimientos necesarios para que la ciencia orientada desarrolle la idea, y luego se



materialice en diseños, proceso y equipos propiamente, debe ser considerado como algo acertado. Con respecto a la economía, la misma puede ser una ciencia social pura o aplicada, dependiendo de lo que se pretenda investigar, si se busca descifrar los fenómenos económicos con el fin de solo conocer un aspecto de la realidad, es-taremos en presencia de ciencia básica, si el investigador busca además una solución mediante una serie de prescripciones, estamos ante la presencia de una ciencia aplicada.

#### 4.- Arte

A continuación presentamos la definición de “arte” de la real academia española:

“Manifestación de la actividad humana mediante la cual se interpreta lo real o se plasma lo imaginado con recursos plásticos, lingüísticos o sonoros”

El arte suele ser entendida como una actividad busca comunicar ideas, emociones, incluso una idea sobre las cosas y el mundo apelando a diferentes recursos (plásticos, lingüísticos, sonoros), con una clara finalidad estética. Manejar un arte, ser una artesano, supone tener conocimiento sobre esa manera particular de transmitir esas ideas, pero la forma, el método y la intención, difieren ampliamente de lo que pudiese buscar un científico, al menos, en su momento de buscar conocimiento.



## CAPÍTULO III

### Definición y Característicos de la Administración de Empresas

#### 1.- Una visión global de la Administración como disciplina

En esta sección intentaremos dar un vistazo a algunas peculiaridades de la administración, se presentarán numerosas definiciones de la misma enunciadas por autores reconocidos por sus textos en el ámbito de la profesión. También presentaremos las características que le atribuyen dichos autores a la materia.

Es importante aclarar que, como se verá, los autores presentan diferentes enfoques a la hora de entender a la administración de empresa como ciencia, tecnología social, técnica, o incluso arte; por lo que queda a claras que no existe un consenso global del tema, si existiendo corrientes de autores que comparten una postura más definida.

#### 2.- Definiciones de Administración

A continuación se exponen un listado de definiciones que dentro del mundo de la administración son muy conocidas, debido a que la gran mayoría de las mismas son sacadas de textos básicos de autores renombrados. Este listado nos debería servir para centrarnos en el tema que buscaremos analizar después.

Definiciones:

- Stephen Robbins: La administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas "(5).
- Koontz y O'Donnell: consideran la Administración como: "la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes"(6).



- Peterson y Plowman: "Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular" (7).
- J. D. Mooney: "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana". Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: "la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado"(8).
- G. P. Terry: "Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno". (9)
- Henry Fayol (considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna Administración), dice: "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar"(10).
- F. Morstein Marx la concibe como: "Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva"..."es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito"(11).

Como se puede observar, las distintas acepciones de lo que se entiende por administración apuntan a una o varias características distintivas, pero la gran mayoría presenta como común el estudio de los recursos, las personas, la organización, la planificación, y la consecución de objetivos de manera eficaz e eficiente. Además algunos afirman que se trata de una ciencia, otros de una técnica y hasta de un arte, por lo que queda a las claras que no se cuenta con una definición consensual.

### 3.- Definición Etimológica y análisis del concepto

Definición Etimológica de la palabra administración:

- ad: dirección
- minister: subordinación

La palabra "Administración", se forma del prefijo "ad", hacia, y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación.



Si pues "magister" (magistrado), indica una función de pre-eminencia o autoridad - el que ordena o dirige a otros en una función, "minister" expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología nos da pues de la Administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos.

Podemos analizar a la administración como una disciplina y como un proceso:

- Como disciplina es un cuerpo acumulado de conocimientos que incluye principios, conceptos, teorías, etc.
- Como proceso comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización.

#### 4.- Características Básicas de la Administración.

La administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas:

- Universalidad. Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que en el ejército, en un hospital, en un evento deportivo, etc.
- Valor Instrumental. Dado que su finalidad es eminente-mente practica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: Mediante esta se busca obtener determinados resultados.
- Unidad Temporal. Aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.
- Amplitud de Ejercicio. Se aplica en todos los niveles o sub sistemas de una organización formal.
- Especificidad. Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tienen características propias que le proporcionan su carácter



específico. Es decir, no puede confundirse con otras disciplinas afines como en ocasiones ha sucedido con la contabilidad o la ingeniería industrial.

- **Ínter Disciplinario.** La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
- **Flexibilidad.** Los principios administrativos se adaptan a las negociaciones propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante.

**Su Universalidad.** El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La Administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

**Su especificidad.** Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (en la empresa funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador.

**Su unidad temporal.** Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

**Su unidad jerárquica.** Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración. Así en una empresa forman "un solo cuerpo administrativo", desde el Gerente General, hasta el último mayordomo.

**La administración sigue un propósito.** Una condición de la administración es un objetivo sea éste implícito o enunciado específicamente. Es un medio para ejercer impacto en la vida humana. Es decir, la administración influye en su medio ambiente. Está asociada generalmente con los esfuerzos de un grupo. Todo organismo acciona para alcanzar determinados objetivos, los que se logran más fácilmente por medio de un grupo y no por una sola persona.

**Se logra por, con y mediante los esfuerzos.** Para participar en la administración se requiere dejar la tendencia a ejecutar todo por uno mismo y hacer que las



---

tareas se cumplan con y mediante los esfuerzos de otros. Es una actividad, no una persona o grupo de ellas. La administración no es gente, es una actividad; las personas que administran pueden ser designadas como Directores, gerentes de áreas, etc.

La efectividad administrativa requiere el uso de ciertos conocimientos, aptitudes y práctica. La habilidad técnica es importante para cumplir con un trabajo asignado.

La administración es intangible. Su presencia queda evidenciada por el resultado de los esfuerzos. Los que la practican no son necesariamente los propietarios; es decir administrador y propietario no son necesariamente sinónimos.

De esta forma queda expresada una serie de características que son propias de esta disciplina, de manera de ir identificando cuales son las peculiaridades de la materia. Quien quisiera, con lo expuesto hasta ahora podría ir generando una idea de cual podría ser el status de la administración como disciplina, pero antes de apuntalar esa idea veamos algunas cuestiones mas sobre la administración.



## CAPÍTULO V

### Conclusión

#### 1.- La Administración y su estatus epistemológico

A lo largo de este trabajo hemos intentado ubicar a la administración como disciplina dentro de las clasificaciones clásicas que nos establece la epistemología como ciencia. Para ello es que en primer término fue expuesto las definiciones de ciencia, sus características más destacadas, su clasificación clásica, etc. Luego intentamos exponer las diferentes modalidades de investigación, mencionando a las ciencias puras, ciencias orientadas, ciencia aplicada, tecnología y técnica. También se expuso las diferentes definiciones de administración dadas por renombrados autores de en donde se apreciaba a simple vista la discrepancia entre ellos respecto a la concepción de la disciplina estudiada como ciencia, como técnica y como arte. A continuación de esto se busco dar una breve caracterización de la materia en su evolución y desarrollo con el fin de definir un marco de referencia. Casi al final de la exposición nos ocupamos de analizar a la administración como ciencia, como tecnología, como técnica. Se procedió con este análisis mediante la formulación de preguntas para buscar una respuesta basándose en todo lo expuesto anteriormente. De esta forma hemos llegado a elaborar una conclusión y que a continuación se expone.

En función a todo lo abordado anteriormente, la administración debe identificarse, desde el punto de vista de la epistemología, como una ciencia aplicada o tecnología social. El carácter de social es atribuido por su objeto de estudio, la organización como unidad social, compuesta por individuos y su relación con la búsqueda de cumplir los objetivos organizacionales, y permitiendo cumplir con objetivos personales, tanto de inversores, como de operarios, incluso de los clientes (en caso de tratarse organizaciones con fines de lucro, por ejemplo). Así, al tratarse de una disciplina que no solo busca conocimiento vinculado con las organizaciones, sino que también busca desarrollar procesos y modelos que permitan optimizar las estructuras organizaciones y sus funciones; la administración no debe-ría ser vista como una ciencia pura, sino como una tecnología. Vimos que en el caso de la administración, el uso de conocimiento científico es requerido, de carácter primordial. Los administradores usan mucha información proveniente de ciencias puras, como ser la matemática, la economía, la psicología, etc. Así de



esta forma es que la administración se nutre de otros saberes para elaborar sus propios modelos y buscar el máximo beneficio, incluso si tratarse de empresas con fines de lucro.

La administración es en sí, una tecnología social, su desarrollo y la implementación de sus procesos establecen tal condición. De ninguna manera esta condición es o presenta un menor valor por no ser una ciencia pura, simplemente, por el hecho de busca conocimiento con el fin de aplicarlo, la coloca en ese lugar.

Las normas, leyes, o modelos que surjan del estudio de la administración, por tratarse de una ciencia aplicada, deben tener su contrastación empírica y habitualmente terminan siendo del tipo normativa. Su sustento se radica en aquellas ciencias puras, de dónde saca marco teóricos, métodos y técnicas, pero su accionar y objeto lo hacen una disciplina pragmática, donde no solo es necesario conocer, sino también, encontrar la mejor manera de alcanzar los objetivos (eficacia y eficiencia) y continuar mejorando.

## **BIBLIOGRAFIA**

a) General:

BUNGE, Mario, La Ciencia, su Método y su Filosofía, (Buenos Aires, 1987)

, Ciencia, Técnica y desarrollo, 2° edición (Buenos Aires, 1977).

DIAZ Ester "Metodología de las Ciencias Sociales" Ed. Biblos, (s.f.).

GARCÍA MARTINEZ, José, Fundamentos De Administración, 6° Edición (México, 1997).

GEORGE, Claude S. Historia del pensamiento Administrativo, (México 1992).

ROBBIN, Stephen. Administración 8° edición, pág. (México, D. F. 2005)

KOONTZ, Harold / Wehrich, Heinz, Administración, Una Perspectiva Global, 4° edición (México, 1994).

REYES PONCE, Agustín, Administración de Empresas, (México, D. F. 1992).

TERRY y FRANKLIN. Principios De Administración, 3° Edición (México, 1993).



b) Especial:

BUNGE, Mario, Metodología de las Ciencias Sociales, (s.f.)

c) Otras Publicaciones:

<http://dle.rae.es/?w=diccionario>

[WWW.altagerenciainternacional.com](http://WWW.altagerenciainternacional.com),

[WWW.econ.uba.ar/instituto/epistemologia](http://WWW.econ.uba.ar/instituto/epistemologia),

[WWW.dialogica.com.ar](http://WWW.dialogica.com.ar),

[WWW.logosplus.com.ar](http://WWW.logosplus.com.ar),



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

**TITULO:**

**“ENFOQUE DE COMPETENCIAS EN LA FORMACIÓN DEL LICENCIADO  
EN ADMINISTRACIÓN”**

PULIDO, Mónica del Valle (Autora, Expositora)

Universidad Nacional de Tucumán

Facultad de Ciencias Económicas

Celular: 3815007009

e-mail: [mvpulido@face.unt.edu.ar](mailto:mvpulido@face.unt.edu.ar)

**PALABRAS CLAVE:**

**EDUCACIÓN SUPERIOR, COMPETENCIAS, PERFIL DEL GRADUADO,  
MARCOS DE REFERENCIA**



---

## ENFOQUE DE COMPETENCIAS EN LA FORMACIÓN DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

### RESUMEN

Dado el alcance del proceso de globalización y el acelerado avance científico y tecnológico de las últimas décadas, se ha producido un cambio de paradigmas que generó la necesidad de una transformación radical en el sistema educativo. En el nuevo contexto, la educación debe estar centrada en el desarrollo de capacidades más que en la simple acumulación y transmisión del saber.

A partir de la Declaración de Bolonia de 1999 se generaron proyectos internacionales (Tuning, Tuning América Latina, UEALC) con el objetivo de iniciar el proceso de transformación educativa y de crear y consolidar el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) y el espacio Unión Europea, América Latina y Caribe (UEALC).

Estos proyectos adoptaron el enfoque de competencias como factor principal de reconversión, con el objetivo de contar con parámetros que faciliten el reconocimiento de títulos entre los diferentes países, favorezcan la movilidad de estudiantes, docentes y profesionales, garanticen la calidad y la pertinencia de los perfiles profesionales y se tomen como referencia para el control de calidad del proceso educativo.

El objetivo del trabajo es realizar una aproximación a la problemática de la formación basada en competencias del Licenciado en Administración. Los modelos elaborados por los proyectos mencionados, pueden tomarse como punto de partida para asumir el desafío y mejorar la calidad de la formación para esta área profesional. El Proyecto Tuning América Latina y el Proyecto 6x4 UEALC, constituyen excelentes puntos de referencia para que las Universidades de nuestro país reconviertan la formación del Licenciado en Administración.

### 1. INTRODUCCIÓN

La educación superior, debe afrontar el desafío de identificar y adelantarse a las nuevas y cambiantes necesidades educativas de la Sociedad del Conocimiento, surgidas por el dinamismo y la complejidad de un entorno afectado por profundos cambios socio económicos derivados de la



globalización, el vertiginoso avance tecnológico y una producción científica sin precedentes.

La enseñanza centrada en la simple transmisión de saberes sujeta al principio de la optimización de actuaciones de la era posindustrial, donde lo pertinente es la eficiencia, tendiente a aumentar la producción de comportamientos esperados con la utilización de un mínimo de recursos, ha perdido efectividad ante los actuales paradigmas.

La velocidad con que se genera y transforma el conocimiento (cada vez más diverso y complejo) y se desarrollan nuevas tecnologías, requiere que las personas estén capacitadas para seguir y aprovechar estos avances para integrar una sociedad más preparada, poseedora de una inteligencia colectiva que le permita apropiarse, utilizar y extender el conocimiento.

En tal sentido, en el documento de trabajo de Bruselas del año 2000, la Comisión Europea manifiesta:

“Los conocimientos, las aptitudes y los conceptos que adquirimos durante la infancia y juventud en la familia, la escuela, la formación profesional, el instituto o la universidad no van a servirnos para siempre. Una integración más decidida del aprendizaje en la vida adulta es un componente esencial del proceso de realización del aprendizaje permanente, aunque es sólo una parte de un todo. El aprendizaje permanente considera todo el aprendizaje como un proceso continuo e ininterrumpido durante todo el ciclo vital.”

La complejidad y la innovación permanente requieren una educación centrada en el desarrollo de las competencias necesarias para crear, transformar y utilizar conocimiento y obligan al individuo a participar en procesos de aprendizaje permanente para mantenerse actualizado durante toda la vida. Las universidades un rol fundamental en la atención de estas necesidades de la sociedad.

“Dado el alcance y el ritmo de las transformaciones, la sociedad cada vez tiende más a fundarse en el conocimiento, razón de que la educación superior y la investigación formen hoy en día parte fundamental del desarrollo cultural, socioeconómico y ecológicamente sostenible de los individuos, las comunidades y las naciones.”

A comienzos del siglo XXI los países de Europa y poco más tarde, también los de América Latina, iniciaron un proceso de renovación radical de la educación superior, adoptando el modelo de formación por competencias como eje principal. El avance en este desafío ha sido dispar entre ambos continentes,



más lento en América Latina debido a su realidad política, social y económica. Sin embargo, los años transcurridos, han implicado para la región un período de profunda reflexión y de fortalecimiento de los lazos existentes entre las naciones.

Las instituciones de educación superior de nuestro país, en especial las universidades estatales, siguen priorizando el modelo tradicional de enseñanza y postergando su transformación, aquejadas por limitaciones presupuestarias, conflictos ideológicos, masividad y una serie de factores condicionantes. Aunque muchas han intentado incorporar el enfoque por competencias, un alto porcentaje solo logró incluir competencias en la redacción de su currícula o en algunas acciones educativas, sin que exista una verdadera transformación del modelo pedagógico adoptado.

Este trabajo aborda la problemática de la formación por competencias del Licenciado en Administración, con la pretensión de dejar plasmados los aspectos relevantes a considerar en la implementación de este enfoque educativo en la formación del profesional. Con ese propósito, es necesario el planteo de interrogantes como: ¿Qué tipo de graduado es necesario formar? ¿Cómo contribuye el modelo de competencias a la formación del graduado? ¿Qué implicancias genera este enfoque en el proceso de enseñanza-aprendizaje? ¿Es factible su implementación?

El trabajo intenta responder a estos interrogantes a través de una aproximación conceptual al enfoque de competencias y su aplicación en la formación del Licenciado en Administración. Se orienta también a generar inquietudes en los actores interesados en la educación del profesional, con la expectativa de constituirse en un punto de partida para el abordaje de este tema.

## **2. EL ENFOQUE DE COMPETENCIAS EN LA EDUCACIÓN**

### **2.1 LA FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS**

La adopción del enfoque de competencias en la educación requiere abandonar la concepción del aprendizaje como el mero dominio cognitivo de las disciplinas, para centrar el proceso educativo en el desarrollo de capacidades complejas que permita a los nuevos profesionales afrontar en forma competente los desafíos de un mundo en constante transformación.

“La capacidad de obtener resultados efectivos en la nueva economía y la adaptación o inserción a unos mercados que se transforman a gran velocidad no se podrá desarrollar si sólo se plantea el objetivo de adquirir conocimientos



y destrezas en forma desordenada; se necesita adquirir competencias adecuadas a los retos organizacionales de hoy.”

El modelo pedagógico que involucra la formación por competencias, abraza el enfoque constructivista del aprendizaje y pone en primer plano la funcionalidad del aprendizaje significativo relacionado a contextos determinados y diversos. Este enfoque implica derribar las barreras entre la educación formal y la vida cotidiana en la familia, el trabajo o la comunidad y propone establecer un hilo conductor entre el conocimiento cotidiano, el académico y el científico. Así, al fusionarlos plantea la formación integral del educando que abarca conocimientos (saber), habilidades y destrezas (saber hacer), actitudes y valores (saber ser), sin dejar de lado el saber vivir en comunidad y saber trabajar en equipo (saber estar).

La educación por competencias tiene como eje principal el desempeño del individuo, el que constituye la expresión de los recursos que éste utiliza para realizar exitosamente una actividad a través de la integración y utilización de los saberes en condiciones donde el desempeño sea relevante.

El enfoque pedagógico por competencias comprende las instancias de formación y evaluación del proceso educativo. Bajo este enfoque el aprendizaje se concibe como una producción colectiva con rupturas y reelaboraciones dentro de un contexto social, como respuesta a problemas concretos y reales. De igual forma, la evaluación es un proceso participativo, permanente (por procesos), diagnóstico, formativo, integral y contextualizado, que debe incorporar instancias de autoevaluación, meta-evaluación y evaluación por pares. Para asegurar la calidad de la formación es necesario que la evaluación sea multidireccional, comprendiendo a todos los actores y componentes del proceso educativo (alumno, docente, institución, programas, administrativo). De esa forma, por medio del diseño e implementación de currículos por competencias, se logrará una formación integral de los individuos.

Más allá de las bondades, la adopción de la formación por competencias no está exenta de dificultades y riesgos que se deben tener en cuenta. Por un lado, la conversión no es sencilla por el conflicto de intereses particulares y la diversidad de enfoques disciplinares diferentes. Por otra parte, existe una marcada resistencia al cambio por el enfoque enciclopedista en muchos educadores, que además no están familiarizados con el vocabulario y el marco conceptual implicado en este enfoque pedagógico. Por último, el concepto de competencia ha estado tradicionalmente vinculado al trabajo, por lo que se corre el riesgo de caer en la perspectiva puramente utilitarista y eficientista del enfoque pedagógico conductista, focalizándose solo en lo laboral y



subordinando la educación al sector productivo, sin considerar el desarrollo personal y la formación integral de la persona.

## 2.2 EL ENFOQUE DE COMPETENCIAS EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Desde inicios del siglo XXI se han generado importantes proyectos, financiados por organismos internacionales, que se orientaron a definir las competencias profesionales necesarias para la formación de los futuros graduados de profesiones seleccionadas y a implementar el enfoque de competencias en el proceso educativo.

“La introducción del enfoque de competencias profesionales en el ámbito educativo responde a una creciente demanda de la sociedad de conocer las capacidades que se desarrollan a través de los diferentes procesos de formación, y por el interés de mejorar la preparación para lograr una mayor pertinencia para incorporarse al ambiente laboral. Esta demanda se basa en los diferentes estudios e investigaciones que se han realizado, tanto en el ámbito académico como en el laboral, sobre las competencias que necesitan los egresados de las universidades para incorporarse al trabajo”.

Ante la necesidad de reformar la educación superior y la evidencia de profundas asimetrías en los sistemas educativos de las diferentes naciones, en la Declaración de Bolonia de 1999, los países de la Unión Europea se comprometieron a iniciar un proceso conjunto de reforma y convergencia. El Proceso de Bolonia generado a partir de la Declaración, persigue el objetivo de crear y consolidar el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), así como el de facilitar el reconocimiento de títulos, fomentar la movilidad de estudiantes, docentes e investigadores, aumentar la empleabilidad de graduados, garantizar la calidad de la educación superior y favorecer el control de calidad del proceso educativo.

En ese contexto surgió el Proyecto Tuning, presentado en el año 2000 e iniciado en el 2001 integrando el esfuerzo de más de 175 Universidades europeas que en búsqueda de convergencia, trabajaron para definir puntos de referencia y garantizar parámetros comparables que permitan expresar los resultados de la formación en un lenguaje comprensible para todos los interesados, más allá del ámbito académico. La definición de Tuning que brinda el Informe Final de la Fase 2 del proyecto dice: “En inglés, “tune” significa sintonizar una frecuencia determinada en la radio; también se utiliza para describir la “afinación” de los diferentes instrumentos de una orquesta, de modo que los intérpretes puedan interpretar la música sin disonancias”.



El proyecto Tuning "...generó un espacio para permitir "acordar", "templar", "afinar" las estructuras educativas en cuanto a las titulaciones de manera que éstas puedan ser comprendidas, comparadas y reconocidas en el espacio común europeo." Para atender estos objetivos, el proyecto adoptó el modelo educativo de formación por competencias, ante la evidencia de que éste constituye un sistema de parámetros dinámicos y perfectibles, que tiene las siguientes ventajas:

- Aumentar la confianza de la sociedad, del mercado laboral y de los propios profesionales en la formación impartida por las Universidades, al dotar de mayor transparencia a los perfiles profesionales y planes de estudio, y favorecer un mayor énfasis en los resultados.
- Promover un nuevo paradigma educativo centrado en el estudiante y enfocado en la gestión del conocimiento.
- Aumentar la pertinencia y flexibilidad de la formación profesional.
- Contribuir a aumentar los niveles de empleabilidad y ciudadanía.

A partir del año 2000 se generó el Proyecto 6x4 UEALC para América Latina y el Caribe, con la participación de 61 Universidades de 4 países europeos (Alemania, España, Francia y Portugal) y 9 países latinoamericanos (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Méjico, Paraguay y Perú), y de funcionarios de instituciones gubernamentales de evaluación y acreditación, que procuraban imitar la experiencia europea, respetando las particularidades y realidades de Latinoamérica. Este proyecto fomentó la construcción y consolidación de un espacio común de enseñanza superior Unión Europea, América Latina y Caribe (UEALC).

El objetivo general del proyecto consistía en analizar las diferencias y similitudes de las titulaciones en los diferentes países y establecer las condiciones operativas que propicien una mayor compatibilidad y convergencia de los sistemas de educación superior, mediante el diálogo y el trabajo colaborativo entre instituciones y la consulta y participación de los demás actores relevantes: estudiantes, graduados, empleadores y funcionarios del gobierno.

Un objetivo específico destacable del proyecto es elaborar marcos de referencia orientados a aumentar la pertinencia y la calidad educativa en seis profesiones: administración, ingeniería electrónica o similar, medicina, química, historia y matemáticas. El análisis se realizaría en cuatro ejes: competencias



profesionales, créditos académicos, evaluación y acreditación, investigación e innovación.

Con objetivos similares, en octubre de 2003 un grupo de universidades europeas y latinoamericanas presentaron al programa de cooperación en educación superior ALFA (América Latina-Formación Académica) de la Comisión Europea, una propuesta que buscaba extender a América Latina los efectos del proceso iniciado en Europa. La propuesta fue aceptada y en Octubre de 2004 se inició el Proyecto Tuning América Latina, que involucró a 190 Universidades de 19 países de América Latina, abordó el análisis de 15 profesiones (entre ellas Administración) y ya ha concluido sus dos primeras fases: 2004-2007 y 2008-2013.

El Informe Final del período 2004-2007 expresa en su Introducción, que el Proyecto Tuning fue concebido "...como un espacio de reflexión de actores comprometidos con la educación superior, que a través de la búsqueda de consensos contribuye para avanzar en el desarrollo de titulaciones fácilmente comparables y comprensibles de forma articulada, en América Latina." El proyecto constituye una red de comunidades de aprendizaje y a su vez "Tuning es una metodología con pasos bien diseñados, y una perspectiva dinámica que permite la adaptación a los diferentes contextos. La metodología tiene un objetivo claro: construir titulaciones compatibles, comparables, relevantes para la sociedad y con niveles de calidad y excelencia, preservando la valiosa diversidad que viene de las tradiciones de cada uno de los países. Estos requisitos exigen una metodología colaborativa, basada en el consenso, y desarrollada por expertos de diferentes áreas temáticas, representativos de sus disciplinas y con capacidad para comprender las realidades locales, nacionales y regionales. Esta metodología se ha desarrollado alrededor de tres ejes: el primero el perfil de la titulación, el segundo el programa de estudios y el tercero las trayectorias del que aprende."

### 2.3 FORMACIÓN POR COMPETENCIAS EN AMÉRICA LATINA

Los proyectos mencionados surgieron por iniciativa de académicos y funcionarios que observaron la inmovilidad y resistencia al cambio del sistema educativo de América Latina y buscaron caminos para extender en la región los logros que se estaban alcanzando en Europa.

"Frente a la perspectiva internacional de la educación superior que la globalización sugiere, en América Latina sigue prevaleciendo una centrada casi exclusivamente en los problemas y aspectos del entorno inmediato: frente a la necesidad de generar nuevos planes y programas de estudio por los cambios



ocupacionales en la fuerza laboral y las nuevas destrezas y habilidades que hoy se requieren, se sigue apoyando la instrucción con base en profesiones tradicionales; frente a la flexibilidad en la preparación de los jóvenes que el avance en el conocimiento recomienda, nuestra educación superior sigue siendo “profesionalizante”, con planes de estudio especializados, rígidos y largos; frente a la conveniencia de asegurar que los jóvenes tengan experiencias diversas, en ocasiones asistiendo a más de una institución, se sigue conservando una estructura educativa que impide la movilidad y el cambio de carrera a mitad de camino; frente a la conveniencia de que el estudiante aprenda a aprender, busque información por sí mismo y desarrolle su capacidad de analizarla e integrarla, se sigue insistiendo en un alto número de horas de clase, en la memorización de la información y en la repetición de los caminos, las ideas y los conceptos dictados por el profesor.”

No solo debe renovarse el enfoque pedagógico sino que es preciso abandonar la estructura rígida de las carreras, que deberían ser reemplazadas por una organización modular y flexible, ya que el concepto actual de profesión irá perdiendo fuerza debido a que cada vez más los requerimientos ocupacionales vendrán explicitados en términos de competencias que los postulantes deberán acreditar.

Los dos proyectos mencionados expresaron que el apoyo de Europa para la renovación de la educación latinoamericana y los procesos de comparación y adecuación derivados de ello, no implicaría la adopción en forma irreflexiva e irresponsable de modelos, estructuras y metodologías que funcionan bien en el viejo continente por condiciones sociales y económicas muy diferentes a las existentes en América Latina. Uno de los principales criterios fijados para el desarrollo del proceso de transformación era el respeto y consideración de las condiciones, características e idiosincrasia de los países latinoamericanos.

A pesar de los años transcurridos desde el inicio de los proyectos y del esfuerzo realizado por los participantes de Tuning América Latina y de UEALC, en muchos países de la región persisten aún estas características en sus instituciones educativas, situación de la que nuestro país no es la excepción.

No es objetivo de este trabajo profundizar en la realidad de la Educación Superior en América Latina. El tema se plantea a efectos de contextualizar la problemática de la formación del graduado en Administración. El lector interesado en obtener mayor información sobre las condiciones educativas de la región en los últimos años, puede acudir a un interesante informe de la UNESCO titulado “Educación Superior en Iberoamérica. Informe 2011”.



### **3. APROXIMACIÓN CONCEPTUAL AL ENFOQUE DE COMPETENCIAS**

#### **3.1 CONCEPTO DE COMPETENCIA**

La introducción del enfoque de competencias en la educación tiene implicancias epistemológicas y pedagógicas que derivan en la transformación radical del proceso educativo y su evaluación. Es necesario realizar una aproximación conceptual al concepto de competencias para luego continuar el análisis de esta problemática.

Existen diversos enfoques para la interpretación del concepto de competencia. Algunas definiciones consistentes al objetivo del trabajo son las siguientes:

“Una competencia es un conjunto de capacidades complejas, integradas en diversos grados, que se deben desarrollar en los alumnos a través de la educación formal, para que puedan desempeñarse como sujetos responsables en diferentes contextos de la vida social y personal, sabiendo ver, hacer, actuar y disfrutar convenientemente, evaluando alternativas, eligiendo estrategias adecuadas y haciéndose cargo de las decisiones tomadas”.

Tobón propone abordar el concepto de competencias en el ámbito educativo y organizacional desde un enfoque sistémico-complejo, el que prioriza la formación de personas integrales con compromiso ético, que persigan su autorrealización, con responsabilidad social, y que sean profesionales idóneos y emprendedores.

Desde esta perspectiva, Tobón concibe las competencias como:

“Procesos complejos de desempeño con idoneidad en determinados contextos, integrando diferentes saberes (saber ser, saber hacer, saber conocer y saber convivir), para realizar actividades y/o resolver problemas con sentido de reto, motivación, flexibilidad, creatividad, comprensión y emprendimiento, dentro de una perspectiva de procesamiento metacognitivo, mejoramiento continuo y compromiso ético, con la meta de contribuir al desarrollo personal, la construcción y afianzamiento del tejido social, la búsqueda continua del desarrollo económico-empresarial sostenible, y el cuidado y protección del ambiente y de las especies vivas.”

#### **3.2 LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES**

Hablar de competencia profesional implica partir de las funciones y rol de una profesión en la sociedad y a partir de ellas identificar las capacidades requeridas para que el individuo alcance un desempeño profesional competente.



Actualmente se concibe la competencia profesional como un fenómeno complejo, que expresa las potencialidades de la persona para orientar su actuación en el ejercicio de la profesión con iniciativa, flexibilidad y autonomía, en escenarios heterogéneos y diversos, a partir de la integración de conocimientos, habilidades, motivos y valores que se expresan en un desempeño profesional eficiente, ético y de compromiso social.

El entorno complejo e inestable en el que debe desempeñarse el profesional en la actualidad, plantea exigencias en su formación que le garanticen, no solo la gestión de conocimientos y habilidades para el desempeño específico de una profesión en un contexto determinado, sino también el desarrollo de motivaciones, valores, habilidades y recursos personales que le permitan desempeñarse con eficiencia, autonomía, ética y compromiso social en contextos diferentes y cambiantes.

El Proyecto 6x4 UEALC realiza una aproximación inicial al concepto de competencias profesionales diciendo:

“Una primera aproximación es definirla como la capacidad de un profesional de tomar decisiones, con base en los conocimientos, habilidades y actitudes asociadas a la profesión, para solucionar los problemas complejos que se presentan en el campo de su actividad profesional. Un aspecto clave para el comportamiento competente es la habilidad de coordinar las habilidades constituyentes de la competencia, y usar continuamente el conocimiento para recombinar las habilidades y actitudes de tal forma que sean más útiles para tratar con situaciones nuevas.”

Este proyecto adopta el enfoque funcional para la descripción de las competencias, el que facilita una mirada holística de las acciones que los individuos pueden realizar bajo determinadas condiciones y en diferentes contextos, de tal modo que las competencias profesionales requeridas se identifiquen y describan a través de tres aspectos: las acciones a llevar a cabo, las condiciones o contextos de realización y los criterios de calidad de su ejecución.

En base a esa mirada, UEALC define las competencias profesionales como aquellas referidas al ejercicio de una profesión o función en la sociedad y que describen las acciones para cumplirla, la situación en donde se lleva a cabo y el contexto, y los criterios de ejecución para identificar el desempeño experto.

Asimismo, UEALC considera que el enfoque funcional permite disminuir las dificultades y riesgos inherentes a la adopción del enfoque de competencias en la educación y cierra la brecha entre la visión académica y la visión de la



profesión, considerando que ambas son complementarias y no antagónicas. En primer lugar, este enfoque encara la descripción de la competencia en términos de los tres aspectos descriptos, reflejando de esta forma un estándar para el ejercicio profesional competente. En segundo lugar, realiza un análisis cuidadoso para identificar los conocimientos, habilidades, actitudes y valores necesarios para alcanzar ese desempeño profesional, que serán la base para el desarrollo del diseño curricular y de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

El hecho de que la formación por competencias permita establecer parámetros comprensibles para los empresarios, organismos profesionales y otros actores sociales interesados en la educación de los profesionales, es una ventaja ante los cambios constantes y la diversidad de contextos laborales. Es necesario que todos los actores involucrados e interesados en la formación del profesional, participen e interactúen en la exploración permanente de las demandas sociales y en las competencias requeridas para atenderlas para garantizar la pertinencia de los perfiles profesionales y la calidad de los programas educativos.

### 3.3 CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES

El Informe Final del Proyecto Tuning- América Latina, tramo 2004-2007, reconoce el carácter complejo de las competencias profesionales y las clasifica en dos tipos fundamentales:

a. Genéricas: también llamadas transversales, identifican elementos comunes a todas las profesiones, tales como la capacidad para aprender, para tomar decisiones, etc. y a su vez se clasifican en:

- Competencias instrumentales: en las que se incluyen habilidades de orden cognitivo, de orden metodológico, destrezas tecnológicas y destrezas lingüísticas. En esta clasificación están la capacidad de análisis y síntesis, de organización y planificación y de gestión de información.
- Competencias interpersonales: en las que se incluyen las habilidades sociales de interacción y cooperación, como el trabajo en equipo.
- Competencias sistémicas: que comprende las habilidades para la comprensión de sistemas complejos y metacognitivas, que requieren haber adquirido previamente los dos tipos anteriores de competencias genéricas.

b. Específicas: Son capacidades para realizar labores concretas relativas a una profesión o disciplina determinada, que se aplican en determinado contexto laboral o bajo condiciones específicas de actuación. Tal sería el caso de la



atención de pacientes para los médicos o la elaboración de estados financieros para los contadores.

Las competencias específicas están más centradas en el “saber profesional” y el “saber hacer”, mientras que las competencias genéricas se sitúan más en el “saber ser” y el “saber estar o convivir”. Éstas son transferibles en el sentido de que sirven en diferentes ámbitos profesionales.

El Proyecto 6x4 UEALC adopta otro enfoque respecto a la clasificación de competencias, ya que distingue las competencias genéricas de las transversales. Este proyecto considera que las competencias genéricas son aquellas esenciales para la vida social y personal, y las competencias académicas que se desarrollan durante la educación básica, que permiten al individuo tener acceso a la cultura y al aprendizaje en un sentido amplio y a trabajar interdisciplinariamente. En cambio, las competencias transversales son las que comparten personas de áreas profesionales afines, que permiten realizar tareas efectivas compartidas entre personas que tienen lenguajes comunes de desempeño profesional.

En la actualidad, el desempeño profesional eficiente en una sociedad globalizada y del conocimiento exige el desarrollo de competencias genéricas o transversales, que se expresan en diferentes profesiones, tales como: la capacidad de gestionar de forma autónoma y permanente el conocimiento, de investigar, de trabajar en equipo, de comunicarse en un segundo idioma y de aprender a lo largo de la vida. La flexibilidad mental, la capacidad para adaptarse a nuevos desafíos, el saber cómo resolver problemas y situaciones problemáticas, la capacidad de afrontar la incertidumbre, son las nuevas habilidades que requieren los profesionales.

### 3.4 EL PERFIL DEL GRADUADO

El desarrollo del perfil del graduado es uno de los aspectos más relevantes del diseño curricular en la educación superior y requiere de la participación y el esfuerzo de todos los actores involucrados, con el fin de definir las vías por las cuales se articulan los perfiles que requieren las sociedades para responder a las múltiples problemáticas de los diferentes contextos.

El Proyecto 6x4 UEALC expresa que bajo el enfoque de competencias, el perfil de egreso se entiende como un conjunto articulado de competencias profesionales que se espera permitirán un desempeño pertinente, eficaz y eficiente del egresado, para afrontar los problemas más comunes en el campo de su profesión. Desde esta perspectiva, la competencia se demuestra en la ejecución de las funciones profesionales, lo que genera la necesidad de contar



con variables observables y criterios de valoración explícitos, que serán muy diferentes respecto a las competencias específicas de cada profesión. Esto no afecta la necesidad de convergencia, ya que no se persigue la homogeneización de las titulaciones, sino su comprensión y comparabilidad. Los perfiles profesionales deben atender las particularidades regionales, contextuales e ideologías y asegurar su pertinencia social y laboral.

En el marco del proyecto Tuning América Latina se llevó a cabo un largo proceso de reflexión cuyo resultado fue la definición de cuatro ejes desde los cuales comprender y elaborar los perfiles de egreso:

Eje 1: Las necesidades sociales y económicas de la región.

Eje 2: El meta-perfil del área, entendido como la estructuración general de los puntos de referencia relativos a cada titulación.

Eje 3: La consideración de las tendencias de futuro en la profesión y en la sociedad.

Eje 4: La misión de la universidad que elabora el perfil de egreso de la titulación.

El primer eje trata sobre la relevancia, aspecto central en la definición del perfil que no debe ser reducido a la dimensión económica y de empleabilidad, sino que debe comprender el abordaje de las expectativas y las necesidades de los diferentes sectores de la sociedad desde una perspectiva amplia, considerando las aspiraciones de la sociedad en su conjunto. Tuning desarrolló una metodología para diseñar los perfiles teniendo en cuenta esa multiplicidad de intereses y demandas, basada en la consulta a personas significativas, expertos de la industria, la academia y la sociedad civil y en grupos de trabajo que incluyen representantes de los diferentes actores relevantes. Así se logró que comunidades de aprendizaje de diferentes partes del mundo identifiquen los elementos esenciales en términos de competencias y resultados de aprendizaje que le brindan identidad a una titulación y le dan capacidad de obtener reconocimiento.

Respecto al segundo eje, en los dos últimos años de la Fase 2, se desarrolló un nuevo paso en la metodología Tuning: la elaboración de los meta-perfiles. Los expertos Tuning realizaron un análisis de los puntos de referencia ya identificados y consensuados, discutiendo su clasificación, estructura interna y peso apropiado. Los meta-perfiles son construcciones mentales que categorizan, estructuran y organizan las competencias en componentes reconocibles, que ilustran sus interrelaciones y dan identidad a un área



disciplinar. Implican una referencia para el área temática en cuanto a lo nodal, lo común y necesario para poder reconocer una titulación.

El tercer eje se refiere a tratar de anticipar los cambios políticos, económicos y sociales y prever los desafíos que deberán enfrentar los futuros profesionales. El proyecto Tuning América Latina inició una metodología para incorporar el análisis de las tendencias de futuro en el diseño de los perfiles de egreso, basada en la construcción de escenarios. Tanto los meta-perfiles como los escenarios de futuro han representado el aporte de Tuning América Latina a la metodología Tuning.

La definición del perfil del graduado de cualquier área profesional debe considerar que la dinámica del contexto actual requiere el ejercicio permanente del criterio profesional y genera mayores exigencias de flexibilidad, adaptabilidad y tratamiento de la complejidad, lo que además, obliga a una revisión constante de los perfiles profesionales y de las estrategias de formación. En un entorno cambiante el criterio profesional es imprescindible para afrontar nuevos problemas y situaciones imprevistas. Por su parte, la adaptabilidad constituye un mecanismo indispensable ante el continuo cambio de condiciones del entorno y la creciente flexibilidad de las organizaciones.

La cantidad, diversidad y complejidad de los conocimientos se aúnan a la rapidez en su creación, transformación y aplicación, y derivan en la necesidad de fomentar la interdisciplinariedad y la multidisciplinariedad para la solución de problemas y la exploración, investigación y desarrollo en temas o especialidades que aproximan campos aparentemente lejanos. El desarrollo de la capacidad de trabajar en equipos de expertos de diferentes procedencias es esencial en el contexto actual.

#### **4. LA FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

En base al recorrido realizado sobre los principales aspectos conceptuales que se han desarrollado sobre la formación por competencias, a continuación se particulariza el análisis a la formación por competencias del egresado en Administración.

##### **4.1 FUNCIONES DE LA CARRERA. MARCO NORMATIVO**

La Ley Nacional N° 20488 regula el ejercicio profesional de los graduados en Ciencias Económicas. El Art. 14 de la ley establece las funciones inherentes al Licenciado en Administración, pero no es feliz en su redacción ya que en su inciso a) parece acotar sus funciones a la elaboración de "...todo dictamen



destinado a ser presentado ante autoridades judiciales, administrativas o a hacer fe pública en materia de dirección y administración para el asesoramiento en...” las funciones que luego detalla. El inciso b) establece la actuación judicial del graduado como liquidador de sociedades o perito de la justicia. Las funciones que establece la ley nacional son:

- Funciones directivas de análisis, planeamiento, organización, coordinación y control.
- Elaboración, implantación de políticas, sistemas, métodos y procedimientos de administración, finanzas, comercialización, presupuestos, costos y administración de personal.
- Definición y descripción de la estructura y funciones de la organización.
- Aplicación e implantación de sistemas de procesamiento de datos y otros métodos en el proceso de información gerencial.
- Lo referente a relaciones industriales, sistemas de remuneración y demás aspectos vinculados al factor humano en la empresa.
- Toda otra cuestión de dirección o administración en materia económica y financiera con referencia a las funciones descriptas.

La Ley Provincial N° 4209 que regula el ejercicio profesional del graduado en Tucumán, a diferencia de la ley nacional, contiene una adecuada redacción del alcance de las funciones del Licenciado en Administración y agrega algunas más, en virtud de su Art 14, que considera como funciones adicionales del graduado:

- La implementación de políticas en investigación de mercados, planeamiento y control de la producción;
- Menciona expresamente a los sistemas informáticos entre los sistemas de procesamientos de datos a aplicar e implementar por el licenciado
- La evaluación y estudio de factibilidad en los aspectos económicos y financieros, para proyectos de inversión y radicación de capitales.

Ambas normas datan de la década del 70, razón por la cual no consideran las condiciones de creciente complejidad imperantes para el ejercicio actual de la profesión. Una de ellas es el surgimiento de nuevas carreras de grado a nivel de licenciatura, relacionadas a la disciplina administrativa.



Ante el surgimiento de estas carreras y el vacío legal existente, los Consejos Profesionales en Ciencias Económicas vienen incorporando a su matrícula a Licenciados en Comercialización o Marketing, Licenciados en Recursos Humanos y Licenciados en Finanzas para canalizar los intereses de estos graduados en Ciencias Económicas. Sin embargo la diversidad de licenciaturas sigue incrementándose, tanto como la preocupación de los graduados y de los organismos profesionales por la definición y defensa de las incumbencias de las distintas profesiones.

Con la finalidad de cubrir el vacío legal mencionado, en la Provincia de Mendoza se sancionó y promulgó la Ley 8765, vigente desde Enero de 2015 que regula el ejercicio profesional del Licenciado en Administración en todas sus orientaciones.

Entre los fundamentos de la ley se señala que “la ausencia de normativas prácticas respecto a las licenciaturas en administración, dejó en un estado de “orfandad” a los profesionales de éste área, lo cual permitió que otras disciplinas avanzaran sobre incumbencias propias de la licenciatura en administración”. Asimismo, destaca que “indudablemente la administración tenderá a ramificarse en número creciente de especialidades resultando en un campo cada vez más amplio de conocimientos subyacentes, razón por la cual, si la administración no es objeto de una constante atención, correrá el peligro de perder su identidad como cuerpo formal de conocimiento”..

En su Art. 1° la ley N° 8765 establece: “A los efectos de determinar el ámbito de aplicación de esta Ley, se consideran comprendidos los Licenciados en Administración de Empresas, Administración de Negocios, Comercialización o Marketing, Administración Financiera, Administración Pública, Administrador, Licenciado en Dirección de Empresas, Ciencias Gerenciales, Administración Municipal, Administración Ambiental, Administración de la Salud, Administración Hotelera y Gastronómica, y todos los restantes títulos de Licenciados en Administración en sus distintas especialidades, así como también todas aquellas carreras que en un futuro se creen con el perfil e incumbencias del Licenciado en Administración.”

El último párrafo del Art. 1° indica que la denominación de Licenciado en Administración y su ejercicio profesional quedan reservados para los profesionales comprendidos en la ley. Estos profesionales podrán ejercer solo después de matricularse en el Colegio de Licenciados en Administración de Mendoza, creado por la propia ley. El Art. 13 establece las funciones del Licenciado en Administración, sin distinciones de carreras y contiene la transcripción textual de las funciones del Art. 14 de la ley nacional. Ambos



artículos explicitan un criterio cuestionable de equiparación de todas las carreras. Si bien es claro que algunas de las titulaciones son equivalentes a las de Licenciado en Administración como el Licenciado en Dirección de Empresas o en Administración de Negocios, a mi entender, otras son de alcance más acotado, tal es el caso de la Licenciatura Comercialización que comprende solo una de las áreas de conocimiento inherentes a la Administración.

Dejo planteada la inquietud respecto a este tema, el que constituye una situación compleja respecto al ejercicio profesional del Licenciado en Administración y de todos los graduados de carreras afines, la que debe ser abordada con premura en el ámbito de la política profesional. Como reflexión final, se puede resaltar la falta de visión sistémica en la política educativa de nuestro país, en el que las instituciones de educación superior pueden graduar a estudiantes en carreras de grado cuyo ejercicio profesional aún no está normado.

#### 4.2 EL PERFIL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

El graduado en Administración debe desenvolverse en un entorno afectado por la globalización, el cambio permanente y la complejidad en todos los ámbitos, para lo cual debe desarrollar capacidades que le permitan afrontar el reto de dirigir organizaciones con éxito y generar estrategias adecuadas para garantizar su sostenibilidad en ese contexto. El desempeño competente del Licenciado en Administración tiene una marcada trascendencia social y económica, por lo que las universidades deben asumir el compromiso y la responsabilidad de brindar al profesional una formación de grado adecuada, así como de promover y favorecer su participación en procesos de formación permanente.

La formación de los administradores debe atender retos importantes, entre los que podemos mencionar a la necesidad del desarrollo personal de los recursos humanos sin el cual difícilmente se logre compromiso y alineación de objetivos; el conocimiento cuya cantidad, complejidad y velocidad de cambio requieren una adecuada gestión del conocimiento por parte de las organizaciones; la globalización que amplió los mercados y sumó cantidad y variedad de clientes y competidores; la tecnología de la información y comunicación que debe ser eficaz y eficientemente utilizada para aprovechar sus potencialidades a favor del desarrollo de la organización, pero su avance vertiginoso no da tiempo a conocerlas y aprovecharlas cabalmente; la responsabilidad social que obliga al directivo a atender las necesidades de todos los grupos de interés.



Como ya se expresó, el desarrollo de competencias genéricas tienen especial trascendencia en la actualidad. “Las principales competencias identificadas para las profesiones del futuro se vinculan con las relaciones sociales, las organizaciones, la sociedad y el medio ambiente, a la gestión del conocimiento, la comunicación, el manejo de las tecnologías, la gestión del futuro, la capacidad de emprendimiento y de liderazgo. Se pone un fuerte acento en aquellas competencias más genéricas que pueden relacionarse con distintas profesiones y áreas disciplinares.”

#### 4.2.1 COMPETENCIAS PROFESIONALES DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Tanto el Proyecto Tuning América Latina como el Proyecto 6x4 UEALC elaboraron un marco de referencia para la Licenciatura en Administración. Varias universidades argentinas integraron los grupos de trabajo del área en ambos proyectos.

El marco elaborado por UEALC está constituido por 13 competencias generales, 8 competencias transversales y 18 competencias específicas. Cada una de ellas es descripta en términos de los conocimientos, las habilidades y las actitudes que la conforman, así también como por las evidencias observables para evaluarlas.

El proyecto Tuning elaboró el marco de referencia a lo largo de sus dos primeras fases. El resultado obtenido para el área Administración en la Fase 1 fue la definición de 27 competencias genéricas y 20 competencias específicas. En la segunda fase, como resultado de un concienzudo proceso de revisión, agrupamiento y reelaboración, se obtuvo un modelo que denomina meta-perfil, integrado por trece macro competencias clasificadas en cuatro categorías.

Por limitaciones de espacio, este apartado se orientará al análisis de la segunda propuesta, que alcanzó un modelo más sintético y sistémico.

##### 4.2.1.1 EL META PERFIL DE TUNING PARA ADMINISTRACIÓN

El Informe Final del Proyecto Tuning América Latina (2004-2007) destaca la importancia de las competencias genéricas en la formación actual del profesional de cualquier disciplina. Entre las primeras acciones emprendidas en la Fase 1 del proyecto, los equipos de trabajo se ocuparon de identificar, analizar y consensuar las competencias genéricas para América Latina. Como resultado se llegó a la identificación de veintisiete competencias genéricas, comunes a todas las profesiones. En la misma etapa, el grupo de trabajo de



Administración identificó veinte competencias específicas para esta área profesional.

El Cuadro A presenta las competencias genéricas y específicas para el área Administración identificadas por el proyecto Tuning América Latina.

Durante la Fase 2 del proyecto, antes de iniciar el proceso de elaboración del meta-perfil del área, el Grupo de Administración decidió revisar las competencias identificadas en la etapa anterior, en razón del tiempo transcurrido y de la mayor experiencia adquirida durante ese período.

Como resultado del proceso de revisión se advirtió la omisión de la competencia genérica relacionada a la capacidad de emprendimiento e innovación, por lo que estas competencias se elevaron a veintiocho. También faltaba la competencia relacionada a la administración de recursos humanos, financieros, físicos y otros, sumando así veintiún competencias específicas.

Se observó que el número de competencias era demasiado elevado, lo que dificultaba el proceso de evaluación, y también la comprensión del perfil por parte de estudiantes, docentes, empleadores y público en general. Por ello, el grupo de trabajo se fijó el objetivo de reducir el número de competencias sin perder ninguna capacidad central del egresado en administración.

Cuadro A: Competencias genéricas y específicas del Área Administración

Fuente: Proyecto Tuning América Latina (2004-2007)



COMPETENCIAS GENÉRICAS		COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
1	Capacidad de abstracción, análisis y síntesis.	1	Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo.
2	Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.	2	Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones.
3	Capacidad para organizar y planificar el tiempo.	3	Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones.
4	Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión.	4	Administrar un sistema logístico integral.
5	Responsabilidad social y compromiso ciudadano.	5	Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo.
6	Capacidad de comunicación oral y escrita.	6	Identificar las interrelaciones funcionales de la organización.
7	Capacidad de comunicación en un segundo idioma.	7	Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial.
8	Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación.	8	Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones.
9	Capacidad de investigación.	9	Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales.
10	Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente.	10	Usar la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones.
11	Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes	11	Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa.
12	Capacidad crítica y autocrítica.	12	Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización.
13	Capacidad para actuar en nuevas situaciones.	13	Administrar y desarrollar el talento humano en la organización.
14	Capacidad creativa.	14	Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno social.
15	Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas.	15	Mejorar e innovar los procesos administrativos.
16	Capacidad para tomar decisiones.	16	Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos.
17	Capacidad de trabajo en equipo.	17	Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión.
18	Habilidades interpersonales.	18	Administrar la infraestructura tecnológica de una empresa.
19	Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes.	19	Formular y optimizar sistemas de información para la gestión.
20	Compromiso con la preservación del medio ambiente.	20	Formular planes de marketing.
21	Compromiso con su medio socio-cultural.		
22	Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad.		
23	Habilidad para trabajar en contextos internacionales.		
24	Habilidad para trabajar en forma autónoma.		
25	Capacidad para formular y gestionar proyectos.		
26	Compromiso ético.		
27	Compromiso con la calidad.		



Para atender el objetivo fijado, se abordó el desafío de identificar y definir competencias más globales. Surgió así el concepto de macro competencias para Administración, derivadas de la necesidad de encontrar una combinación de un mínimo número de capacidades nucleares del egresado que representen la identidad del área disciplinar.

Del proceso de agrupamiento, redefinición y depuración que se llevó a cabo, se obtuvieron trece macro competencias que integran el meta-perfil del graduado en Administración en América Latina. Para validarlas, evaluar su completitud y alcanzar mayor comprensión del perfil de egresado del área, las macro competencias se agruparon en cuatro categorías, definidas en función de abarcar todos los ámbitos fundamentales del área administración. Las categorías son: Persona y Organización; Innovación y Emprendimiento; Gestión Estratégica y Análisis del Negocio.

El Cuadro B (pág. 22) muestra el meta perfil elaborado para el área Administración.



CATEGORÍA	DEFINICIÓN	MACRO COMPETENCIA
Persona y Organización	Engloba el concepto de indivisibilidad de la persona y la organización, en el sentido de que el talento humano es importante para el desarrollo de la organización, así como lo es la organización para el progreso profesional de la persona, lo que conlleva al establecimiento de un compromiso de mutuo beneficio.	Es ético y socialmente responsable.
		Ejerce liderazgo para el logro de los objetivos de la organización
		Es capaz de aprender a aprender.
		Se comunica de manera efectiva y trabaja en equipo
Innovación y emprendimiento	Esta categoría enfatiza el uso de la innovación y la realización de emprendimientos, como motor de los procesos de desarrollo y transformación empresarial, centrados en una visión de negocio comprometida con la generación de valor y la mejora de su entorno.	Detecta oportunidades para emprender negocios.
		Formula, evalúa y administra en forma eficaz y eficiente proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones.
Gestión estratégica	El propósito fundamental de esta categoría se centra en potenciar procesos administrativos alineados con la misión y visión organizacionales, direccionando los esfuerzos y recursos hacia el logro de sus objetivos estratégicos.	Desarrolla planeamiento estratégico, táctico y operativo en distintos escenarios.
		Optimiza el proceso administrativo y de negocios.
		Identifica y administra los riesgos de negocios de las organizaciones.
		Define y utiliza los sistemas de información requeridos para la gestión.
Análisis del Negocio	Contempla la aplicación de metodologías y herramientas para la optimización de procesos y operaciones, que hacen posible la toma de decisiones, para garantizar la permanencia y crecimiento de la organización, en un entorno competitivo, incierto y cambiante	Analiza la información contable, financiera y de mercadeo para la toma de decisiones.
		Evalúa el impacto de la normatividad comercial, laboral y tributaria, en la gestión de las organizaciones.
		Optimiza los recursos humanos, físicos, financieros y otros de la organización.

Las macro competencias y las categorías fueron validadas a través de un proceso externo de consulta y retroalimentación a universidades de países de los miembros del grupo de trabajo, para comprobar si constituyen el núcleo de



los perfiles de egresados de las carreras de administración (pertinencia) y abarcan los ejes fundamentales de la administración. Con ese fin el modelo fue contrastado con el perfil del graduado de 138 universidades de diez países latinoamericanos: Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, Honduras, México, Perú, Uruguay y Venezuela. Las valoraciones cuantitativas promedio obtenidas sobre el alcance y nivel de pertinencia de las categorías y de las macro competencias se ubicaron entre 3 y 4, que para una escala del 1 al 4, estarían entre Pertinente y Muy Pertinente.

Si bien es preciso tener en cuenta que la muestra seleccionada para la consulta y retroalimentación es acotada, los resultados alcanzados permiten suponer que las macro competencias definidas integran un núcleo de competencias esenciales para Administración y constituyen una excelente base de partida para el estudio a encarar por otros países y universidades.

#### 4.2.1.2 MACRO COMPETENCIAS Y RESULTADOS DE APRENDIZAJE

La metodología utilizada por el proyecto Tuning América Latina se centró en la identificación de las competencias y su relación con los resultados de aprendizaje. Por ello se definieron los resultados globales de aprendizaje para cada competencia y a su vez cada resultado se desagregó en dos niveles.

#### Cuadro B: Categorías y Macro Competencias para Administración

Fuente: Tuning América Latina (2008-2013)

Para la definición de los niveles de desarrollo de la competencia y la desagregación y la definición de los resultados de aprendizajes a nivel de asignatura, el grupo de trabajo utilizó la taxonomía de Bloom revisada por Anderson en el año 2001.

A fin de ejemplificar algunos aspectos, tanto del proceso enseñanza-aprendizaje como de evaluación diagnóstica, formativa y sumativa, el Grupo de Administración seleccionó dos competencias para trabajar en un proceso de construcción holístico.

Se describe a continuación el desarrollo realizado por el grupo de trabajo para una de ellas, la competencia: Analiza la información contable y financiera para la toma de decisiones gerenciales. Esta competencia consiste en la capacidad del individuo para el uso y aplicación de herramientas y metodologías que apoyen la optimización de procesos y operaciones y que hagan posible la toma de decisiones, para así garantizar la sostenibilidad y crecimiento de la organización en un entorno competitivo, incierto y cambiante.



En el Cuadro C (pág. 24) se presenta el modelo elaborado para esta competencia. Se verificó que los niveles de desarrollo de la misma estuvieran presentes en las siguientes asignaturas de la currícula de las instituciones involucradas: Contabilidad Financiera, Matemáticas financieras, Costos, Finanzas, Evaluación de proyectos.

En base a la metodología aplicada por Tuning y a la elaboración de modelos para cada una de las macro competencias definidas, se pueden diseñar estrategias de enseñanza aprendizaje y sistemas de evaluación que permitan promover, seguir y evaluar el nivel de desarrollo alcanzado de cada competencia en los estudiantes.

## 5. REFLEXIONES FINALES

El dinamismo y la complejidad del mundo actual y la especificidad de las regiones determinan las competencias que los profesionales deben desarrollar durante su formación académica y su vida profesional por medio del aprendizaje permanente.

El modelo enciclopedista de transmisión-acumulación de conocimientos aún vigente en muchas instituciones de educación superior del país y la estructuración rígida de las carreras de grado, no permiten brindar al Licenciado en Administración una formación adecuada para atender los requerimientos del mundo actual. Estas características atentan contra la calidad y flexibilidad necesarias en la formación profesional y afectan la pertinencia del perfil de los graduados.

La formación basada en competencias permite atender las necesidades de renovación educativa para mejorar la formación profesional del graduado, sin desconocer las dificultades que presenta la incorporación de este enfoque en la educación superior, las que deben observarse con atención durante la implementación.

Cuadro C (extraído del informe “Educación Superior en América Latina: reflexiones y perspectivas en Administración)



Desagregación de la competencia  
«Analiza la información contable y financiera  
para la toma de decisiones gerenciales»

Resultados globales de aprendizaje	Nivel 1 de desagregación	Nivel 2 de desagregación
1 Identifica los componentes de la estructura contable y financiera de la empresa	1.1. Conoce los fundamentos contables y financieros	1.1.1. Identifica los fundamentos contables y financieros.
		1.1.2. Entiende los principios de contabilidad generalmente aceptados.
		1.1.3. Conoce los diferentes tipos de contabilidad (financiera, costos, tributaria y gerencial).
	1.2. Identifica la estructura de los estados financieros	1.2.1. Conoce los estados financieros básicos.
		1.2.2. Establece la interrelación entre los diferentes estados financieros.
2 Interpreta la información a través de indicadores financieros	2.1. Conoce las técnicas de análisis financiero	2.1.1. Establece diferencias entre las técnicas de análisis financiero.
		2.1.2. Establece relaciones entre las técnicas de análisis financiero.
	2.2. Utiliza las técnicas de análisis financiero para la toma de decisiones	2.2.1. Realiza el análisis vertical y horizontal.
		2.2.2. Realiza el análisis de tendencias.
		2.2.3. Interpreta los resultados de los análisis.
3 Toma decisiones gerenciales a partir de la información contable y financiera	3.1. Identifica los problemas	3.1.1. Realiza el diagnóstico financiero.
		3.1.2. Identifica, caracteriza y prioriza los problemas de acuerdo al contexto.
	3.2. Propone opciones de solución, las evalúa y toma la decisión	3.2.1. Evalúa el impacto de las diferentes opciones.
		3.2.2. Elige y sustenta la opción seleccionada.

Las universidades argentinas, en particular las estatales se han visto limitadas por desgastes internos y por condiciones externas desfavorables. Sin embargo el esfuerzo, dedicación y compromiso de directivos, docentes y estudiantes han contrarrestado parte del efecto de estos condicionamientos. Eso permite afirmar que existe en nuestras universidades un factor humano con la capacidad y compromiso adecuado para afrontar con responsabilidad el proceso de transformación que necesita la educación superior. El desafío es generar una masa crítica de docentes y directivos preparados y con la convicción que el cambio debe y puede realizarse.



Para recorrer este camino, las universidades cuentan con los modelos elaborados por los proyectos descriptos en este trabajo, que representan excelentes marcos de referencia para encarar el diseño curricular y la renovación institucional para la incorporación del enfoque de competencias a su oferta educativa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

<sup>1</sup> COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. *“Documento de trabajo de los servicios de la Comisión: Memorándum sobre el aprendizaje permanente”*. Bruselas, Bélgica. 2000

<sup>1</sup> GILLI, J. *“Modelo de Universidad vigente en las Ciencias Económicas, frente al desafío de los procesos de Acreditación e Internacionalización de la Educación Superior”*. Ediciones Cooperativas. Buenos Aires, 2008. Pág. 79

<sup>1</sup> PROYECTO 6x4 UEALC. *“Propuestas y Acciones Universitarias para la Transformación de la Educación Superior en América Latina. Informe Final Proyecto 6x4 UEALC”*. Asociación Colombiana de Universidades – ASCUN. Bogotá D.C. 2008. Pág. 155.

<sup>1</sup> PROYECTO TUNING AMERICA LATINA. *“Reflexiones y Perspectivas de la Educación Superior en América Latina. Informe Final del Proyecto Tuning América Latina. 2004-2007”*. Publicaciones de la Universidad de Deusto. Bilbao, España, 2007. Pág. 11.

<sup>1</sup> ESQUETINI CÁCERES, C. y otros. *“Educación Superior en América Latina: reflexiones y perspectivas en Administración”* Proyecto Tuning América Latina. Publicaciones de la Universidad de Deusto. Bilbao, España, 2013. Pág. 10.

<sup>1</sup> PROYECTO 6x4 UEALC. *Op. Cit.*- Pág. 17.

<sup>1</sup> CULLEN, C. “El debate epistemológico de fin de siglo y su incidencia en la determinación de las competencias científico tecnológicas en los diferentes niveles de la educación formal”. Parte II. *Novedades Educativas N° 62*, Buenos Aires. 1996

<sup>1</sup> TOBÓN, S. *“La formación basada en competencias en la Educación Superior: el enfoque complejo”*. Universidad de Guadalajara. Curso IGLU 2008. Méjico. Recuperado el 22-02-2016 de: <http://cmapspublic3.ihmc.us/rid=1LVT9TXFX-1VKC0TM-16YT>

<sup>1</sup> TOBON, S. *“Gestión curricular y ciclos propedeúticos”*. ECOE. Bogotá. 2008

<sup>1</sup> GONZÁLEZ MAURA, V.; GONZÁLEZ TIRADOS, R.M. “Competencias Genéricas y Formación Profesional: Una Mirada desde la Docencia Universitaria”. *Revista Iberoamericana de Educación N° 47-2008*. Recuperado el 19-02-2016 de: <http://www.rieoei.org/rie47a09.pdf>

<sup>1</sup> VERDEJO, P. “Modelo para la Educación y Evaluación por Competencias (MECO)” en *“Propuestas y Acciones Universitarias para la Transformación de la Educación Superior en América Latina. Informe Final Proyecto 6x4 UELAC”*- Asociación Colombiana de Universidades – ASCUN. Bogotá D.C. 2008- Pág. 158.

<sup>1</sup> ODRIÓZOLA, J.; BONDAR, C. y LATORRE, M. “Competencias Profesionales del Graduado en Administración”. *Revista Imagen Profesional On line. FACPCE*. Recuperado el 20-02-2016 de: <http://www.facpce.org.ar:8080/jponline/competencias-profesionales-del-graduado-en-administracion/>

<sup>1</sup> VERDEJO, P.- *Op. Cit.* Pág. 159.



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

---

<sup>1</sup> BENEITONE, P.; GONZALEZ, J.; WAGENAAR, R. "Meta-perfiles y perfiles. Una nueva aproximación para las titulaciones en América Latina". Proyecto Tuning América Latina. Publicaciones Universidad de Deusto. Bilbao, España, 2014. Pág. 17

<sup>1</sup> ESQUETINI CÀCERES, C. "*Educación Superior en América Latina: reflexiones y perspectivas en Administración.*" *Tuning América Latina*. Publicaciones Universidad de Deusto. Bilbao, España, 2013- Pág 67

<sup>1</sup> BENEITONE, P.; GONZALEZ, J.; WAGENAAR, R. Op. Cit. Pág. 39

<sup>1</sup> ESQUETINI CÀCERES, C. Op. Cit. Pág. 61



---

**TITULO**

**GENERACION DE EXAMENES ALEATORIOS CON EXCEL**

QUINTEROS, Juan José

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMAN

Celular: +543815492452

Correo electrónico: [jquinteros@face.unt.edu.ar](mailto:jquinteros@face.unt.edu.ar)

Palabras claves: examen, aleatorio, docente, clase



---

## GENERACION DE EXAMENES ALEATORIOS CON EXCEL

### INTRODUCCION

Una de las tantas tareas que debe realizar un docente universitario, es la preparación de exámenes.

Siendo ya una tarea que debe realizarse con responsabilidad y esmero, su carga se agrava por el hecho de que es común tener que preparar al menos dos temas diferentes, para evitar que los alumnos caigan en esa humana tentación de copiar.

También se debe evitar repetir exámenes anteriores, pues los alumnos se esmeran en coleccionar exámenes viejos y se ejercitan resolviéndolos, lo cual constituye una ventaja para quienes sean capaces de conseguirlos (muchas veces tales colecciones tienen asignado un valor económico y hay un mercado para ellas).

Teniendo en cuenta ese contexto, el presente trabajo consiste en diseñar un software simple que permita al docente contar con una base de datos de preguntas actualizable, que a su orden extraiga de dicha base de datos una cierta cantidad de preguntas (y que lo haga automáticamente tantas veces como desee el docente) generando una cantidad determinada de exámenes, todos diferentes.

Algunos críticos sostienen que un resultado similar se puede obtener utilizando correctamente las aulas virtuales como Moodle o Claroline, pero lo cierto es que cuando el docente dicta cursos en diferentes lugares, no siempre se tiene acceso a tales aulas virtuales.

En este trabajo se expone el software, logrado con Microsoft Excel.

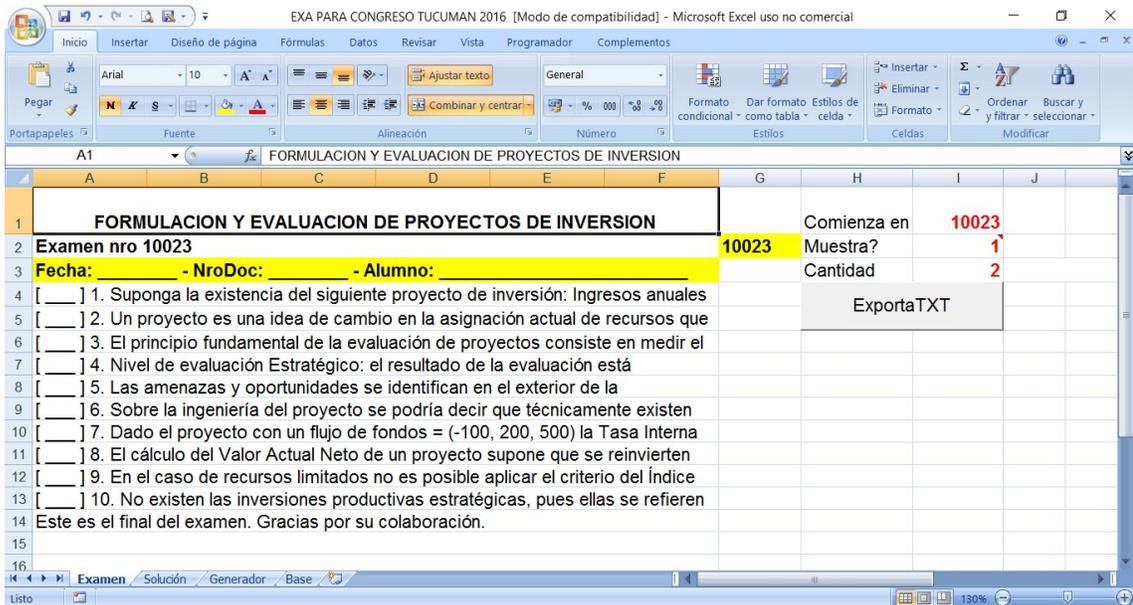


## EL LIBRO “EXA PARA CONGRESO TUCUMAN 2016”

El libro de Microsoft Excel consta de 4 pestañas:

- Base
- Generador
- Examen
- Solución

La imagen muestra su simple estructura, a la cual se deben agregar una macro muy sencilla que también será descripta.



A continuación se detallará el contenido de cada una de las pestañas y las macros.



## LA PESTAÑA “BASE”

Su aspecto es el siguiente:

	A	B	C	D	E	F	G
1	nroTema	nroPreg	1	nombre Tema	Pregunta	Respuesta	
2		12	10212	INTRO	La generación de un proyecto guarda relación con la identificación de una oportunidad que potencialmente puede asignar mejor los recursos disponibles. A. Verdadero B. Falso.	A	
23		3	1	10301	INTRO Para tomar una decisión sobre un proyecto es necesario que éste sea sometido al análisis multidisciplinario de diferentes especialistas. Pero esto no es necesario en el caso específico de un proyecto de inversión. A. Verdadero. B. Falso.	B	
24		3	2	10302	INTRO Una decisión siempre debe estar basada en el análisis de un sinnúmero de antecedentes o la aplicación de una metodología lógica que abarque la consideración de todos los factores que participan y afectan al proyecto. A. Verdadero. B. Falso.	A	
25		3	3	10303	INTRO A toda actividad encaminada a tomar una decisión de inversión sobre un proyecto se la llama Evaluación de Proyecto de Inversión.. A. Verdadero. B. Falso.	A	
26		3	4	10304	INTRO El principio fundamental de la evaluación de proyectos consiste en medir el valor, a base de la comparación de los beneficios y costos proyectados en el horizonte de planeamiento.	A	

La pestaña contiene una base de datos de preguntas, con los siguientes campos:

- NroTema (Columna A). Para asegurar que cada examen reciba una pregunta por tema, la base de datos puede contener hasta 99 temas. Debe cuidarse la secuencialidad de los mismos: por ejemplo, si la base de preguntas tiene los temas 1, 2, 3 y 5 el sistema no funcionará porque falta el tema 4.
- NroPregunta (Columna B). Cada tema puede a su vez contener hasta 99 preguntas, también en este caso debe cuidarse la secuencialidad: si un tema tiene las preguntas 1, 2, 4, 5 y 6 el sistema no funcionará porque falta la pregunta 3.
- (Columna C). Es un campo calculado. En la celda C1 debe ingresarse el número asignado a la base de datos, de manera que el usuario puede tener ilimitadas bases de datos de preguntas. Por ejemplo podría tener diferentes bases de preguntas para: nivel bajo, nivel medio, nivel alto, primer parcial, segundo parcial, tercer parcial, libre, para la materia



Habilidades Directivas, Comportamiento Organizacional, RSE, Negociación, Administración, etc. El campo contiene una fórmula que normalmente se ingresa automáticamente cuando se ingresa un nuevo registro; si no fuese así, simplemente se copia y pega la fórmula. Este campo logra que cada pregunta tenga un código único e irrepetible.

- NombreTema (Columna D). Tiene relación con la columna A. Es para consignar (opcionalmente) de qué se trata el tema. Se utiliza cuando se tiene una gran variedad de temas y no se recuerda exactamente de qué trata cada uno. Es un simple ayuda memoria.
- Pregunta (Columna E). Contiene el texto de la pregunta más *hasta* 5 opciones de respuesta identificadas con las letras A, B, C, D, y E. El salto de renglón se logra presionando simultáneamente las teclas Alt+Enter.
- Respuesta (Columna F). Contiene la letra correspondiente a la respuesta correcta.

A continuación, un ejemplo de la base de datos de preguntas referidas a la materia Formulación y Evaluación de Proyectos, donde hay 10 temas y cada tema contiene 3 preguntas:

nroTema	nroPreg	1	nombreTema	Pregunta	Respuesta
1	1	10101	FF PROY	Suponga la existencia del siguiente proyecto de inversión: Ingresos anuales iniciales \$ 929 con un incremento anual del 5 %, egresos anuales iniciales \$ 590 con un incremento anual de \$ 56 , inversión en activo fijo \$ 680 amortizable en 5 períodos y valor residual \$0, inversión en capital de trabajo \$ 250 recuperables en un 100 % al final del último período, tasa de	A 248.46



nroTema	nroPreg	1	nombreTema	Pregunta	Respuesta
				impuesto a las ganancias 34 %, tasa de descuento 9 %. Indique el Valor Actual Neto. (A)248.46 (B)203.54 (C)224.03 (D)167.15 (E)172.56	
1	2	10102	FF PROY	Suponga la existencia del siguiente proyecto de inversión: Ingresos anuales iniciales \$ 1009 con un incremento anual del 5 %, egresos anuales iniciales \$ 500 con un incremento anual de \$ 51 , inversión en activo fijo \$ 773 amortizable en 5 períodos y valor residual \$0, inversión en capital de trabajo \$ 250 recuperables en un 84 % al final del último período, tasa de impuesto a las ganancias 32 %, tasa de descuento 8 %. Indique el Valor Actual Neto. (A)574.28 (B)697.12 (C)653.71 (D)682.1 (E)709.1	E 709.1



nroTema	nroPreg	1	nombreTema	Pregunta	Respuesta
1	3	10103	FF PROY	Suponga la existencia del siguiente proyecto de inversión: Ingresos anuales iniciales \$ 768 con un incremento anual del 4 %, egresos anuales iniciales \$ 468 con un incremento anual de \$ 53 , inversión en activo fijo \$ 753 amortizable en 5 períodos y valor residual \$0, inversión en capital de trabajo \$ 250 recuperables en un 78 % al final del último período, tasa de impuesto a las ganancias 34 %, tasa de descuento 11 %. Indique el Valor Actual Neto. (A)-32.87 (B)-60.22 (C)-58.47 (D)-41.83 (E)-62.48	C -58.47
2	1	10201	INTRO	En un Proyecto de Inversión el período de análisis puede superar a su período de vida, pero su período de vida no puede superar al período de análisis. A. Verdadero B. Falso.	B
2	2	10202	INTRO	Para llevar a cabo una inversión es condición suficiente que su rendimiento sea superior al costo de llevarla a cabo. A. Verdadero B. Falso.	A



nroTema	nroPreg	1	nombreTema	Pregunta	Respuesta
2	3	10203	INTRO	La Preinversión es la primera etapa de una Inversión. A. Verdadero B. Falso.	B
3	1	10301	INTRO	Para tomar una decisión sobre un proyecto es necesario que éste sea sometido al análisis multidisciplinario de diferentes especialistas. Pero esto no es necesario en el caso específico de un proyecto de inversión. A. Verdadero. B. Falso.	B
3	2	10302	INTRO	Una decisión siempre debe estar basada en el análisis de un sinnúmero de antecedentes o la aplicación de una metodología lógica que abarque la consideración de todos los factores que participan y afectan al proyecto. A. Verdadero. B. Falso.	A
3	3	10303	INTRO	A toda actividad encaminada a tomar una decisión de inversión sobre un proyecto se la llama Evaluación de Proyecto de Inversión.. A. Verdadero. B. Falso.	A



nroTema	nroPreg	1	nombreTema	Pregunta	Respuesta
4	1	10401	EVALT	Según para quien se evalúe, un mismo proyecto se puede evaluar desde diferentes puntos de vista y arrojar diferentes resultados. A. Verdadero B. Falso.	A
4	2	10402	EVALT	Según para quien se evalúe, un mismo proyecto se puede evaluar desde diferentes puntos de vista pero siempre se debe llegar al mismo resultado. A. Verdadero B. Falso.	A
4	3	10403	EVALT	Los proyectos afectan de diferente manera a los agentes involucrados, quienes tienen, por lo general, diferentes objetivos e intereses. A. Verdadero B. Falso.	A
5	1	10501	MERC	El estudio de mercado consta básicamente de la determinación y cuantificación de la demanda y la oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización. A. Verdadero B. Falso.	A
5	2	10502	MERC	El objetivo principal de la investigación de mercado es verificar la posibilidad de penetración del producto de un mercado determinado.	A



nroTema	nroPreg	1	nombreTema	Pregunta	Respuesta
				A. Verdadero B. Falso.	
5	3	10503	MERC	El objetivo principal del estudio de mercado es considerar la posibilidad de dividir en clases un mercado determinado. A. Verdadero B. Falso.	A
6	1	10601	AMBIE	El estudio de impacto ambiental tiene efecto negativo sobre las inversiones y costos del proyecto. A. Verdadero B. Falso	A
6	2	10602	AMBIE	El estudio de impacto ambiental tiene una finalidad correctiva de daños ocasionados al ecosistema. A. Verdadero B. Falso	B
6	3	10603	GEST	La estructura de la organización incide en: A. Inversiones B. Costos C. Ambos D. Ninguno	C
7	1	10701	FINAN	La inversión en bienes de uso sólo se manifiesta en el flujo de fondos del proyecto en el momento inicial. A. Verdadero B. Falso	B
7	2	10702	FINAN	Las inversiones en investigaciones y estudios se exponen dentro del monto de inversiones en bienes de uso.	B



nroTema	nroPreg	1	nombreTema	Pregunta	Respuesta
				A. Verdadero B. Falso	
7	3	10703	FINAN	El capital de trabajo es una inversión de: A. Largo Plazo B. Corto Plazo	A
8	1	10801	TIR	Dado el proyecto (-3000, -1000, 5000) la Tasa Interna de Retorno es: A. Positiva B. Negativa	A
8	2	10802	TIR	El proyecto (-3000, -1000, 5000) tiene: A. Una única Tasa Interna de Retorno B. Dos Tasa Interna de Retorno C. Tres Tasa Interna de Retorno	A
8	3	10803	TIR	Entre el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno no hay ninguna similitud. A. Verdadero B. Falso	B
9	1	10901	IR	Cuando el Valor Actual Neto es positivo entonces el Índice de Rentabilidad es: A. Mayor que 0 B. Mayor que 1 C. Ambas D. Ninguna	C
9	2	10902	IR	Acepte un proyecto si Índice de Rentabilidad > 1. Rechácelo si Índice de Rentabilidad < 1. A. Verdadero B. Falso	A



nroTema	nroPreg	1	nombreTema	Pregunta	Respuesta
9	3	10903	IR	El criterio del Índice de Rentabilidad lleva a la misma conclusión que el criterio del Valor Actual Neto. A. Verdadero B. Falso	A
10	1	11001	INV	La inversión es, básicamente, la acumulación de capital con la esperanza de obtener beneficios futuros. A. Verdadero B. Falso	A
10	2	11002	INV	La inversión financiera consiste en la acumulación de bienes con vocación productiva. A. Verdadero B. Falso	B
10	3	11003	INV	Un proyecto de inversión puede tener beneficios de tipo social adicionales. A. Verdadero B. Falso	A

Indudablemente, cuando más cantidad de preguntas tenga un tema, menor es la probabilidad de que en los exámenes generados se repitan las preguntas.



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

## LA PESTAÑA “GENERADOR”

Exámenes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Respuestas	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
10000	8	1	5	12	18	3	7	2	1	9											10000	B	195.02	B	B	A	B	C	B	A	C		
10001	8	8	4	8	20	2	1	12	2	7											10001	B	195.02	B	A	B	A	B	B	A	A		
10002	5	10	12	13	18	4	5	13	7	5											10002	A	387.42	A	B	A	B	A	A	B	A	A	
10003	1	4	3	14	22	10	4	16	7	2											10003	A	248.46	B	A	B	A	B	B	A	A	A	
10004	7	11	9	1	28	1	10	2	8	1											10004	E	345.75	A	A	A	A	B	A	E			
10005	10	10	12	15	18	14	4	4	1	6											10005	C	217.37	A	B	A	B	A	B	C	C		
10006	5	2	6	3	29	13	13	5	6	3											10006	A	387.42	A	A	A	A	A	B	E			
10007	10	10	9	2	20	14	4	5	4	2											10007	C	217.37	A	A	A	A	B	B	E			
10008	6	8	13	8	24	13	14	1	2	3											10008	B	-150.07	B	A	B	A	B	A	A	A	A	
10009	9	3	10	10	4	13	3	1	6	5											10009	D	810.46	B	A	A	A	A	A	E			
10010	6	5	12	7	19	6	10	6	6	1											10010	B	-150.07	A	B	B	A	B	B	A	E		
10011	6	12	2	10	17	14	10	6	7	4											10011	B	-150.07	A	A	A	A	B	A	A	A	A	
10012	8	1	6	7	24	11	10	15	2	8											10012	B	195.02	B	A	B	A	B	B	A	A		
10013	7	1	3	16	28	16	6	15	7	2											10013	E	345.75	B	A	B	A	B	B	A	A		
10014	8	7	6	16	13	7	6	10	4	4											10014	B	195.02	A	A	B	A	B	B	E			
10015	4	8	14	15	1	14	8	13	1	3											10015	E	870.49	B	B	A	A	B	B	C			
10016	7	3	4	9	6	10	7	15	4	5											10016	E	345.75	B	A	B	B	B	B	E			
10017	5	4	11	9	27	1	12	16	1	6											10017	A	387.42	B	B	A	A	B	A	C			
10018	4	11	13	13	16	12	2	16	8	5											10018	E	870.49	A	A	A	A	B	A	E			
10019	7	7	7	1	30	7	8	12	4	7											10019	E	345.75	A	A	A	B	A	B	E			
10020	5	2	1	7	26	2	14	5	4	1											10020	A	387.42	A	B	B	A	B	B	E			

Esta pestaña es la que genera los exámenes, tomando una pregunta al azar de cada tema.

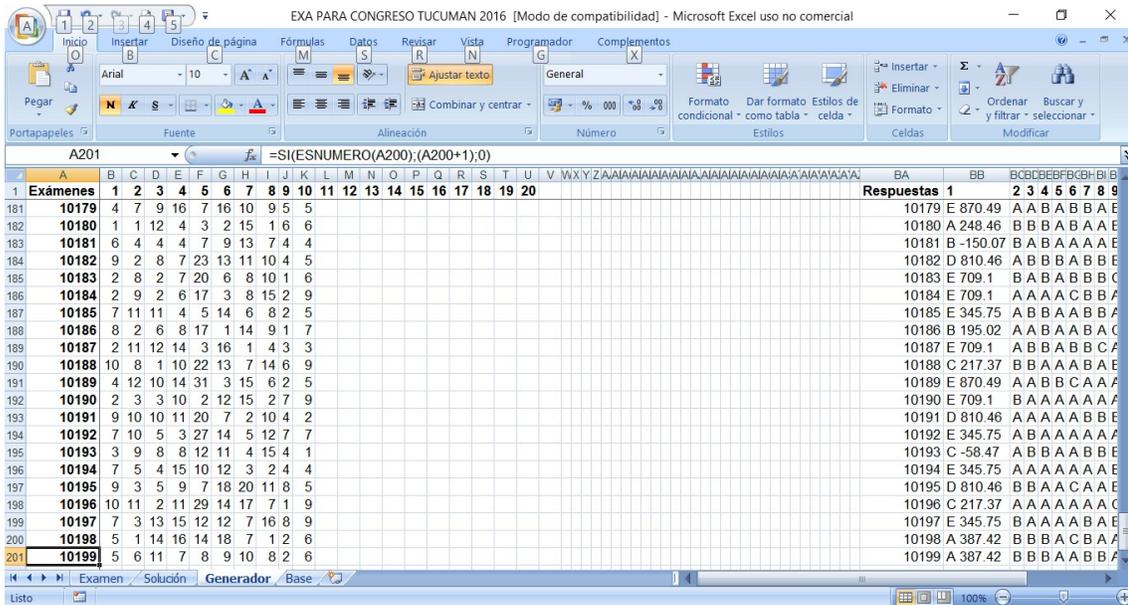
Tiene dos partes, la primera de ellas comienza en la celda A1.

En la fila 1 están los temas que puede contener un examen.

En la columna A están los números asignados a cada examen. Es un campo calculado que se compone del número de base de datos más un número entre 1 y el límite que el usuario quiera.



En el ejemplo, se han generado 199 exámenes:



Pero si el usuario necesita una mayor cantidad, sólo debe copiar el contenido de la última celda hacia abajo, ya que las fórmulas están preparadas para ser copiadas y pegadas sin ninguna dificultad.

A partir de la celda B3 hacia la derecha y hacia abajo, se muestran los números de pregunta que formarán parte de cada examen.

Cada vez que se modifique la base de preguntas (ya sea porque se agreguen, se eliminen, o se modifique la respuesta correcta), las fórmulas de la fila 2 (pintadas de color amarillo) deben copiarse hacia abajo y luego a partir de la fila 3 hasta el final copiar y pegar valores; así las preguntas quedarán “fijas” y no se recalcularán cada vez que se modifique cualquier celda de la hoja.

El usuario no debe convertir en valores la fila 2, debe preservarlas fórmulas que contiene para no tener que escribirlas de nuevo.

La segunda parte de la hoja comienza en la columna BA, donde están tabuladas las respuestas para cada una de las preguntas asignadas a cada examen:

Esta sección de respuestas no necesita ser “recalculada” cuando cambien las preguntas.



¿Y si el usuario llegara al extremo de necesitar las 99 preguntas por examen?

Simplemente se deben insertar columnas y copiar las fórmulas.

Aunque pueda parecer complejo, esta hoja utiliza sólo 2 fórmulas:

B2. =ALEATORIO.ENTRE(1;CONTAR.SI(Base!\$A:\$A;B\$1))

BB2.

=BUSCARV((((ENTERO((\$B2/10000))\*10000)+(BB\$1\*100))+B2);Base!\$C:\$F;  
4;0)

## LA PESTAÑA “EXAMEN”

Esta pestaña muestra uno por uno los exámenes generados a partir de la pestaña “Generador”, enseñando el texto de cada pregunta.

Las celdas A1 y A3 pueden modificarse libremente.

La celda A2 contiene una fórmula que imprime el número del examen.

En la celda G1 el usuario debe escribir un número de examen válido para el mismo se muestre.

A partir de la celda A4 hacia abajo, las preguntas numeradas.

The screenshot shows an Excel spreadsheet titled 'EXAMEN' with the following content:

1	FORMULACION Y EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION								
2	Examen nro 10023				10023	Comienza en	10023		
3	Fecha: _____ - NroDoc: _____ - Alumno: _____					Muestra?	1		
						Cantidad	2		
4	[ ] 1. Suponga la existencia del siguiente proyecto de inversión: Ingresos anuales					ExportaTXT			
5	[ ] 2. Un proyecto es una idea de cambio en la asignación actual de recursos que								
6	[ ] 3. El principio fundamental de la evaluación de proyectos consiste en medir el								
7	[ ] 4. Nivel de evaluación Estratégico: el resultado de la evaluación está								
8	[ ] 5. Las amenazas y oportunidades se identifican en el exterior de la								
9	[ ] 6. Sobre la ingeniería del proyecto se podría decir que técnicamente existen								
10	[ ] 7. Dado el proyecto con un flujo de fondos = (-100, 200, 500) la Tasa Interna								
11	[ ] 8. El cálculo del Valor Actual Neto de un proyecto supone que se reinvierten								
12	[ ] 9. En el caso de recursos limitados no es posible aplicar el criterio del Índice								
13	[ ] 10. No existen las inversiones productivas estratégicas, pues ellas se refieren								
14	Este es el final del examen. Gracias por su colaboración.								
15									
16									

Otra vez en la hoja hay sólo 2 fórmulas:

A2. ="Examen nro "&G2



A4. ="[ \_\_\_ ] "&((FIL A()-3)&". ")&BUSCARV((((Base!\$C\$1\*10000)+((FIL A()-3)\*100))+INDICE(Generador!\$1:\$10039;((\$G\$2-(Base!\$C\$1\*10000))+2);(FIL A()-2)));Base!\$C:\$E;3;0)

El aspecto de las celdas no debe asustar al usuario, pues Excel no modifica automáticamente la altura de las celdas cuando cambia su contenido. Pero ello no es problema, porque en realidad lo que el usuario debe hacer es clic en el botón "ExportaTXT".

En las columnas H:I están los parámetros para que la macro exporte los exámenes:

- "Comienza en:" es el primer número del examen a generar en archivos \*.TXT.
- "Muestra?": si consigna 1, se abrirán los archivos \*.TXT a medida que se generen (lo cual puede llegar a ser molesto) y si consigna 0 los archivos no se abrirán a medida que se generen.
- "Cantidad:" cantidad de exámenes a generar, a partir del número "Comienza en"

Se debe tener cuidado con la consistencia: si generó 100 exámenes y se consigna comienza en 10089 no se puede pedir que se generen 100 archivos \*.TXT pues claramente supera el rango máximo posible.

Luego de hacer clic en el botón "ExportarTXT", se generan los archivos \*.TXT que serán alojados en el mismo directorio en que se encuentra el archivo Microsoft Excel de origen y que llevarán por nombre el número de examen.

La macro que genera los exámenes es la siguiente:

```
Sub exportaTXT()  
limite = Range("i3").Value  
For contador = 1 To limite  
nFileNum = FreeFile  
fichero = ActiveWorkbook.Path & "\" & "EXAMEN CODIGO " &  
ActiveSheet.Range("g2").Value & ".txt"  
Open fichero For Output As #nFileNum  
Range("a1").Activate
```



```
For Each cell In Range("A1:A" & Range("A" &  
Rows.Count).End(xlUp).Row)  
    Print #nFileNum, ActiveCell.Value  
    Print #nFileNum,  
    ActiveCell.Offset(1, 0).Activate  
Next cell  
Close #nFileNum  
If Range("i2").Value = 1 Then Shell "notepad.exe " + fichero, 1  
ActiveSheet.Range("g2").Value = ActiveSheet.Range("g2").Value + 1  
Next contador  
End Sub
```

Cada uno de estos archivos \*.TXT generados, puede imprimirse o enviarse al alumno por correo electrónico como un archivo adjunto para su resolución.

## LA PESTAÑA “SOLUCION”

La función de esta pestaña es simplemente mostrar las respuestas correctas al examen cuyo código se ingresa en la celda B2.

Esto ayuda al docente a corregir rápidamente un examen, y además brinda la posibilidad de asignar la tarea de corrección a otra persona, puesto sólo hay que ingresar un código y comparar la respuesta correcta con la ingresada por el estudiante.

## EJEMPLO DE UN EXAMEN GENERADO

A continuación se muestra un ejemplo del contenido del archivo “EXAMEN CODIGO 10021.TXT” que fuera generado con la técnica propuesta.

FORMULACION Y EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION

Examen nro 10021

Fecha: \_\_\_\_\_ - NroDoc: \_\_\_\_\_ - Alumno:

\_\_\_\_\_



[ \_\_\_ ] 1. Suponga la existencia del siguiente proyecto de inversión: Ingresos anuales iniciales \$ 1130 con un incremento anual del 5 %, egresos anuales iniciales \$ 575 con un incremento anual de \$ 42 , inversión en activo fijo \$ 765 amortizable en 5 períodos y valor residual \$0, inversión en capital de trabajo \$ 250 recuperables en un 78 % al final del último período, tasa de impuesto a las ganancias 31 %, tasa de descuento 9 %. Indique el Valor Actual Neto.

(A)680.93

(B)934.3

(C)789.1

(D)967.98

(E)870.49

[ \_\_\_ ] 2. Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente, al planteamiento de un problema, que tiende a resolver, entre muchas, una necesidad humana.

A. Verdadero

B. Falso

[ \_\_\_ ] 3. El principio fundamental de la evaluación de proyectos consiste en medir el valor, a base de la comparación de los beneficios y costos iniciales de planeamiento.

A. Verdadero.

B. Falso.

[ \_\_\_ ] 4. Evaluación Privada: se realiza desde la perspectiva de un agente económico privado o individual (persona, empresa, grupo, etc.).

A. Verdadero

B. Falso.

[ \_\_\_ ] 5. La investigación de mercado se utiliza para conocer la oferta (cuáles son las empresas o negocios similares y qué beneficios ofrecen) y para conocer la demanda (quiénes son y qué quieren los consumidores).

A. Verdadero



B. Falso.

[ \_\_\_ ] 6. En el estudio organizacional se determinan las jerarquías y responsabilidades organizacionales, a través del organigrama del negocio, y analiza aspectos legales en cuanto al tipo de sociedad que se va a implementar y cuál es la normativa que debe cumplir el negocio acorde al giro de la misma.

A. Verdadero

B. Falso

[ \_\_\_ ] 7. Las inversiones en investigaciones y estudios se exponen dentro del monto de inversiones en bienes de uso.

A. Verdadero

B. Falso

[ \_\_\_ ] 8. La razón fundamental de la Tasa Interna de Retorno es que trata de encontrar un número que resuma los méritos de un proyecto sin depender de la tasa de descuento.

A. Verdadero

B. Falso

[ \_\_\_ ] 9. 25% es una Tasa Interna de Retorno del proyecto (-100, 90, -50, 117.2).

A. Verdadero

B. Falso

[ \_\_\_ ] 10. La evaluación de un proyecto de inversión desde el punto de vista de la inversión total no considera los efectos de la financiación.

A. Verdadero

B. Falso

Este es el final del examen. Gracias por su colaboración.



---

## CONCLUSIONES

El programa generado es sumamente sencillo e intuitivo, y puede ser operado fácilmente por una persona que tenga conocimientos mínimos de Excel.

El libro no tiene fórmulas protegidas o macros ocultas: todo está al alcance del usuario, que con conocimientos adecuados puede modificarlos libremente.

Con la salvedad de no poder utilizar la macro, el programa también puede utilizarse en teléfonos inteligentes (smartphones) con sistema Android, Windows Phone, iOS o cualquier otro, ya que Microsoft ha desarrollado versiones de Excel para ellos; esto potencia la posibilidad de llevar un generador de exámenes en el bolsillo.

El hecho de generar exámenes con tanta facilidad significa un ahorro importante de tiempo para el docente, que puede dedicarlo a otras tareas más importantes como por ejemplo la planificación o la investigación.

También significa un ahorro de tiempo importante el hecho de poder asignar la tarea de corregir exámenes a otra persona.

La versión actualizada del programa puede ser descargada desde el sitio del autor: [www.quinterosnet.com.ar](http://www.quinterosnet.com.ar).



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

---

## TITULO

# **Organizaciones que Aprenden: Experiencia en la Facultad de Ciencias Económicas a través de Curso de Articulación con el Nivel Medio**

**Giannini, Raquel Viviana. Autora**

**Rearte, Susana Beatriz. Autora**

Universidad Nacional de Tucumán – Argentina

03814425155; 03814123047

[raquelgiannini@yahoo.com.ar](mailto:raquelgiannini@yahoo.com.ar); [subrearte22@gmail.com](mailto:subrearte22@gmail.com)

**Palabras Clave:** articulación - nivel medio – orientación - extensión -secundario



---

## **Organizaciones que Aprenden: Experiencia en la Facultad de Ciencias Económicas a través de Curso de Articulación con el Nivel Medio**

### **INTRODUCCIÓN**

Desarrollando el concepto de organizaciones que aprenden y que al mismo tiempo generan conocimiento para la propia organización, vamos a analizar el caso de una nueva experiencia educativa brindada por la Facultad de Ciencias Económicas como escenario organizacional, en el que se han generado nuevas relaciones y conocimientos.

Resulta fundamental analizar el contexto socio-cultural, la propuesta educativa brindada y el modelo de funcionamiento de la organización. Este análisis nos sirve para definir cómo se va generando el conocimiento que responde a las demandas del contexto en el que interactúa con estructuras más flexibles y abiertas, y funciones más autónomas de cada uno de sus miembros, con el objetivo de adaptarse rápidamente a los cambios y las nuevas dinámicas, y cumplir con su misión Social como un Constructor Social, configurada en base a valores, creencias y prejuicios. En este tipo de organizaciones, la cultura organizacional y la orientación a la formación de una persona que “sepa pensar y aprender”, basado en las teorías curriculares cognitivistas de la educación, resultan de fundamental trascendencia.

Esta cultura curricular, demanda organizaciones muy flexibles, integradas al entorno en el cual están insertas y en la que sus miembros tengan un alto nivel de formación que sean capaces de aportar su trabajo desde la autonomía y la independencia respecto a los otros estamentos, pero unidos por los fines y los resultados como cultura común.

Guillermo Domínguez, en Sociedad del Conocimiento: Nuevos perfiles ocupacionales, nuevas demandas de la educación: aprender a desaprender y



la lucha contra la desigualdad<sup>3</sup> plantea como una cultura curricular basada en la necesidad de que una persona sea capaz de “aprender a transferir” o “aprender a desaprender” y en la cultura curricular del aprendizaje contextual y la potencialidad del aprendizaje en grupo. Esta cultura curricular demanda la aparición de una cultura curricular basada en los centros de interés y en temas transversales, la interdisciplinariedad y la multidisciplinariedad.

El trayecto desde el nivel medio a la universidad no es fácil. Los egresados del secundario, experimentan todo tipo de dudas al momento de decidir sobre su futuro profesional. Con la articulación, buscamos que el estudiante logre una transición exitosa a la universidad, sin vivenciarla como una etapa de corte y quiebre.

En nuestro país, las Universidades enfrentan problemáticas con respecto a la retención y la permanencia de los estudiantes ingresantes a las carreras de nivel superior. Al ingresante le cuesta sortear las dificultades del primer año de la universidad con las exigencias académicas que ésta requiere, ya sea por los conocimientos a adquirir, como por una estructura académica y cultura organizacional distinta. Asumimos que la deserción no solo se debe a factores socioeconómicos sino también a la carencia de conocimientos en su trayectoria escolar, a la falta de adaptación a los tiempos de estudio universitarios, al déficit de estrategias de aprendizaje y a otras situaciones.

También existen factores propios de la Universidad que los ingresantes perciben como obstáculos, como ser: cantidad de estudiantes, metodologías de enseñanza-aprendizaje, y hábitos de estudios distintos a los puestos en práctica en los niveles educativos recorridos anteriormente como asimismo cultura organizacional con lenguajes y símbolos totalmente desconocidos.

Son varios los factores -además del nivel socioeconómico- que inciden la posibilidad de que los jóvenes ingresen a la educación superior. Entre esos factores podemos enumerar: el apoyo y estímulo no sólo por parte de la familia, sino también de sus docentes y compañeros; la formación académica que la

---

<sup>3</sup> Guillermo Domínguez, La Sociedad del Conocimiento y las organizaciones educativas. Revista Complutense de Educación 488 Vol. 12 Núm. 2 (2001) 485-528



educación secundaria les brinda; la posibilidad de acceder a información sobre la oferta académica de los Institutos Terciarios y de las Universidades, sobre los programas de becas, o de otro tipo de ayuda económico-financiera; la forma en que se preparan para afrontar los exámenes de ingreso, (si existe esta exigencia); el conocimiento previo que tienen sobre el tipo de institución a la ingresarán, las modalidades de inscripción, los planes de estudio; las experiencias que les transmiten quienes cursan o han cursado estudios superiores; entre otros.

El concepto de “articulación”, engloba a los proyectos de acercamiento entre el secundario (descalificado por la pérdida de calidad académica), y una universidad que empezó a hacerse cargo de las dificultades de su propio estudiantado.

## DESARROLLO

### Fundamentación

Es una preocupación para la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT toda esta problemática y para ayudar a los estudiantes ingresantes, creó el programa de “**Articulación con el Nivel Medio**”, firmando convenios de colaboración entre escuelas secundarias y la Facultad, que tienen como objetivos, establecer las condiciones institucionales adecuadas, para favorecer la inclusión exitosa de los todos estos egresados-ingresantes en el ámbito universitario; promover la obtención de las competencias necesarias para el desenvolvimiento en el rol de estudiante universitario, poseer conocimiento de los contenidos conceptuales y procedimentales adecuados para su desempeño en esta nueva organización educativa..

Con esto se busca disminuir la brecha entre ambos niveles educativos, lograr la retención y permanencia de los estudiantes en las distintas carreras y contribuir a la correcta elección vocacional de los interesados.

Una de las formas de lograr esto, es abriendo las puertas de sus aulas a los potenciales ingresante a nuestra institución, compartiendo estructuras organizativas e invitando a descubrir la cultura organizacional que ésta posee.



El objetivo del programa es mejorar la articulación entre el nivel medio y el nivel superior, ofreciendo capacitación extracurricular a estudiante que cursan el último año del nivel secundario, en contenidos que faciliten un recorrido más fluido en el tránsito a la universidad.

El sentido de este programa es profundizar ejercitaciones intelectuales básicas, como prácticas de lectura, expresión, comprensión y razonamiento que les sirvan como herramientas al afrontar sus estudios universitarios.

Se propone que los alumnos fortalezcan aptitudes, capacidades y saberes para abordar mejor el tránsito del nivel medio al superior, facilitando de esa manera el acceso y la permanencia en la universidad; reforzando la confianza de los jóvenes en sus posibilidades de acceder a los estudios superiores, y una vez detectadas sus carencias, puedan actuar en consecuencia subsanándolas y de esta forma disminuir el nivel de deserción que se produce en los primeros años del nivel superior.

Otro objetivo a futuro, es el seguimiento de los estudiantes que participen en este programa y opten por estudiar en la Facultad de Ciencias Económicas, se los compare con aquellos que ingresaron sin realizar esta práctica, para evaluar los aspectos positivos o no de la articulación.

### **Ámbito de aplicación**

Esta propuesta está dirigida a un nicho particular que lo constituyen los estudiantes del último año del nivel medio, que de forma voluntaria, pueden participar de la experiencia de asistir a clases dictadas y dirigidas por docentes universitarios, de un tema o módulo de la asignatura Contabilidad I en nuestra Facultad, acompañado del uso de herramientas informáticas. Esto conlleva a un compromiso de asistencia, participación en clases reales y espacios virtuales, y del estudio por parte de los futuros ingresantes.

Esta forma de ensayo y vivencia de clases, organización de tiempos y puesta en juego de todas sus competencias de estudio, hacen que los estudiantes desmitifiquen las prácticas realizadas en las aulas de nuestras



facultad y al mismo tiempo sirvan para marcar sus propios intereses y niveles de exigencia que deberán enfrentar en este ciclo.

Los 15 colegios intervinientes de este convenio de articulación en este primer año de articulación (2015) son:

- Colegio María Auxiliadora
- Colegio Nuestra Señora de la Consolación
- Colegio María del Rosario
- Colegio Guillermina Leston de Guzmán
- Colegio Santa Catalina
- Colegio Gymnasium Universitario
- Colegio Nueva Concepción
- Colegio Sagrado Corazón de Jesús
- Colegio Santa Rosa
- Instituto San Miguel
- Escuela Normal Superior en Lenguas Vivas Juan Bautista Alberdi
- Seminario Conciliar
- Escuela de Comercio Nro. 1 Gral. Manuel Belgrano
- Instituto IMEP
- Instituto Integral Argentina Hebrea Independencia

Estas instituciones se comprometieron a: sistematizar y fortalecer los vínculos de colaboración y potenciar recíprocamente la presencia y la función de las instituciones; analizar alternativas innovadoras para la relación y articulación entre las mismas; posibilitar el acceso de los estudiantes a las tecnologías de información y de comunicación, poniendo herramientas conceptuales y metodológicas que brindan componentes de inserción social; elaborar y desarrollar programas conjuntos para el fortalecimiento disciplinar y didáctico en las diferentes áreas de las Ciencias Económicas; diseñar y desarrollar cursos y talleres de capacitación a docentes; realizar seminarios, conferencias y otras actividades científicas y/o académicas dirigidas al logro del desarrollo profesional de los docentes el nivel medio; elaborar y desarrollar



actividades conjuntas tendientes a facilitar la inserción de los estudiantes en la vida universitaria.

Cabe destacar, que estas instituciones del nivel medio participantes, son tanto públicas como privadas; y corresponden a educación laica, y a educación religiosa.

### **Metodología de trabajo**

Se ofrece a los alumnos pertenecientes al último curso del nivel medio, de escuelas o colegios comprendidos en el Convenio de Cooperación, que participen en el curso de Contabilidad con uso de herramientas informáticas y manejo del Aula Virtual que lleva como nombre: “**Articulación con el Nivel Medio**”, donde se desarrollan los temas según la orientación que se encuentran cursando en el secundario. En este punto, es importante aclarar, que los diferentes cursos dictados, se dividieron en dos temáticas: alumnos que tienen conocimientos contables y alumnos que pertenecen a otras modalidades (no contables) en el nivel medio, pero a los cuales les interesa seguir alguna de las carreras que ofrece la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT; en resumen, se impartieron clases diferentes para alumnos que nunca vieron temas contables en el secundario, y para alumnos que si tienen bases contables.

La primera actividad que realizan los alumnos, es llenar una ficha de inscripción, la cual es cargada posteriormente en un sistema de administración de alumnos (BD), con el propósito de tener los datos digitalizados y de poder hacer un seguimiento futuro de dichos participantes.

Estos alumnos toman el compromiso de: asistir a clases en espacios físicos de la facultad (aulas, anfiteatros y laboratorio de informática), durante un periodo de dos semanas, concurriendo una hora y medias, tres veces por semana; realizar las tareas propuestas en el Aula Virtual; y completar una evaluación al final del cursado, la cual es realizada mediante un cuestionario habilitado en día y hora determinada, en la plataforma Moodle.



En las clases presenciales, se trabajó con temas correspondientes a registración contable; el proceso contable: captación de datos comprobantes; diferentes marcos para analizar la organización (legal, temporal, operacional, sistémico); la igualdad inversión-financiación (conceptos generales de recurso-fuente). Estos espacios fueron dinámicos, con participación activa por parte de los alumnos, algunos en mayor medida, y otros no tanto; pero inducidos por el/los docente/s, todos participaron. Estas clases, tuvieron distintas modalidades: exposiciones teóricas y prácticas por parte del docente, trabajo en grupo por parte de los alumnos, actividades lúdicas, uso de herramientas informáticas. En todos los casos, se trató de estimular el aprendizaje del alumno.

Las actividades y temas incluidos en la práctica específica con TICs fueron:

- Inscripción individual y personal en el Campus Virtual de la UNT.
- Inscripción en el aula virtual **Articulación con el Nivel Medio**, que la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT, creó para este fin.
- Acceso al materia teórico necesario para el desarrollo del curso, el que puede ser consultado online, puede ser impreso, o descargado en una computadora para ser consultado offline.
- Espacio para interacción de los alumnos (Foros) con los docentes y con sus compañeros de clases.
- Ejercicios de práctica para conocer el nivel informático inicial del alumnado, los cuales constan de sus respectivos temarios en archivo PDF, y el archivo en planilla electrónica (Microsoft Excel)
- Ejercicio de Contabilidad: Recurso-Fuente. Basado en un modelo desarrollado en planilla electrónica, con su temario en archivo PDF.



- Ejercicios de Contabilidad: 13 ejercicios de captación de datos comprobantes. Desarrollados en procesador de textos y planilla electrónica.
- Ejercicios de Contabilidad: Registración contable. Modelo realizado en planilla electrónica (Microsoft Excel).
- Evaluación teórica Online mediante un cuestionario, incluyendo temas acordes a los conocimientos impartidos
- Encuesta de opinión Online con respecto al curso

Esta metodología utilizada, muy incorporada en la vida universitaria, no lo es para estos alumnos secundarios que deben ubicarse en lugares diferentes a los conocidos en sus respectivos colegios. En la Facultad no existe un indicativo (timbre o campana) de ingreso o finalización de clase, cada alumno es libre y responsable de cumplir con los horarios asignados. Además, los alumnos, deben participar activamente en clase, ya sea exponiendo, trabajando en grupo, leyendo sobre los temas de Contabilidad, trabajando individualmente en una computadora del aula informática, etc.

La devolución de las evaluaciones, le sirve a cada estudiante, para descubrir sus fortalezas y debilidades adquiridas durante su trayecto escolar hasta el último curso en el cual se encuentran.

Una vez finalizado y aprobado el curso, la Facultad de Ciencias Económicas emite un certificado de asistencia a quienes han cumplimentado todas las instancias del programa, mediante un acto académico donde participa el decano y autoridades. Esto genera un sentido de importancia por parte de los participantes.

Las distintas actividades que desarrollan en el aula informática son: inscribirse en el espacio virtual creado para esta articulación. Leer las consignas, descargar archivos de trabajo, resolver, completar y luego enviar al docente para su control. Ingresar periódicamente al módulo de novedades incorporadas en el aula. Participar de los foros de consultas. Completar cuestionarios de autoevaluación. Responder una encuesta de opinión.



Todas estas actividades, tan obvias para nosotros, no lo son para ellos y les permite interactuar con otros estudiantes y con el docente, sintiéndose protagonista de la materia.

## RESULTADOS

Con esta actividad tan reciente que desarrolla la facultad, pretendemos lograr lo siguiente:

La construcción de un espacio de acción conjunta que acompañe el tránsito internivel de los estudiantes.

Incorporación por parte del alumno, de técnicas de aprendizaje que faciliten la lectura y su aprendizaje.

Ensayar técnicas de estudio; lograr que aprendan a tomar apuntes, escuchar, seleccionar ideas, resumir, organizarse en sus tiempos y horarios.

Mejorar las competencias y habilidades individuales.

Conseguir que el alumno comprenda que el ritmo de estudio es fundamental para el éxito de sus metas. Adaptación a clases de 90 minutos.

Incentivar la socialización y nuevas formas de relaciones con diferentes grupos de estudiantes.

Tratar que los alumnos secundarios detecten sus fortalezas y sus falencias.

Mejorar el proceso de ingreso de los estudiantes a la universidad y atender las necesidades de formación que requieren para transitar el primer año de estudio exitosamente.

Motivar la confianza en sí mismo, su seguridad y autoestima.

Ayudar a definir la elección de la carrera universitaria a seguir.

Vivenciar experiencias únicas e intransferibles que no pueden adquirirse de otra forma.



**Algunos datos:**

Cantidad de participantes en los cursos de Articulación que se dictaron: **75**

<b>Colegio</b>	<b>Cant de asistentes</b>	<b>%</b>
Público	16	21 %
Privado	59	79 %

Tabla N°1: Participantes distribuidos según el colegio público o privado al que asiste

Fuente: Elaboración propia

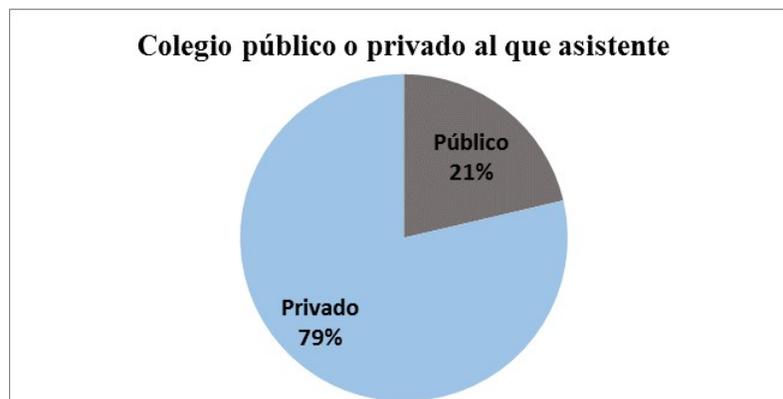


Gráfico N°1: Participantes distribuidos según el colegio público o privado al que asiste

Fuente: Elaboración propia

<b>Colegio</b>	<b>Cant de asistentes</b>	<b>%</b>
Laico	26	35 %
Religioso	49	65 %



Tabla N°2: Participantes distribuidos según el colegio secundario laico o religioso al que asiste

Fuente: Elaboración propia

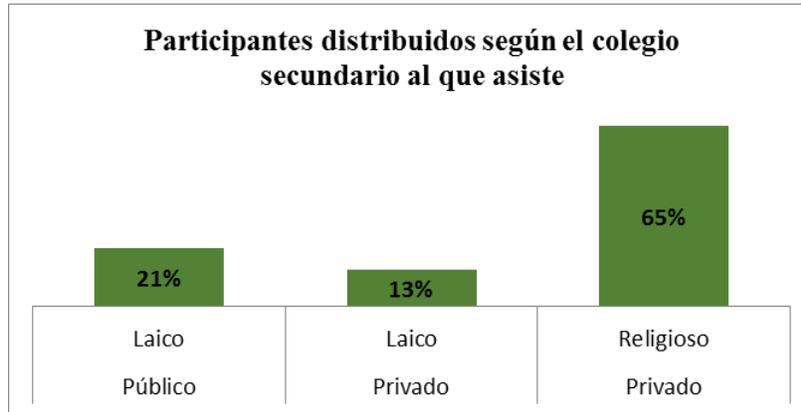


Gráfico N°2: Participantes distribuidos según el colegio secundario al que asiste

Fuente: Elaboración propia

Modalidad cursada en el secundario	Cant de asistentes	%
Ciencias Sociales - Humanidades	38	51%
Ciencias Naturales	7	9 %
Economía	30	40 %

Tabla N°3: Cantidad de Alumnos, según la modalidad cursada en el secundario

Fuente: Elaboración propia

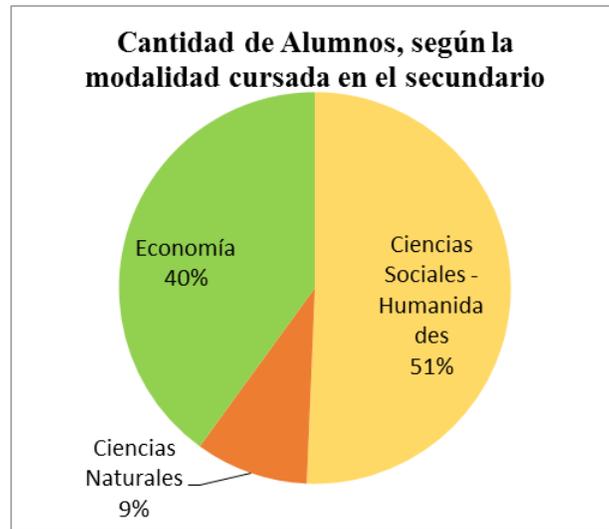


Gráfico N°3: Cantidad de Alumnos, según la modalidad cursada en el secundario

Fuente: Elaboración propia

Rindieron la evaluación	Cant de asistentes	%
Si	53	71 %
No	22	29 %

Tabla N°4: Rindieron la Evaluación

Fuente: Elaboración propia

Resultado de la evaluación	Cant de asistentes	%
Aprobado	45	85 %
Desaprobado	8	15 %

Tabla N°5: Aprobaron o desaprobaron la Evaluación

Fuente: Elaboración propia

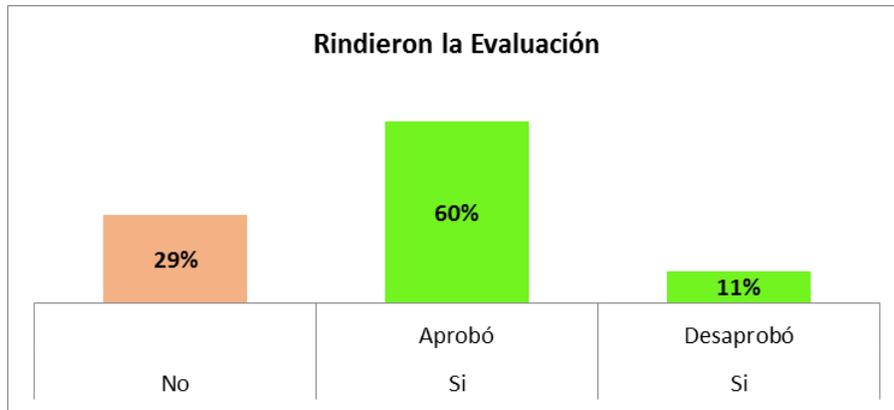


Gráfico N°3: Rindieron la Evaluación

Fuente: Elaboración propia

### Resultado de Encuestas

A continuación, se muestran los resultados de la encuesta anónima online, que realizaron los alumnos de la “Articulación”:





#### Asistió a todas las clases?

- Si: 17 (77.27 %)
- Falté solo a 1: 5 (22.73 %)
- Falté a 2: 0
- Falté a más de 2: 0

#### Los temas teóricos vistos en este curso le resultaron

- Comprensibles: 20 (90.91 %)
- Muy fáciles: 1 (4.55 %)
- Difíciles: 1 (4.55 %)
- Muy Complicados: 0

#### La práctica en el aula informática le pareció

- Muy fácil: 7 (31.82 %)
- Accesible: 13 (59.09 %)
- Muy Complicada: 0

#### Indique cuales de las siguientes herramientas informáticas, maneja correctamente

- Correo Electrónico: 20 (90.91 %)
- Procesador de Textos (Word): 20 (90.91 %)
- Planilla electrónica (Excel): 10 (45.45 %)
- Base de Datos (Access): 4 (18.18 %)

#### Fue provechosa esta experiencia para usted ?

- Si: 21 (95.45 %)
- No: 1 (4.55 %)

#### Le sirvió para definir su orientación vocacional?

- Si: 15 (68.18 %)
- No: 7 (31.82 %)

#### Qué es lo que más le gustó de esta experiencia?

- que me ayudo a tener una idea sobre que trata la carrera
- -Conocer la metodología de enseñanza que se emplea en la facultad.
- Me ayudo a definir la carrera que quiero seguir.
- pudimos aprender maneras mas avnzadas de realizar los trabajos
- Lo que mas me gusto de la experiencia es que puede conocer mas acerca de las carreras que se dictan en esta facultad y así poder orientarme mas en relación a la carrera que seguiré y ademas pude relacionarme y hacer amigos de otros colegios, creo que es una buena experiencia que nos permite dar una idea de como sera nuestra vida universitaria y que es importante aprovecharla.
- el hecho de poder vivir una experiencia en similar a la que voy a vivir en los proximos años y las clases me sirvivieron mucho
- Pude conocer más la carrera
- Que me permitió conocer el ambiente universitario y la modalidad, muy diferente a la del secundario

#### Qué fue lo que menos le gustó de este curso?

- -Isuficiencia de clases para poder introducirnos en mayor profundidad.
- Lo que menos me gusto de este curso fue que me pareció que fue un tanto corto.
- la experiencia vivida
- que no vimos practica
- Muchas clases teoricas y menos prácticas
- Poca práctica



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

**Tiene sugerencias con respecto a este curso? Cuales?**

- además de teoría estaría bueno ver un poco de práctica
- Que den más práctica
- Un poco más de clases prácticas
- Tal vez, que se dedicaran más clases a las prácticas en el aula informática
- Mi única sugerencia sería que el curso sea un poco más extenso para poder tener mayor información sobre las diferentes carreras y así poder realizar una mejor elección.
- una sugerencia es que podrían difundirlo más para que más adolescentes tengan la posibilidad de acceder a este curso y no solo algunos colegios
- una clase más en el aula informática

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología – Presidencia de la Nación

Elaborado con base en Kisilevsky, M. y Veleda, C. (2002); Dos estudios sobre el acceso a la educación superior en la Argentina. Buenos Aires: IIPE-UNESCO

Guillermo Domínguez, La Sociedad del Conocimiento y las organizaciones educativas. Revista Complutense de Educación 488 Vol. 12 Núm. 2 (2001) 485-528



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

---

## TITULO

### PERFIL DEL INGRESANTE: ANALISIS COMPARATIVO MODALIDAD DISTANCIA Y SEMIPRESENCIAL

UNIVERSIDAD NACIONAL DE RIO CUARTO

Lic. Sebastián Ruiz

Año 2016



---

## Resumen

La presente investigación, tiene por objetivo poder plasmar las diferencias y similitudes existentes entre los perfiles de ingresantes, teniendo en cuenta las dos tipologías de cursado (fuera de la tradicional, presencial) actualmente ofrecidas por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Río Cuarto. Las modalidades evaluadas son: Modalidad Distancia (cohorte 2015) y Modalidad Semipresencial (extensión áulica Villa Dolores, Córdoba (cohorte 2015)).

Los objetivos específicos se referencian, sobre todo, a la puntualización sobre el diagnóstico en cuanto a: conocer la procedencia de los alumnos, determinar el grado de conocimiento que poseen respecto de la carrera en la cual se han inscripto, indagar sobre la preferencia y jerarquizaciones o cualidades positivas que visualizan en la carrera elegida, determinar la influencia del nivel medio, entre otros.

La investigación dará como resultado los puntos comunes y discordantes entre ambos perfiles, con la intención de abordar las medidas correctivas y potencialización, según correspondan, para que se cumpla eficazmente el fin con que ambas modalidades se han creado.

Se inferirá de las conclusiones de trabajo cuáles son los desafíos en la enseñanza bajo los distintos sistemas que actualmente se ofrecen.

## Introducción

La investigación es realizada sobre las variables más salientes de la actividad de diagnóstico para las modalidades de cursado denominadas Distancia versus Semipresencialidad.

Si bien la primera experiencia de la denominada a Distancia ya data del año 2002, mientras que la Semipresencialidad tuvo su primera experiencia en el año 2016, el desarrollo del trabajo mostrará las semejanzas y similitudes del perfil de los ingresantes bajo los dos sistemas de dictado de las carreras de nuestra facultad.

El trabajo busca concluir formando un perfil de ingresante de ambas modalidades determinando las características más salientes y comparables entre sí, otorgando a los docentes las características más salientes y considerables para actuar bajo estos dos sistemas de enseñanza.



## **Desarrollo**

Con el fin de colocar en contexto al lector de este trabajo, se menciona que el mismo se ha realizado sobre encuestas de tipo diagnóstico que se han consumado con todos los cursante de una de las materias básicas y comunes a las carreras que brinda la facultad: la materia de Principios de la Administración perteneciente al primer año de carrera, posee como primer actividad evaluable una encuesta diagnóstico que es idéntica para todos los cursantes bajo la modalidad de Distancia y la Semipresencial, que son los perfiles objeto de estudio de la presente investigación.

Cabe mencionar que, si bien el diagnóstico se realiza mediante veinte preguntas abiertas, se tomarán algunas variables consideradas más relevantes para la búsqueda de construcción del perfil de ingresante.

## **Procedimientos metodológicos**

La secuencia de sucesos que se establecieron para poder realizar este trabajo, ha sido la siguiente:

1. Diseñar la encuesta diagnóstico;
2. Remitir, mediante aula virtual y bajo la modalidad de actividad evaluable, dicha actividad a los cursantes de ambas modalidades;
3. Recibir, mediante aula virtual, las respuestas del cuestionario diagnóstico;
4. Tabular la totalidad (censo) de los datos recibidos mediante el diagnóstico;
5. Agrupar de acuerdo a la homogeneidad de respuesta de los encuestados;
6. Tomar las variables más significativas del diagnóstico, analizarlas, exponerlas mediante tablas y gráficos y, concluir sobre cada una de ellas de manera individual y sin realizar conexión entre las respuestas;
7. Formular una conclusión dando respuestas a los objetivos de la investigación.



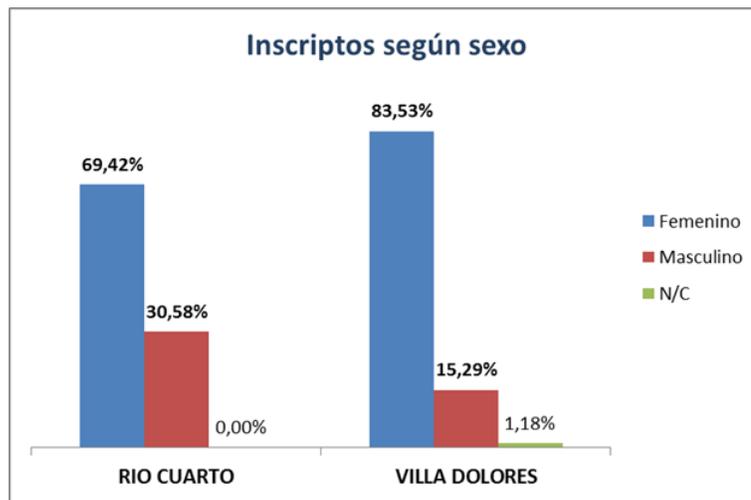
### Algunos datos de interés...

La Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.R.C. pone a disposición de la sociedad el cursado de sus tres carreras mediante la modalidad a Distancia desde el año 2002.

En el año 2015 inicia una articulación con el Centro Regional de Educación Superior (CRES) de Villa Dolores (Córdoba) colocando a disposición la carrera de Contador Público Nacional bajo la modalidad Semipresencial. Esta última modalidad difiere, principalmente, con la modalidad a Distancia, porque el alumno debe asistir quincenalmente a las clases de las tres materias que componen el inicio de la carrera. El resto de las actividades, parciales y finales es similar a la otra modalidad.

### Resultados de la investigación

Inscriptos de acuerdo al sexo



En la segmentación de acuerdo al sexo de las personas inscriptas, se ve claramente el predominio de la clase femenina respecto del número de alumnos de clase masculina.

En el total general, uniendo los inscriptos por la modalidad de Río Cuarto y la Modalidad de Villa Dolores, los porcentuales arrojan un 77.66% para la clase femenina, un 21.65% para la clase masculina. El resto (0.69%), no contesta a esta pregunta.



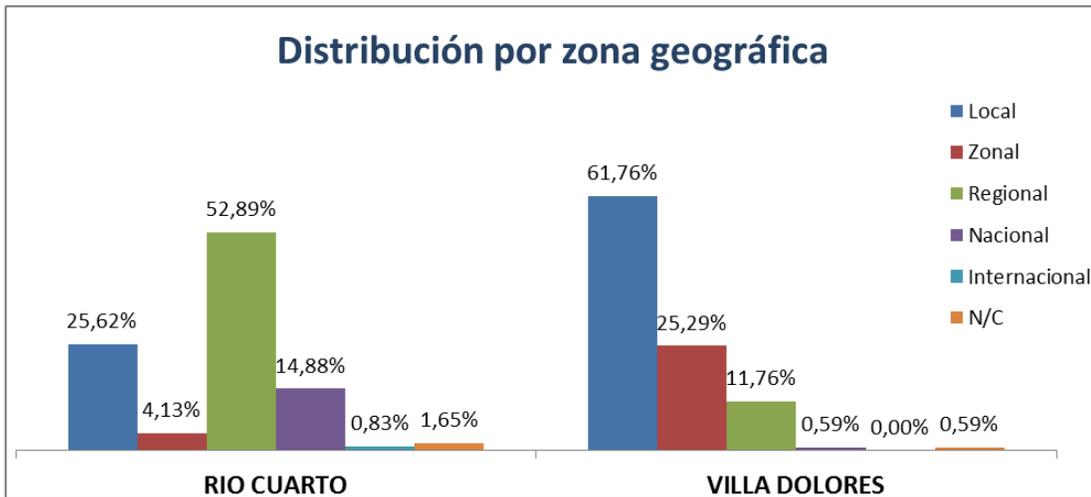
### Distribución geográfica de los ingresantes

Debido que en el diagnóstico se ha consultado respecto del lugar de residencia, se ha realizado un agrupamiento teniendo en cuenta la distancia que debe recorrer el alumno hasta llegar al lugar en donde ha realizado su ingreso, es decir, Río Cuarto (Modalidad Distancia) o Villa Dolores (Modalidad Semipresencial).

A tal fin, se han diferenciado y agrupado el tipo de distancia por local, zonal, regional, nacional e internacional, de acuerdo a los siguientes criterios:

Agrupamiento	Río Cuarto	Villa Dolores
<b>Local</b>	Residentes en Río Cuarto	Residentes en Villa Dolores
<b>Zonal</b>	Residentes hasta 50 km de distancia de Río Cuarto	Residentes hasta 50 km de distancia de Villa Dolores
<b>Regional</b>	Residentes hasta 300 km de distancia de Río Cuarto	Residentes hasta 300 km de distancia de Villa Dolores
<b>Nacional</b>	Residentes a más de 300 km de distancia de Río Cuarto	Residentes a más de 300 km de distancia de Villa Dolores
<b>Internacional</b>	Residentes en el extranjero	

De acuerdo a los datos obtenidos y una vez realizados los agrupamientos, se lograron los siguientes resultados:

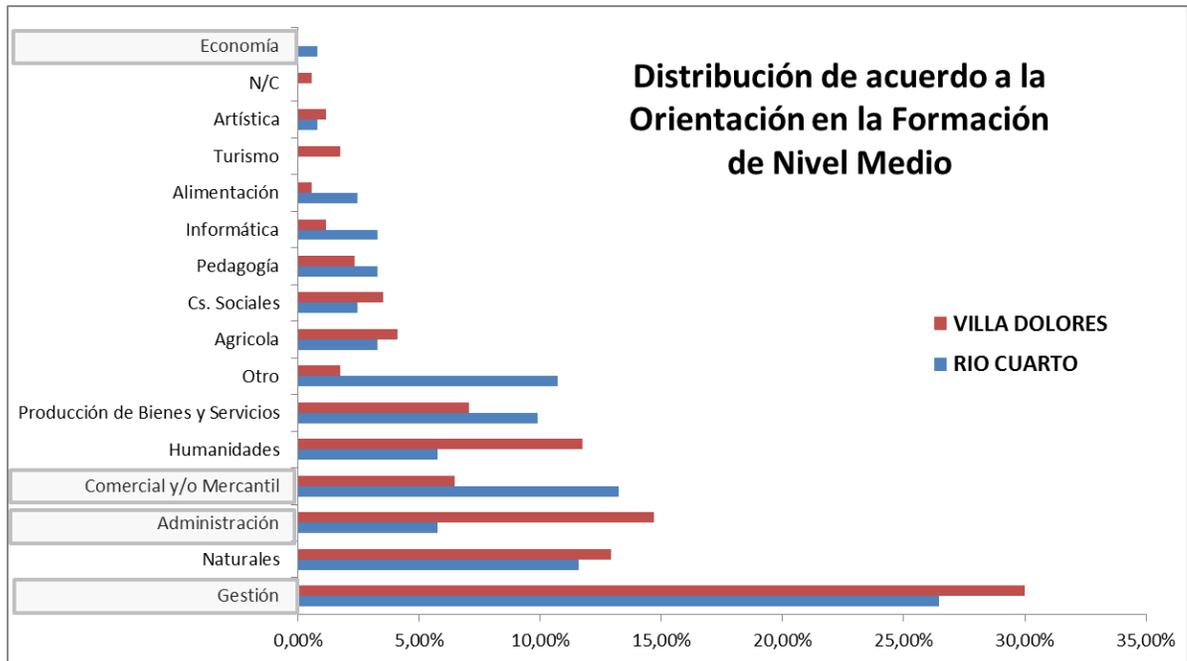


De acuerdo al gráfico precedente, se pueden obtener las siguientes conclusiones:

1. Modalidad de Dictado Semipresencial: como la extensión áulica de Villa Dolores demanda presencia por parte de los alumnos siendo condición de regularización para las materias de la carrera, hace pensar que este factor juega a favor para que exista superioridad de inscriptos locales y zonales (hasta 50km).
2. Modalidad de Dictado a Distancia: como la modalidad a Distancia no exige asistencia (a excepción de los exámenes parciales y finales en donde los alumnos deben concurrir a rendir), existe mayor influencia de los regionales, cobra mayor importancia lo nacional (respecto de los valores asociados a Villa Dolores) y aparece en juego lo internacional como posibilidad inclusión territorial.

Distribución de acuerdo a la orientación de la formación recibida en el nivel medio

Se consultó respecto de la orientación con la que han egresado de la escuela de nivel medio:



En el gráfico expuesto se han resaltado aquellas especializaciones que pudieran llegar a considerarse afines a las carreras ofrecidas por la facultad.

Seguidamente se expone de manera descendente las incidencias más resaltantes para cada una de las modalidades de cursado.

Cómo se observa en la tabla, las orientaciones de mayor relevancia en el nivel medio poseen afinidad con las carreras que dicta nuestra Facultad.



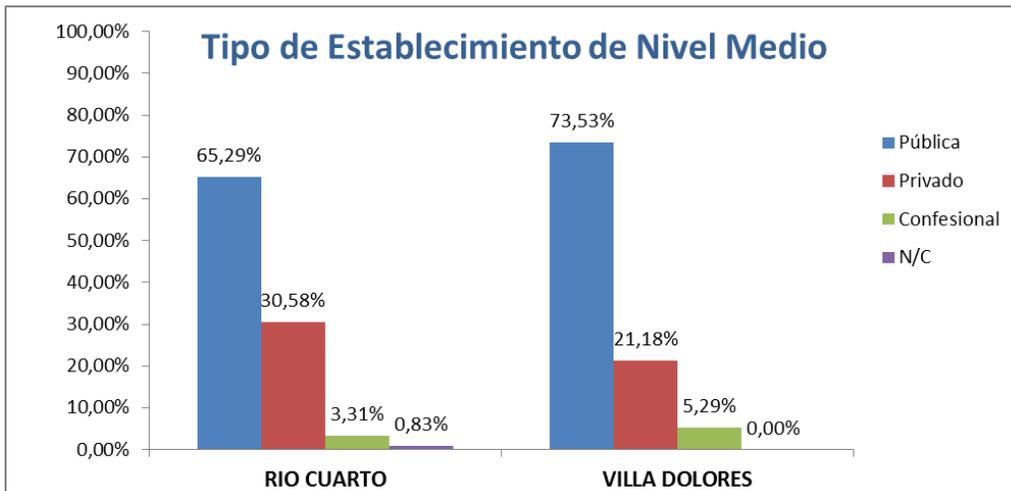
Orientación Nivel Medio			
Modalidad Distancia - RIO CUARTO -		Modalidad Semipresencial - VILLA DOLORES -	
<b>Gestión</b>	<b>26,45%</b>	<b>Gestión</b>	<b>30,00%</b>
<b>Comercial y/o Mercantil</b>	<b>13,22%</b>	<b>Administración</b>	<b>14,71%</b>
Naturales	11,57%	Naturales	12,94%
Otro	10,74%	Humanidades	11,76%
Producción de Bienes y Servicios	9,92%	Producción de Bienes y Servicios	7,06%
<b>Administración</b>	<b>5,79%</b>	<b>Comercial y/o Mercantil</b>	<b>6,47%</b>
Humanidades	5,79%	Agrícola	4,12%
Agrícola	3,31%	Cs. Sociales	3,53%
Pedagogía	3,31%	Pedagogía	2,35%
Informática	3,31%	Turismo	1,76%
Alimentación	2,48%	Otro	1,76%
Cs. Sociales	2,48%	Artística	1,18%
Artística	0,83%	Informática	1,18%
<b>Economía</b>	<b>0,83%</b>	Alimentación	0,59%
N/C	0,00%	N/C	0,59%
Turismo	0,00%	<b>Economía</b>	<b>0,00%</b>
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>

Aún así, si sumáramos el remanente de las especialidades, es decir, dejáramos fuera a las en que en el gráfico se exponen griseadas, nos quedaríamos con un 53.72% en Modalidad Distancia - Río Cuarto - y un 48.82% en Modalidad Semipresencial - Villa Dolores-. Estos porcentajes representan de manera relativa a aquellos que no han egresado del nivel medio con orientaciones afines a las Ciencias Económicas.

Tipo de Establecimiento del cual han egresado

Se realizó la consulta en cuanto al tipo de institución de la cual habían egresado. Por tipo, consideramos como respuestas las relativas a:

1. Institución Pública
2. Institución Privada
3. Institución Confesional



El gráfico muestra la principal incidencia de egresados producido por las instituciones de carácter público.

De los datos analizados, surge la amplia mayoría antes mencionada y coloca de manifiesto que si se sumaran los egresados de las escuelas privadas y las confesionales para cada una de las modalidades (33.89% para la Modalidad a Distancia – Río Cuarto- y 26.47% para la modalidad Semipresencial – Villa Dolores-) se llegaría, aproximadamente, a la mitad de los egresados de las instituciones públicas.

¿Cómo toma conocimiento de las carreras dictadas por la Facultad de Ciencias Económicas?

Esta pregunta se realiza a los fines de poder determinar de qué manera los ingresantes se enteran de las carreras de facultad y, en este sentido, poder determinar la efectividad de los medios (formales y no formales) para la difusión de las carreras y las articulaciones.

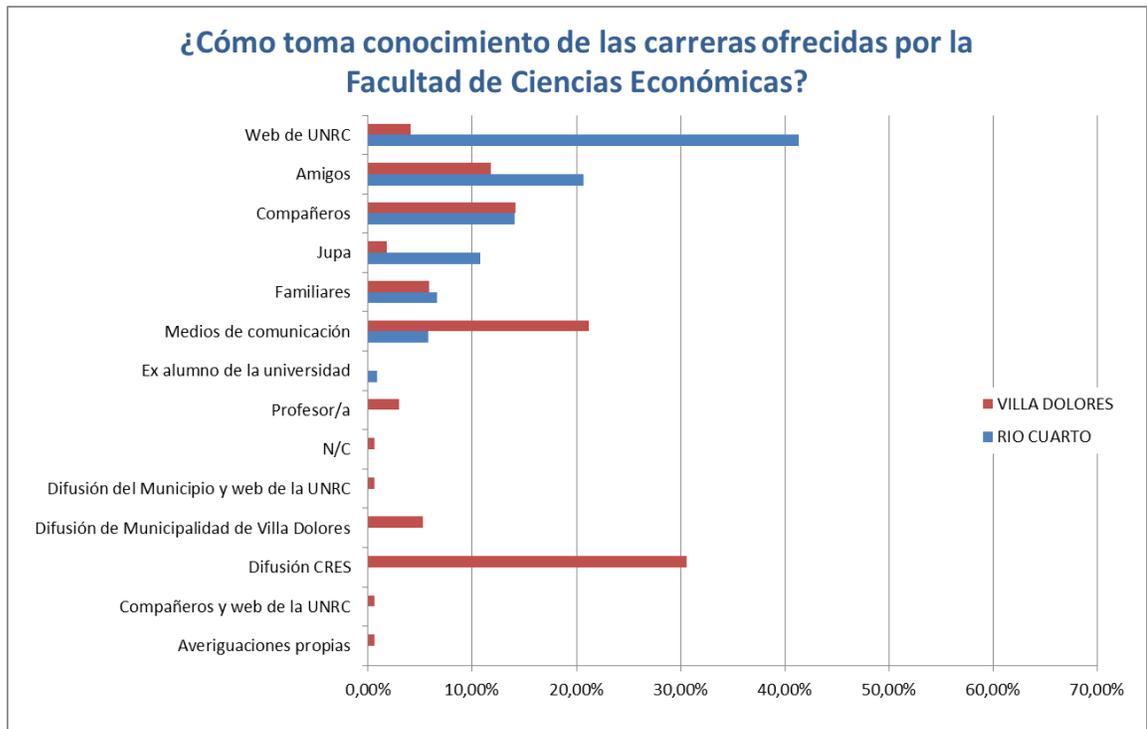
Del gráfico que se expone a continuación, pueden aseverarse las siguientes conclusiones:

1. Modalidad Distancia – Río Cuarto: queda de manifiesto que el perfil de ingresante en cuestión se ha enterado de las carreras ofrecidas, en su gran mayoría, por los medios modernos de comunicación (sitio web de la UNRC) y por el denominados “boca en boca” (Amigos, Compañeros, Familiares). Luego las jornadas universitarias de puertas abiertas (JUPA) y los medios de



comunicación tradicionales, realizan su aporte para diseminar la información entre los futuros ingresantes.

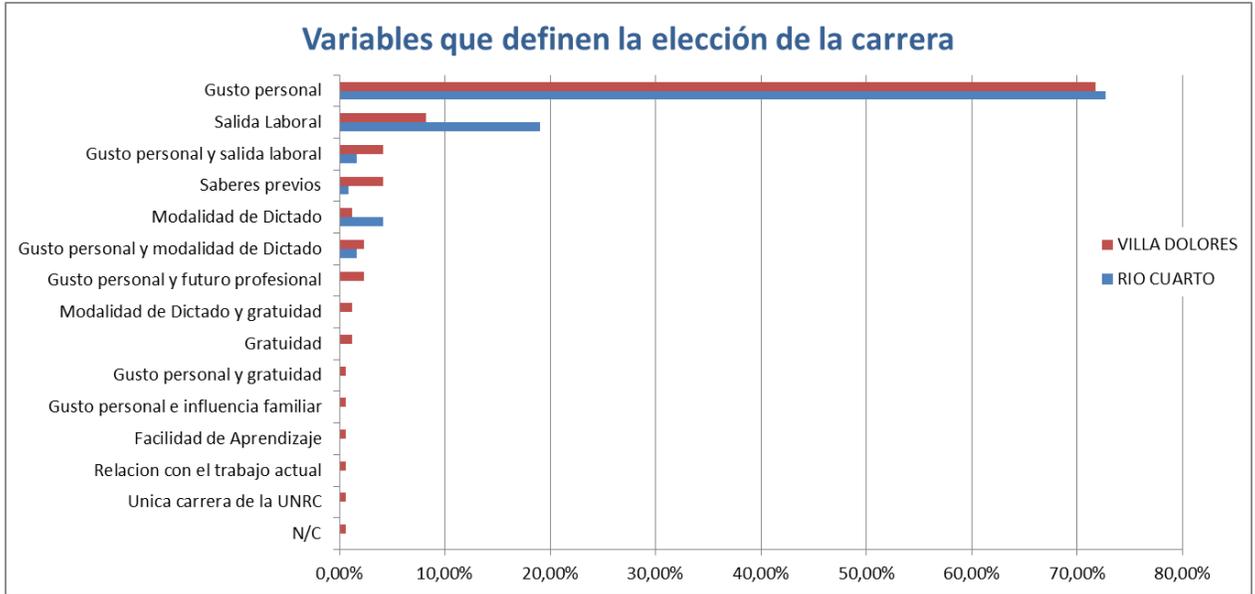
2. Modalidad Semipresencial – Villa Dolores: En este caso, cobra mayor relevancia la difusión realizada por el CRES y los medios de comunicación tradicionales. Luego el “boca en boca” es muy fuerte y, sobre el final, podemos ver que la web y otros canales aportan en menor medida.



#### Variables que definen la elección de la carrera

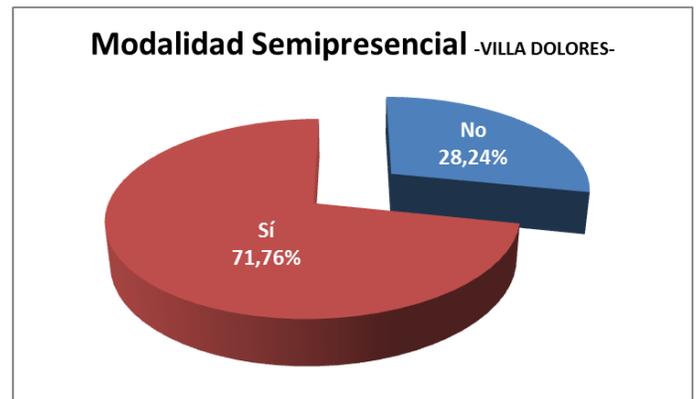
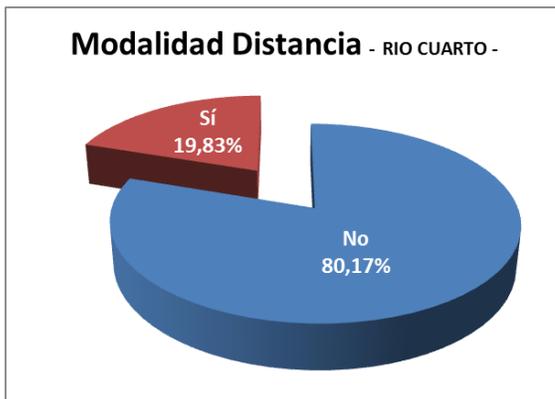
En las respuestas que se han obtenido respecto de cuáles son las variables que considera a la hora de definir sus estudios, tal como lo muestra el siguiente cuadro: la mayoría realiza su elección por gusto personal y por la salida laboral que estima podrá obtener al finalizar sus estudios.

Tanto es así que si sumáramos las respuestas que consideran el gusto personal y la salida laboral obtendríamos el 91.74% para Modalidad Distancia – Río Cuarto -, y el 80.00% para los ingresantes de la Modalidad Semipresencial – Villa Dolores.



### Conocimiento de la cantidad de materias del plan de estudio

En el siguiente cuadro se exponen las respuestas conseguidas respecto de si conocen en su totalidad el plan de estudio de la carrera selecciona. Allí se invierte la relación de respuestas afirmativas y negativas entre una modalidad de dictado y la otra.



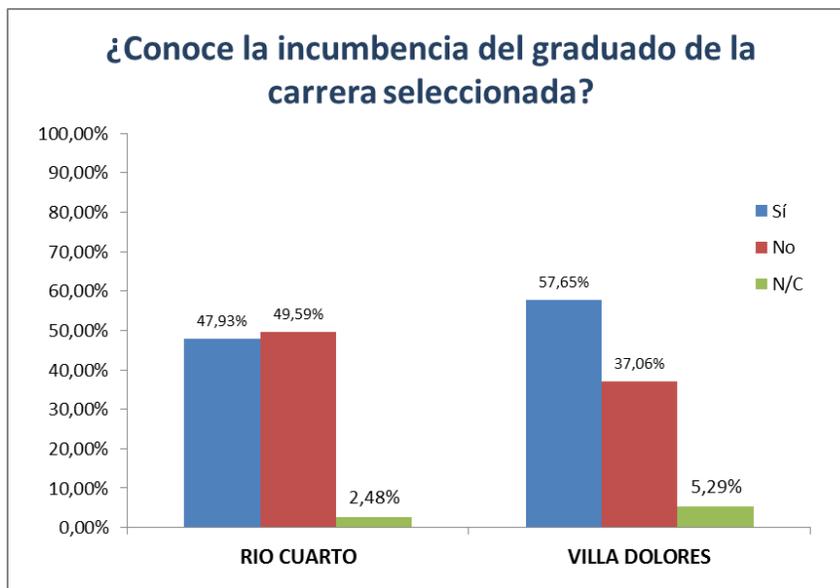
La asertividad respecto del plan de estudio está referida a la unión de las dos preguntas del punto 12 del diagnóstico. A tal fin, se considera para el Sí que el



alumno conozca tanto la cantidad de materias como la duración de la carrera prevista en años. En caso contrario, se considerará que posee desconocimiento en este sentido.

Conocimiento de las incumbencias del graduado de la carrera seleccionada.

El gráfico siguiente deja expuesto en qué medida los ingresantes indagan previamente el campo profesional y el alcance que tendrán como graduados de las carreras que seleccionan.



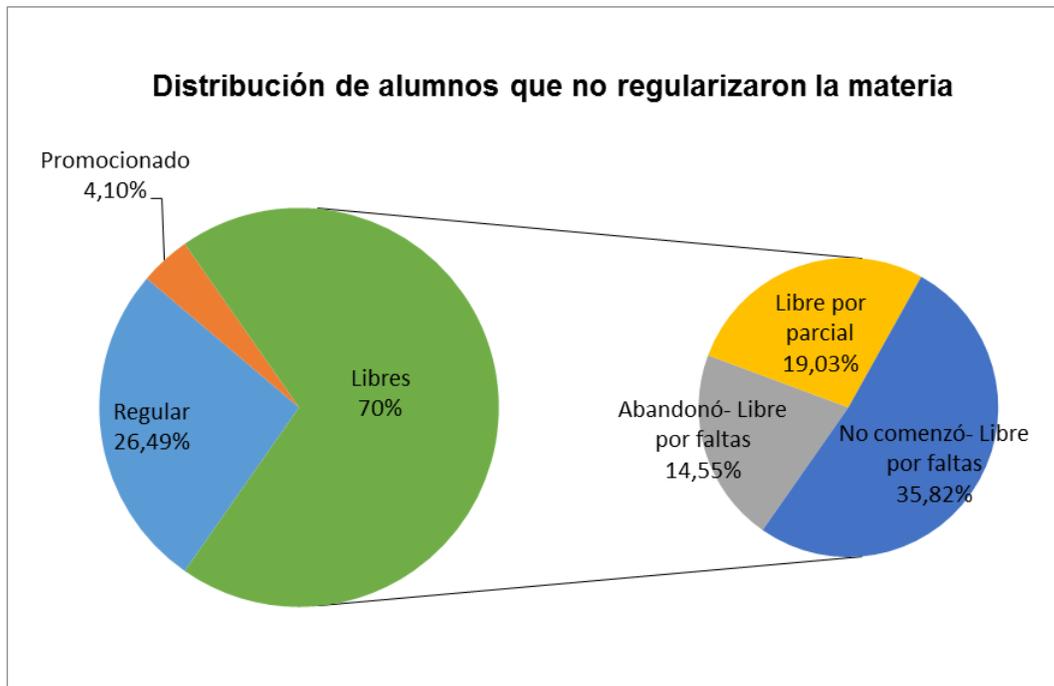
Condición final de cursado: Resultados.

En el cierre del cursado de la materia los resultados obtenidos por los alumnos, luego de haber pasado por 2 (dos) instancias de examen parcial y 3 (tres) instancias de actividades evaluables, fueron los siguientes:

1. Modalidad Distancia – Río Cuarto: Del cuadro expuesto a continuación, surge como conclusión que un 30,60% de los inscriptos inicialmente lograron alcanzar los objetivos de la asignatura ya sea para acceder a la Promoción o Regularidad de la misma. El 69,40% restante no llegó a los objetivos planteados como de mínimos contenidos.



Profundizando más aún el análisis, veremos la composición relativa de aquellos que no han logrado cumplir el objetivo:

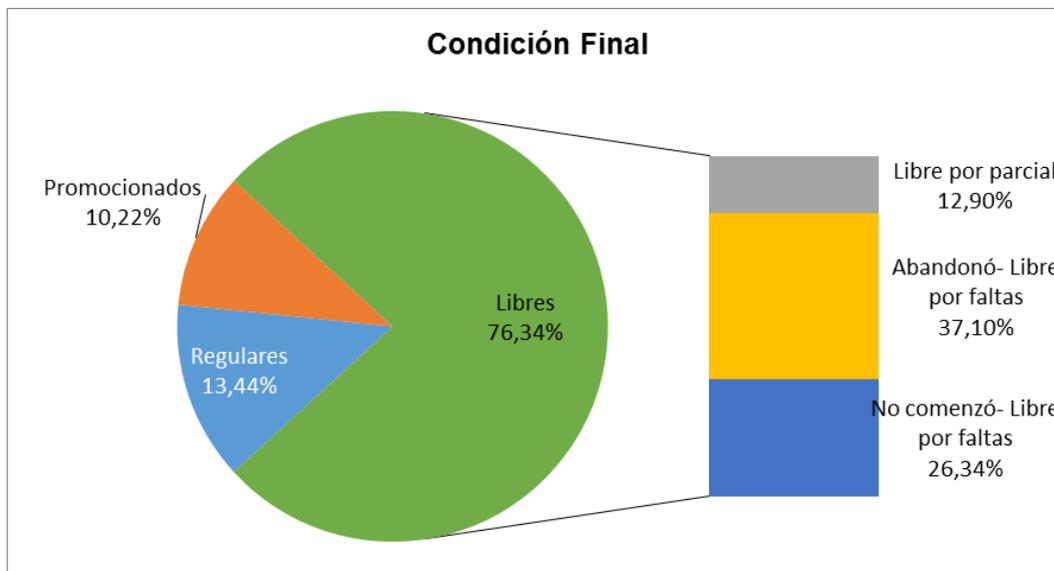


Ahora bien, deberemos tomar en cuenta y quitar de este análisis los que se han inscripto en la carrera pero nunca han realizado ninguna participación en el aula. Haciendo esta abstracción, y según se expone en el siguiente cuadro, la

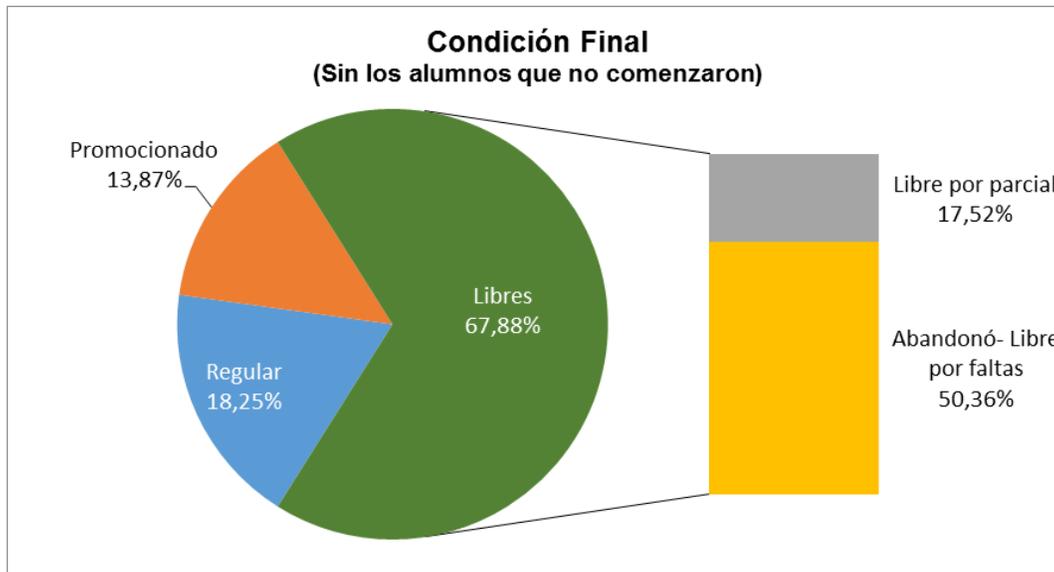
efectividad por alumno sube notoriamente, otorgando un porcentual de 47,68% entre promocionados y regulares.



2. Modalidad Semipresencial – Villa Dolores: En el caso de la modalidad semipresencial, y yendo al detalle particular, vemos que el 23,66% de los inscriptos cumplieron con el objetivo inicial de la materia. El 76,34% restante no ha podido acceder a las condiciones de Regulares o Promocionales.



Siguiendo el mismo criterio anterior, se desestima sólo para un análisis mas pormenorizado a aquellos alumnos que si bien se han inscripto no han accedido nunca a la plataforma ni han participado de las clases presenciales. Es decir, se quita de los datos anteriores a la categoría de “No Comenzó – Libres por Faltas”. De esta manera, los resultados son:



### Conclusiones de la investigación

Luego de analizar las variables expuestas, pueden emitirse las siguientes conclusiones generales de la investigación:

#### Perfil del ingresante de Modalidad Distancia – Río Cuarto

Las primeras conclusiones que pueden detallarse surgen del mismo análisis de las condiciones de dictado de las carreras.

En el caso de esta modalidad, al no contar con clases presenciales y, por ende, no tener que cumplir con asistencias sistemáticas a las aulas, permite contar con ingresantes diseminados territorialmente de manera muy amplia. De hecho, bajo esta modalidad existe un caso de ingresante extranjero.



Asimismo, vemos la gran incidencia de la escuela pública en el total de los encuestados como educación media, y una concordante tendencia de los ingresantes que han egresado con orientaciones afines a las ciencias económicas.

En el aspecto comunicacional y toma de conocimiento de las carreras de la facultad, se posiciona muy fuerte la comunicación informal o “boca en boca” y que, en futuras investigaciones, deberá indagarse si ello no ofrece conexión con el poco conocimiento de la duración del plan de estudios y la incumbencia profesional del graduado de la carrera seleccionada.

#### Perfil del ingresante de Modalidad Semipresencial – Villa Dolores

En el caso de esta modalidad, al exigir que los alumnos cumplan con la asistencia a las clases presenciales, reducidas respecto del sistema tradicional de enseñanza pero obligatoria al fin, hace que los ingresantes NO están diseminados territorialmente de manera muy extensa. Así, la zona de influencia será determinante para la cantidad de inscriptos de la cohorte.

También en esta modalidad vemos la incidencia de la escuela pública en el total de los encuestados, y una concordante tendencia de los ingresantes que han egresado con orientaciones afines a las ciencias económicas.

En el aspecto comunicacional y toma de conocimiento de las carreras de la facultad, ha sido fundamental la difusión del CRES y la Municipalidad de Villa Dolores, utilizando los medios tradicionales de comunicación avizorando un incipiente crecimiento del “boca en boca”. El organismo municipal toma cartas en el asunto de la difusión de la oferta académica brindada en su jurisdicción.

Los ingresantes de esta modalidad otorgan un mayor conocimiento de la duración del plan de estudios y la incumbencia profesional del graduado de la carrera seleccionada.



---

## Anexo I: Planilla de Diagnóstico

APELLIDO Y NOMBRES: .....

N<sup>o</sup> DE DOCUMENTO: .....

CARRERA EN QUE TE INSCRIBISTE: .....

1. ¿En qué localidad residís?
2. Si trabajas, indica dónde y tareas que desarrollas
3. ¿En qué condiciones trabajas?: en relación de dependencia, en la empresa de la familia, con amigos, con familiares, otros.
4. ¿Cuál es tu título de nivel medio y orientación?
5. ¿Sos egresado de una escuela pública, privada o confesional?
6. ¿Qué materias te agradaban más en el nivel medio? ¿Por qué?
7. ¿Cómo tomaste conocimiento de las carreras que dicta la Universidad Nacional de Río Cuarto?. ¿Concurriste a las jornadas de PUERTAS ABIERTAS que organiza la UNRC?, por otros compañeros, por otro medio de difusión (¿cuál?)
8. ¿Por qué elegiste estudiar en la Universidad Nacional de Río Cuarto?
9. ¿Por qué elegiste alguna carrera de las que se dictan en la Facultad de Ciencias Económicas?.
10. ¿Por qué elegiste cursar la carrera que indicaste al principio?
11. ¿Está informado del contenido del plan de estudio de la carrera elegida?
12. ¿Cuántas materias componen el Plan de Estudio?, ¿En cuántos años está previsto dure el cursado de su carrera?
13. ¿Cuántas materias relacionadas con la matemática contiene el plan de estudio de la carrera que elegiste?. Mencionalas
14. ¿Cuántas materias relacionadas con la contabilidad contiene el plan de estudio de la carrera que elegiste?. Mencionalas



- 
15. ¿Cuántas materias relacionadas con la economía contiene el plan de estudio de la carrera que elegiste? Mencionalas
  16. ¿Cuántas materias relacionadas con el derecho contiene el plan de estudio de la carrera que elegiste?. Mencionalas
  17. ¿Contiene el plan de estudio materias, como filosofía, sociología, computación, idioma?
  18. ¿Sabes qué quiere decir INCUMBENCIA PROFESIONAL?
  19. ¿Conoces las incumbencias profesionales de la carrera que elegiste?
  20. ¿Qué esperas de tu futuro profesional respecto de la carrera que elegiste?



---

**Título del trabajo:**

**La generación de competencias de interpretación de la información contable y financiera en los administradores**

Autor: MEDINA GALVAN, Marcelo Enrique

Institución: Instituto de Administración, Facultad de Ciencias Económicas,  
Universidad Nacional de Tucumán

Teléfono: 0381-5626818

Dirección de correo electrónico: [mmedina@face.unt.edu.ar](mailto:mmedina@face.unt.edu.ar)

Palabras claves: Competencias, Administración, Información, Docencia



---

## La generación de competencias de interpretación de la información contable y financiera en los administradores

### INTRODUCCION

La educación en este nuevo milenio se encuentra con el gran desafío de replantear los supuestos y paradigmas que imperaron hasta el momento. El avance vertiginoso de la tecnología y su incorporación en los diferentes ámbitos de nuestra vida, marca la tendencia de los nuevos tiempos y el campo de la formación no es ajeno a esta realidad. Los nuevos descubrimientos sobre el funcionamiento del cerebro con la aparición de las neurociencias aportan a una mejor comprensión del fenómeno educativo.

En este nuevo contexto donde las nuevas generaciones y los nativos digitales lentamente invaden las aulas, el conocimiento docente se encuentra interpelado y exige ampliar la mirada de la práctica de la enseñanza en las aulas universitarias.

Un problema común que se observa en la universidad es el bajo desempeño académico de los estudiantes y la baja tasa de graduación en las diferentes carreras universitarias. Según el informe elaborado por el Centro de Estudios de Educación Argentina, se desprende que a pesar de que ingresan más alumnos a la universidad, sólo tres de cada diez terminan sus estudios, habiéndose considerado la evolución de la matrícula y la graduación universitaria argentinas entre 2003 y 2012. El estudio señala que la Argentina tiene más estudiantes universitarios que Brasil y Chile; y que la alta deserción estudiantil que existe determina que proporcionalmente existan 17 estudiantes por cada graduado a nivel local, mientras que en Chile haya 8,4 y en Brasil, 6,7.

Ante esta realidad de la universidad argentina, desde el rol docente se plantea el cuestionamiento de buscar estrategias y dispositivos didácticos para mejorar



el aprendizaje de los estudiantes en nuestras carreras de Administración generando competencias y capacidades para desenvolverse en un mundo en constante turbulencia.

El objetivo del presente trabajo es reconocer las competencias que requieren los licenciados en administración, especialmente aquellas que se refieren a la interpretación de la información contable y financiera para la toma de decisiones, e identificar prácticas docentes que permitan fomentar la adquisición y desarrollo de las mismas.

Se estudia la práctica docente de la Cátedra Contabilidad Gerencial de la Licenciatura en Administración dependiente del Instituto de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán en los últimos tres años.

El diseño metodológico del trabajo es de carácter descriptivo con un enfoque cualitativo, a través de la observación y la etnometodología.

## **COMPETENCIAS DE LOS LICENCIADOS EN ADMINISTRACION**

Una pauta orientadora en este camino, es el informe Tuning para Latinoamérica iniciado en el año 2003 con el informe final en el año 2007, y continuado con el informe 2013, cuyo objetivo es contribuir a la construcción de un Espacio de Educación Superior en América Latina a través de la convergencia curricular.

Tuning es una red de comunidades de aprendizaje. Puede ser entendido como una red de comunidades de académicos y estudiantes interconectadas, que reflexiona, debate, elabora instrumentos y comparte resultados. Son expertos, reunidos alrededor de una disciplina y con el espíritu de la confianza mutua. Trabajan en grupos internacionales e interculturales, siendo totalmente respetuosos de la autonomía a nivel institucional, nacional y regional, intercambiando conocimientos y experiencias.



El último informe que data del año 2013 destaca los siguientes aspectos:

- *Las carreras de administración son las más demandadas a nivel de pregrado y postgrado en toda América Latina y se observa cada vez más el reconocimiento al profesional en administración como un actor muy importante en el desarrollo de las organizaciones.*
- *Por parte de las empresas existe una demanda creciente para que los profesionales de administración estén preparados en el manejo de las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC's), tengan las capacidades para actuar en múltiples escenarios con niveles de complejidad y ambigüedad, para trabajar en equipo, comunicarse en forma oral, escrita y electrónica y garantizar la sostenibilidad de la empresa.*
- *Por otro lado, los nuevos lineamientos curriculares proponen que los cursos no solo se centren en los contenidos trabajados convencionalmente por disciplinas sino sobre todo en las capacidades que la sociedad y el mercado exigen de los profesionales. Con este nuevo enfoque se observa una flexibilización curricular y una visión globalizada que exige una preparación para actuar en espacios nacionales y mundiales en los cuales el dominio de un idioma extranjero se vuelve fundamental para que el profesional sea competitivo.*



A partir de este informe, se han establecido como competencias para Administración las presentadas en los Cuadros N°1 y N°2:

Cuadro N° 1: Categorías y Macrocompetencias

Categorías		Macro competencias
1	Desarrollo personal y organizacional	Compromiso ético y responsabilidad social.
2		Ejercer el liderazgo para el logro de los objetivos en la organización.
3		Capacidad de aprender a aprender.
4		Capacidad de comunicación y trabajo en equipo.
5	Innovación y emprendimiento	Detectar oportunidades para emprender negocios innovadores/Capacidad de emprendimiento e innovación.
6		Formular, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones.
7	Gestión estratégica	Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo, en distintos escenarios.
8		Mejorar e innovar el proceso administrativo y de negocios.
9		Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones.
10		Formular y utilizar sistemas de información para la gestión.
11	Análisis del negocio	Interpretar la información contable y financiera para la toma de decisiones.
12		Administrar los recursos humanos físicos, financieros y otros de la organización.
13		Evaluar el impacto del marco jurídico en la gestión de las organizaciones.

Fuente: Tunnig Latinoamerica Informe 2013



Cuadro N° 2: Observaciones por cada macro competencia

Macrocompetencia	Observaciones
1.- Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo en distintos escenarios	A criterio de los entrevistados, es una macro competencia fundamental para un administrador. Se observa que se desarrolla a través de esta competencia el pensamiento estratégico que debe tener un administrador.
2.- Mejorar e innovar el proceso administrativo y de Negocios	Se resalta la importancia para un administrador del manejo de los procesos. Se sugiere que el alcance del proceso administrativo y de negocios debe entenderse además en los ámbitos financieros, técnicos y comerciales.
3.- Ejercer el liderazgo para el logro de los objetivos en la organización	Todos consideran que si bien es cierto que es una competencia importante para el ejercicio de muchas profesiones para el caso del administrador, se vuelve nuclear, ya que los administradores son los encargados, a través del cumplimiento de la función de gestión de talento humano, de dar ejemplo de liderazgo para conseguir los objetivos institucionales. Se propone desarrollar en esta macro competencia la habilidad para negociar.
4.- Formular, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones	Existe la coincidencia de que el manejo de proyectos empresariales es una competencia fundamental para el desempeño de un administrador. Se realiza la observación que es más adecuada al verbo «elaborar» que



	«formular» proyectos.
5.- Interpretar la información contable y financiera para la toma de decisiones	Se propone que esta macro competencia sea: «Gestionar el equilibrio entre la inversión y el financiamiento»; por otro lado, se observa que no sólo es necesario la interpretación de la información financiera, sino también la estadística, para la toma de decisiones.
6.- Compromiso ético y responsabilidad social	Esta competencia es la segunda mejor valorada. Se discute si para desarrollar esta competencia se debe optar por ser tratada desde una perspectiva sólo transversal o una solución mixta a través de asignatura/s específica/s acompañadas de un tratamiento transversal. Se propone, para un mejor desarrollo de esta competencia, identificar los aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno social.
7.- Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones	Ocupa el tercer lugar en relación al puntaje más bajo. En la mayoría de las mallas no aparece relacionada directamente a una o varias asignaturas en particular, sino su presencia es a nivel de contenidos.
8.- Formular y utilizar sistemas de información para la gestión	Ocupa el segundo lugar en relación al puntaje más bajo. La observación que se repite es de no usar la palabra «formular», sino «definir», y también existe la recomendación que sea una competencia con mayor alcance que no sólo se refiera a los sistemas de información sino a la utilización de las tecnologías de la información y



	comunicación.
9.- Evaluar el impacto del marco jurídico en la gestión de las organizaciones	Es la competencia con el puntaje más bajo. Se realizan dos observaciones sobre su alcance: si debe llegar a «evaluar el impacto» o sólo a conocer el marco jurídico y que debe referirse únicamente al ámbito de las normas comerciales, laborales y tributarias. Por otro lado, en relación a la forma de afrontar a esta competencia, se plantea si para desarrollarla de mejor manera se debe optar desde una perspectiva transversal o a través de asignatura/s específica/s o mixta.
10.- Administrar los recursos humanos, físicos, financieros y otros de la organización	Ocupa el cuarto lugar en relación a mejor puntada. Se coincide con el alcance dado al incluir «otros recursos», porque se considera que en los actuales momentos es prioritaria la gestión de la información y el conocimiento de las organizaciones.
11.- Capacidad de aprender a aprender	La observación que se presenta es remarcar que no existe otra forma de estar vigente en el entorno tan cambiante que vivimos con todo el desarrollo vertiginoso de las ciencias.
12.- Detectar oportunidades para emprender negocios	Consideran que los alcances que tienen el emprendimiento e innovación debería ser incorporado en el enunciado; es decir, la



innovadores	propuesta sería: detectar oportunidades para emprender negocios innovadores, proyectos individuales, sociales y gubernamentales.
13.- Capacidad de comunicación y trabajo en equipo	Ocupa el tercer lugar en relación a mejor puntuada. La observación es que la comunicación no sólo debe referirse a la oral y escrita, sino en los actuales momentos hacer énfasis en la digital.

Fuente: Tunnig Latinoamerica Informe 2013

### **PRESENTACION DE LA CÁTEDRA OBJETO DE ESTUDIO**

La cátedra Contabilidad Gerencial dicta el curso a su cargo con una extensión cuatrimestral, es una materia obligatoria en la carrera de Licenciado en Administración dependiente del Instituto de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán. Se ubica formalmente en el Tercer Año del Plan de Estudios.

La importancia de la materia se deriva de impartir conocimientos conceptuales y su aplicación práctica, que son básicos y generales, y de una utilidad funcional a las materias que componen el tronco específico de la carrera de Licenciatura en Administración: Finanzas, Comercialización, Operaciones, Formulación y Evaluación de Proyectos.

Ciertamente, el graduado en Administración, cualquiera sea el campo o situación de ejercicio, deberá tomar decisiones seleccionando alternativas que se evaluarán en términos económicos a través de una comparación de costos versus beneficios. La materia Contabilidad Gerencial persigue la enseñanza y adiestramiento en la identificación y cuantificación de esos costos y beneficios.



Como objetivo general de la materia se busca: Capacitar y entrenar al alumno/a en el análisis, interpretación y resolución de problemas, enfatizando el uso de las herramientas de análisis cuantitativo, matemático – estadístico, aplicados a decisiones sobre selección de alternativas en términos de costos – beneficios, en el campo de la administración de empresas. El foco de la materia se pone en el desarrollo de capacidades analíticas.

Como objetivos específicos se pretende: Familiarizar, capacitar y entrenar al alumno en el análisis de decisiones típicas a la operación de una empresa, en términos de variables cuantitativas de costos e ingresos relevantes a la particular decisión. Como una extensión y simultáneamente al análisis de la decisión, ubicar y familiarizar al alumno con el contexto interno y externo en que se debe tomar la misma.

Se presentan los diferentes tipos de contenidos que forman parte de la materia:

- **Contenidos Conceptuales:** Análisis Económico de la Firma. Conceptos de Costos y Toma de Decisiones. Estimación de las Funciones de Costos. Economías de Costos. Análisis de Costo Volumen Utilidad. Decisión de Fabricar o Comprar. Integración Vertical. Costos y Decisiones de Producción. Decisión de Fijación de Precios. Costos y Decisiones de Fijación de Precios.
- **Contenidos Procedimentales:** Lectura, Comprensión, Análisis, Interpretación y Resolución de Problemas con herramientas cuantitativas. El esfuerzo requiere un ejercicio ordenado de deducción, claridad y precisión en el planteo y cálculo numérico.
- **Contenidos Actitudinales:** Dedicación y constancia en la ejercitación. Esfuerzo, constancia y perseverancia. Importancia del pensamiento analítico - deductivo.

Según las competencias específicas de Administración propuestas por el Informe Tuning (Cuadros N° 1 y 2), la Cátedra pone foco en las siguientes:



- Interpretar la información contable y financiera para la toma de decisiones
- Capacidad de comunicación y trabajo en equipo
- Capacidad de aprender a aprender

## **PRACTICAS DOCENTES Y DISPOSITIVOS DIDÁCTICOS**

Para la generación de las competencias mencionadas anteriormente, se proponen diferentes prácticas y dispositivos didácticos:

- 1) Resolución de problemas
- 2) Resolución de trabajos en forma grupal
- 3) Aula Virtual: Cuestionarios, Foros, Videos
- 4) Casos integradores
- 5) Trabajo de investigación aplicada
- 6) Seminarios de Extensión

A continuación se describen los mismos:

1) Resolución de problemas: La cátedra propone para el desarrollo y tratamiento de los diferentes contenidos conceptuales la resolución de problemas. Se presentan situaciones problemáticas, donde se debe evaluar la información contable, financiera y no financiera en cada uno de los temas que se incluyen en los contenidos conceptuales. Los problemas son elaborados por los docentes, y presentados en las clases para la discusión por parte de los estudiantes. Se pretende un aprendizaje basado en problemas.



2) Resolución de trabajos en forma grupal: Para afianzar los conceptos presentados y desarrollados en los problemas que se discuten en las clases, se indican problemas adicionales para ser resueltos por los estudiantes en forma grupal. Los mismos se deben presentar una vez finalizado el tema correspondiente. Cumplido el plazo de entrega, las soluciones de los problemas son habilitados en el Aula Virtual, los trabajos son corregidos y entregados a los estudiantes, para que revisen su proceso de aprendizaje.

3) Aula Virtual: La Cátedra realiza un uso intensivo del Aula Virtual en el Campus de la UNT virtual ([www.campusuntvirtual.unt.edu.ar](http://www.campusuntvirtual.unt.edu.ar)). En la misma, se encuentra toda la información pertinente a la materia.

También, de cada tema que se desarrollará se encuentran disponibles previamente antes de iniciarlo:

- 3.1. El esquema conceptual del tema a tratar
- 3.2. Los problemas a desarrollar en clases
- 3.3. Las soluciones de problemas
- 3.4. Los problemas adicionales para ser presentados en forma grupal
- 3.5. Un foro de consultas

De este modo, el estudiante cuenta con todo el material con unos días previos para que revise los problemas y se discutan en las clases presenciales las soluciones propuestas.



Durante el desarrollo del tema, se incorporan cuestionarios, donde los estudiantes pueden poner en práctica la lectura de la bibliografía indicada. Esta herramienta se encuentra habilitada hasta un par de días después de finalizado el tema. Un indicador interesante es el número de estudiantes que responden en tiempo los mismos, lo cual nos aproxima al porcentaje de alumnos que se encuentran participando activamente del curso.

Al finalizar el tema, y luego de presentar los problemas adicionales, se habilitan las soluciones de los mismos para su posterior verificación.

El desarrollo de todas las soluciones se encuentra en hojas de cálculo, con el propósito de demostrar el uso de esta herramienta, lo que acerca a los estudiantes a la realidad laboral que tendrán que abordar.

En el Aula Virtual se presentan las soluciones de los parciales y de las recuperaciones, con un criterio de total transparencia para el estudiante.

Se implementa una encuesta virtual antes del primer parcial, donde luego se comparten los resultados de la misma con todos los estudiantes.

Se encuentran disponibles documentos de textos de actualización elaborados por la cátedra.

Con motivo de documentar todo el capital intelectual generado, se confeccionó una recopilación de los problemas y de los cuestionarios de autoevaluación de cada tema.



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

CONTABILIDAD GERENCIAL

Usted se ha autenticado como Marcelo Medina (Salir)

Changiar rol a... Activar edición

Importante!!!

Información importante para los usuarios de este Sitio.

OFICINA 87

Prof. Lic. Marcelo E. Medina Galván  
JTP. Mag. Rosa Noemí Ponce  
JTP. Lic. Cecilia S. Díaz Campo  
Aydt: Sr. Javier García

Diagrama de temas

Contabilidad Gerencial

¡ Bienvenidos !

CURSO 2015

CG en tu celular!!!

Facebook Institución

Vinculos Web de Interés

Curso: CONTABILIDAD GERENCIAL

Curso: CONTABILIDAD GERENCIAL

Presentación Contab...

Presentación TallerM...

Presentación Investi...

ES

11:09 a.m.

Costos y Decisiones de Producción

La información y el proceso de toma de decisiones. El concepto de relevancia. Insourcing contra Outsourcing, y decisiones de fabricar contra comprar, Costos de oportunidad y outsourcing. Decisiones de mezcla de productos bajo restricciones de capacidad. Rentabilidad de los clientes. Irrelevancia de los costos pasados y del equipo. Decisiones de reemplazo. Decisiones y evaluación del desempeño. Aplicaciones de Programación Lineal. Excel Solver.

Ch. Cp. 11. Toma de decisiones e información relevante.

Ch. Cp. 19. Tablero de control balanceado: calidad, tiempo y teoría de las restricciones.

EL COSTO DE NUESTRAS DECISIONES. FINANZAS PARA TODOS

AYUDAR AL COMPADRE O ADMINISTRAR VIDRIERIA

ADMINISTRAR VIDRIERIA

AYUDAR AL COMPADRE TODA LA VIDA = MUCHA SATISFACCIÓN

ADMINISTRAR VIDRIERIA = BONO EN EL SUELDO

PRIORIZAR ADMINISTRAR ES... IDENTIFICAR

T07 EJERCICIOS DE CLASE 2015 (11)

T07 EJERCICIOS DE ENCARGO 2015 (11)

Foro de Consulta T07

Questionario TEMA 07

Curso: CONTABILIDAD GERENCIAL

Presentación Contab...

Presentación TallerM...

Presentación Investi...

ES

11:43 a.m.

4) Casos integradores: por medio del “aprendizaje activo”, se proponen casos integradores con diferentes metodologías. El caso integrador tiene como objetivo generar un espacio para que los estudiantes revisen sus aprendizajes y afiancen los conceptos desde una mirada global de los temas, reconociendo las diferentes interrelaciones de los conceptos.

En una metodología, la propuesta es trabajar en el aula en grupos de 4 integrantes, con un artículo de actualidad económica (Ver Anexo N°1), sobre el cual los integrantes de la Cátedra preparamos previamente una guía de preguntas relacionadas con nuestra disciplina y, a su vez, con el artículo en cuestión. El proceso de formación de los grupos es aleatorio, ya que cada alumno recibe un caramelo de alguno de los 4 sabores disponibles, y deben formar grupos “multifrutales”. Este clima, en el que el participante tiene que hacer algo para encontrar su grupo, moverse de asiento, etc., impide un cansancio rápido, además de generar un ambiente conocido como “eustress” (stress de alegría, de agrado), el cual acelera el traspaso del conocimiento a la memoria de largo plazo.

Otra metodología para esta actividad, es un trabajo grupal a ser realizado fuera del horario de clase. Se pone a disposición con unas semanas de anterioridad un caso integrador elaborado por los docentes, el cual debe ser resuelto por los estudiantes en grupo durante el dictado de los temas. Una vez finalizados los temas para cada parcial, se entrega antes de la clase la resolución propuesta por los grupos y es discutido y analizado en el aula, con el objetivo de que los estudiantes reconozcan sus propios errores y aprendan con ellos.





5) Trabajo de investigación aplicada:

Con el propósito de acercar al estudiante a una práctica lo más cercana a la realidad laboral que tendrá que enfrentar, se debe elaborar un trabajo de investigación de corte cualitativo donde debe usar la entrevista como método indicado para explorar e identificar situaciones de toma de decisiones por parte de los responsables dentro de una organización.

Se debe seleccionar a un gerente, administrador o encargado de una empresa u organización que tome decisiones. A través de una entrevista, se debe relevar alguna situación que se tipifique en alguna de las categorías de decisiones que se presentan en el curso. Luego, se deben identificar los conceptos de la información relevante que se debe usar para tomar la decisión y presentar un esquema de los factores cuantitativos y cualitativos que el decisor debe tomar en cuenta.

El trabajo se debe realizar en forma grupal y es presentado antes de rendir el segundo parcial.

6) Seminarios de extensión:

La cátedra ofrece espacios optativos de formación para los cursantes y todos aquellos alumnos interesados en el área. Se detallan dos expresiones implementadas de estos seminarios:

6.1. "Una Estrategia Constructiva para el siglo XXI": la Estrategia de una Empresa consiste en responder a dos preguntas básicas: 1) Dónde Competir y 2) Cómo Competir. La última, comprende principalmente el tema de estudio de lo que se conoce como Estrategia de Negocios, y se propone establecer la fórmula o modelo que empleará la empresa para competir con éxito en el mercado de selección; fórmula o modelo que debe necesariamente definirse en correspondencia con el contexto económico, social, político, tecnológico, etc., que rodea a la empresa. Ese contexto ha asumido hasta ahora un paradigma de Capitalismo de la Era Industrial. Un capitalismo que considera como resultado distintivo y deseable el crecimiento de la riqueza, principalmente de los accionistas y una medición del éxito o logro en términos de cantidad de



output, que se apoya en un concepto de eficiencia que no incluye costos que se externalizan a, y beneficios que se apropian de, la gente, comunidad, sociedad, mundo natural y generaciones futuras. Para muchos, ese paradigma está agotado con la perspectiva de un crecimiento continuado llegando a su límite, lo que haría a las formas usuales de definir un posicionamiento competitivo, irrelevantes, obsoletas e inefectivas para el éxito de la empresa. El Seminario plantea la reflexión y el intercambio de ideas sobre una perspectiva alternativa para la formulación de una estrategia, no ya competitiva, sino constructiva en beneficio de la gente, comunidad, sociedad, mundo natural, generaciones futuras y, por supuesto también, para los accionistas.

6.2. “Cuadro de Mando Integral”: con el objetivo de brindar los conocimientos necesarios para la elaboración e implementación de un Cuadro de Mando Integral y su utilización como herramienta de gestión en la toma de decisiones y en la traducción e implementación de la estrategia empresarial. Los participantes son entrenados en adquirir, desarrollar y afianzar habilidades prácticas en la elaboración y seguimiento de un mapa estratégico y los planes de acción predeterminados. Asimismo, se familiarizaron con el uso de indicadores, tanto financieros como no financieros, y su seguimiento a través del tiempo.

## **CONCLUSIONES**

El informe Tuning del año 2013 representa un excelente punto de partida para entender la realidad latinoamericana con respecto a la Administración y su enseñanza. También realiza un aporte valioso en la identificación de las competencias requeridas a los administradores.

La generación de competencias en general y las de interpretación de la información contable y financiera para la toma de decisiones, requiere romper con paradigmas fuertemente arraigados en los claustros universitarios, especialmente la tendencia natural al enciclopedismo académico.



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

Desde nuestro rol docente, es un desafío diseñar e implementar prácticas docentes y dispositivos didácticos que promuevan la adquisición de competencias por parte de los estudiantes de administración.

## BIBLIOGRAFIA

### PÁGINAS EN INTERNET

- <http://www.infobae.com/2015/03/27/1718428-a-pesar-que-ingresan-mas-alumnos-la-universidad-solo-tres-cada-diez-terminan-sus-estudios>
- <http://www.lanacion.com.ar/1871950-quienes-estan-pensando-la-nueva-educacion-de-la-argentina>
- [http://repositorio.ub.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/4876/cea\\_numero\\_34.pdf?sequence=2](http://repositorio.ub.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/4876/cea_numero_34.pdf?sequence=2)
- [http://tuning.unideusto.org/tuningal/index.php?option=com\\_docman&Itemid=191&task=view\\_category&catid=22&order=dmdate\\_published&asc\\_desc=DESC](http://tuning.unideusto.org/tuningal/index.php?option=com_docman&Itemid=191&task=view_category&catid=22&order=dmdate_published&asc_desc=DESC)
- [http://tuningacademy.org/wp-content/uploads/2014/02/RefAdministration\\_LA\\_SP.pdf](http://tuningacademy.org/wp-content/uploads/2014/02/RefAdministration_LA_SP.pdf)

## ANEXO 1: EJEMPLOS DE CASOS INTEGRADORES

Un negocio que crece en la crisis

### **Caen los márgenes, pero el GNC aún es rentable**

*El Gobierno decidió restar rentabilidad a los expendedores de gas para automotores, con el objetivo de que mejoren los márgenes en el ámbito de la producción de gas, para alentar más inversiones en exploración y explotación de nuevos pozos con el fluido. El temor a que se desatienda a empresas pequeñas y medianas para favorecer a grandes compañías.*



EXIMIDOS. El fenómeno de falta de naftas que arreció especialmente entre fines de 2001 y comienzos del corriente año no afectó al GNC.

Por estos días, el Gas Natural Comprimido (GNC) volvió a ser noticia, cuando el Gobierno nacional anunció que el precio del metro cúbico de gas natural en el punto de ingreso al sistema de transporte aumentará un 300%, en busca de alentar inversiones en el sector. Lo curioso es que Casa Rosada garantizó que esta decisión, por el momento, no se trasladará a los consumidores. La medida implicará una caída importante en los márgenes de rentabilidad de las estaciones de servicio que venden GNC, pero no por ello la actividad dejará de ser negocio, según se desprende de la relación costos-ingresos en las empresas del sector.

A través de una resolución publicada el lunes último en el Boletín Oficial, la Secretaría de Energía de la Nación fijó en \$ 0,4945 el m<sup>3</sup> de 9.300 kilocalorías, sin impuestos, el precio del gas natural en el punto de ingreso al sistema de transporte para los servicios del GNC, lo que implica un alza del 316%. Esta mejora, según las estimaciones de las autoridades nacionales, alentará la inversión en exploración y explotación de nuevos pozos gasíferos en Argentina. El objetivo es incrementar la producción y reservas de gas natural, en concordancia con los objetivos en que se enmarca el Plan Nacional de Inversiones Hidrocarburífera.



La Secretaría de Energía aclaró que la decisión no impactará en los usuarios: "los precios de expendio del combustible de GNC ofrecido al público se mantendrán a los mismos valores de provisión vigentes al 8 de agosto". Se estableció que el valor del combustible para el consumidor debería ser de \$ 2,05 el m<sup>3</sup>, menos que los \$ 2,589 a que se vende en Tucumán. Como era de suponerse, el anuncio no cayó bien entre los estacioneros de nuestra provincia, tal como quedó evidenciado en las expresiones del dirigente de la Cámara de expendedoras de Tucumán (Capega), Hugo Cellerino, para quien el precio de referencia del m<sup>3</sup> estimado por el Gobierno "no favorecerá a las empresas".

La reacción de los estacioneros contra la resolución nacional tiene su justificación: las expendedoras del fluido para automotores verán caer un 25% su margen bruto. Esto será así porque hasta ahora cada estación de servicio de GNC obtiene una diferencia bruta a favor de \$ 1,80 por m<sup>3</sup>, mientras que ahora bajará a \$ 1,36, según estimaciones del sector. Así, si una expendedora de Tucumán vende 100.000 m<sup>3</sup> de GNC por mes, con el nuevo esquema de precios obtendrá un margen bruto de \$ 136.000, sin contar gastos de funcionamiento del establecimiento comercial (impuestos, sueldos, servicios, etcétera). Operadores aseguran que con estos números, seguirá siendo negocio vender GNC en Tucumán. El presidente de la Confederación de Entidades del Comercio de Hidrocarburos y Afines (Cecha), Oscar Díaz, opinó que es posible que se termine sacando recursos a las PyME, a las empresas familiares, para trasladarlos a las grandes compañías. De todas maneras, todavía falta conocer detalles de cómo se instrumentarán los controles para evitar que las expendedoras incumplan con la disposición nacional de que no varíen los precios al público del gas para automotores.

Fuente:

<http://www.lagaceta.com.ar/nota/508603/economia/caen-margenes-pero-gnc-aun-rentable.html>

Reunidos en grupos de 3 o 4 personas, responda:

1. ¿Cuál era el precio del gas natural en el punto de ingreso al sistema de transporte del GNC por m<sup>3</sup> antes de la resolución de la Secretaría de Energía de la Nación?
2. ¿A cuánto ascienden los costos variables por m<sup>3</sup> de GNC (sin considerar el gas natural) antes y después de la resolución (utilice la herramienta de "buscar objetivo"? ¿Hay inconsistencia con la información que surge de la publicación? ¿Por qué? Explique.
3. ¿Cuáles recursos considera que podrían incluirse dentro del monto calculado en el apartado anterior?
4. ¿Es verdad que el margen bruto de las expendedoras del fluido disminuiría en un 25%? Muestre los cálculos.
5. ¿Cuál es la diferencia entre Margen Bruto y Margen Neto?
6. Identifique qué reporte informe de la contabilidad considera necesario para analizar el caso.



7. Suponga que los gastos de funcionamiento ascienden a la suma de \$100.000, elabore el informe propuesto antes y después de la resolución.
8. Analice dicho informe con porcentajes verticales y horizontales para verificar las aseveraciones de la información periodística. Grafique dichas situaciones.
9. ¿Según el concepto de Cadena de Valor, en qué eslabón se ubican las empresas de este rubro?
10. Teniendo en cuenta la siguiente frase: “es posible que se termine sacando recursos a las PyME, a las empresas familiares, para trasladarlos a las grandes compañías”, analice dicha expresión utilizando gráficamente la cadena de valor. Relacione esta expresión con los juegos de suma cero.

## VENTAS CONCENTRADAS

# Cada vez menos surtidores por la falta de rentabilidad

De noviembre a enero cerraron 111 estaciones de servicio. Hoy, apenas quedan en pie 4.344. Un tercio del total opera con la bandera de YPF.



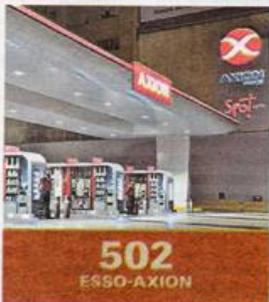
1.451  
YPF



1.030  
BANDERA BLANCA



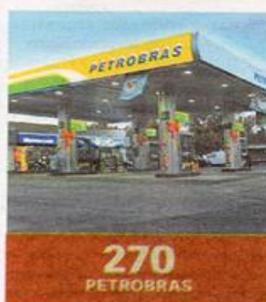
621  
SHELL



502  
ESSO-AXION



281  
OIL



270  
PETROBRAS

Damián Kantor  
dkantor@clarin.com

**A**cosado por la falta de rentabilidad y la suba de costos (luz, impuestos y salarios), entre otras cosas, el parque de surtidores continúa reduciéndose. De noviembre a enero dejaron de funcionar 111 estaciones de servicio. Según estadísticas elaboradas por la cámara sectorial AES (Asociación de Estaciones de Servicio), en ese lapso el sistema expendedor de combustibles se contrajo de 4.455 puntos de venta a 4.344. De este modo, la tendencia declinante se mantiene firme: en la última década cerraron 2.200 estaciones.

La ecuación de ingresos —un porcentaje de las ventas en el surtidor— y gastos de la operación es un desafío para las estaciones. “Los costos internos son enormes. Y el punto de equilibrio de una boca requiere

colocar 250.000 litros mensuales, y muchas están por debajo de ese nivel”, dijo a iEco Luis María Navas, directivo de AES. En el sector subrayan que la ganancia de una estación depende del precio de las naftas y el volumen de ventas. “Si esa fórmula no cierra, la estación también cierra por falta de rentabilidad”, explica Navas.

De las 4.344 estaciones de servicio que hoy están en actividad, 1.451 pertenecen u operan bajo la bandera de la reestatizada YPF. Al igual que años anteriores, un tercio de los puntos de venta (el 33,4%) son distribuidoras de petrolera estatal. En el esquema de distribución, las estaciones privadas que operan con YPF “perciben un porcentaje fijo del 8%”, dice Navas. De este modo, mientras la suba de precios de los combustibles golpea los bolsillos de los consumidores, también representa un alivio para

los “estacioneros”. Las otras fuentes de ingreso (autoservicio, engrase o gomería, venta de repuestos, etc.) no tienen tanta incidencia en la operación total.

En cantidad de estaciones, detrás de YPF aparecen las de bandera blanca (23,7%), es decir, que no tienen contrato con ninguna petrolera y se abastecen con distribuidoras mayoristas y refinadoras. Detrás aparecen Shell (14,3%), Esso/Axion (11,5%), Esso (7%), Oil (6,5%), y Petrobras 6,2%.

Con este modelo de negocio, basado casi exclusivamente en un porcentaje fijo sobre las ventas, no hay muchas opciones. Navas dice que “la única solución es que las petroleras otorguen una bonificación”. Otra alternativa es que las estaciones sumen al GNC a su oferta tradicional de nafta y gasoil. “Pero esto implica inversiones, y no todas pueden”, concluyó.

1. Identifique los conceptos de Contabilidad Gerencial en el texto
2. ¿Cuáles son las variables críticas en este negocio?
3. ¿Cómo es la estructura de costos?
4. ¿Cuál es el punto de equilibrio? Interprete



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

## TITULO

# EL EMPRENDEDORISMO EN LA CURRÍCULA DE CARRERAS UNIVERSITARIAS.

### **Autores:**

SAUNDERS, Shirley del Carmen. Autora y Expositora. FCE/UNC y UBP. TE:  
0351-156206952. [shirleysaun@gmail.com](mailto:shirleysaun@gmail.com)

GARBINO, Patricia Alejandra. Autora – UBP. TE: 0351- 155925911.  
[pgarbino@gmail.com](mailto:pgarbino@gmail.com)

BARSEGHIAN, Tristana. Autora. FUAD/UNC y UBP. TE: 0351-155467119.  
[tristnab@gmail.com](mailto:tristnab@gmail.com)

PALENCIA, Regina. Autora. FCE/UNC. TE: 0351-156807045.  
[reginapalencia@hotmail.com](mailto:reginapalencia@hotmail.com)

LUNAD ROCHA, María Eugenia. Autora. FUAD/UNC.  
[eugenialunadrocha@gmail.com](mailto:eugenialunadrocha@gmail.com)

CONCI, Esteban Fermín. Autor. FCE/UNC y UBP. 0351-155520268.  
[Esteban.conci@gmail.com](mailto:Esteban.conci@gmail.com)

### **Palabras claves:**

Emprendedores, Universidad, Curriculum, Metodología de enseñanza,  
Crecimiento económico



## INTRODUCCIÓN.

El rol de la Universidad y sus funciones son de gran importancia para la sociedad. Por ello, la Universidad se encuentra permanentemente ante el desafío de responder a las necesidades sociales con nuevos avances científicos y tecnológicos, fortaleciendo los vínculos entre ambos. Debe reflexionar sobre los problemas que se presentan y proponer soluciones y así, ajustar los conocimientos generados e impartidos y sus prácticas de enseñanza, a fin de estrechar sus relaciones y obtener buenos resultados y un impacto positivo.

La constante preocupación de un país por el crecimiento y desarrollo económico, es un aspecto que impacta sobre todos los actores sociales y, por ende, incluye a aquellos que forman parte del sistema educativo, entre los cuales se encuentra la universidad. En este sentido, ésta incide desde el momento en que define el perfil del egresado y sus objetivos, otorgando el marco para el plan de estudios de cada carrera, orientando la formación a impartir.

Según sostienen algunos analistas, en general la universidad se centra en obtener investigadores, profesores o empleados para el ámbito público o el privado, descuidando la formación y el fomento del espíritu emprendedor, poniendo de manifiesto un problema de diseño y formación universitaria.

Si se considera la importancia relativa que tienen los emprendedores y sus emprendimientos en la actividad y crecimiento económico, en la generación de trabajo o como elemento movilizador para la asignación de recursos, surge la necesidad de analizar si la universidad apoya y aporta conocimientos e instrumentos para impulsar el espíritu emprendedor en sus estudiantes de forma que luego sean capaces de abordar de manera exitosa un emprendimiento propio.

Global Entrepreneurship Research Association (GERA), es un programa académico de investigación a nivel global que estudia la relación entre la



actividad emprendedora y el desarrollo económico. Aplica indicadores para medir diferencias en el nivel de actividad emprendedora en etapa temprana (TEA) entre países (proporción de individuos entre 18 y 64 años que está involucrado en un negocio naciente), para descubrir los factores que determinan los niveles de actividad emprendedora a nivel nacional e identificar aquellas políticas públicas que favorezcan la actividad emprendedora. El programa realiza una diferenciación entre emprendimientos por oportunidad (por detectar una posibilidad de negocios) de aquellos que son por necesidad (como alternativa para obtener algún ingreso para subsistencia). De los informes elaborados por la asociación, surge que existe un alto nivel de mortandad en aquellos que son por necesidad, alcanzando mayor posibilidad de permanencia y crecimiento los emprendimientos basados en una oportunidad. Lo expuesto refuerza el rol de la universidad para ofrecer conocimientos e instrumentos que impulsen a sus estudiantes a generar sus propios emprendimientos, formándolos para detectar oportunidades y ser capaces de ponerlos en práctica de manera exitosa.

Históricamente, el término emprendedor se asoció a viajeros aventureros, militares expedicionarios, constructores y arquitectos de obras públicas. Se puede considerar a Bygrave y Zacharakis (2008) que exponen el concepto elaborado por el economista Joseph Shumpeter quien define al emprendedor como *“la persona que destruye el orden económico existente, introduciendo nuevos productos y servicios, introduciendo nuevos métodos de producción, creando nuevas formas de organización, o explotando nuevas materias primas”*. Esto puede producirse en relación a un negocio existente o uno nuevo. Es así que, en el ámbito empresarial, el emprendedor es un buscador de oportunidades de crecimiento económico y social para su comunidad de origen. Las motivaciones que conllevan al desarrollo de una actividad emprendedora pueden basarse, tal como se señaló previamente, en la detección de una oportunidad o una apremiante necesidad.

En el ámbito académico, el emprendedorismo y los temas relacionados al espíritu emprendedor, han incrementado su participación de manera paulatina



en los últimos años. El ejercicio independiente es una opción laboral frecuente para diversas profesiones. Esto ha motivado la inclusión de asignaturas en algunas carreras, que abordan aspectos tendientes a ofrecer al futuro graduado algunos conocimientos y/o herramientas vinculados a análisis del mercado, gestión de negocios, planificación, economía, etc. Los aportes son variados y adoptan una diversa nomenclatura.

Las posibilidades de inserción laboral para los recién egresados de diversas carreras, es sólo uno de los factores que ponen de manifiesto la necesidad de incorporar y trabajar la temática del emprendedorismo en los claustros universitarios. El impacto en la economía de una región, la transferencia de aspectos científico-tecnológicos desde la universidad al medio, y la generación de oportunidades de desarrollo personal, justifican el tratamiento del emprendimiento de negocios y el espíritu emprendedor en las currículas de diversas carreras. Esta necesidad no sólo se circunscribe a las ofertas vinculadas a las ciencias económicas o relacionadas con los negocios, sino a cualquier actividad que conlleve una práctica profesional que requiera de la interacción con diversos actores sociales - clientes, proveedores, sistema financiero, etc. -.

El desarrollo de una cultura emprendedora parece arraigarse en valores nacionales. Así por ejemplo en un estudio en España, sostiene Vidal Vidal (2012) que *“La opción de montar un negocio por cuenta propia como una posibilidad más de futuro profesional no está en la mente de los jóvenes españoles. Se prefiere trabajar en una empresa privada o en la Administración Pública antes que embarcarse en una aventura empresarial.”*

En Argentina, acompañando la tendencia hacia el impulso de los emprendimientos, han surgido en los últimos años diversas instituciones, tanto del sector público como privado, que dan soporte a la actividad emprendedora, entre otras: Junior Achievement, Endeavor, Incubadora de Empresas, FIDE, etc. Si bien las universidades se han ido sumando a esta tendencia, en general sus acciones se llevan a cabo desde un enfoque extracurricular. Esto se verifica en la Universidad Nacional de Córdoba y también el caso de la Universidad Blas



Pascal, quienes desarrollan actividades en forma vinculada con varias organizaciones relacionadas con el emprendedorismo, pero con escasa participación desde el grado.

Es preciso ofrecer al estudiante conocimientos y herramientas de gestión acordes a la realidad circundante en su medio local, considerando las tendencias nacionales e internacionales, que puedan enriquecer sus posibilidades de desarrollo personal con una visión sustentable.

Bajo este supuesto, se realiza esta investigación que parte de la hipótesis de que la currícula de las carreras de grado de la Universidad Nacional de Córdoba, dictadas en la Facultad de Ciencias Económicas y en la Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño, así como en las carreras de grado asociadas a los negocios de la Universidad Blas Pascal, contemplan de manera parcial e insuficiente los contenidos referidos a emprendedorismo. Por otra parte, se sostiene también que los programas de las asignaturas no revelan la aplicación de modalidades de enseñanza acordes para el desarrollo del espíritu emprendedor. Estos serían indicadores de una menor contribución de la universidad hacia la sociedad para asegurar el crecimiento y desarrollo económico y social deseable.

El objetivo general de este trabajo es estudiar si los planes de estudio de las carreras de grado de la Facultad de Ciencias Económicas y de la Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño de la UNC y de las carreras de grado asociadas a los negocios de la UBP propician el desarrollo del espíritu emprendedor en los estudiantes.

El segundo objetivo es analizar la problemática de la enseñanza del emprendedorismo, desde la perspectiva de los aportes de las ciencias sociales y de experiencias aplicadas en otros ámbitos universitarios.

En tercer lugar, identificar las características y enfoque de los planes de estudio de las carreras mencionadas en relación a esta temática y reconocer la inclusión de los contenidos o ejes temáticos y las modalidades de enseñanza vinculados a emprendedorismo en la currícula de las carreras de grado bajo estudio.



Por último, proporcionar aportes para la inclusión y desarrollo de la temática del emprendedorismo en las asignaturas de las carreras de grado, contemplando los vínculos necesarios con el diseño de los planes de estudio.

**Esta ponencia realiza un informe de avance de la investigación en curso, exponiendo los resultados parciales obtenidos hasta el momento.**

## **MÉTODO**

La investigación se desarrolla aplicando inicialmente un estudio exploratorio de carácter bibliográfico y en base de información secundaria. Este tipo de estudios permitieron familiarizarse con el objeto bajo estudio; determinando tendencias y variables intervinientes, identificando contextos y situaciones de estudio y relaciones potenciales entre variables.

La metodología utilizada es de carácter cualitativo y cuantitativo, basando el análisis en la información que proporcionaron los datos y fuentes de información, generando la obtención de la muestra, los instrumentos técnicos que se utilizaron, el tratamiento de la información y los problemas estadísticos que se presenten.

Se analizan los planes de estudio para identificar las materias y los contenidos sobre emprendedorismo; se relevan los objetivos y los métodos de enseñanza-aprendizaje planteados en las asignaturas en estudio.

La investigación cualitativa, aún incompleta, se lleva a cabo a través de grupos de foco, entrevistas en profundidad y encuestas. Se realizan grupos de foco con estudiantes y graduados recientes y entrevistas a informantes claves. Se incluirá a docentes de las cátedras identificadas con aportes de contenido vinculados al emprendedorismo. Asimismo, se entrevistará a alumnos y egresados para indagar acerca de sus percepciones sobre los contenidos recibidos.

Además se aplican encuestas a estudiantes, utilizando cuestionarios que aseguren un enfoque estructurado y ordenado en la recopilación de los datos.



Las encuestas serán realizadas sobre las poblaciones involucradas en el estudio, con el fin de indagar el grado de satisfacción de los estudiantes con los conocimientos y técnicas para abordar un emprendimiento ofrecidas por las unidades académicas.

A partir del diagnóstico que se realice y de los indicadores obtenidos se podrá establecer el grado de impacto de cada atributo en el proceso de enseñanza aprendizaje vinculado con el emprendedorismo. Por otra parte contribuirá a la reflexión y evaluación de los métodos y técnicas aplicados para la transferencia de los conocimientos sobre emprendedorismo y para el impulso del espíritu emprendedor en docentes y estudiantes.

Una vez finalizado el proyecto de investigación, el equipo proveerá la información obtenida a los niveles de conducción y a la población involucrada de las unidades académicas consultadas y analizadas, realizando además su difusión a través de publicaciones en ámbitos relacionados.

En este trabajo se expone la indagación realizada en relación a la percepción sobre los aportes que realiza la oferta educativa de las universidades y la asociación con las carreras que se cursan en ellas.

Durante el mes de octubre de 2014, los estudiantes de los últimos años de las carreras de Administración y Contador Público de la Universidad Nacional de Córdoba y de la Universidad Blas Pascal y a los alumnos de la carrera de Diseño Industrial de la UNC, fueron consultados respecto a la percepción que tenían sobre los aportes que las carreras que cursaban, realizaban en aspectos vinculados al emprendedorismo. Bajo la dimensión Ambiente Universitario, se desplegó una batería de afirmaciones con las que los estudiantes tenían que expresar el nivel de acuerdo o desacuerdo, relacionadas todas ellas a la formación como emprendedores.

En un primer paso, el análisis realizado abordó la existencia o no de independencia entre el nivel de acuerdo de cada una de las afirmaciones propuestas y las carreras bajo estudio y en un segundo punto se realizó el



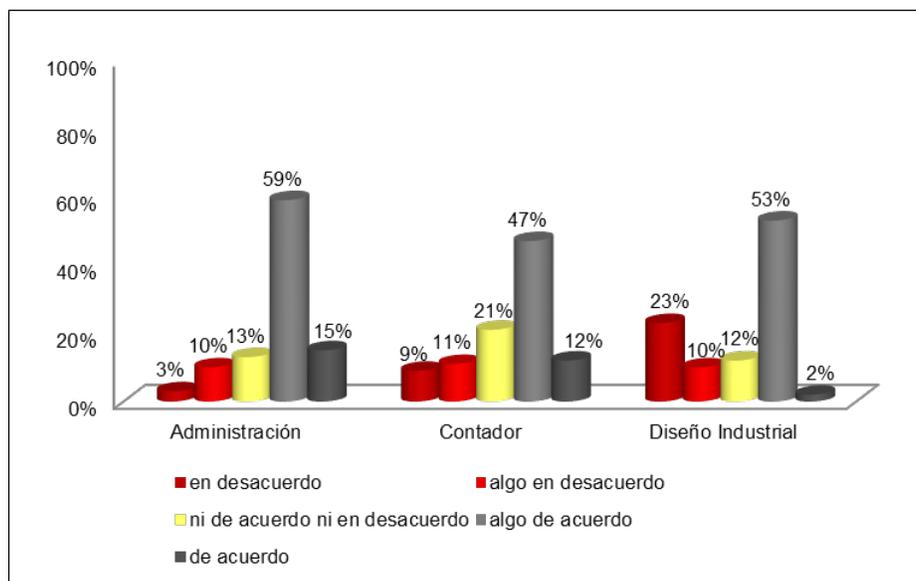
mismo tipo de análisis pero entre el nivel de acuerdo de cada una de las afirmaciones propuestas y las universidades y facultades que participaron en la investigación. En ambas instancias se aplicó la herramienta estadística pruebas de independencia y se trabajó con un nivel de significancia del 0,05.

## RESULTADOS

### Análisis de independencia de las diferentes afirmaciones respecto a las carreras de administración, contador público y diseño industrial

Se encontró una relación de dependencia entre el *nivel de acuerdo respecto a si la*

*oferta educativa de la universidad mejoró las habilidades prácticas de gestión para iniciar un negocio y la carrera cursada.*

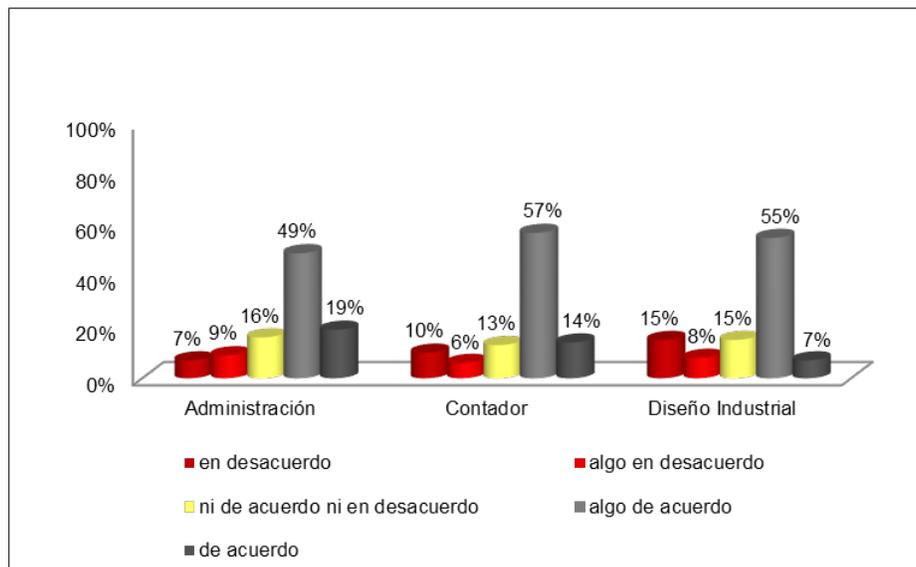


**Figura 1. Nivel de acuerdo respecto a si la oferta educativa de la universidad mejoró las habilidades prácticas de gestión para iniciar un negocio en relación a la carrera cursada.** La relación de dependencia surge al comparar el valor p del análisis con el nivel de significancia. Resultando valor  $p = 0,033 < \text{valor } \alpha = 0,05$



Los estudiantes de administración expresan mayores niveles de acuerdo con la afirmación en comparación con las otras dos carreras. El 74% consideró que la oferta educativa de las universidades, les mejoró las habilidades prácticas de gestión para iniciar un negocio. Los alumnos de contador público se diferencian de los de administración y diseño industrial por haberse definido como indecisos en la respuesta, el 21% se identificó como -ni de acuerdo ni en desacuerdo- con la afirmación. Los estudiantes de diseño industrial en cambio son quienes se manifestaron con mayor nivel de desacuerdo (33%) respecto a si la oferta educativa que la universidad les proporciona, mejoró las habilidades prácticas de gestión para iniciar un negocio (ver Figura 1).

Al realizar el análisis de independencia entre el nivel de acuerdo del resto de afirmaciones y las carreras, se concluyó que había ausencia de dependencia entre las diferentes vinculaciones, siendo estadísticamente independientes. A continuación se presentan las diferentes situaciones:



**Figura 2. Nivel de acuerdo respecto a si la oferta educativa de la universidad aumentaron los conocimientos, actitudes, valores y motivaciones de los emprendedores en relación a la carrera cursada.** El valor  $p = 0,488 > \text{valor } \alpha = 0,05$

La indagación acerca de la vinculación entre las dos variables bajo estudio “nivel de acuerdo respecto a que la oferta educativa que la universidad ofrece aumenta el conocimiento de actitudes, valores y motivaciones de los emprendedores” y las “carreras bajo estudio”, se concluyó que los niveles de acuerdo son similares entre carreras por lo que son estadísticamente independientes. La carrera no condiciona la respuesta sobre la afirmación propuesta a evaluar (ver Figura 2).

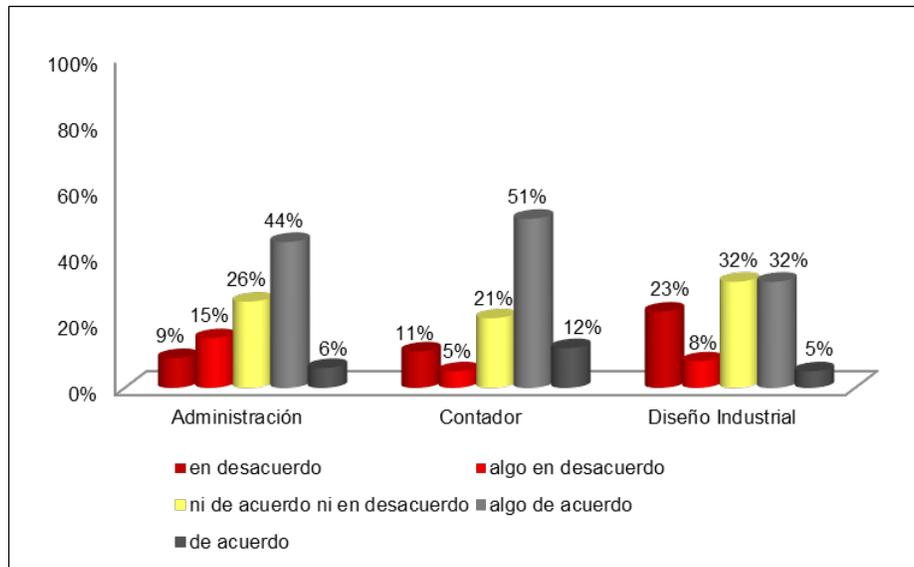


Figura 3. Nivel de acuerdo respecto a si la oferta educativa de la universidad mejoró la capacidad para desarrollar redes y capital social en relación a la carrera cursada. El valor  $p = 0,0633 > \text{valor } \alpha = 0,05$

Si bien los resultados del análisis Chi Cuadrado permitieron concluir que las variables “nivel de acuerdo respecto a si la oferta educativa de la universidad mejoró la capacidad para desarrollar redes y capital social” y “carrera” son independientes se pudo detectar algunas tendencias. Los estudiantes de diseño industrial fueron más proclives a manifestarse en desacuerdo sobre este aporte que la universidad realizaría y quienes cursan contador público, en cambio, consideraron estar de acuerdo con que la universidad les mejoró la capacidad para desarrollar redes y capital social (ver Figura 3)

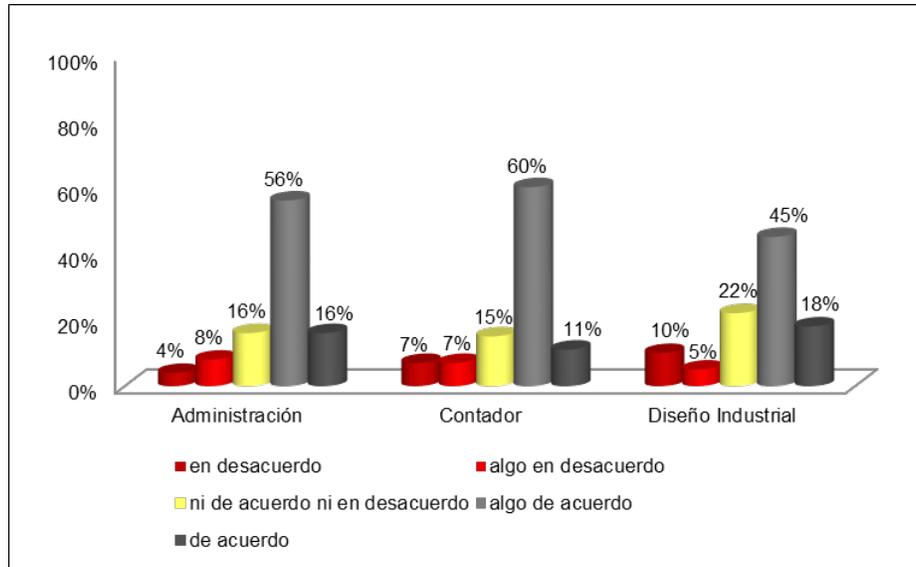
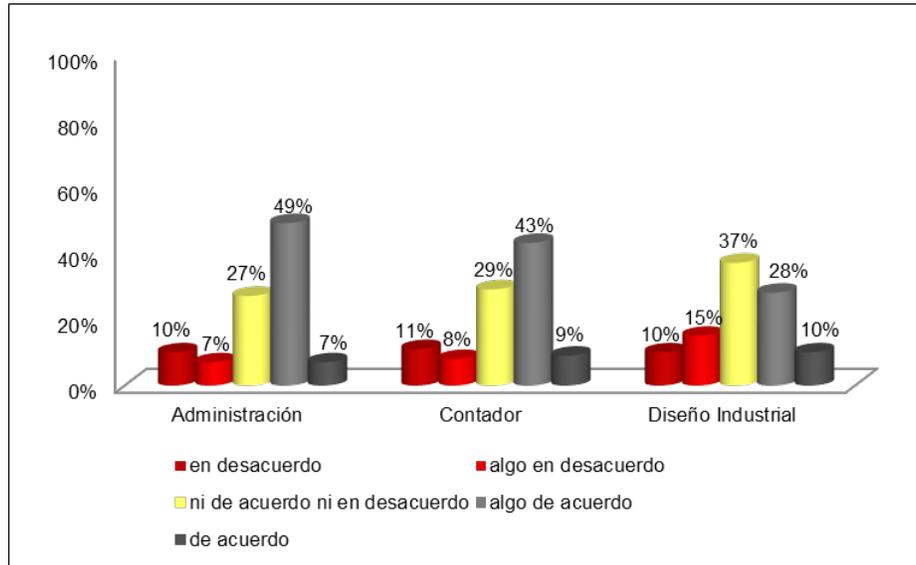


Figura 4. Nivel de acuerdo respecto a si la oferta educativa de la universidad mejoró la capacidad de detectar oportunidades de negocio en relación a la carrera cursada. El valor  $p = 0,747 > \text{valor } \alpha = 0,05$

Al ser el valor  $p$  mayor al nivel de significancia se concluyó que las variables en estudio eran independientes. Sin embargo se observó algunas tendencias, los alumnos de administración y contador presentaron mayor nivel de acuerdo en relación a que la oferta educativa de la universidad mejoró la capacidad de detectar oportunidades de negocios. Quienes son estudiantes de diseño industrial fueron los que tuvieron los mayores niveles de desacuerdo o bien de cierta indecisión respecto a la afirmación (ver Figura 4).



**Figura 5. Nivel de acuerdo respecto a si la oferta educativa de la universidad proporcionó la infraestructura necesaria para convertirse en emprendedor en relación a la carrera cursada.**  
El valor  $p = 0,659 > \text{valor } \alpha = 0,05$

Otro análisis que arrojó ausencia de dependencia fue el realizado entre las variables “carrera” y “nivel de acuerdo respecto a si la oferta educativa de la universidad proporcionó la infraestructura necesaria para convertirse en emprendedor” (ver Figura 5).

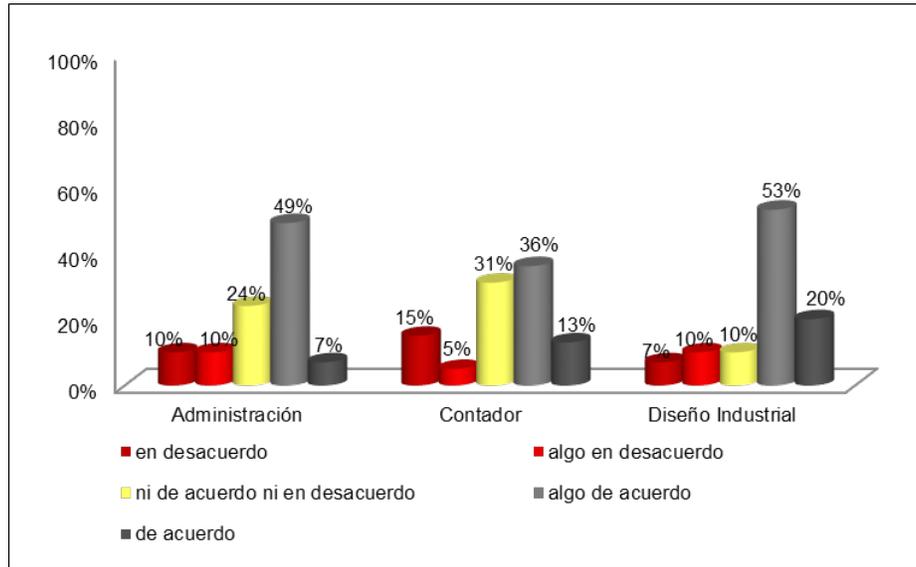


Figura 6. Nivel de acuerdo respecto a si la oferta educativa de la universidad permitió encontrar alumnos con espíritu y mentalidad emprendedora y la carrera cursada. El valor  $p = 0,065 > \text{valor } \alpha = 0,05$

Pese a la falta de dependencia entre ambas variables (véase Figura 6), se pudo detectar que los estudiantes de diseño industrial fueron quienes expresaron "mayor nivel de acuerdo respecto a que la oferta educativa de su universidad les permitió encontrarse con otros alumnos con espíritu emprendedor".

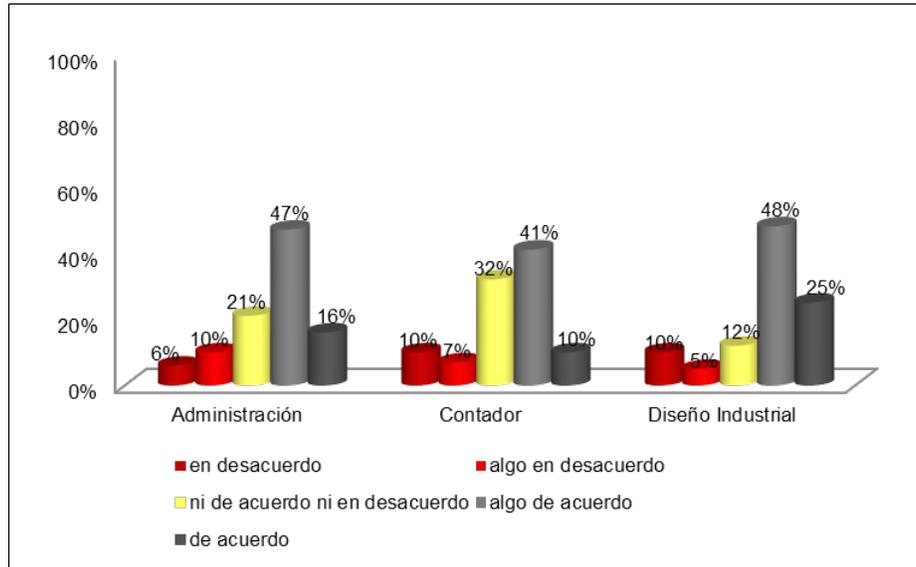
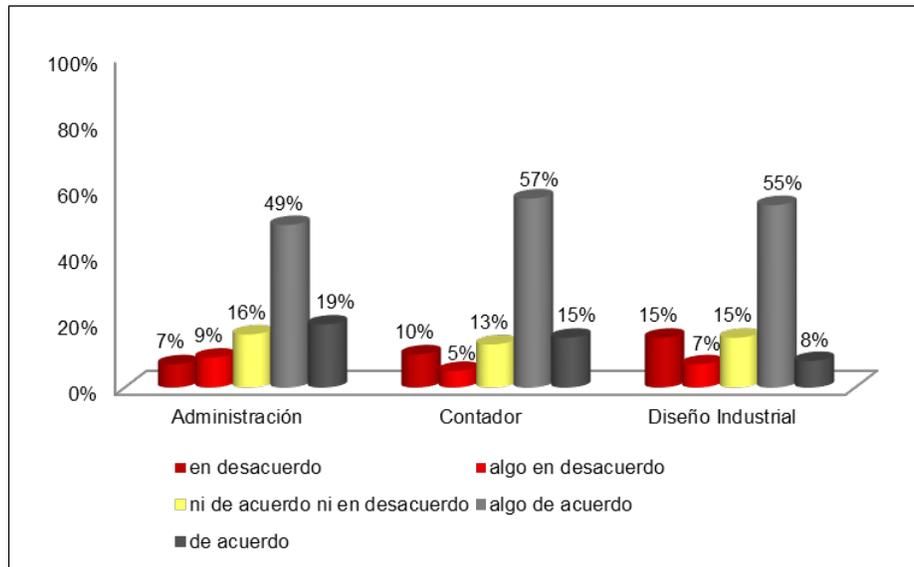


Figura 7. Nivel de acuerdo respecto a si la oferta educativa de la universidad fomentó las propias ideas para crear un emprendimiento en relación a la carrera cursada. El valor  $p = 0,145 > \text{valor } \alpha = 0,05$

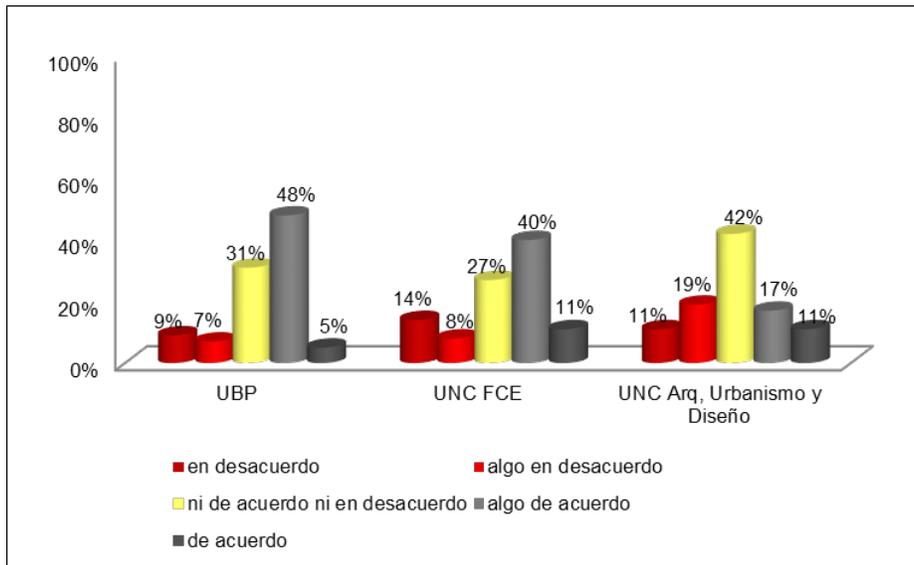
Entre las variables “nivel de acuerdo respecto a si la oferta educativa de la universidad fomentó las ideas para crear un emprendimiento” y la “carrera” no se presentó dependencia alguna. Sin embargo se pudo definir una tendencia en donde los estudiantes de administración al igual que los de diseño industrial consideraron que las universidades si fomentó sus ideas para generar un emprendimiento (ver Figura 7).



**Figura 8. Nivel de acuerdo respecto a si la oferta educativa de la universidad aumentó la comprensión de las acciones que deben tomarse para iniciar un negocio en relación a la carrera cursada.**  
El valor  $p = 0,706 > \text{valor } \alpha = 0,05$

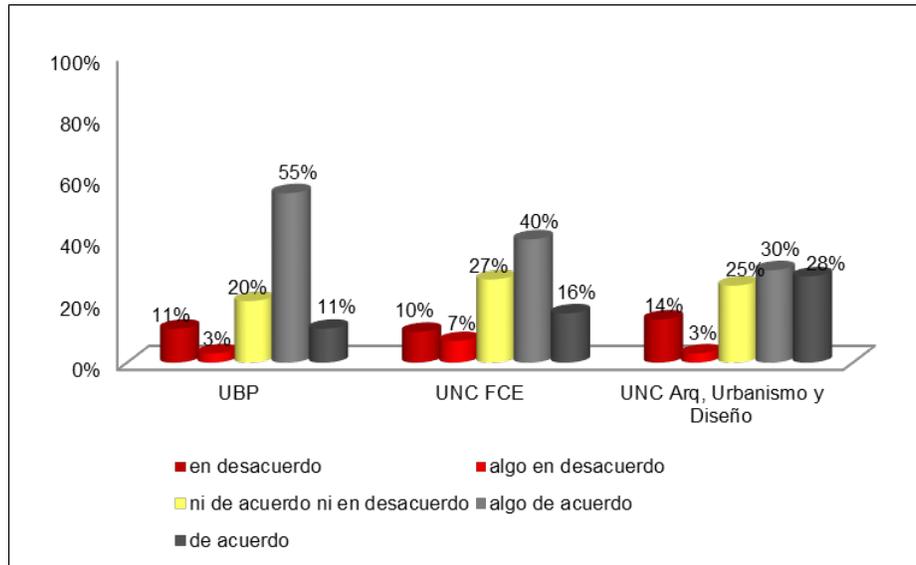
Del análisis de las variables “carrera” y “nivel de acuerdo respecto a si la oferta educativa de la universidad aumentaron la comprensión de las acciones que deben tomarse para iniciar un negocio” y al ser el valor  $p$  superior al nivel de significancia se concluyó que estas variables eran independientes. Se observó que en mayor o menor medida (ver Figura 8) los estudiantes de las tres carreras investigadas reconocieron que la universidad les aumentó la comprensión de las acciones que deben tener en cuenta para iniciar un negocio.

**Análisis de independencia de las diferentes afirmaciones respecto a la UBP y UNC, en sus facultades de Ciencias Económicas y Arquitectura, Urbanismo y Diseño.**



**Figura 9. Nivel de acuerdo respecto a si la oferta educativa de la universidad proporcionó la infraestructura necesaria para convertirse en emprendedor en relación con la universidad.** El valor  $p = 0,032 < \text{valor } \alpha = 0,05$

En la Figura 9 se puede comparar los tres perfiles columnas que se propusieron en función de las universidades. Lo que diferenció a las universidades bajo estudio fueron los mayores niveles de desacuerdo en la Universidad Nacional de Córdoba (FCE y FAUD) respecto a que la universidad proporcionaba la infraestructura necesaria para convertirse en emprendedores. Los mayores niveles de cierto acuerdo con la afirmación se observaron en la UBP. De esta simple observación y del análisis del valor  $p$  con el valor de significancia se concluyó que las variables universidad y nivel de acuerdo respecto a si la oferta educativa de la universidad proporcionó la infraestructura necesaria para convertirse en emprendedor son dependientes.



**Figura 10. Nivel de acuerdo respecto a si la oferta educativa de la universidad aumentó el conocimiento de las actitudes, valores y motivaciones de los emprendedores en relación con la universidad.**  
El valor  $p = 0,121 > \text{valor } \alpha = 0,05$

Al aplicar la prueba de independencia a las variables “nivel de acuerdo respecto a si la oferta educativa de la universidad aumentaron el conocimiento de las actitudes, valores y motivaciones de los emprendedores” y “universidad”, surgió que el valor  $p$  era superior al nivel de significancia propuesto concluyendo que ambas variables son independientes. La universidad que cursan no condiciona las respuestas sobre la afirmación.

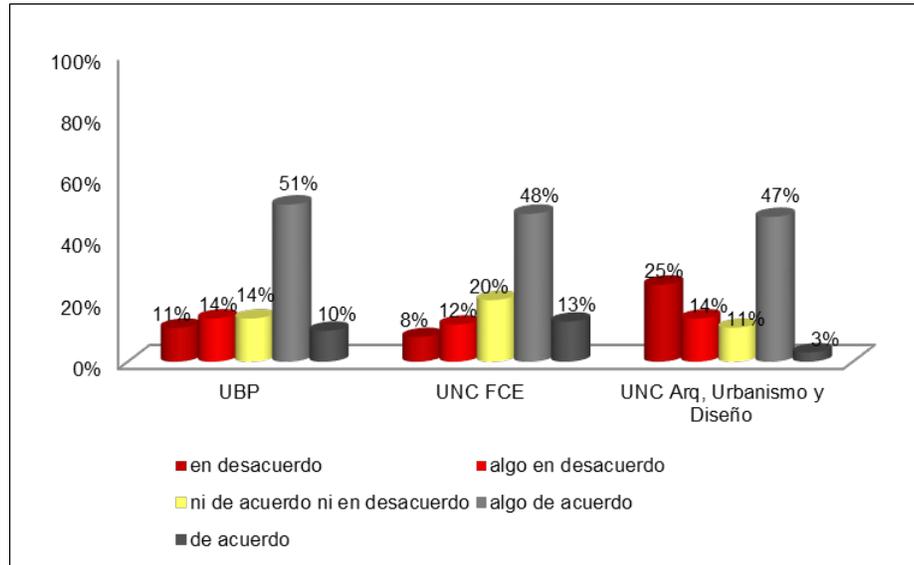


Figura 11. Nivel de acuerdo respecto a si la oferta educativa de la universidad mejoró las habilidades prácticas de gestión para iniciar un negocio en relación con la universidad.  
El valor  $p = 0,732 > \text{valor } \alpha = 0,05$

Al realizar la prueba de independencia y ser el valor  $p$  mayor al nivel de significancia se concluyó que las variables en estudio eran independientes. Sin embargo se observó algunas tendencias, los mayores niveles de desacuerdo respecto que la formación de su universidad mejoraba las habilidades prácticas de gestión para iniciar un negocio se observó entre los alumnos de la Licenciatura en Diseño Industrial de la UNC (ver Figura 11).

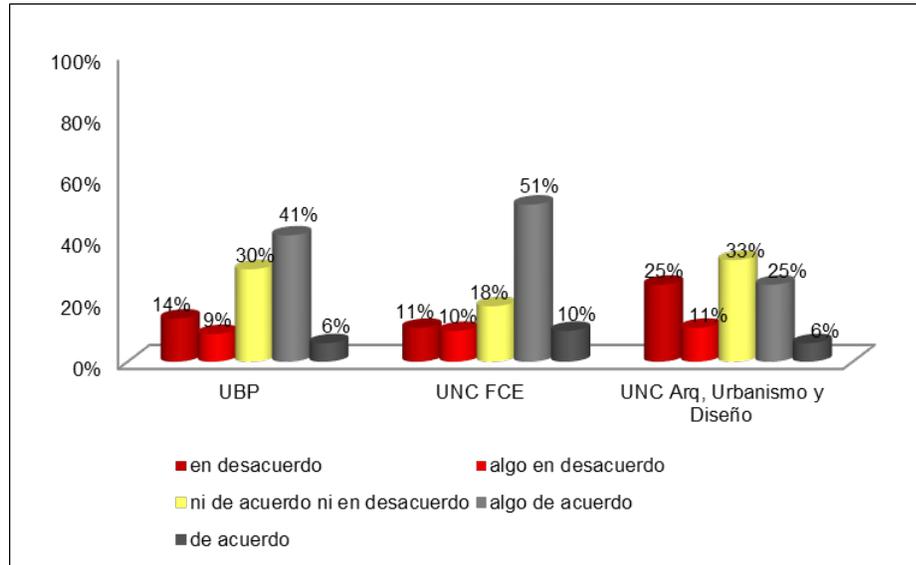


Figura 12. Nivel de acuerdo respecto a si la oferta educativa de la universidad mejoró la capacidad para desarrollar redes y capital social en relación con la universidad. El valor  $p = 0,121 > \text{valor } \alpha = 0,05$

A partir de la Figura 12 se observó que la FCE es reconocida por los estudiantes como una institución que aportó al estudiantado la capacidad para desarrollar redes y capital social. Siendo en cambio la FAUD quien evaluó esta misma afirmación pero desde los diferentes niveles de desacuerdo. Pese a estas tendencias los resultados no fueron suficientes para concluir que las variables analizadas fueran dependientes.

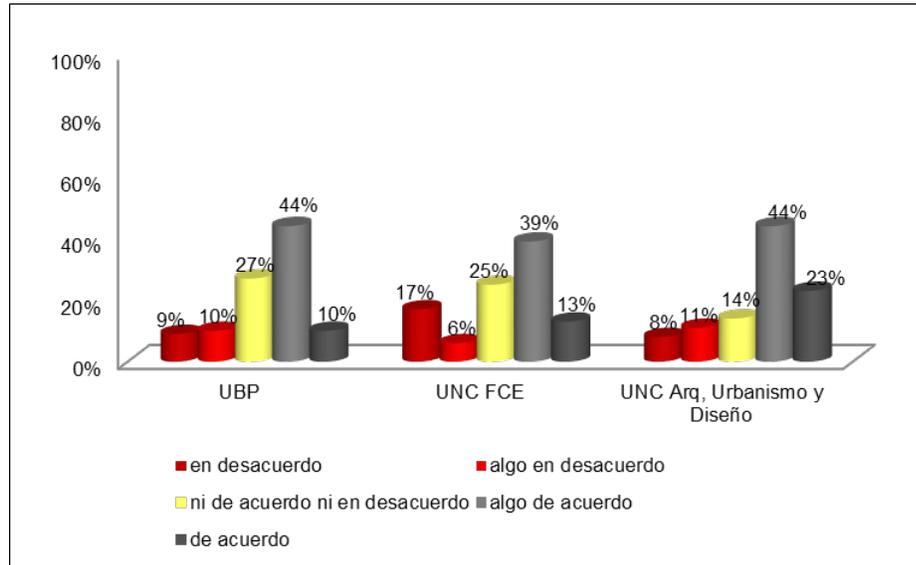


Figura 13. Nivel de acuerdo respecto a si la oferta educativa de la universidad permitió encontrar alumnos con espíritu y mentalidad emprendedora en relación a la universidad.  
El valor  $p = 0,246 > \text{valor } \alpha = 0,05$

Del análisis de las variables “universidad” y “nivel de acuerdo respecto a si la oferta

educativa de la universidad permitió encontrar estudiantes con espíritu y mentalidad emprendedoras” se concluyó que las mismas son independientes. Si bien no se detectó relación de dependencia entre universidad y niveles de acuerdo con la afirmación propuesta, se observó que los estudiantes de la FAUD marcaban mayor tendencia hacia las categorías algo de acuerdo o de acuerdo (ver Figura 13).

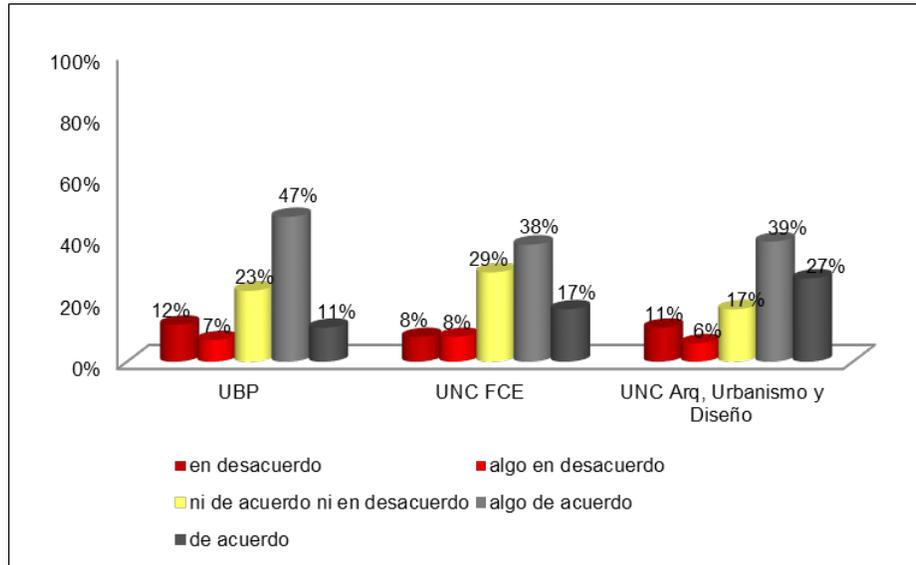


Figura 14. Nivel de acuerdo respecto a si la oferta educativa de la universidad fomentó las propias ideas para crear un emprendimiento en relación a la universidad. El valor  $p = 0,28 > \text{valor } \alpha = 0,05$

Del análisis de las variables “universidad” y “nivel de acuerdo respecto a si la oferta educativa de la universidad fomentó las propias ideas para crear un emprendimiento” y al ser el valor  $p$  superior al nivel de significancia se concluyó que estas variables eran independientes (ver Figura 14). No se detectó que las respuestas respecto a los diferentes niveles de acuerdo estuviesen condicionadas a las diferentes universidades bajo estudio.

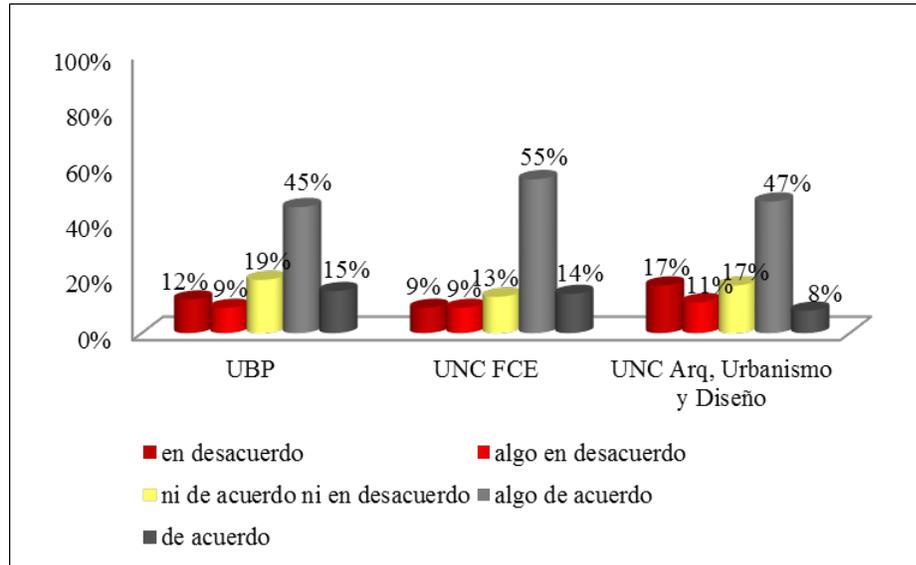


Figura 15. Nivel de acuerdo respecto a si la oferta educativa de la universidad aumentó la comprensión de las acciones que deben tomarse para iniciar un en relación a la universidad. El valor  $p = 0,732 > \text{valor } \alpha = 0,05$

Entre las variables “nivel de acuerdo respecto a si la oferta educativa de la universidad aumentaron la comprensión de las acciones que deben tomarse para iniciar un negocio” y la “carrera” no se presentó relación de dependencia (ver Figura 15).

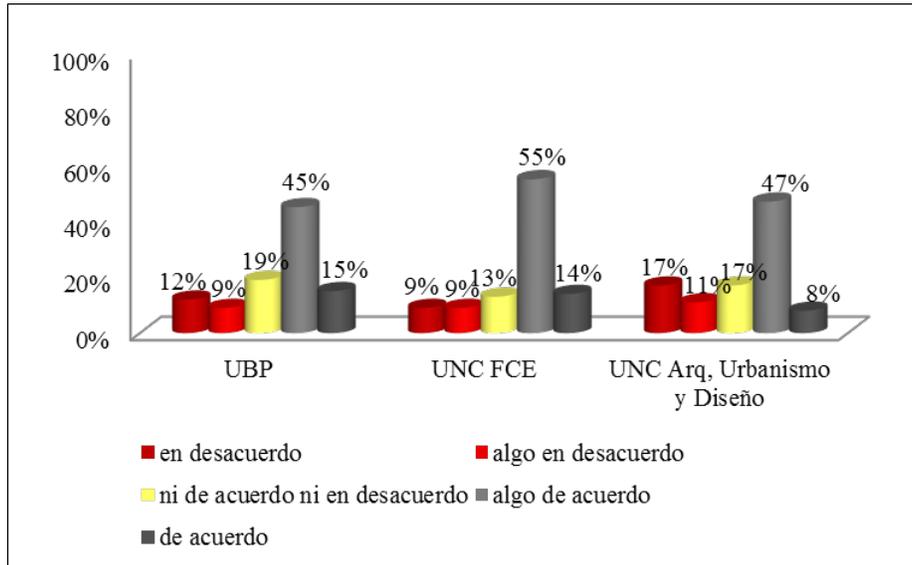


Figura 16. Nivel de acuerdo respecto a si la oferta educativa de la universidad mejoró la capacidad de identificar oportunidades de negocio en relación a la universidad. El valor  $p = 0,149 > \text{valor } \alpha = 0,05$

A partir de la Figura 16 se observó que la FCE-UNC- y las carreras de negocios bajo estudio de la UBP fueron las que sus estudiantes consideraron que las mismas les mejoraron la capacidad para identificar oportunidades de negocios, en contraposición a la carrera de Diseño Industrial de la FAUD. Pese a estas tendencias los resultados no fueron suficientes para concluir que las variables analizadas fueran dependientes.

## CONCLUSIONES

La realidad argentina económica y social precisa de aportes individuales comprometidos y constantes que puedan generarse desde individuos, más allá de las grandes corporaciones.

La formación universitaria no sólo debe aportar el conocimiento científico para la guía en la toma de decisiones de los futuros egresados, sino además herramientas que le permitan desenvolverse y actuar en el medio circundante.

Preocupa así que, actualmente, la bibliografía empleada en carreras de gestión o en materias vinculadas, ejemplifica conceptos con prácticas de grandes



corporaciones, demostrando cómo ciertas herramientas favorecen su crecimiento y desarrollo. Surge entonces que estas posibilidades parecen circunscribirse sólo a las grandes empresas u organizaciones de distintos sectores, sin considerar la generación de nuevos emprendimientos individuales como elemento movilizador para el crecimiento y desarrollo económico del espacio local, regional o nacional.

El inicio de un negocio, de una nueva actividad, presenta una serie de barreras que, en muchos casos, la universidad debe dar soporte para traspasarlas. Más allá de las restricciones presupuestarias que surgen al momento de iniciar una actividad, un sinnúmero de obstáculos se presentan a quienes desean y/o necesitan emprender. Es un desafío para la Universidad identificar y proporcionar el soporte necesario para traspasar las dificultades favoreciendo el emprendedorismo.

Este informe parcial de la investigación ofrece los primeros resultados logrados en la indagación realizada sobre los alumnos de las carreras en análisis en las distintas instituciones educativas seleccionadas para este estudio. La información obtenida sobre el grado de dependencia o independencia de factores en el desarrollo de conocimientos y habilidades para el emprendedorismo y el espíritu emprendedor, será, a su vez, validada y reforzada con las indagaciones complementarias sobre los planes de estudio, los objetivos y contenidos de las asignaturas y las acciones metodológicas aplicadas en cada caso.

Los aportes que surjan del presente proyecto se orientan a ofrecer información que permita un salto cualitativo en la formación de futuros emprendedores durante el desarrollo de las carreras de grado universitarias. Se pretende fomentar que, a través de la reflexión que realicen los docentes sobre los contenidos y sus propias prácticas, se favorezcan ajustes o modificaciones de las currículas de las carreras, enriqueciendo las asignaturas y las modalidades de enseñanza que impulsen a los estudiantes a abordar el desarrollo de emprendimientos sustentables acordes a las necesidades y demandas locales.



Permitirá además promover en las unidades académicas la articulación de estrategias institucionales eficaces que favorezcan la inclusión y desarrollo de esta temática como un instrumento más para fortalecer los vínculos universidad y sociedad, realizando aportes significativos para el crecimiento y desarrollo económico general a largo plazo.

## BIBLIOGRAFIA

1. Albano, S; Barrea, L; Fernández de Luco, M; Giandoménico, E; Krapf, L. (2009) El Emprendedorismo en la Currícula Universitaria. Memorias del CISC-CIIT 2009, Orlando, USA.
2. Albano, S; Barrea, L; Fernández de Luco, M; Giandoménico, E; Krapf, L. Emprendedorismo, innovación y educación universitaria. Análisis de la opinión y la acción de Profesores de Ingeniería de la Universidad Nacional de Rosario. Facultad de Ciencias Exactas, Ingeniería y Agrimensura – Universidad Nacional de Rosario – Argentina Proyecto Ing. 241- Publicado en <http://www.cadi.org.ar/cadi2012/images/trabajos/iyeei/albano-emprendedorismo%20innovacin%20y%20educacin%20universitaria%20.pdf> 23/02/2014
3. Barseghian, T. (2012) Emprendimiento de negocios y espíritu emprendedor. Libro de ponencias Congreso Internacional de Diseño. Córdoba, FAUD – UNC.
4. Bentolila, C y otros.(2012). Empeñe Más. Herramientas para emprendedores en acción. Ministerio de Industria, Comercio y Minería. Gobierno de Córdoba. Argentina.
5. Bygrave, W. y Zacharakis, A. (2008). Entrepreneurship. Wiley & Sons. United States of América.
6. Global Entrepreneurship Monitor. (2010) Reporte GEM Argentina 2009. Centro de Entrepreneurship. IAE Business School. Junio 2010. <http://www.babson.edu/Academics/centers/blank-center/global-esearch/gem/Pages/home.aspx>



7. Kantis, H.; Postigo S.; Federico, J.; and Tamborini, M.F. (2002)- “The emergence of university graduates entrepreneurs: what make the difference?. Empirical evidences from a research in Argentina.”RENT XVI Conference. Barcelona, Spain.
8. Liseras N., Gennero A. y Grana F. (2003) “Factores asociados a la vocación emprendedora en alumnos universitarios” IV Jornadas de difusión de la investigación en economía. Centros de investigaciones económicas. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. UNMP.
9. Postigo, S. & Tamborini, M.F. (2002). “Entrepreneurship education in Argentina: The case of san Andrés University”. Internationalizig Entrepreneurship Education and Training Conference, (IntEnt02), Malaysia.
10. Vidal Vidal, J. (2012). “Fomento de la Cultura y Espíritu Emprendedor en los Jóvenes Españoles desde las Instituciones Educativas”. Facultad de Ciencias de la Empresa. Universidad Politécnica de Cartagena. Octubre, 2012. Publicado en <http://hdl.handle.net/10317/2917>



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

### **Título del Trabajo:**

Metodologías Innovadoras en la enseñanza de Administración

### **Nombre y Apellido del Autor:**

Mónica del Valle Lencina

### **Institución a la que pertenece:**

Universidad Nacional del Nordeste

Facultad de Ciencias Económicas

### **Domicilio Particular:**

Avenida Chaco 117 – Resistencia – Chaco

### **Teléfono Particular:**

3624-645868

### **correo electrónico:**

mlencina@arnetbiz.com.ar



---

## Resumen

El presente trabajo muestra el desarrollo de una herramienta pedagógica utilizada en el Taller de Administración de la Cátedra de Principios de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNNE.

Esta herramienta tiene como objetivo acercar la brecha entre el SABER y el SABER HACER en el mundo moderno, interactuando con variables de alto impacto como son el desarrollo de competencias específicas, la relación con el entorno y la responsabilidad social.

La metodología para la definición de la herramienta toma como base algunas pautas del Modelo Constructivista, pues se articulan diferentes actividades de apoyo que permitan a los alumnos construir su propio saber y generar hábitos a través de las herramientas aprendidas, y otras del Modelo Proyectivo porque se incentiva la investigación en todas las líneas de conocimiento, se desarrollan ciertas competencias de los estudiantes tomando como base sus fortalezas, se permite la construcción colectiva de normas como una fuente importante de convivencia aúlica, se plantea el respeto como pilar fundamental y se construye el conocimiento a través de la experiencia.

Como resultado de este Proceso, el alumno se forma una visión diferente de cómo debe plantear su aprendizaje a lo largo de la carrera, desarrollando complementariamente todas aquellas destrezas que hoy exige el mundo moderno, preparándose como futuros administradores del tercer milenio.

**Palabras Claves:** Administración – Herramienta Pedagógica – Saber – Saber hacer – Modelos – Competencias – Responsabilidad Social – Entorno – Conocimiento – Habilidades – Aprendizaje – Tercer Milenio.

## Metodologías Innovadoras en la enseñanza de Administración

EL presente modelo constituye el resultado de varios años de trabajo, en el denominado Taller de Administración, cuyo objetivo fue acercar al alumno una metodología de trabajo que permita adquirir conocimientos (SABER) e internalizar los mismos desde el cursado de una materia (SABER HACER).

El resultado de 14 años de trabajo bajo un esquema de laboratorio se tradujo en lo siguiente:



## Breve Historia del Taller de Administración

El taller de Administración surge en el año 2002, en Resistencia – Chaco, por iniciativa del Dr. Blas Custidiano y el Cdor Eduardo Siam con el objetivo de satisfacer un pedido puntual de los alumnos. La idea era lograr un marco de intercambio con los alumnos en el cual comprendieran los conceptos brindados en la Materia, a través de la aplicación práctica de la misma. Comenzamos a trabajar sobre la idea proyecto de realizar un trabajo de iniciación investigativa a través de casos publicados en la bibliografía utilizada.



En cada año lectivo se fue perfeccionando la metodología en base a los resultados logrados por los alumnos hasta llegar a la actual conformación metodológica.

En el taller, como su nombre lo indica trabajamos en el desarrollo de herramientas que permiten al alumno un acercamiento con el marco conceptual y la vida real. Para ello se trabaja sobre artículos periodísticos actuales que los alumnos eligen abiertamente y sobre los cuales se analizan los conceptos aprendidos, concluyendo dicha tarea en un trabajo de investigación.

Los mejores 3 trabajos, uno elegido por los propios alumnos y otros dos por el cuerpo docente en base a calidad metodológica y trabajo en equipo, son expuestos en la clase de presentación final.

### **El modelo supuso trabajar sobre las siguientes premisas:**

1. El aula constituye un laboratorio.
2. Los procesos no son perfectos sino perfectibles
3. Los procesos tendrán una variable de planificación altamente flexible y modular y serán adaptados a las características del grupo en cuestión, del año en cuestión, determinando taxativamente a partir de esta información el formato de los procesos (espacio aúlico) a aplicar en el modelo de enseñanza-aprendizaje.

Como resultado de este proceso definimos 4 áreas a trabajar en el dictado de la materia de forma interactiva. Esto implica redefinir el formato de las clases y de las correspondientes actividades para que en cada jornada se vayan trabajando en conjunto cada uno de estos aspectos.



---

### **Área Aprendizaje Técnico:**

Se incluyen aquí los conceptos propios de la materia y como se trata de un taller, no se realiza un desarrollo intensivo por parte del profesor, sino que se repasan los conceptos dados en clases teóricas, con herramientas claves como pueden ser los mapas conceptuales, para tener presente un marco sobre el cual se harán las actividades.

Este objetivo representa un primer estadio en la realización del taller. En esta etapa el alumno de primer año incorpora herramientas y aprende a utilizarlas.

### **Área Desarrollo de Competencias:**

Esta segunda área surge como consecuencia de que nos planteamos la cuestión de que no resultaba suficiente enseñar únicamente la interrelación teórica-práctica.

Nuestros alumnos finalizaban el cursado muy abocados al estudio de conceptos técnicos y a su aplicación, pero al momento de realizar un trabajo en equipo o armar una exposición, generaba, para la mayoría, una serie de situaciones que hacía parecer como vano cualquier avance realizado.

Tomamos así conciencia de la importancia de generar una metodología en la cual no solamente trabajáramos con los conceptos de índole técnico-teórico, sino que además aportara al perfil del profesional que queríamos formar. En base a ello incluimos actividades para desarrollar algunas competencias para que la formación del futuro graduado tendiera a ser de tipo integral.

Las competencias básicas sobre las cuales trabajamos son trabajo en equipo, formación de redes de contacto, comunicación, gestión de las emociones y administración del tiempo. Todos los años en base a las características y demandas activas del grupo de alumnos, se definen otras a puntualizar.



---

### **Área contacto con el medio:**

Trabajando con los módulos anteriores arribamos a la conclusión de que nos estaba faltando conectar la formación profesional otorgada a los alumnos en la universidad con las exigencias de la sociedad actual.

Luego de los primeros años, en que tomábamos casos prácticos de la bibliografía, definimos trabajar con artículos periodísticos, con la finalidad de analizar situaciones concretas y aplicar a través de su análisis los conceptos teóricos-prácticos. Esto permite al alumno estar actualizado y además aprender a OBSERVAR y estar atento y conocer qué otras herramientas y competencias debe desarrollar por las exigencias del medio.

En los tres últimos años se incorporó una variante, generando un módulo denominado “Los artículos en vivo”. En éste, luego de trabajar con un artículo previamente definido por el cuerpo docente, se invita a algún referente de la organización a concurrir a nuestro espacio aúlico, para en conjunto, abordar el estudio de una experiencia de la vida real, aportando desde lo académico soluciones concretas a la situación analizada con el firme objetivo de generar en los alumnos la experiencia de cómo podemos darle una aplicación práctica a lo que aprendemos en el Universidad.

### **Área Desarrollo de Responsabilidad Social:**

Este módulo fue el último en incluirse. Surge debido a que luego de relacionar la teoría con la práctica, desarrollar competencias profesionales y saber mirar al mundo para entender dónde estamos parados, vimos la necesidad de crear prácticas socialmente responsables.

En esta etapa adoptamos el slogan: **“Construirnos, para Administrar y crear un mundo mejor”**. Una nueva filosofía, que tiene como base que los grandes cambios comienzan desde uno y es importante delinearlos en los alumnos desde los inicios de su carrera. Definir qué tipo de persona y profesionales queremos ser.



Aquí tenemos dos instancias, la primera es que los alumnos tomen conciencia que toda acción que realizan desde el ámbito profesional tiene impacto y debemos trabajar e inculcar los conceptos de ética y responsabilidad.

La segunda, es la posibilidad, que al seleccionar algunos de los artículos para su investigación podamos concluir en un formato de “Aprendizaje-Servicio” y realizar aportes a alguna organización bajo estudio.

Esta pequeña experiencia implica desde un primer año, realizar actividades de extensión con el medio, más la posibilidad de hacer un ejercicio permanente de la Responsabilidad Social en torno al voluntariado, dando el ejemplo desde el mismo claustro docente.

**A partir de la identificación de estas áreas, nuestros objetivos son los siguientes:**

**Objetivos Académicos:**

1. Que el alumno internalice los conceptos teóricos logrando una asociación directa con la práctica.
2. Que el alumno desarrolle competencias transversales propias del profesional en Ciencias Económicas para el futuro ejercicio de su profesión.
3. Que el alumno visualice la realidad cotidiana y pueda aplicar las herramientas administrativas específicas para la solución de un problema determinado.
4. Que el alumno desarrolle y aprenda a direccionar su trabajo bajo el concepto de Responsabilidad Social, sobre la cual debe basar su plan de carrera.



---

### **Objetivos de extensión:**

1. Que el alumno se comuniquen e interactúen con el medio y sepa diagnosticar “situaciones administrables”.
2. Que el alumno aporte sus conocimientos y acciones como voluntario a un Proyecto de Extensión Social.
3. Que la entidad seleccionada reciba aportes prácticos desde la mirada de la Administración.

### **¿Cuáles son las innovaciones pedagógicas que se incorporan?**

**1. Formar un equipo y reconocernos por nuestras Fortalezas:** Los alumnos y el docente en un mismo equipo.

1.1 Generar Pertenencia: Identificar a los alumnos por su nombre. Para ello se les pide como parte del contrato pedagógico que lleven un cartelito con su nombre, cuyo armado forma parte de las actividades realizadas en clase.

1.2 Identificar a los alumnos por sus Fortalezas: Trabajar sobre las fortalezas para corregir toda oportunidad de mejora. En el cartelito con su nombre se pide lleve un distintivo de su fortaleza.

Estas simples acciones, usando los principios de la psicología activa, logran que el alumno se sienta parte integrante del equipo, que asuma mayor responsabilidad al ser identificado por su nombre y que nivele hacia arriba el grupo, posicionándose en sus fortalezas. Se abandona la educación lineal y en serie para resaltar la capacidad propia de cada alumno. Suelo repetir sistemáticamente durante la clase frases como “Mis alumnos son exitosos”, “Mis alumnos son capaces de cumplir eficientemente sus objetivos”, “Mis alumnos quieren ser los mejores”.



---

**2. La formalización y utilización del contrato pedagógico:** Si bien el contrato pedagógico es una herramienta más que recomendada por los profesionales del área pedagógica, en muy pocas materias se encuentra formalizado y resulta una herramienta esencial para el normal desenvolvimiento de las clases y cumplimiento de los objetivos de la misma.

Dicho contrato define el marco sobre el cual se desarrollará el taller, definiendo objetivos, derechos y responsabilidades del cuerpo docente y de los alumnos. Marca las bases que todos debemos cumplir. Es un acuerdo único entre los docentes y alumnos. Su cumplimiento es de carácter obligatorio. Permite trabajar sobre un buen clima aúlico y a partir de él se desarrollan actividades para lograr la participación espontánea de los alumnos. Es una herramienta de uso cotidiano para el docente y de gran efectividad en el cumplimiento de los objetivos en la medida que el control se realice a diario, mostrando los beneficios de cumplir con el mismo.

**3. El uso de artículos periodísticos como material de estudio:** El objetivo principal, es vincular a los alumnos con las problemática de la vida real. Se intenta generar el hábito de que estén informados y puedan identificar información relevante en su futura vida profesional. Desde el primer día de clases se da la consigna que los mismos lean de forma habitual las publicaciones a las que tengan acceso (periódicos, revistas, publicaciones en internet, etc.) y vayan identificando los conceptos de tipo administrativos estudiados en el aula. La idea es que sistematicen esta actividad y la incorporen de manera automática a sus actividades rutinarias, generando un hábito. Esta pauta figura en el contrato pedagógico.

EL concepto Medio-Universidad es fundamental en el desarrollo de profesionales altamente competitivos porque permite a los alumnos identificar y adaptar las herramientas. Así, los alumnos están preparados para trabajar en multinacionales en donde el uso de modelos enseñados resulta casi directo,



como en pequeñas empresas en donde el modelo y las formas de aplicación deben ser adaptadas y/o simplificadas.

Dentro de un esquema de planificación del Plan de carrera universitaria, el uso de artículos periodísticos debería ser la primera instancia de un esquema de Enseñanza-Aprendizaje que interactúe con el entorno. Esta acción permite estar atentos a las oportunidades e ir formando futuros emprendedores.

**4. El desarrollo de competencias actitudinales de los alumnos:** .El “caso práctico” incorpora alguna dinámica para desarrollar las competencias. La clase está planteada de manera tal que mientras aplicamos un concepto, lo hacemos “profesionalmente”, ej. respondiendo técnicamente, usando una adecuada oratoria, presentando informes rápidos de un caso analizado, entendiendo el trabajo en equipo, manejando la comunicación no verbal a través de las posturas, aprendiendo a mantener una conducta ética en las discusiones con pares. Es decir, abarcar aspectos que normalmente no se enseñan dentro de una materia pero que resultan imprescindibles como producto ampliado para el futuro desarrollo profesional.

**5. El uso de clases no convencionales.** EL objetivo principal de la clase es que el alumno se sienta el actor principal y su participación interactiva. Partimos de la base que no hay buenos y malos alumnos, sino alumnos motivados y no motivados. El gran desafío en esta área es romper esta brecha y lograr el compromiso de todos en el crecimiento individual y del equipo en sí mismo. Aquí nos enfrentamos con alumnos que provienen de instituciones y conformaciones familiares con diferentes bases no solo de tipo metodológica sino también cultural<sup>4</sup> . Esta situación sumada a los efectos que ha generado la

---

<sup>4</sup> En el año 2009 tuvimos la participación de un Alumno Aborigen, cuyo objetivo primario era aprender a expresarse y demostrar a su tribu que es posible cumplir con los objetivos. Este alumno formó parte del mejor equipo de trabajo seleccionado por los alumnos en ese año.

En el año 2010 tuvimos la participación de un Grupo de Haitianos cuyo objetivo básicamente era aprender para poder ayudar y lograr cambios en su país natal, azotado por el terremoto y posteriormente por el cólera. También formaron parte de unos del mejor equipo de taller. En este mismo año también tuvimos un alumno con permiso carcelario para concurrir a clases. Su



tecnología, en donde prima la practicidad y agilidad en el manejo de la misma, sin saber muchas veces explicar el procedimiento en si mismo, ha afectado básicamente la capacidad de concentración, atención y razonamiento de los alumnos. Todo ello determina variables muy diferentes a las que se manejaban cuando nosotros concurríamos a las aulas.

Las clases distan mucho de tener el formato de magistral y se usa como herramienta primaria para el desarrollo de las mismas la técnica del Check in-Check out. Esta es una herramienta que usaban tribus aborígenes de Centro América en donde el cacique para dar orden y manejar el clima de una reunión, tomaba una piedra, la cual representaba la autoridad. Quien tenía la piedra comentaba cómo había llegado en ese momento a la reunión y el resto simplemente escuchaba en silencio. Comenzaba el cacique e iba pasando la piedra a los diferentes participantes. Esto permitía optimizar el clima de trabajo, sabiendo cómo se encontraba cada uno y generar a su vez un entorno óptimo. Esta técnica con algunas modificaciones es utilizada al 100% durante todo el desarrollo del taller con muy buenos resultados.

#### **6. La conformación de un equipo de trabajo docente altamente creativo:** El

taller normalmente se inicia con un cupo de 100 inscriptos de los cuales quedan activos el 60% hasta la finalización del taller. Si bien este número de participantes supera las expectativas de lo que la teoría dice como óptimo para un taller (30 -35 participantes), dicho número es manejable con el auxilio de los ayudantes estudiantiles.

Los ayudantes forman parte de un plan de formación integral a los efectos de poder seguir los lineamientos de taller. Para ello se realizan reuniones de capacitación antes-durante y después de la realización del mismo. Una de las técnicas mas importantes es la observación de la dirección de las clases, porque como ya se planteara anteriormente la planificación es flexible y

---

objetivo era reintegrarse a la sociedad y ser productivo en la misma. Llego a ser uno de los mejores líderes de los equipos de ese año.



modular y a medida que se avanza en contenidos puede tener un giro sustancial en base a los temas planteados por los alumnos.

El ayudante juega un papel fundamental en la generación de los climas de trabajo y sirve de filtro para todas aquellas situaciones que son susceptibles de mejora y que a veces los alumnos no se animan a plantear directamente. Forman parte del proceso de retroalimentación del proceso de enseñanza-aprendizaje, de nivelación de los equipos de trabajo y se convierten en excelentes cuadros de reemplazo.

### **¿Cómo logramos en una clase integrar estas áreas, objetivos y metodologías?**

#### **La estructura de cada clase implica tres etapas:**

##### **1era Parte: “Conociéndonos”**

Normalmente son los primeros diez minutos de la clase al inicio, al ir avanzando en el tiempo son solo unos minutos. Se usa como herramienta básica el Check in- Check out, induciendo al alumnos a tener una participación fluida en la clase.

Esta instancia representaría nuestra forma de “saludarnos” y crear rápidamente el clima de la clase. Para el docente es el primer indicador, para definir el formato durante la jornada e implica, saber cómo están nuestros alumnos con la simple observación más la información generada a través de las presentaciones. Aquí es clave saber a quién hacer participar.

Con esta actividad además, comenzamos a trabajar algunas competencias como son la comunicación verbal y no verbal, la formación de redes de contacto (muchas veces nuestros alumnos transitan las aulas sin saber quiénes son los profesores y mucho menos sus compañeros), la inteligencia emocional (normalmente los más tímidos son a los que más hacemos trabajar), entre otras.



---

## **2da Parte: “Reforzando conceptos”**

Se desarrolla en los 15 minutos siguientes. Se realiza un repaso armando en el pizarrón un mapa conceptual del tema del día, dejando este como base para analizar los artículos que leyeron.

En las primeras clases se les pide que solamente digan el concepto identificado y el docente realiza alguna asociación teórica. Con el transcurso de las clases, se solicita al alumno que asocie el concepto y realice las correspondientes explicaciones.

El objetivo es realizar un refuerzo de los conceptos desarrollados en clases teóricas y comenzar a usar información que nos permite ir observando fuera del aula.

Cuando ya estamos en la instancia de elaborar el proyecto de investigación, la participación de los alumnos suma puntos para el trabajo final, en el proceso de ser seleccionado como el mejor equipo del taller (aquí se desarrolla todo un módulo para aprender a trabajar en competencia).

## **3er Parte: “Jugando a Administrar”**

Se desarrolla en el tiempo restante de la clase. En las primeras clases se trabajan con casos prácticos armados a tal fin, dinámicas de outdoor training y posteriormente se articulan los espacios para la tarea de investigación sobre los artículos seleccionados por los alumnos, en una etapa final. Los alumnos siguen el siguiente esquema con un soporte de asesoramiento por parte del Docente/auxiliar docente.

- Análisis grupal
- Identificación de conceptos administrativo
- Desarrollo del caso/dinámicas
- Exposición de un grupo/análisis de resultados
- Debate general



---

**Procesos de evaluación:** Definimos dos instancias

**Proceso de evaluación continua:** mediante el seguimiento permanente de los alumnos a través de los trabajos planteados en clase y su crecimiento en cuanto a nivel de participación, ordenamiento de exposiciones, facilidad para explicar conceptos, creatividad para el desarrollo de los casos, trabajo en equipo, etc. En este proceso es fundamental la figura del ayudante docente a quienes se asignan determinados equipos de trabajo y son ellos los responsables de llevar un seguimiento de los alumnos en base a consignas que se definen previamente.

**Evaluación del Proyecto:** Se realiza durante el desarrollo del mismo y como instancia final, cada grupo realiza una exposición de su trabajo en donde se evalúa:

- Consistencia del material
- Calidad de Informes
- Originalidad en la elaboración
- Calidad Expositiva
- Participación y aportes en grupos de trabajo
- Comportamiento ético y evolución profesional

**Conclusiones:**

La utilización de esta metodología para la enseñanza de Administración permite que los alumnos entiendan los conceptos asociándolos a sus realidades cotidianas y descubran que la Administración es una disciplina aplicable a todos los ámbitos de nuestra vida. Adicionalmente se colabora en el proceso del desarrollo actitudinal del futuro profesional, generando hábitos positivos, que luego marcan un diferencial en su desarrollo profesional.



Desde el rol docente, la idea es comenzar a revisar nuestros perfiles y rever el formato de nuestras aulas, con los correspondientes cambios en el Plan de Estudios. Es preciso mantener continuidad en el proceso mediante la inclusión de otras materias centro de la carrera que no solamente contemplen los aspectos eminentemente técnicos, sino alguno de estos otros que se exponen en el presente trabajo para que desde el claustro universitario se aporte a la formación integral de nuestros graduados y se los prepare para los nuevos formatos, de la Administración del Tercer Milenio.

**Un agradecimiento especial** en la figura de Marina Medrano, Natalia Mastrandrea, Adriana Szabo, Andres Ayala y Marina Espíndola, a todos los ayudantes estudiantiles que pasaron por el taller, quienes disfrutaron de esta aventura de trabajar con metodologías innovadoras y realizaron interesantes aportes en el aula.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Gary Hamel, Bill Breen, “El futuro de la Administración”, 21 edición, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 2008
2. Chiavenato, Idalberto “Introducción a la Teoría General de la Administración”, 7ma edición, Mc Graw Hill, México, 2006
3. Gonzalez Martín, Olivares Socorro, “Administración de Recursos Humanos, Diversidad-Caos”, 1 edición, Compañía Editorial Continental, México, 2005
4. Feldman Daniel , Palamidessi Mariano, “Programación de la enseñanza en la Universidad”, 1 edición, Universidad Nacional de General Sarmiento, Buenos Aires, 2001
5. Zabalza Miguel, “La enseñanza universitaria. El escenario y sus protagonistas”, 1 edición, Narcea, Madrid, 2002



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

- 
6. Zabalza Miguel, “Diseño y desarrollo curricular”, 8 edición, Narcea, Madrid, 1999
  7. Noel Entwistle, “La comprensión del aprendizaje en el aula”, Paidós, 1988
  8. Schwalb Valeria, “Todos somos resilientes”, 1 reimpresión, Editorial Paidós, Buenos Aires, 2013.
  9. <http://www.todosobremediacion.com.ar/component/content/article/73-varios/124-confirma-contacto>. Artículo “El perfil de un docente”.
  10. <http://www.cristinamejias.com/corporate/biblioteca.php>



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

## TITULO

### ENSEÑANZA DE LA INVESTIGACION EN CURSOS DE ADMINISTRACION

#### AUTORES

BELTRAMINO, NICOLÁS S.

CONCI, MARÍA CECILIA

INGARAMO, JUAN MARCELO

GAZZANIGA, L. CARINA

TAMAGNO, MARIO RAÚL



## 1. INTRODUCCIÓN

Para lograr la comprensión de los alumnos de los cursos introductorios del modo en que se lleva adelante un proceso de investigación científica es que hemos implementado la realización de un trabajo de campo exploratorio, sobre las características de las organizaciones de la zona de influencia de la Universidad.

## 2. OBJETIVO DEL PROYECTO

El mismo pretende obtener información sobre las características de las organizaciones de la población bajo estudio, como así también conocer como se estructura el sistema administrativo de cada una de estas, y obtener conclusiones con fines estadísticos.

Los objetivos que se persiguen con la realización este trabajo son:

- Comprensión de los procesos de investigación científica en Administración.
- Interconexión entre la teoría y la práctica.
- Conocer las características de las organizaciones de la región, para adecuar la formación de los futuros profesionales a sus necesidades.
- Que los alumnos se contacten con la realidad en la que luego van a desarrollar su labor.



- Conocer el manejo de algún sistema de análisis estadístico de la información.
- Elaborar conclusiones e interpretar la información obtenida.

### **3. METODOLOGÍA**

En virtud de tales objetivos se decide su implementación, a partir de la elaboración de un cuestionario con preguntas básicas referidas a las características de las organizaciones. Que luego los alumnos debían proceder a realizar en tres organizaciones, con las que tuvieran contacto.

Conformando luego grupos de 10 personas, cargando los datos obtenidos en un sistema estadístico y procediendo luego al análisis de la información obtenida. Generando por último un informe sobre los resultados logrados y la experiencia realizada.

Un vez que los alumnos presentaron sus informes, se procedió a la condensación de los datos en una sola base, para luego obtener un informe general, el cual se efectuó con un total de 259 organizaciones, produciendo un resultado que con posterioridad se dio a difusión. Este documento se presenta anexado al presente trabajo.

En virtud de los resultados obtenidos, se repitió la experiencia, con una muestra de mas de 500 organizaciones, y se realizará



además del análisis de los datos del momento, un análisis longitudinal comparándolos con los datos anteriores.

#### 4. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Se obtuvo la muestra a partir de la población de organizaciones cualquiera fuera su tipo y actividad, de Villa María y localidades vecinas a ésta.

La misma se realizó bajo un criterio estadístico no paramétrico. Debemos remarcar que los resultados obtenidos no necesariamente reflejan o pueden ser atribuidos como características de la población.

Se analizaron 259 casos, los que respondieron a un cuestionario de más de 50 preguntas.

##### 4.1. Dispersión de la Muestra

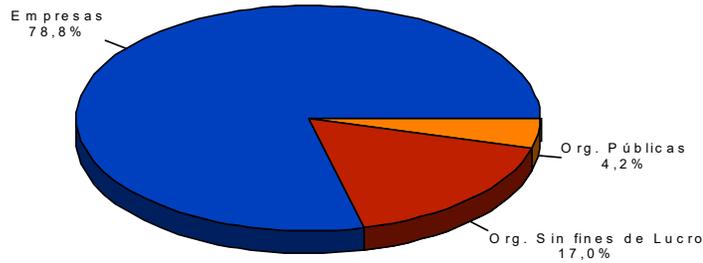
Participan de la muestra organizaciones que integran la provincia de Córdoba. Las organizaciones de referencia son de Villa María y de la región comprendida por localidades en un radio de 80 kilómetros.

## 5. CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES

### 5.1. Origen del Capital

En primer lugar se analizó la propiedad del capital, obteniendo que la mayoría de éstas son de carácter privado (95% de la muestra seleccionada), y las restantes son de carácter público, como se puede ver en el gráfico siguiente.

### Organizaciones Según su Tipo



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos.

### 5.2. Forma Jurídica

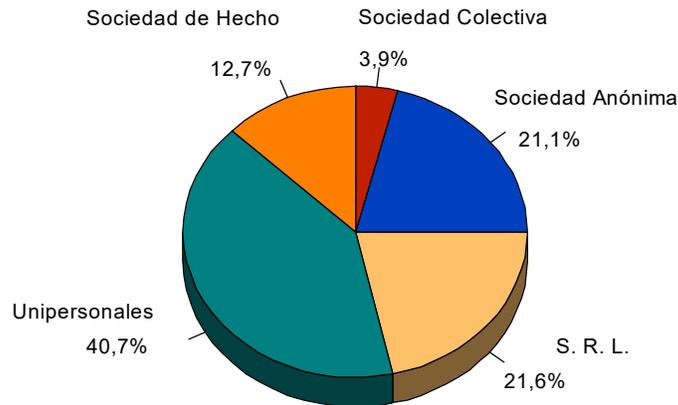
Luego se dividió la muestra, por una parte las organizaciones con fines de lucro y por el otro, las sin fines de lucro.

Del estudio de la composición de las organizaciones con fines de lucro, las empresas, se evaluó su forma jurídica, de lo que surgió que el 64 % no se encuentran constituidas de manera regular, es decir de acuerdo a alguno de los tipos establecidos por la ley de Sociedades Comerciales (Ley 19.550).



De las constituidas legalmente, es decir aquellas que poseen un contrato social y tienen personería jurídica, se reparten de manera prácticamente equivalentes entre Sociedades Anónimas (S.A.), y Sociedades de Responsabilidad Limitada (S. R. L.), con un 21,1% y 21,6% del total respectivamente. El otro tipo societario que resta es la Sociedad Colectiva (S. C.), que sólo alcanzó el 3,9% del total.

## Tipos de Empresas

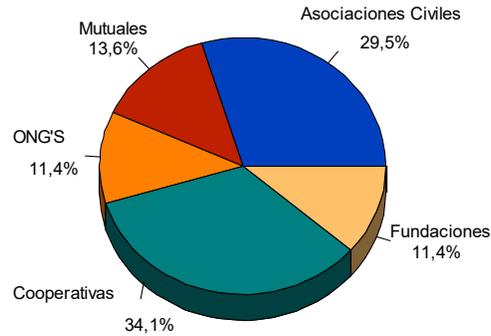


Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos.

Del análisis de las organizaciones sin fines de lucro, el principal tipo jurídico fue el de las Cooperativas, con el 34,1%, en segundo lugar las Asociaciones Civiles con el 29,5%, las Asociaciones Mutuales que alcanzan el 13,6%, y por último, el resto, que se compone de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG'S), y las Fundaciones, con el 11,4% cada una.

## Composición de Organizaciones

Sin Fines de Lucro

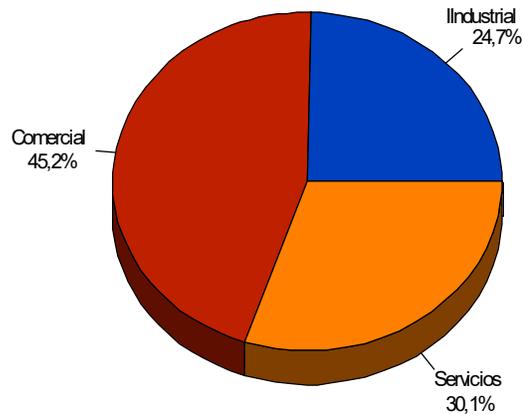


Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos.

### 5.3. Tipos de Actividad Desarrollada

Se pudo constatar que las tres cuartas partes de las organizaciones entrevistadas desarrollan actividades de comercio o servicios, y sólo el 25% se ocupa de actividades manufactureras.

## Tipo de Actividad Desarrollada

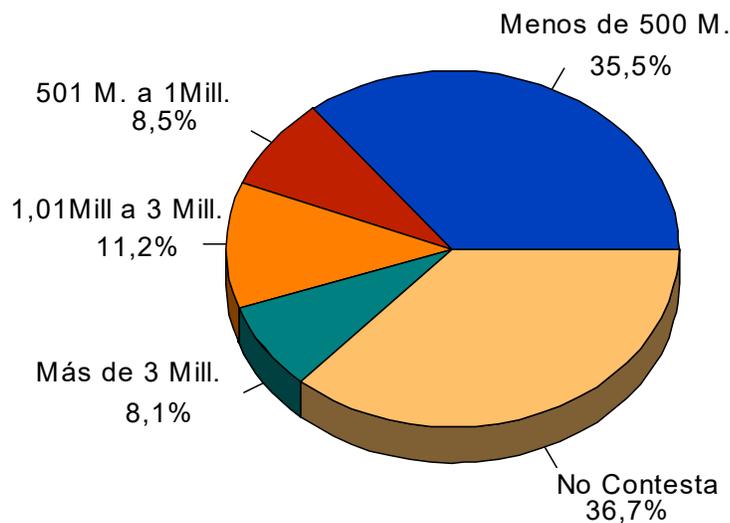


Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos.

#### 5.4. Dimensión de las Organizaciones

Se trató de categorizar a las organizaciones por el monto de sus operaciones estableciendo cuatro intervalos de ventas, obteniendo como resultado que prácticamente el 37% de la muestra no quiso brindar información a este respecto. De las que respondieron, en su mayoría son de pequeño tamaño, ya que el 35%, informaron volúmenes de operaciones inferiores a los 500.000 pesos anuales, y solamente el 8% del total poseen volúmenes de facturación superiores a los 3 millones de pesos anuales.

### Volumen de Operaciones

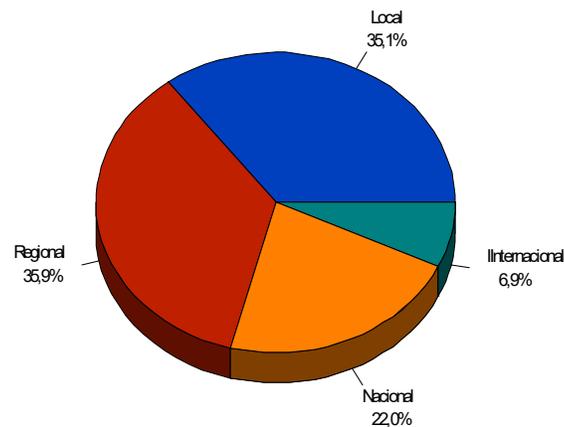


Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos.

## 5.5. Amplitud Geográfica

En cuanto a este aspecto, se pudo verificar que sólo el 7 % de las organizaciones efectúan operaciones internacionales, y que de las restantes el 35% realiza sólo operaciones en el mercado local. El 58% restante lo hace a nivel nacional o regional.

### Alcance Geográfico de las Operaciones



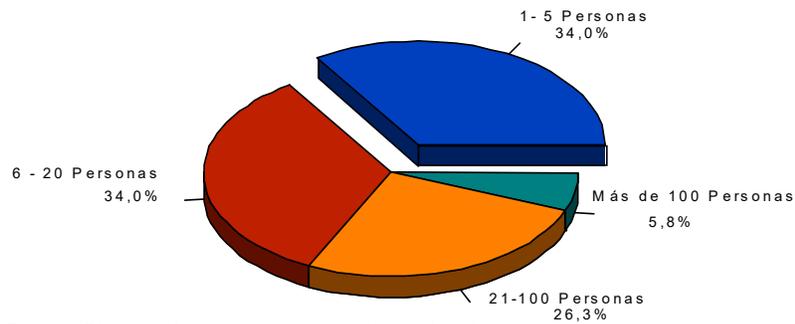
Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos.

## 5.6. Cantidad de Personal Empleado

Con respecto a la cantidad de personal que ocupa cada organización se pudo constatar que sólo menos del 6% ocupa más de 100 personas y que el resto de las organizaciones se dividen de modo prácticamente proporcional en tres categorías en las que los emprendimientos de menos de 5 personas, representan un 34%, es decir 88 casos sobre el total de la muestra, y emprendimientos de 6 a 20 personas ocupadas tienen la misma participación, con lo cual se puede afirmar que prácticamente las tres cuartas partes de la

muestra ocupan menos de veinte personas, es decir, son pequeñas organizaciones.

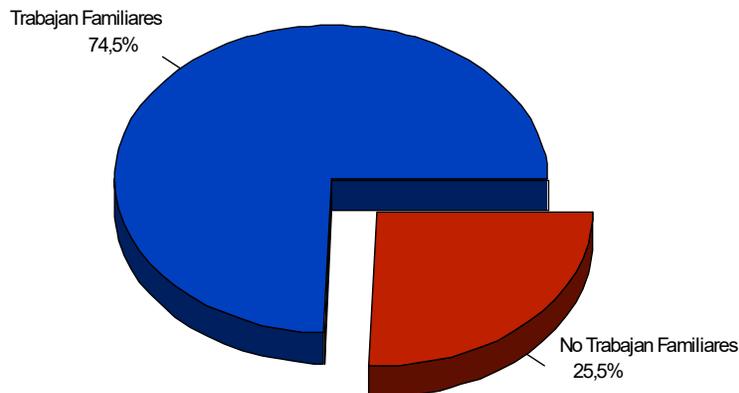
## Cantidad de Personas Ocupadas



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos.

Del personal ocupado se consultó si algunos eran familiares, de lo que se concluyó que del total de empresas consultadas, el 75% respondió afirmativamente, lo que significa 152 casos sobre un total de 204 emprendimientos empresarios donde trabajan familiares de los propietarios.

## Emprendimientos Familiares



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos.

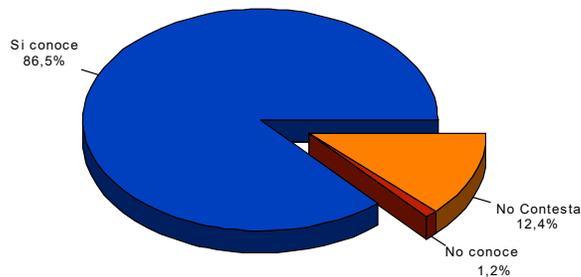
## 6. CONOCIMIENTO DEL MEDIO

Al tratar de analizar el grado en que las organizaciones manejan sus relaciones con el medio ambiente, se consultó sobre las relaciones que tenían con diferentes componentes del entorno, como lo son los proveedores, clientes, competidores y otros grupos como sindicatos y ONG'S.

### 6.1. Conocimiento de los Competidores

Los resultados obtenidos al ser consultados sobre el conocimiento y relación con los competidores fueron, que el 86% de los encuestados respondieron que conocían a sus competidores, sólo el 0,6% contestó no conocer a sus competidores y el resto no contestó al interrogante.

Conocimiento de los Competidores



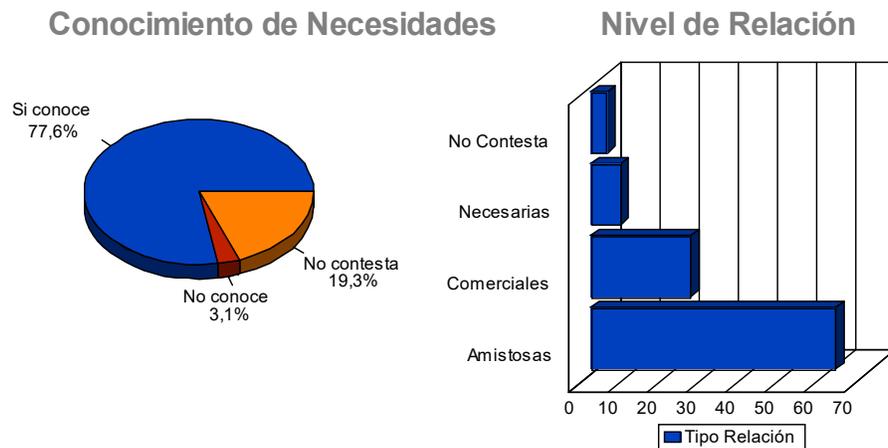
Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos.

## 6.2. Conocimiento de los Clientes

Se indagó luego sobre el conocimiento de las necesidades de los clientes y la relación que mantenían con los mismos, de lo que se obtuvo que el 77,6% de las organizaciones sí conocen las necesidades que tienen los clientes, mientras que casi un 20% no dio respuesta a la pregunta y un 3% declaró no tener conocimiento sobre dichas necesidades.

En lo que se refiere a las relaciones con los mismos, la mayoría declaró tener relaciones amistosas: un 62,2%, mientras que el 25,2% mantiene relaciones sólo comerciales y el 7,3% sólo lo hace por necesidad.

### Relaciones con los Clientes



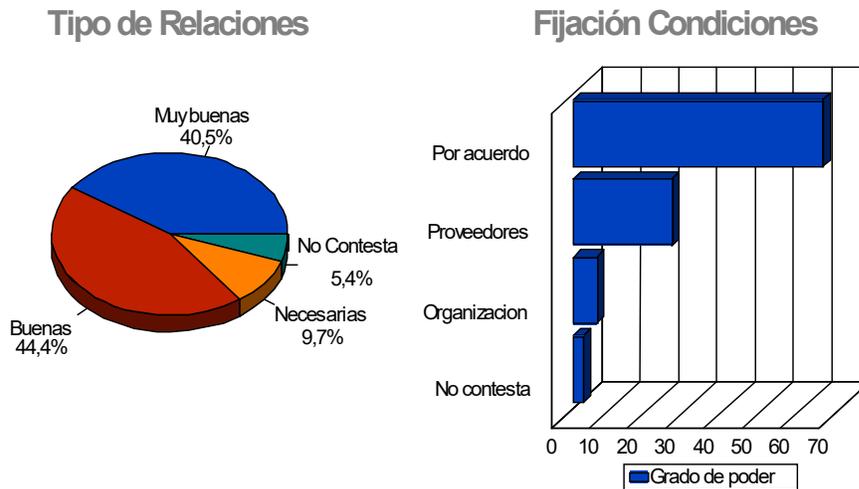
Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos.



### 6.3. Relaciones con Proveedores

El 85% de los entrevistados contestó que sus relaciones con los proveedores son buenas o muy buenas, y solamente casi el 10% manifestó tener relaciones por necesidad con los mismos. También fueron consultados sobre la fijación de las condiciones de venta, obteniendo como resultado que el 65% las establecen de común acuerdo con sus proveedores, lo que se condice totalmente con las relaciones que mantienen con ellos. Solamente el 25% respondió que no se pueden negociar las condiciones y que las mismas son fijadas por el proveedor.

## Relación con Proveedores

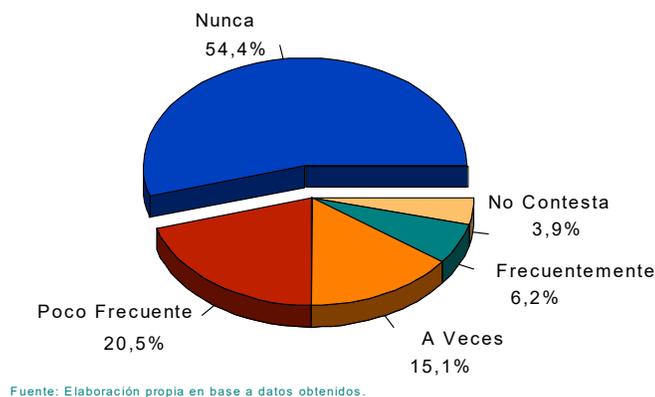


Fuente: Elaboración propia en base a datos

## 6.4. Relaciones con los Sindicatos

Las tres cuartas partes de los entrevistados respondió que nunca han negociado con los sindicatos o sus relaciones han sido muy escasas, y solamente el 21% ha tenido que efectuar algunas veces negociaciones o lo hace de manera frecuente. Por lo que se puede afirmar que las relaciones con los sindicatos son escasas y que los conflictos con los mismos son muy esporádicos ya que los problemas se resuelven con los empleados, lo que se condice con las características de las organizaciones, ya que las mismas son en su mayoría de tamaño pequeño y las relaciones son cara a cara.

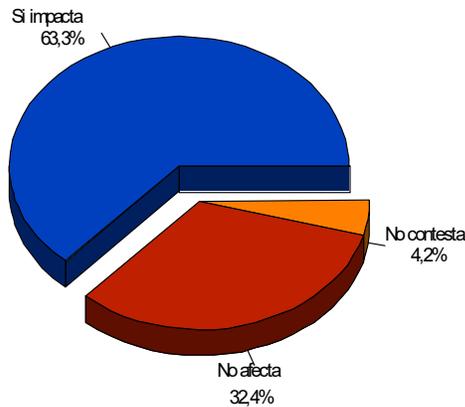
### Negociaciones con Sindicatos



## 6.5. Globalización

Con respecto al impacto que genera en el desarrollo de su actividad la globalización de los mercados, el 63,3% de los casos analizados considera que este factor ejerce influencia sobre su actividad y un 32,4% aún lo desconoce. Por lo que podemos decir que este es un factor preocupante puesto que todavía un tercio de las organizaciones desconoce el efecto del mismo sobre su actividad.

## Impacto de la Globalización



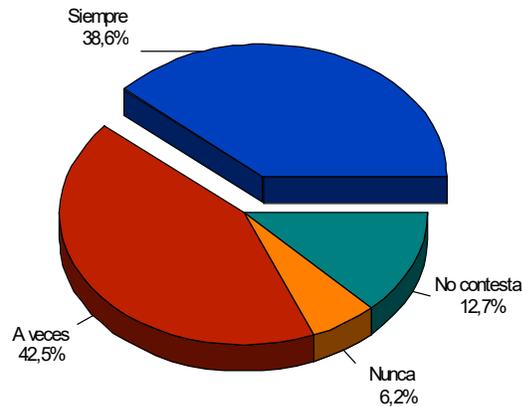
Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos.

### 6.6. Uso del Asesoramiento Profesional

Por último, en este nivel de estudio se consultó sobre la utilización de asesoramiento externo para la conducción del negocio, de donde se obtuvo que el 81% lo utiliza siempre o por lo menos a veces, y sólo un 6,2% no lo utiliza nunca y decide solamente en función de su intuición y conocimiento del negocio. No habiendo respondido al interrogante un 12,7% de los consultados.

De lo manifestado se puede concluir que cada vez más las organizaciones comprenden la importancia de utilizar el asesoramiento a la hora de tener que tomar decisiones en el desarrollo de sus actividades.

## Utilización de Asesoramiento



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos.

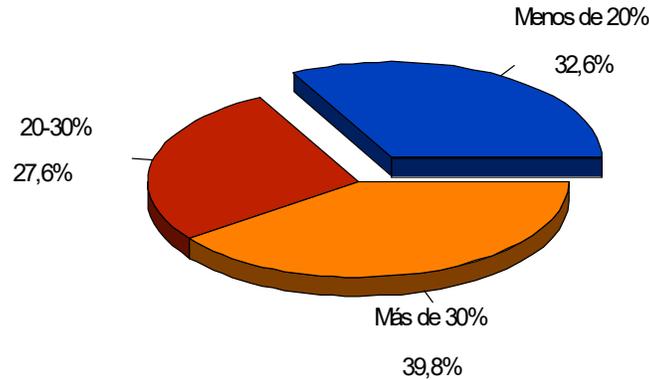
## 7. CARACTERÍSTICAS DE LA PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS

### 7.1. Eficiencia de la Administración

Lo que en primer lugar se quiso conocer es el grado de eficiencia de la administración, para lo cual se utilizó como indicador la proporción de personas asignadas a las funciones de administración en relación a la plantilla total de personal existente en la empresa. De lo que se obtuvo como conclusión que cuando mayor es el tamaño de la organización existe menos proporción de personal asignado a este tipo de actividades.

## Personal Administrativo

(en porcentaje del total)

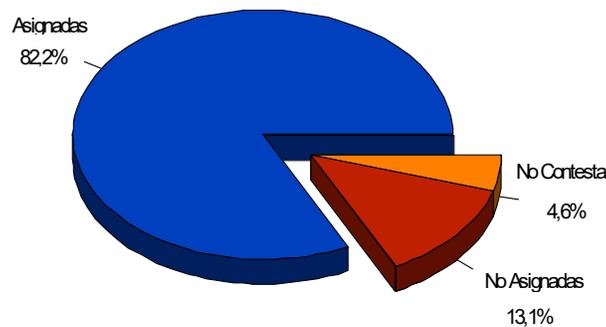


Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos.

### 7.2. Distribución de Funciones

En cuanto al ejercicio de la conducción de la organización se consultó si las funciones se encontraban o no especificadas y asignadas a diferentes personas en la organización.

### Asignación de Funciones



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos.

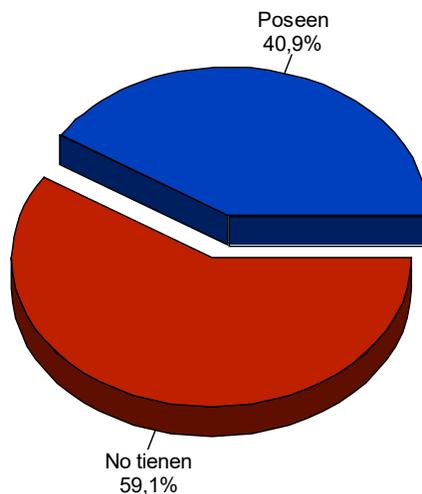


De lo cual se pudo conocer que en la mayoría de las organizaciones, sí están claramente definidas las funciones, ya que el 82,2% contestó afirmativamente a la requisitoria, el 13,1% de los casos respondió que no existía una distribución de funciones y el resto no respondió.

### 7.3. Existencia de Organigrama

Otro de los elementos que se pudo constatar es que la mayoría de las organizaciones no poseen organigrama, las que a pesar de tener las funciones asignadas, aún no lo han formalizado a través de medios gráficos para su visualización.

## Existencia de Organigramas

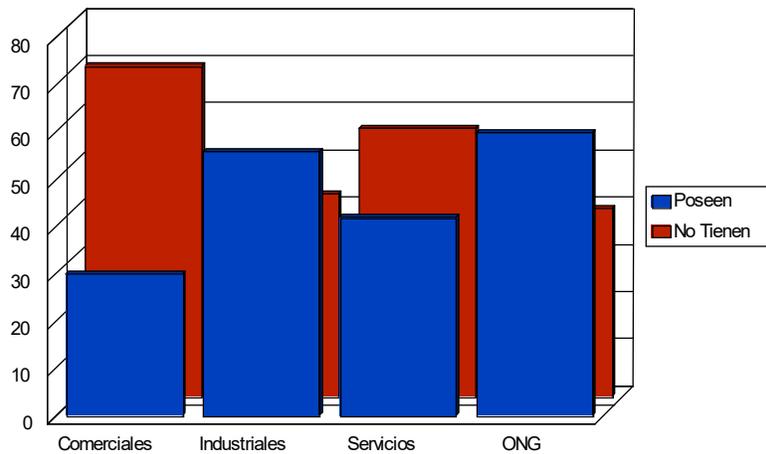


Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos.



Este porcentaje de organizaciones que no posee organigrama, se incrementa sustancialmente en los emprendimientos comerciales, dado que son los de menor tamaño y, por otra parte, no requieren la complejidad de funciones de un emprendimiento industrial o de servicios, en la que los guarismos prácticamente se equilibran entre los que poseen y los que no lo tienen.

### Organigramas por Actividad

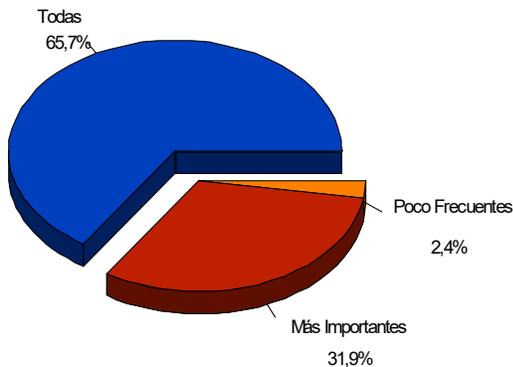


Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos.

#### 7.4. Toma de Decisiones

El proceso de toma de decisiones es centralizado, ya que en un 65% de la muestra, el máximo nivel de conducción concentra la toma de todas las decisiones, y sólo un 30% se ocupa de problemas estratégicos (decisiones importantes), relacionados con su entorno y la proyección de largo plazo de la organización.

## Decisiones en el Máximo Nivel

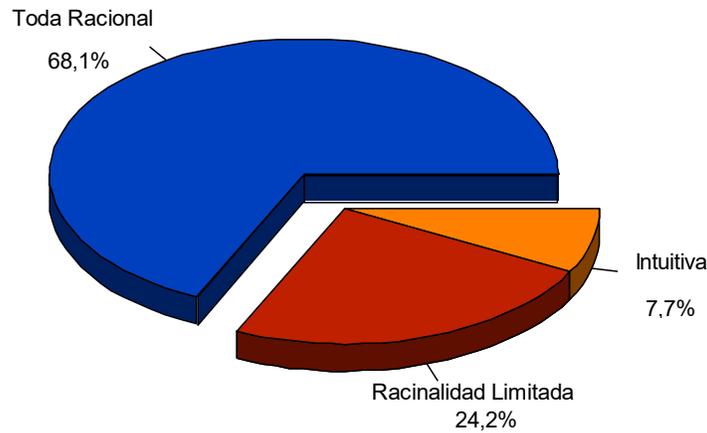


Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos.

Se consultó sobre la participación en la toma de decisiones, habiéndose obtenido que, las decisiones son tomadas de manera grupal en un 65% de las observaciones y en un 32% lo realizaban de modo individual.

Se indagó sobre el grado de racionalidad de las decisiones, obteniendo que en su mayoría son de una alta racionalidad, dejando librado a la intuición sólo menos del 8% del total de las observaciones.

## Racionalidad de las Decisiones

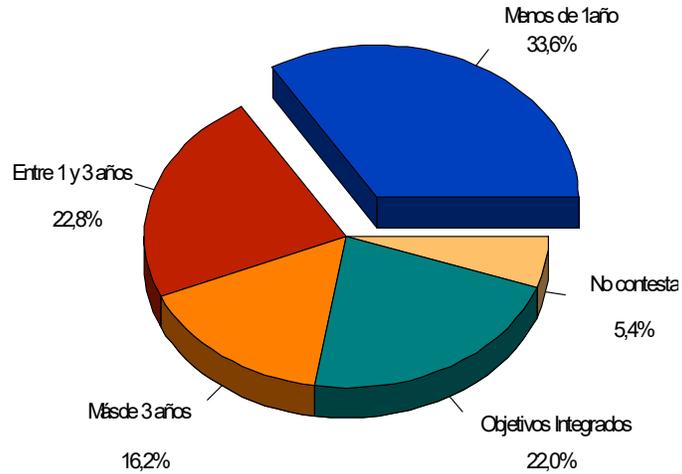


Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos.

### 7.5. Fijación de Objetivos

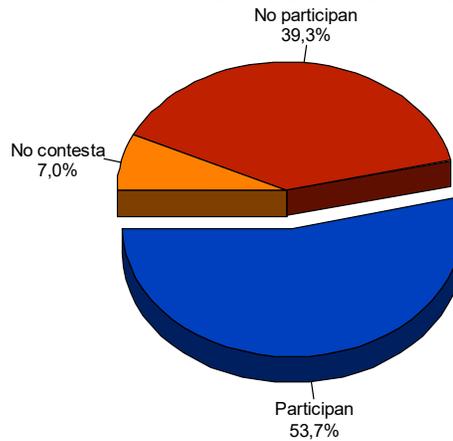
Con respecto a la fijación de los objetivos se pudo obtener que menos del 20 % realiza planes a largo plazo, y que en su mayoría sólo realizan planes a corto plazo: 33,6%, y de mediano plazo un 22,8%; por lo tanto, del total de la muestra, casi 150 organizaciones confeccionan su planificación a menos de tres años de plazo. Solamente el 22% tiene planes integrales para la organización, el resto tiene planes aislados.

## Plazo de la Planificación



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos.

## Participación de los Empleados en la Planificación



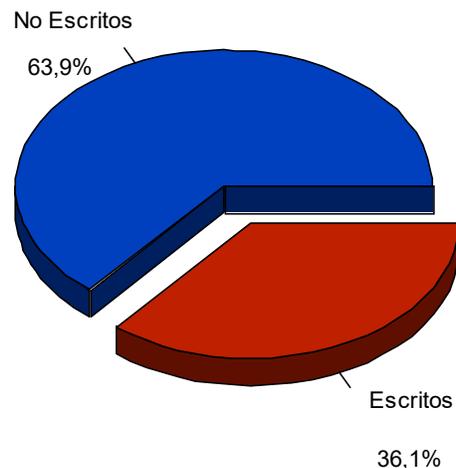
Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos.

Como se observa en el gráfico precedente, con respecto al grado de participación de los empleados en el proceso de

planificación se pudo corroborar que en un número importante de organizaciones los mismos participan de los procesos de fijación de objetivos; pero todavía en prácticamente la mitad de las organizaciones los mismos no participan, ya que el 39% de los encuestados respondieron negativamente, habiéndose abstenido de contestar el interrogante casi un 8%, lo que totaliza prácticamente la mitad de la muestra.

Los objetivos son fijados pero los mismos no se encuentran escritos, por lo que después se hace muy dificultoso su control, dado que los mismos pueden ser cambiados por no encontrarse registrados. Se pudo constatar que sólo el 36% de los encuestados manifestaron poseer objetivos escritos.

## Formalización de los Objetivos

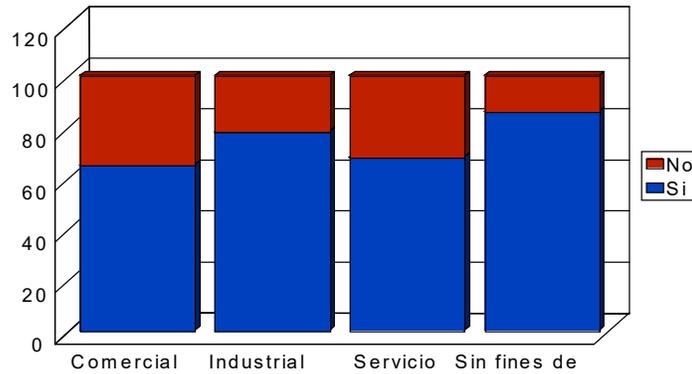


Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos.

### 7.6. Utilización de Presupuestos

La mayoría de las organizaciones respondieron de modo afirmativo sobre el uso de esta herramienta de la planificación dado que un 70% de la muestra respondió afirmativamente.

## Confección de Presupuestos

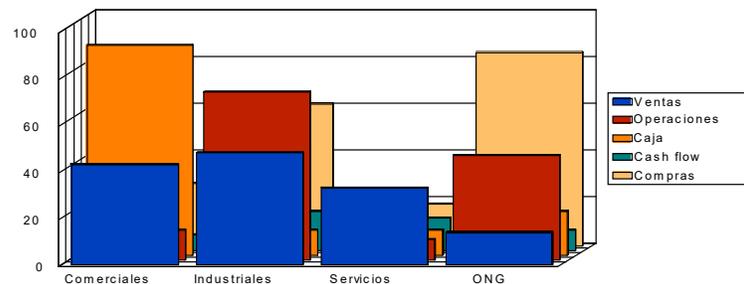


Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos.

Según el tipo de actividad desarrollada se obtuvo que las organizaciones sin fines de lucro son las que más lo utilizan, con casi el 87% del total de las mismas, seguidas por las industriales, luego las comerciales y por último las de servicios, que son las que lo usan en menor proporción con sólo el 60%, casi en el mismo nivel de las comerciales, que no obstante se valen de esta herramienta en un elevado porcentaje.

## Tipos de Presupuestos

Por Actividades



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos.

Con respecto al tipo de presupuesto más utilizado, el mismo depende de la actividad desarrollada por la organización. En las



organizaciones que desarrollan actividades comerciales es el presupuesto de caja seguido por el de ventas, usando de manera muy aleatoria otros tipos de presupuestos, como los de gastos, compras y estimación de flujos de caja futuros (Cash Flow).

En las que desarrollan actividades industriales el predominante, como es de suponer es el presupuesto de producción, seguido por los de compras y ventas en ese orden, y prácticamente no utilizando otro tipo de presupuesto.

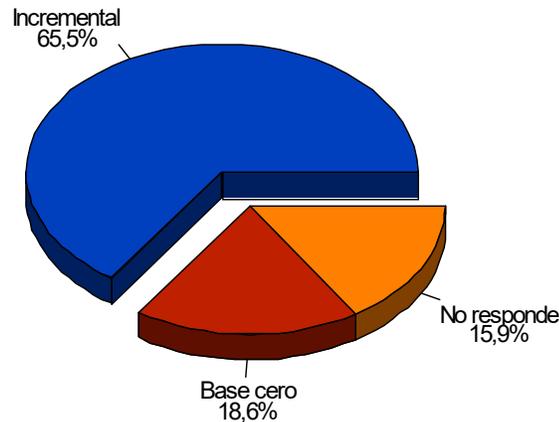
En las pocas empresas de servicios que utilizan esta herramienta, el más usado es el de ventas, seguido por el de compras y en tercer lugar el de flujos de caja.

En las Organizaciones no gubernamentales, el más utilizado es el de compras seguido por el de operaciones, luego el de caja y recién en cuarto lugar el de ventas.

El sistema de presupuestación más utilizado por las organizaciones entrevistadas es el incremental o tradicional, que toma un año como base y a partir del mismo se van efectuando los ajustes para los períodos subsiguientes.

En un porcentaje mucho menor utilizan el método más moderno, que es el presupuesto base cero, en el que cada año se confeccionan los presupuestos a partir de los objetivos fijados para dicho período.

## Método de Presupuestación



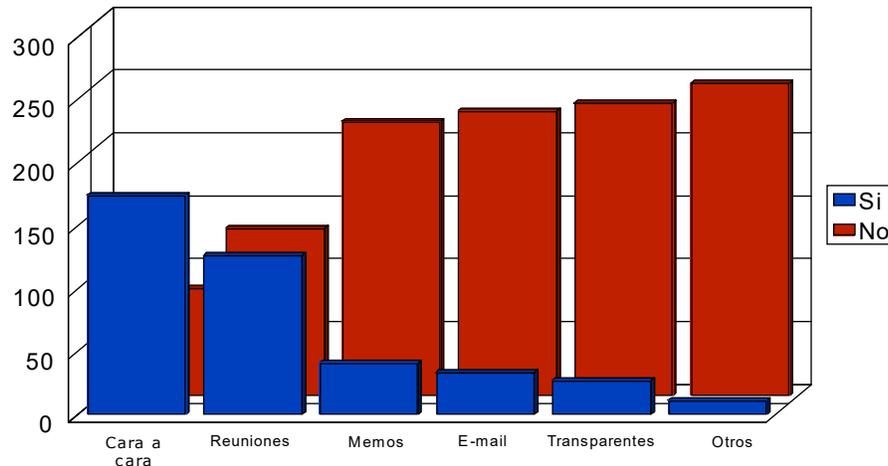
Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos.

### 7.7. Comunicaciones

Analizadas las comunicaciones formales internas de las organizaciones, se puede concluir que principalmente las mismas se realizan de modo verbal y entre ellas las preferidas son las comunicaciones cara a cara y las reuniones, esto es lógico debido a que la mayoría de las organizaciones tienen un tamaño pequeño y es por eso que se utiliza este modo de comunicación sobre los demás que son los preferidos en organizaciones de mayor tamaño. Los medios de comunicación tecnológicamente más avanzados, e-mail, son todavía muy poco utilizados.

Tampoco se utilizan con mucha frecuencia los transparentes, ni los memos, que son para organizaciones que están mucho más formalizadas, lo que nos marca que el grado de formalización de las comunicaciones, es muy bajo.

## Comunicaciones

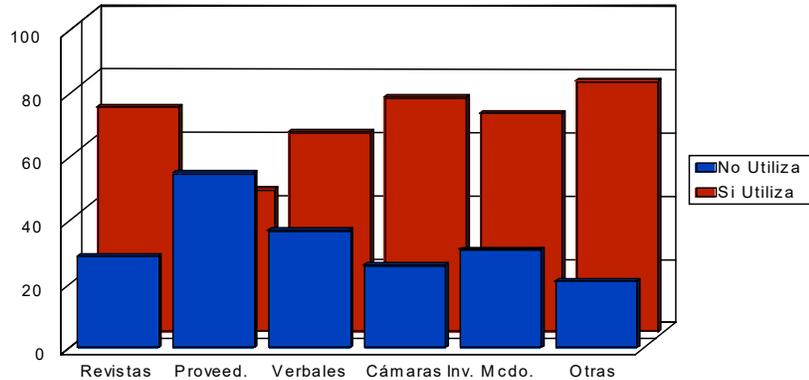


Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos.

En lo referido a las comunicaciones existente con el medio externo y el manejo de la información con respecto al mismo, los medios más utilizados son comentarios verbales, que se obtienen de cualquier persona externa a la organización, por investigaciones de mercado, por lectura de artículos en revistas especializadas y a través de las cámaras empresarias, siendo utilizada en menor medida la información brindada por los proveedores. Igualmente es de destacar que un importante porcentaje de las organizaciones estudiadas, aún ignora la importancia de la información que brinda el medio y que es útil para la toma de decisiones.

## Uso Información Externa

(Por tipo de Fuente)



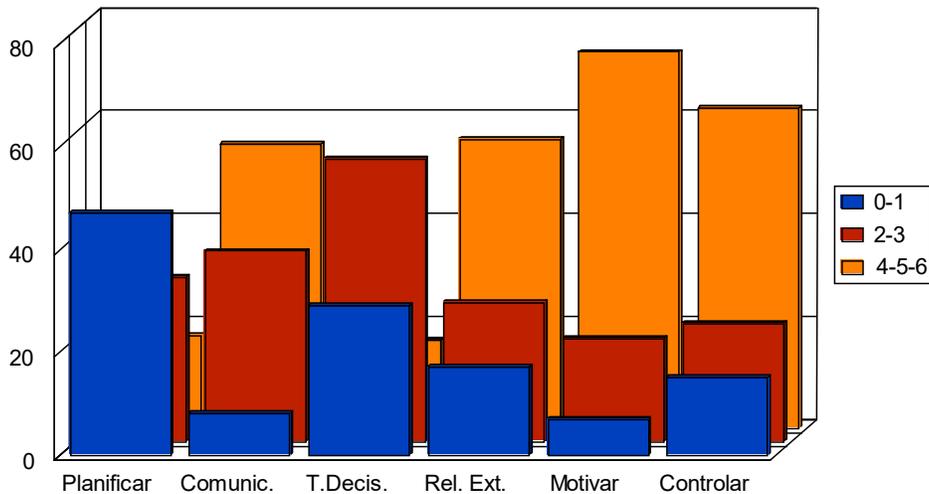
Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos.

### 7.8. Utilización del Tiempo

Los directivos de las organizaciones reparten su tiempo de manera bastante uniforme entre las diferentes actividades que deben realizar, asignando una cantidad importante a motivar al personal, a controlar y a las comunicaciones tanto internas como externas, no considerando tan primordiales la toma de decisiones, que le asignan una importancia media, siendo el factor de mayor peso en este nivel, seguido por la planificación pero con guarismos muy inferiores.

La menor asignación de tiempo está referida a la planificación que está predominando en la gama de menor nivel en cuanto a la importancia en la asignación de los tiempos del directivo.

## Asignación del Tiempo



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos.

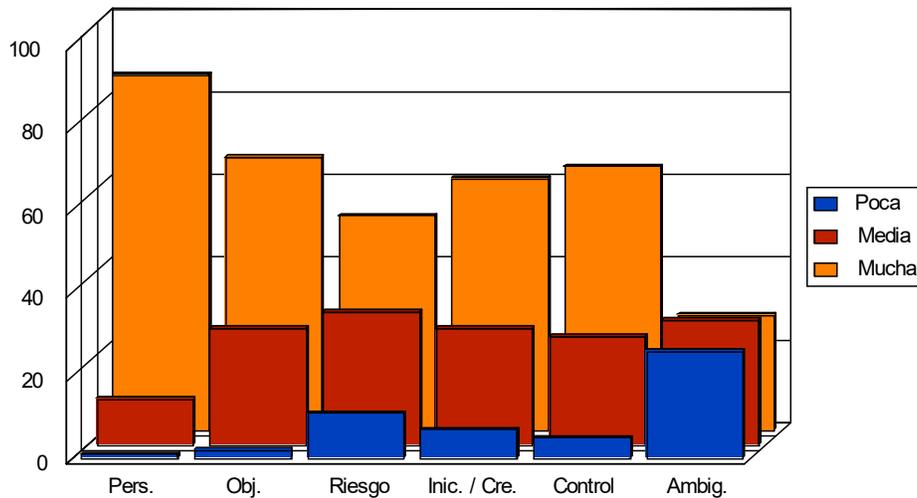
### 7.9. Rasgos de la Cultura Organizacional

Se analizaron además los rasgos predominantes de la cultura de las organizaciones bajo estudio habiéndose obtenido que las mismas le asignan un alto grado de importancia a las personas que trabajan en la organización, lo que se justifica ya que la mayoría son de origen familiar, y por la misma razón también poseen un elevado énfasis en el control. Son organizaciones que están predispuestas a la creatividad y dan posibilidades a sus empleados para que se expresen en tal sentido, por lo que es lógico también que le asignen una elevada importancia a la aceptación de asumir riesgos, como así también tolerancia a la ambigüedad. Por último están orientadas a la consecución de objetivos asignándole una importancia bastante

elevada. Si tuviéramos que determinar un rasgo distintivo el mismo estaría dado por la importancia asignada a las personas.

## Característica de la Cultura

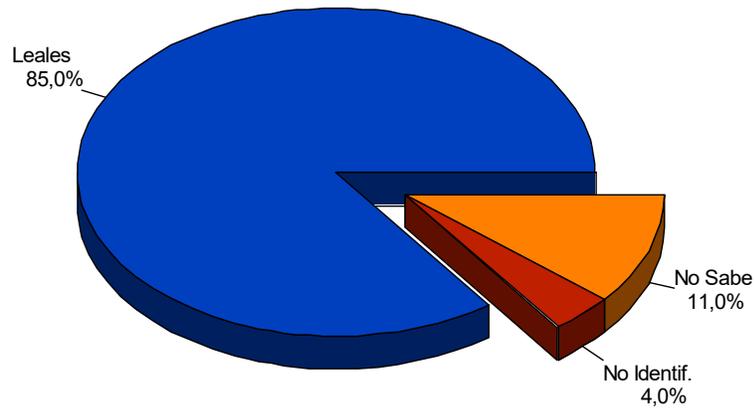
### Importancia Asignada



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos.

Es por ese motivo que se justifica que los empleados posean un elevado nivel de identificación con las organizaciones y que demuestren una lealtad prácticamente incondicional con las mismas.

## Lealtad de los Empleados



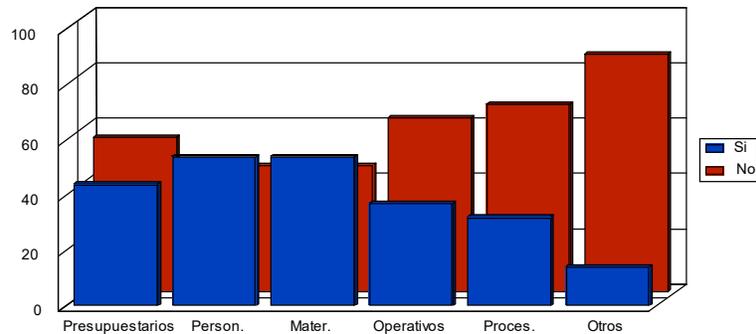
Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos.

### 7.10. Control

Para finalizar con el recorrido por las funciones administrativas de las organizaciones de la región nos faltaría analizar la última de ellas que es el control. En este aspecto, las organizaciones analizadas en su mayoría utilizan sistemas de control tradicionales, enfocados básicamente en los procesos, personas y en el control de materiales. Siguiendo en orden de importancia por los controles de tipo presupuestario. No verificándose controles sobre los objetivos, a pesar de asignárseles una elevada importancia en la consecución de los mismos según lo analizado en los rasgos de la cultura.



## Tipos de Controles

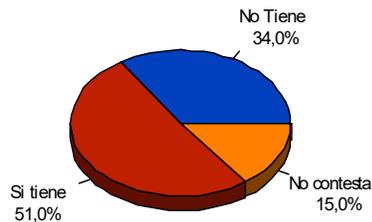


Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos.

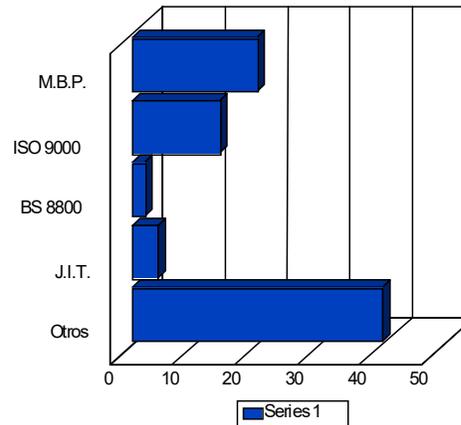
Se verificó a su vez que prácticamente la mitad de la muestra, utiliza sistemas de calidad, basados en la Calidad Total, es decir que no solamente realizan controles internos sino que se esfuerzan por mantener programas que permitan el mejoramiento continuo de la satisfacción de los clientes. Dentro de las normas más utilizadas, se encuentran los manuales de Buenas Prácticas de Manufactura (MBPM), las más difundidas como las ISO, tanto 9000, como las 14000, las BS8800, las HASCCP y por último, las normas de pedido Justo a Tiempo o Just in Time (J. I. T.).

## Sistemas de Gestión de Calidad

Aplica ACT



Método Usado

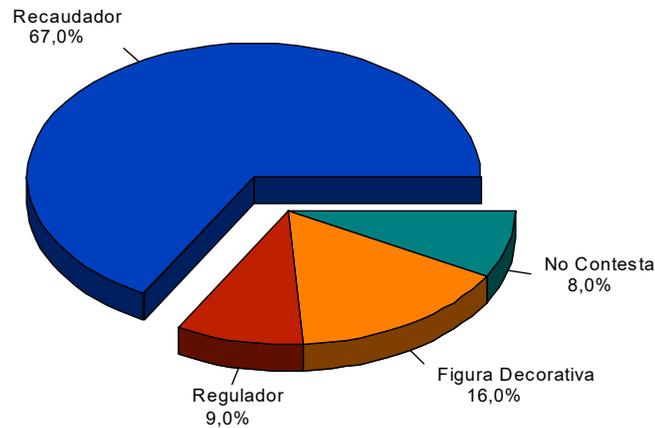


Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos.

### 7.11 Rol del Estado

Se indagó sobre el rol que según los directivos de las organizaciones juega el Estado, habiéndose concluido que, según la opinión vertida en los cuestionarios, el mismo tiene principalmente el papel de recaudador de impuestos, dado que sobresale sobre el papel de regulador de la actividad económica y como figura solamente decorativa.

## Rol del Estado



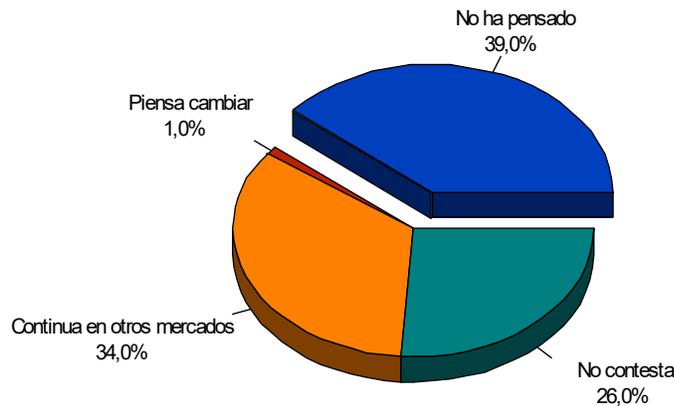
Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos.

### 7.12. Perspectivas Futuras

Como punto final se consultó sobre si ante la situación del país pesaron algún momento en desarrollar otro tipo de actividad, o continuar desarrollando la misma actividad en otros mercados o si no habían pensado sobre el tema. Habiéndose obtenido como resultado que un mínimo porcentaje ha pensado cambiar de actividad, sólo el 1% del total. Predominando los que no han pensado en el tema, y también aquellos que no han dado respuesta, por lo que tampoco han pensado, de lo que se deduce que las dos terceras partes, prácticamente un 64% de los directivos, no le asignan importancia al futuro de sus actividades, por lo que de cierta manera ignoran lo que van a hacer en el futuro. Solamente un 35% del total piensa en

cambiar de actividad o incursionar con la misma actividad en otros mercados.

## Perpectivas Futuras



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos.

## 8. PALABRAS FINALES

Mediante el análisis que hemos efectuado sobre la muestra de estudio, inferimos que la mayoría de las organizaciones, considerando los rasgos generales, son comerciales, la forma jurídica que adoptan es unipersonal, acerca del volumen de operaciones anuales no se obtuvieron los resultados esperados debido a que no se brindó dicha información, y son de tipo familiar, por lo tanto las decisiones son centralizadas tomadas por los propietarios.



El origen del capital es privado y que las organizaciones se desenvuelven en el mercado local y regional, debido a la zona geográfica que se encuentran, no obstante cabe mencionar que mantienen contactos internacionalmente con el objetivo de progresar en servicio, tecnología y calidad para innovar la organización y capacitar al personal.

Observamos que la mayoría define objetivos para la organización y a corto plazo; en cuanto a presupuestos, se van tomando decisiones en el momento que van transcurriendo los eventos.

Las organizaciones conocen las necesidades de sus clientes, se establecen relaciones amigables aunque los mismos son exigentes, por ello tratan de mejorar la calidad de los productos y brindar una óptima prestación de servicios.

La meta consiste en lograr calidad (conjunto de atributos por los que sus clientes le asignan valor al producto o servicio), considerando la situación actual del país en el momento de adquirir los recursos para lograr tal propósito. De acuerdo a las necesidades de sus clientes, escogen estrategias de precios o de diferenciación apuntando a incrementar el servicio para el cliente.

Las organizaciones consideran sus productos y servicios de muy buena calidad ya que es uno de sus objetivos principales.

Los proveedores son variados, imponen generalmente las condiciones porque tienen un fuerte poder negociador ya que la mayoría son más grandes que la organización.

No es habitual la negociación con los sindicatos, y se relaciona dicha acción con la cantidad de personas que trabajan en la empresa,



mientras menos personas participan en la organización menor es el poder negociador de los sindicatos.

Las organizaciones consideran la utilización de asesoramiento profesional generalmente cuando los tomadores de decisiones son los gerentes y directivos.

Conocen sus competidores, generalmente los que son de un tamaño equivalente a su organización.

Los responsables de llevar a cabo la planificación son los directivos, los cuales actualmente desarrollan metas a corto y mediano plazo debido a la incertidumbre que se presenta en el mercado; participan a los empleados provocando que se comprometan, se identifiquen y sean leales a los objetivos establecidos, al sentirse parte de dicha planificación se sienten motivados para lograr los objetivos corporativos tanto como sus objetivos personales.

Las organizaciones consideran, en su mayoría, que los subordinados son personas responsables que cumplen con las tareas y acatan las órdenes impuestas por sus superiores intentando ser lo más eficientes posible, anhelando ser competentes, y de hecho muchos de ellos lo son.

En las empresas familiares, los miembros son leales a la misma por la relación que los une.



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

## **PONENCIAS**

### **AREA TEMATICA 2**

**Nuevas Tecnologías y formas de hacer Negocios.**

**La virtualización y los negocios.**



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

---

## TITULO DEL TRABAJO

# GESTION DE LA CLIENTELA EN CONTEXTOS COMPLEJOS. EL CASO ARLA FOODS

CUETO, Aníbal. Autor y Expositor

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. UNLP

(011) 38246812

[anibalcueto@hotmail.com](mailto:anibalcueto@hotmail.com)

Palabras Claves: Clientela. Complejidad. Contexto. Gestión



---

## GESTION DE LA CLIENTELA EN CONTEXTOS COMPLEJOS. EL CASO ARLA FOODS

### INTRODUCCIÓN

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación han colaborado y facilitado en múltiples variables a los entornos de negocios, pero a la vez, lo han complejizado desde otros muchos aspectos. Este nuevo mundo globalizado, híper conectado y viralizado, genera la necesidad de ampliar las fronteras del análisis de contextos para las empresas. Eventos que hace 20 años solo tenían efectos locales, hoy se expanden hacia cualquier rincón del mundo y a alta velocidad.

Este trabajo pretende analizar y mostrar cómo este nuevo entorno de negocios afecta y modifica el modelo de gestión de la clientela. Para el análisis utilizaremos conceptos y herramientas desarrollados por el Dr. Marcelo Manucci, especialista nacional y autor de múltiples libros y artículos en temas de Complejidad. Complementado con la visión de otros autores, el objetivo es que a través de estos conceptos y herramientas, poder explicar los factores a tener en cuenta cuando se hace una gestión de la clientela dentro de este nuevo, complejo e inestable contexto de negocios.

Un caso representativo de esta nueva realidad de negocios es la historia de la empresa danesa Arla Foods y sus operaciones en Medio Oriente, y como esta empresa fue afectada comercialmente por un entorno complejo conformado por la diversidad de actores y la emergencia de nuevas situaciones, debido a los efectos de la globalización, las conexiones múltiples entre los actores y la rápida viralización de la información.

El desarrollo de los entornos virtuales ha provocado un nuevo contexto, donde la presencia de las empresas y los clientes es tanto *offline* como *online*, multiplicando las interacciones, no solo entre la empresa y sus clientes, sino la de ambos con el resto del entorno. Por lo tanto vamos a determinar a partir del



análisis del caso Arla Foods, que la relación entre la empresa y su clientela está configurada dentro de un contexto complejo e inestable, conformado por la interacción de múltiples actores.

## **EMPRESA Y CLIENTELA. UNA RELACIÓN EN UN ENTORNO COMPLEJO**

A partir del estudio de las obras de Peter Drucker, *La Gerencia de Empresa* (1957) y *La Gerencia, Tareas, Responsabilidades y Practicas* (1992), en la cuales el autor desarrolla y explica su visión de ¿Qué es una empresa? y el propósito y misión de estas, considero que surge una relevante necesidad empresarial configurada en desarrollar modelos adecuados para gestionar la clientela en estos nuevos entornos de negocio.

Peter Drucker (1992) manifiesta que “para conocer la naturaleza de la empresa debemos partir de su propósito. De hecho, debe estar en la sociedad, pues la empresa es un órgano de la sociedad. Hay un solo modo válido de definir el propósito de la empresa: crear un cliente”.

Tener clientes, en primer lugar, es lo que hace sustentable y sostenible un negocio en el tiempo. Para Drucker (1992), “es la acción empresaria la que crea al cliente” y además considera al cliente, como “el cimiento de una empresa y el factor que le permite perdurar”.

Es importante para poder desarrollar algún modelo de gestión de la clientela en los nuevos entornos de negocio, comprender primero la relación Empresa-Clientela dentro de un entorno complejo, y entender en forma clara y concreta como la empresa realiza la construcción y gestión de este vínculo.

El caso de la empresa láctea Arla Foods representa paradigmáticamente la hipótesis de que la clientela es un complejo vínculo organizacional. La empresa es una de las empresas lácteas más importante de Europa con importante presencia en Medio Oriente y Arabia Saudita en particular. La empresa tenía para 2006 planes de inversión de una nueva planta en Arabia Saudita. En



setiembre de 2005, unas caricaturas del profeta Mahoma, publicadas en un diario danés Jyllands-Posten y luego reproducidas en toda Europa, generó la indignación del mundo islámico. Se efectuaron protestas y boicot de los productos daneses. Los productos de Arla fueron retirados de las góndolas de los supermercados y hasta quemados en protestas públicas. La empresa tuvo que cerrar su planta en Arabia, detener la construcción de la nueva y despedir personal. La empresa realizó una campaña en medios pidiendo disculpas y después de 6 meses los productos empezaron a volver a venderse. Las pérdidas ascendieron a 1,3 millones de euros diarios.

Sin duda el ejemplo del caso Arla Foods nos muestra como la relación de una empresa con su clientela está condicionada, más allá de lo que la empresa haga, por los movimientos del entorno. Manucci dice que el impacto corporativo es el resultado de la interacción cotidiana de la organización con su entorno y que la realidad es imposible de controlar. Y que la inestabilidad actual del contexto rompe con la visión clásica del mundo como un reloj, ordenado y previsible (modelo newtoniano), en el cual se podía desarrollar intervenciones y anticipar resultados con certeza. “La Complejidad de hoy tiene una dinámica de sucesos emergentes, imprevisibles y disruptivos. La dinámica actual de la información conlleva a una inestabilidad en el comportamiento de las variables clásicas, que aumenta la brecha de las inferencias, por lo cual es difícil tener una imagen clara y unívoca de la realidad” (Manucci, 2008).

Las empresas pueden desarrollar una propuesta acorde a las necesidades, deseos, intereses y expectativas del mercado meta definido, pero aun así, la relación con la clientela puede quedar condicionada por otras variables del entorno. Por lo tanto la propuesta de valor que desarrolle la empresa debe contemplar todos los públicos identificados o tener una propuesta clara para cada tipo de público y bien integrada entre ellas. Los clientes de una empresa están inmersos dentro de un sistema más amplio que denominamos sociedad o comunidad. Esta relación empresa clientela está formada por la interacción de la empresa con cada uno de sus clientes y las interacciones de los clientes con



el resto de las empresas competidoras y todas las interacciones con el medio social.

Estas múltiples interacciones que se dan en la relación empresa clientes nos define a esta relación como un sistema complejo. Manucci en su libro Contingencias define a la complejidad de un sistema por la cantidad de actores que participan y la dinámica de interacción entre esos actores. “La complejidad no está determinada por el tamaño del sistema, sino por la dinámica de interacción entre sus partes, la cantidad de conexiones e influencias mutuas. Pueden existir muchos actores pero con poca interacción mutua y el sistema sería de baja complejidad. Un sistema con muchos actores con multiplicidad de conexiones, tiende hacia la inestabilidad y menor nivel de certeza” (Manucci, 2011).

Las empresas gestionan habitualmente su cartera de clientes desde una visión lineal mecanicista cerrada a una interacción entre ellas y sus clientes a partir de sus productos, servicios y marcas. Pero el caso Arla Foods es un buen ejemplo de como la relación entre una empresa y su clientela supera la interacción lineal empresa-clientela, y es afectadas por múltiples interacciones que estos actores tienen con distintos públicos. Esta situación obliga a las empresas a analizar y gestionar su cartera de clientes desde otro plano, un plano donde las certezas sobre la relación son menores, y por consiguiente, la gestión de esta relación se extiende más allá del medio conocido.

Expresa Manucci (2011) que “lo que vivimos como realidad es un constructo (personal o colectivo) acerca de los acontecimientos del entorno, y que por fuera de la realidad se extiende lo desconocido como todo aquello que no existe en el constructo, percepción o modelo de la realidad”. En este sentido, el autor expresa, que “la mayoría de los eventos que nos rodean ocurren fuera del espacio construido y a medida que avanzamos sobre lo desconocido, las certezas se diluyen en dos estados: incertidumbre y desconcierto”.



Manucci (2011) define a la incertidumbre como “el estado del observador que marca los límites de predicción, resultando difícil establecer con certeza los movimientos del contexto”, y define al desconcierto como “el estado del observador que marca sus límites operativos que llevan a la imposibilidad de actuar cuando los acontecimientos superan los modelos de realidad construidos”. Dentro de lo desconocido, el autor expresa que esta lo imperceptible, lo inaccesible, lo negado y lo inexistente.

Cuando solo gestionamos la relación con la clientela desde el medio conocido, todas aquellas interacciones con el resto de las empresas, competidores o no, otros clientes o el resto del público en general quedan generalmente afuera del análisis y gestión. Estas no se llegan a percibir porque se hace difícil acceder o están sucediendo a una escala difícil de visualizar para la empresa, y por lo tanto de analizar y gestionar.

Siguiendo los conceptos sobre lo desconocido, también quedan fuera del modelo de análisis y gestión, situaciones que los clientes perciben sobre la empresa, sus productos y marcas, y aún más, situaciones que los clientes perciben sobre la competencia o sobre sus propias pautas de compra o consumo, pero que desde la empresa, sus ejecutivos lo niegan o no lo quieren ver porque no se ajustan a sus propios modelos de realidad. A todo lo expresado sobre esta dimensión desconocida que impacta sobre la relación empresa-clientela, debemos sumar todo aquellos acontecimientos que todavía no sucedieron pero que surgirán como consecuencia de las interacciones de las variables del contexto.

“La incertidumbre se transforma en desconcierto cuando operamos el mundo actual de alta inestabilidad con herramientas diseñadas para contextos totalmente estables. El desconcierto surge cuando miramos la inestabilidad del contexto como si fuera una fotografía. Para transformar el desconcierto en una visión operativa es necesario trabajar en un mapa de percepciones con base en tres principios: 1) Dinámico: no quedar atrapado en una visión estática, 2) Multiforme: integrar diferentes puntos de vistas al análisis, 3) Proactivo: con



indicadores de gestión acorde con la complejidad del proceso y umbrales más sensibles” (Manucci, 2011).

“*El contexto no es incierto, sino complejo*” enfatiza Manucci en su libro *La Estrategia de los Cuatro Círculos* y dice que “la incertidumbre está relacionada con la mirada de la realidad”. En ese sentido expresa que “la incertidumbre no es una propiedad del contexto sino un estado del observador cuando mira, traza intervenciones o proyecta resultados en el tiempo. La complejidad tiene que ver con el modo de relación de los elementos que componen un sistema, su dinámica interna, con el surgimiento de nuevas formas y patrones como consecuencias de la interacción de las partes”.

En el caso de Arla Foods se ve claramente como la empresa entró en un desconcierto al utilizar su modelo de gestión europeo, más lineal y determinista, frente a la inestabilidad del contexto. Su modelo de gestión tuvo una visión estática e indicadores poco sensibles para detectar una situación emergente producto de la interacción de los públicos, que provocaron una mayor inestabilidad con impacto negativo en la empresa. La planificación ni la gestión de Arla Foods considero diferentes puntos de vistas, tendencias y rupturas del contexto por lo que entro en una etapa de desconcierto frente a los sucesos un contexto complejo.

Pero además, los contextos actuales de negocios no solo son complejos sino también inestables. Pensar un modelo de gestión de la clientela sin considerar la complejidad e inestabilidad del contexto donde está se radica, es una utopía. Dice Manucci (2009) que “la estabilidad, en los términos clásicos de ausencia de perturbaciones, es solo una ilusión o bien la garantía de la desaparición. En contextos turbulentos, las estabilidades son cada vez más transitorias y las estructuras simbólicas que ordenan el mundo virtualmente se redefinen continuamente”.

En mundo actual de negocios, tan virtualizado, hiperconectado y viralizado, ha incrementado el nivel de inestabilidad debido a la dinámica y velocidad de los



procesos involucrados, generando mayor heterogeneidad de actores involucrados, mayor velocidad de interacción, y como resultado de esto, una multiplicación exponencial de situaciones inéditas. Enfrentar la inestabilidad del entorno depende de la capacidad de interacción con las condiciones que el entorno presenta. Esto implica lectura, análisis y gestión de los propios recursos para diseñar las oportunidades bajo las características que impone el contexto.

Por todo lo visto, podemos expresar que la relación empresa-clientela y el vínculo que se genera en esta relación, nace y se desarrolla en un entorno complejo e inestable. Gestionar la clientela requiere de una mirada más amplia y dinámica, que abarque la multiplicidad de actores e interacciones, y que los integre en el análisis.

Lo expresado hasta aquí está en línea con lo manifestado por Drucker (1992) en su definición del planeamiento estratégico como “la aplicación del pensamiento, el análisis, la imaginación y el juicio”. Drucker se pregunta, ¿Que es dirigir un negocio?, y explica que “dirigir un negocio debe tener siempre un carácter emprendedor y no un sentido burocrático administrativo, con foco más en la creación que en la adaptación”.

Este foco en la creación más que en la adaptación se relaciona con lo que Manucci (2006) plantea como que “el futuro es una construcción que se lleva adelante a través de la estrategia”. Dice el autor que “el futuro de una organización se halla en el punto hasta donde llega la mirada corporativa, por lo cual es un factor más dependiente de la visión que del paso del tiempo”.

Drucker (1992) expresa claramente la necesidad de no describir al planeamiento estratégico como un planeamiento a largo plazo debido a que el presente y el corto plazo también requieren de decisiones estratégicas. Y plantea que “las decisiones solo existen en el presente por lo cual el planeamiento estratégico no refiere a decisiones futuras sino al efecto futuro de



las decisiones actuales”. “El planeamiento estratégico no es un pronóstico sino que justamente lo necesitamos porque no podemos pronosticar”.

Construir una cartera de clientes y mantenerla en el tiempo requiere de una planificación estratégica con foco en el vínculo a establecer y las múltiples interacciones que las partes desarrollan en un entorno complejo. Esto obliga a tener una visión amplia e integral que permita extender el límite de lo conocido, identificar las tendencias que modificarán la estabilidad y así poder anticiparse a posibles rupturas o puntos de inflexión del contexto.

Ampliar la mirada respecto al entorno puede permitir a la empresa tener una visión más clara y precisa de las necesidades, deseos, intereses, preferencias y expectativas de los clientes; y como estas se modifican como consecuencia de las interacciones de los clientes con el medio.

Las empresas frente a un entorno complejo e inestable, necesitan tener un modelo de intervención que permita construir y gestionar el vínculo entre la empresa y sus clientes. Este modelo de intervención debe ser dinámico y flexible, que permita transitar un contexto donde la interacción de las diversas variables, generan acontecimientos imprevistos e imprevisibles.

El modelo de intervención que debemos diseñar para actuar en esta nueva realidad de mercado, debe participar de la complejidad, abandonar la rigidez del control por una dinámica de la gestión. “El modo que la organización perciba los sucesos es donde está la diferencia entre determinar si los sucesos imprevistos del contexto son fuente de oportunidad o crisis para la organización” (Manucci, 2012).

## **GESTIÓN DE LA CLIENTELA EN UN ENTORNO COMPLEJO**

Las empresas deben desarrollar un modelo de intervención sobre el entorno complejo para poder así gestionar el vínculo que se forma con su clientela. Esta relación empresa-clientela y su vínculo resultante, dependerá de cómo cada empresa intervenga sobre el contexto en el cual está inmersa su clientela.

Manucci (2006) expresa que las relaciones corporativas se desarrollan en un espacio que surge de la interacción de la organización con sus públicos y configura una realidad compleja y dinámica. Agrega que los diferentes públicos del entorno perciben, interpretan y deciden desde sus propios modelos internos que conforman sus realidades subjetivas. De igual forma, la organización percibe, diseña y actúa desde su modelo interno que llamamos realidad corporativa. De la intercepción de estas dos realidades emerge un espacio de interacción y contacto que se denomina realidad emergente (Gráfico 1). “Esta realidad emergente es el encuentro de construcciones subjetivas, un espacio dinámico y complejo que se construye a partir de persuasión e interacción, y surge como un campo de significación”.

Gráfico 1: Marcelo Manucci. Impacto Corporativo (2008).



El modelo de relaciones que la organización desarrolla con los diferentes sectores del entorno, según Manucci (2008), es un factor condicionante del impacto corporativo. “Lo que une a la organización con sus públicos es un significado. Si no hay significados valorados, no hay significados compartidos. Diseñar estrategias es diseñar significados”.

Es común ver a las empresas gestionar su cartera de clientes solo desde su realidad corporativa sin considerar la percepción que los clientes tienen sobre el contexto, la relación y la propia empresa. Difícilmente desde esta concepción



se pueda construir significados que sean valorados y compartidos por los clientes.

Poder construir una clientela duradera con fuertes niveles de satisfacción por parte de los clientes y que redunden en importantes niveles de lealtad, requiere de construir un espacio de interacción empresa-clientela basado en una propuesta de valor que genere un significado valorado y compartido por los clientes.

Es el significado el que crea y desarrolla el vínculo. Cuanto más valorado y compartido sea el significado para los clientes, más sólidos serán los vínculos que la empresa tenga con su clientela. Este espacio de significación se crea y desarrolla a través de la interacción de la empresa con la clientela, pero además con la interacción de la empresa y el resto de los públicos. Incluso los espacios de significación se nutren también de la interacción entre los clientes y de estos con el resto del medio.

“Los públicos no solo interactúan con la organización sino también entre ellos, generando nuevos campos de significación que conviven diariamente con la organización. Si tomamos un modelo de la organización y varios públicos, veremos nuevos significados entrecruzados (Gráfico 2). En estos espacios surgen significados paralelos que conviven con el espacio de significación compartida por todos los actores. Algunos de estos espacio paralelos participa la organización con algún público específico y en otros interactúan los públicos entre ellos sin participación de la organización” (Manucci, 2008).

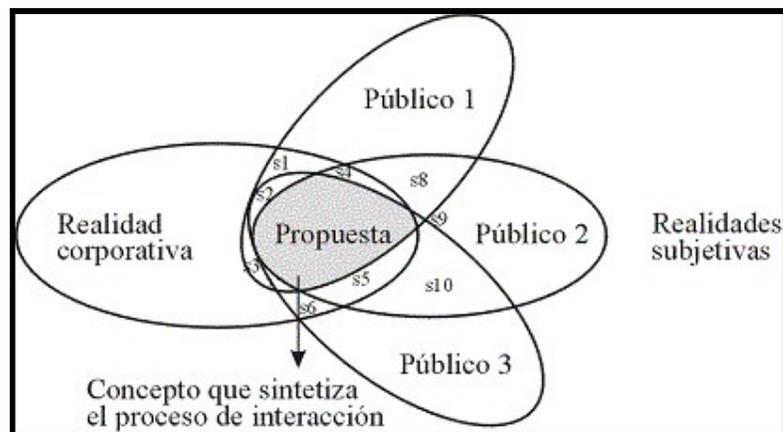
Este modelo conceptual es el que pone de manifiesto la complejidad de la relación entre la empresa y su clientela. Múltiples actores y múltiples interacciones afectan a esta relación. El caso Arla Foods muestra como la interacción de los clientes con otros públicos modifica su realidad subjetiva e impacta en el espacio de significación entre estos y la empresa, modificando la realidad emergente.

Es importante agregar, que en 2005/2006, época del caso Arla Foods, todavía no existían las redes sociales como Facebook, Twitter o Instagram (Facebook había sido fundada en 2004 y tenía aún muy poca penetración), de muy alta conectividad y gran capacidad de viralización, y aun así, el boca en boca sumado a cadenas de mail y mensajes de texto, provocaron un efecto domino con la idea del boicot a los productos de Arla Foods, generando un altísimo perjuicio para la empresa.

La actual virtualización de los entornos de negocios provocada por la amplificada utilización de las múltiples redes sociales, determina una necesidad cada vez mayor, de que la empresa deba determinar y tener visible todos los públicos que forman parte de esta red de interacciones.

Una vez identificadas los diferentes públicos, se debe y diseñar los factores de valoración que deberán contener cada propuesta dirigida a cada diferente público. La organización debe mantener el valor de la propuesta en cada público trabajando sobre las percepciones y experiencias para generar un marco de decisión favorable en cada uno de ellos respecto a la empresa (Gráfico 2).

Gráfico 2: Marcelo Manucci. Impacto Corporativo (2008)





Siguiendo con el caso de Arla Foods como ejemplo, la empresa debería haber desarrollado su propuesta de valor no solo considerado a sus clientes sino también al resto de los públicos. Si la propuesta de Arla Foods habría incluido a todos ellos, quizás las consecuencias habrían sido otras. Pero la propuesta de la empresa danesa estaba bien diseñada para sus clientes por lo cual le permitía tener un importante *brand equity*, una alta participación de mercado y buenas ventas, pero no era valorada y compartida en la misma magnitud en el resto de los públicos.

Durante el conflicto, fueron los diferentes públicos dentro de la comunidad, algunos líderes de opinión como jefes religiosos o medios periodísticos, y muy probablemente algunas autoridades, los que tomaron decisiones que provocaron consecuencias contra la empresa. Sumadas las múltiples interacciones entre los diferentes públicos, inclusive los clientes, terminaron afectando la imagen de la empresa y con ella sus ventas.

Manucci (2006) expresa que la definición conceptual de la propuesta tendrá un potencial de valoración si en su diseño se tienen en cuenta los condicionantes de significación en los diferentes públicos y si esta propuesta es percibida por ellos.

Si la propuesta de Arla Foods habría contemplado en su identidad corporativa y discurso marcario a todos los públicos en la línea del ejemplo anterior para el sector Entorno y no solo a sus clientes, muy probablemente el impacto de los acontecimientos no habrían sido de la magnitud que fueron.

El diseño de una propuesta de valor que contemple una unidad de significación valorada desde todos los públicos hará más sólido el vínculo entre las empresas y su clientela. Cuando las decisiones tomadas por los diferentes públicos relacionados a la empresa está más cerca del reconocimiento, la recomendación y la participación que de la difamación, protesta, reclamo o boicot, el impacto corporativo será más favorable y redundará en beneficio de



una clientela más estable, más leal y por consiguiente más longeva en el relacionamiento con una empresa.

## **NECESIDAD DE UNA PROPUESTA DE VALOR AMPLIFICADA**

Las organizaciones construyen una propuesta de valor a través de sus productos, servicios y marcas, y dirigen estas propuestas a sus clientes meta. Los clientes eligen o no esta propuesta en virtud de su percepción y la posibilidad de satisfacer sus necesidades, deseos e intereses. Por todo lo visto y desarrollado hasta ahora, una propuesta dirigida solo a los clientes potenciales y actuales, no alcanza en un entorno complejo. La propuesta debe incluir los diferentes públicos del entorno y así poder gestionar las diferentes percepciones e interacciones entre los actores vinculados a la organización.

“Las percepciones del público son esenciales para determinar un concepto global de la organización que definirá el consumo, la credibilidad, el apoyo y la elección. La imagen, como síntesis conceptual de la experiencia de interacción, se torna estratégica porque de ello depende el desarrollo de los vínculos corporativos. La imagen corporativa está relacionada con la representación mental que los públicos tienen de la organización a partir de la integración de diferentes estímulos que surgen de la interacción y la experiencia cotidiana. Ligada al concepto de vínculos, como relación sólida basada en la confianza, aparece el concepto de reputación. La reputación es un gran desafío para las organizaciones, porque constituye la base de la confianza y el capital más importante de las organizaciones. Quienes puedan generar y mantener una reputación de confiabilidad en la percepción de todos los agentes del sistema, tendrá una ventaja competitiva” (Manucci, 2008).

Construir una buena reputación entre los Públicos en general y en la Clientela en particular constituye la base de un vínculo duradero entre la empresa y su clientela. El valor de una clientela va a estar directamente relacionado al vínculo de confianza que la empresa haya logrado desarrollar con sus clientes.



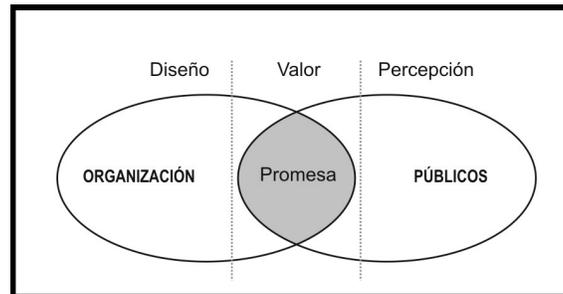
Los estudios sobre los cálculos de *Customer Equity* (Capital de Clientes) y *Customer Lifetime Value* (Valor Vida de un Cliente) determinan que el valor de la clientela crece con el aumento de la longevidad, la frecuencia de compra y el valor de cada compra.

Cuando más estrecho y sólido sea el vínculo empresa-clientela, mayor serán las ventas por repetición o mayor compra, pero también mayor será la permanencia del cliente en relación con la marca o la empresa, y por consiguiente mayor será longevidad de la cartera de clientes.

La construcción de un vínculo duradero empresa-clientela afecta positivamente los resultados y le da sustentabilidad al negocio. La empresa construye este vínculo a partir de su propuesta de valor ampliada y la significancia que esta ofrece a sus diferentes públicos, clientes o no. Una propuesta de valor ampliada genera un anclaje sobre la clientela y un significado en los demás públicos que determinará el tipo de vínculo y construye un posicionamiento social. Como ya hemos visto, para que la propuesta genere un vínculo duradero y un valorado posicionamiento social, no solo debe alcanzar a la clientela, sino además integrar al resto de los públicos.

“La propuesta es la base de la relación, lo que da sentido al vínculo entre la organización y sus públicos. Las unidades de significación influyen en la percepción de valor, de riesgo, de utilidad y de funcionalidad. El valor emerge del encuentro entre los que la organización promete y los públicos perciben (gráfico 3). La percepción por parte de los públicos se construye a partir de la interacción. Por lo cual, el valor es dinámico y contingente, y depende de la comunicación para ser significado por los públicos. Para los públicos el valor es un concepto y no un conjunto de atributos físicos” (Manucci, 2008).

Gráfico 3: Marcelo Manucci. Impacto Corporativo (2008).



En el caso de Arla Foods, desde el diseño de la propuesta de valor en su definición, no se incluyó al resto de los públicos. El diseño partió de pensar solo en la satisfacción de los clientes y no tener en cuenta que marcas locales y regionales tenían atributos diferenciales que incluían satisfactores para el resto de los públicos.

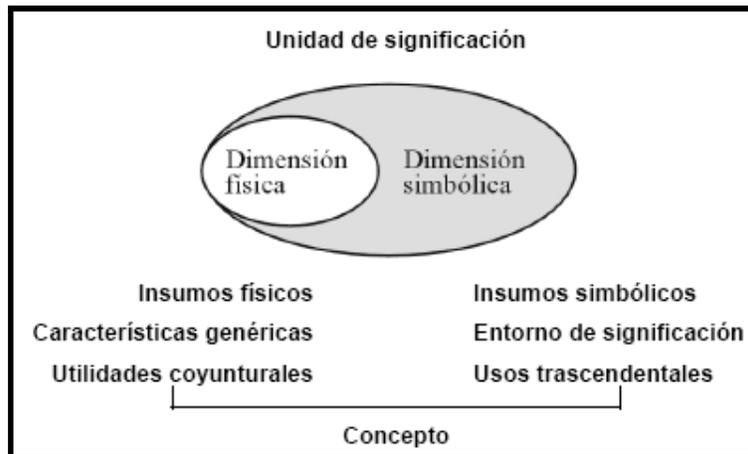
Desde el lado de la percepción de los Públicos, su confiabilidad y conveniencia iba perdiendo valor cuando consideramos al resto de los públicos y aun su costo diferencial, en esa situación social, era mayor para sus propios clientes. Las múltiples interacciones entre el resto de los públicos y su clientela durante la crisis, provocó el impacto sobre la percepción de imagen de la organización.

La promesa de Arla Foods que constituía su propuesta de valor se diluía cuando se incorpora al análisis al resto de los públicos, y la interacción entre la clientela y su medio social generó un impacto negativo en su imagen corporativa, afectando el vínculo empresa-clientela y por lo tanto los resultados del negocio.

Manucci (2006) plantea que gran parte del valor de la propuesta, que define el corazón de los vínculos corporativos, está condicionada por la forma de ser percibida. Dice, "la organización debe diseñar un concepto para proponer a sus diferentes públicos. Este concepto es una unidad de significación global conformada por una Dimensión Física (insumos físicos, características genéricas, utilidades coyunturales) más una Dimensión Simbólica (insumos simbólicos, entorno de significación, usos trascendentales) y una Estructura de

Valor determinada por la promesa para cada circunstancia de decisión en cada tipo de público (gráfico 4). Esto le da a la propuesta características trascendentales y diferenciales que facilitan la dinámica de interacción”.

Gráfico 4: Marcelo Manucci. La Estrategia de los Cuatro Círculos (2006).



En el caso Arla Foods, el entorno de significación debería haber incluido elementos de responsabilidad social, compromiso comunitario y relacionamiento gubernamental acompañados de una promesa clara puntualizada en estar presente en cuestiones de orden social. Debido a que el discurso marcario estaba focalizado solo en los atributos de la marca dirigidos a satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores, en el momento de la crisis, su entorno de significación y su promesa no alcanzaron para contener los enojos y frustraciones del resto de los públicos, incluidos sus consumidores. El vínculo estaba construido solo desde la satisfacción del producto en el momento del consumo y no desde una identidad marcaria trascendente a otros valores sociales.

Para que el vínculo entre una empresa y su clientela sea sólido y duradero, la propuesta de valor debe ser un concepto que haya contemplado en su diseño,



una unidad de significación amplia e integral y una promesa que contemple las circunstancias de los diferentes públicos. De esta forma se podría evitar que las múltiples interacciones de los diversos actores del contexto, impacte negativamente en el vínculo empresa-clientela.

En general, las empresas ven a la clientela como una conformación compacta y homogénea de actores con características similares con la cual interactúan a través de un diálogo uniforme. Pero los clientes son multifacéticos con múltiples conexiones e interacciones más allá de la empresa, sus marcas y productos. Los clientes interactúan con la competencia, entre ellos mismos, con clientes de otras empresas y con el medio social en general. Cuando ampliamos el espacio de interacción de la clientela aparecen múltiples actores y las relaciones se multiplican exponencialmente. La gestión de la clientela deja de ser previsible y estable, se convierte en una relación compleja e inestable. Esto no quiere decir que no sea gestionable, pero sí, la debemos abordar desde una perspectiva más amplia y con herramientas más integrales.

El caso Arla Foods y su situación en Medio Oriente entre septiembre del 2005 y abril de 2006 es un claro ejemplo de lo expuesto. La empresa con 40 años de presencia en la región, plantas productoras radicada en la zona, 1200 empleados locales, presencia de sus marcas en 50.000 puntos de ventas y un liderazgo de sus principales marcas con un valorado *brand equity* y una muy alta participación de mercado; no pudo evitar que en cuestión de semanas, sus productos desaparecieran del mercado por decisión de sus clientes y por motivos ajenos a su accionar.

La sorpresa y desconcierto frente al boicot de sus productos es consecuencia de una visión estrecha con foco en la relación directa empresa cliente y no en los múltiples actores involucrados y las múltiples interacciones de estos en el medio. La empresa Arla Foods tuvo que enfrentar principalmente un trabajo de Reposicionamiento Social que la desvincule de su imagen claramente europea y cercana a los hechos de agravio al Islam, y buscar posicionarse socialmente



como una empresa de origen global pero con una fuerte participación y presencia social local.

Apalancada en la situación de desabastecimiento que el boicot estaba generando y la fuerza de sus marcas con una trayectoria de 40 años en el mercado local, Arla Foods llevo adelante una campaña de comunicación en la prensa regional, apelando a valores del islam, dirigida al público árabe en general y a sus ex clientes en particular, con el propósito de Reposicionarse Socialmente a través de acciones que la muestren como una empresa generadora de empleo local con fuertes inversiones productivas y en ayuda social. El cambio de imagen hacia una empresa con conciencia y sensibilidad social le permitió ir recuperando su lugar en los mercados a través su posibilidad de rápido abastecimiento de los canales de ventas en base a su alta capacidad de producción y logística.

## **CONCLUSIÓN**

Durante el desarrollo, me he referido la necesidad de tener que ampliar la capacidad de lectura del entorno para poder gestionar la clientela en contextos complejos e inestables. La mirada tradicional de ver la clientela como una masa uniforme y estable que se relaciona linealmente con la empresa, es básica y limitada.

Frente a los nuevos entornos de negocio que han generado las nuevas tecnologías y el desarrollo del mundo virtual, el fortalecimiento del vínculo con la clientela y el resto de los públicos, es un desafío empresario que tendrá un impacto directo en la competitividad de la empresa y por consiguiente, en los resultados del negocio.

Este vínculo, entre la empresa y sus clientes, se desarrolla en un entorno complejo e inestable donde en forma permanente aparecen nuevas situaciones emergentes, existen actores diversos y las interacciones son múltiples. Para que esta relación empresa-clientela se constituya en un vínculo sólido y



duradero, es necesario que la estrategia de la empresa tenga una visión más amplia del contexto e integre a los diversos públicos que la rodean, en el diseño de su propuesta de valor.

Las enseñanzas que nos deja el caso Arla Foods van en este sentido. A medida que la propuesta de valor sea percibida y valorada por los distintos públicos, será mayor su nivel de significancia y garantizará un vínculo empresa-clientela más estable a los movimientos del entorno. En la complejidad que han desarrollado los nuevos entornos de negocios, es fundamental la amplitud en la capacidad de lectura y en la interpretación de los elementos identificados en el contexto.

#### **REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA**

Drucker Peter. La Gerencia. Tareas, Responsabilidades y Prácticas. 6° edición. El Ateneo. Buenos Aires. 1992

Drucker Peter. La Gerencia de Empresas. 8° edición. Editorial Sudamericana. Buenos Aires. 1993

Manucci Marcelo. La Estrategia de los Cuatro Círculos. Ediciones Norma. Colombia. 2006

Manucci Marcelo. Impacto Corporativo. La Crujía Ediciones. Buenos Aires. 2008

Manucci Marcelo. Contingencias. Editorial Norma. Colombia. 2011

Manucci Marcelo. Mapa de Complejidad. Incertidumbre, estrategia y liderazgo. Editorial Académica Española. Madrid. 2012

Manucci Marcelo. Estrategia en la inestabilidad. Notas Técnicas del Seminario de Estrategia y Liderazgo en Contextos Inestables. FCE/UNLP 2015.

<http://www.arla.com/company/news-and-press/2006/pressrelease/arla-affected-by-cartoons-of-muhammed-760044/>. Página visitada el 15/12/15

<http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/4676614.stm>. Página visitada el 8/02/16



---

<http://www.dairyreporter.com/Manufacturers/Arla-dairy-sales-crippled-by-Middle-East-boycott>. Página visitada el 10/02/16.

<http://www.dairyreporter.com/Markets/Can-Arla-beat-the-boycott>. Página visitada el 10/02/16.

<http://www.dairyreporter.com/Markets/Middle-East-recovery-could-take-years-warns-Arla>. Página visitada el 10/02/16.

<http://www.dairyreporter.com/Manufacturers/Arla-says-boycott-losses-to-hit-53m>. Página visitada el 10/02/16.

<http://www.dairyreporter.com/Manufacturers/Arla-re-starts-cheese-production-for-Middle-East>. Página visitada el 10/02/16.

<http://www.dairyreporter.com/Markets/Boycott-legacy-hampers-Arla-plans>. Página visitada el 10/02/16.

<http://www.dairyreporter.com/Manufacturers/Boycott-legacy-hits-Arla-comeback>. Página visitada el 10/02/16.

<http://www.dairyreporter.com/Manufacturers/Arla-dairy-creeps-back-in-Middle-East>.

Página visitada el 10/02/16.

<http://www.economist.com/node/5504051>. Página visitada el 12/02/16.

<http://www.nytimes.com/2006/04/04/world/africa/04iht-islam.html>. Página visitada el 12/02/16.

<http://www.telegraph.co.uk/finance/2931522/Arla-cheesed-off-over-Middle-East-boycott.html>. Página visitada el 12/02/16.

<http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/arla-foods-returns-to-middle-east-as-cartoon-related-boycott-eases/article706478/>. Página visitada el 12/02/16.



---

## TITULO DEL TRABAJO

# La información en la Internet de las Cosas y su impacto en los Negocios

MULKI, Esteban David. Autor y Expositor

MASCLEF, María Alejandra. Autora.

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Tucumán

Tel. +54 (381) 4487834

[emulki@face.unt.edu.ar](mailto:emulki@face.unt.edu.ar)

[alema@webmail.unt.edu.ar](mailto:alema@webmail.unt.edu.ar)

Palabras claves: internet de las cosas, big data, información, modelos de negocios,  
modelos de ingresos



---

# La información en la Internet de las Cosas y su impacto en los negocios

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. LA EVOLUCIÓN DE INTERNET

Lo que alguna vez comenzó como un proyecto del Departamento de Defensa de Estados Unidos, devino en el sistema de comunicación público más extenso del mundo, su popularización ha generado cambios transversales y profundos. Internet, no sólo ha modificado la manera en la que nos comunicamos, sino que ha desintegrado industrias por completo y ha modificado radicalmente otras tantas de la misma manera que ha permitido la generación de múltiples nuevas industrias.

La evolución de Internet ha sido extremadamente veloz cuando se la compara con otras tecnologías que también han revolucionado el mundo y los negocios con anterioridad. A medida que se acorta la brecha digital, aumentando el número de usuarios y su nivel de uso y de manera concomitante se producen mejoras en el hardware, asociados a la velocidad y capacidad de conexión, Internet comienza a ocupar nuevos espacios, con notorias mejoras en términos de eficiencia y eficacia operacional.

De manera un tanto caprichosa y reduccionista, se identifican las diferentes etapas de Internet enumerándolas como versiones de software. La Web 1.0 permitió obtener acceso a la información y la Web 2.0 facilitó compartir esa información con otras



personas, la Web 3.0 se encamina a entrelazar toda esta información de manera automática, de forma tal que permita crear experiencias significativas; es lo que actualmente se conoce como la “web semántica”, basada en la idea de añadir metadatos semánticos y ontológicos a la World Wide Web.

En la web 3.0 convergen múltiples conceptos y tecnologías que dan forma a esta nueva Internet, más ubicua, provista de inteligencia artificial y capaz de personalizar nuestras experiencias en niveles nunca antes vistos. Dos de los conceptos más relevantes en este contexto lo constituyen sin lugar a dudas, el de Big Data e Internet de las Cosas.

## 1.2. La revolución del Big Data

Los analistas y científicos de datos serán dos las profesiones más demandadas en los próximos años. Esto es una consecuencia directa del crecimiento exponencial de los datos que capturamos y almacenamos facilitado por los avances tecnológicos. Más del 90% de los datos del planeta se crearon sólo en los últimos dos años, y ahora se está duplicando la velocidad con que se producen cada dos años.<sup>5</sup>

Según la definición del McKinsey Global Institute, “Big Data se refiere a los conjuntos de datos cuyo tamaño está más allá de las capacidades de las herramientas típicas de software de bases de datos para capturar, almacenar, gestionar y analizar”.<sup>6</sup> Estos grandes conjuntos de datos tienen tres características principales: volumen (cantidad),

---

<sup>5</sup> <http://www.elespectador.com/tecnologia/importancia-y-futuro-del-big-data-elmundo-articulo-605229>

<sup>6</sup> <http://www.mckinsey.com/business-functions/business-technology/our-insights/big-data-the-next-frontier-for-innovation>



velocidad (velocidad de creación y utilización) y variedad (tipos de fuentes de datos no estructurados).

Vivimos en una economía basada en la información, donde ésta posee un valor en sí misma. En este sentido, el verdadero desafío que propone Big Data es utilizar esta información de forma tal que pueda generar valor, más allá del almacenamiento de grandes cantidades de datos. Un aspecto que cobra gran importancia en este contexto, es saber diferenciar entre lo que es relevante y lo que no lo es, dándole la interpretación más adecuada para generar mayor conocimiento en los usuarios de la misma.

Los datos generados constantemente desde más fuentes y más dispositivos constituyen una de las grandes razones por la que los datos están creciendo de este modo. Las fuentes de datos, origen de los Big Data, pueden ser clasificadas en diferentes categorías, cada una de las cuales contiene a su vez un número significativo de fuentes diversas que recolectan, almacenan, procesan y analizan: Web y medios sociales, biometría, máquina a máquina (M2M), generado por los humanos y datos de transacciones grandes.

### **1.3. Una aproximación al concepto de Internet de las Cosas**

Conforme lo indicamos en el apartado anterior, las transacciones máquina a máquina (M2M) son una de las fuentes que nutren al Big Data. M2M se refiere a las tecnologías que permiten conectarse a diferentes dispositivos entre sí. Utilizan dispositivos como sensores o medidores que capturan algún evento en particular, los cuales transmiten a través de redes cableadas, inalámbricas y móviles a otras aplicaciones, que traducen



estos eventos en información significativa. Entre los dispositivos que se emplean para capturar datos de esta categoría podemos considerar: chips o etiquetas RFID, chips NFC, medidores inteligentes (de temperaturas, de electricidad, de presión), sensores, dispositivos GPS que permiten la generación de datos mediante la lectura de los medidores, lecturas de los chips RFID y NFC, lectura de los sensores, señales GPS, señales GIS, etc.

La integración de sensores y dispositivos colocados en objetos que quedan conectados a Internet a través de redes fijas e inalámbricas, se denomina Internet de las Cosas (IoT). Inicialmente se acotaba el espectro a objetos cotidianos, pero recientemente el concepto se ha extendido a objetos o máquinas de uso industrial, entre otros.

Los objetos de la Internet de las Cosas cuentan con tres elementos principales:

**a) Componentes físicos:** contemplan las partes mecánicas y eléctricas del producto.

**b) Componentes “inteligentes”:** son aquellos que amplifican las capacidades y el valor de los componentes físicos.

**c) Componentes de conectividad:** amplifican las capacidades y el valor de los componentes inteligentes al permitirles conectarse con otros productos, otros sistemas y/o fuentes de datos externas.



---

En lo referente a sus capacidades, se utiliza comúnmente un esquema de 4 niveles, acumulativos, para determinar las distintas posibilidades de los mismos:

**a) Monitoreo:** a través del uso de sensores y datos externos se permite el monitoreo exhaustivo de la condición del objeto, el ambiente externo, el uso y funcionamiento del producto. El monitoreo permite la configuración de alertas y notificaciones de cambios.

**b) Control:** el software incluido en el producto permite el control de sus funciones y la personalización de la experiencia del usuario.

**c) Optimización:** a través del uso de algoritmos se busca optimizar la operación del objeto para mejorar su performance y permitir diagnósticos predictivos, servicio y reparaciones.

**d) Autonomía:** una vez que se combinan las capacidades anteriores el producto puede tener una operación autónoma, autocoordinación para la operación con otros productos y sistemas, mejoramiento autónomo del producto y su personalización, autodiagnóstico y servicio.

Múltiples factores debieron confluír para hacer posible que Internet de las Cosas hoy sea una realidad, el principal se corresponde con las tecnologías de conectividad inalámbricas (WiFi y redes celulares, como 4G y el 5G en un futuro cercano) y su enorme difusión en oficinas, industrias, instituciones de educación y hogares. El hecho



de que Internet esté presente al mismo tiempo en todas partes, permite que la adopción masiva de esta tecnología sea más factible.

Desde una perspectiva económica, el abaratamiento en el costo de los sensores y otros componentes “inteligentes”, es lo que ha facilitado su aplicación en objetos cotidianos a un costo accesible. La miniaturización de los componentes también es clave para su aplicación en objetos pequeños.

Finalmente, el cómputo en nube facilita el almacenamiento, análisis de los datos y su integración con otros sistemas.

Cisco, el gigante de las redes, estima que el número de dispositivos conectados a nivel mundial crecerá de los 15 billones actuales a 50 billones para el año 2020. Intel es aún más radical al afirmar que la cifra podría ascender a los 200 billones de dispositivos.<sup>7</sup>

#### **1.4. La importancia de Internet de las Cosas para los negocios**

En este contexto el Internet de las Cosas implica que todo objeto puede ser una fuente de datos. Esto está comenzando a transformar la forma de hacer negocios, la organización del sector público y el día a día de millones de personas.

---

<sup>7</sup> <http://www.fool.com/investing/general/2016/01/18/internet-of-things-in-2016-6-stats-everyone-should.aspx>



En la actualidad, la adopción de Internet de las Cosas es dispar en las distintas industrias, aunque parece claro que todos los sectores económicos se verán afectados de alguna u otra forma por este fenómeno.

Cisco predice que el mercado global de Internet de las Cosas será de \$14.4 trillones de dólares para el año 2022, mayormente invertido en el mejoramiento de las experiencia del cliente. Otras áreas en las que se realizarán inversiones incluyen la reducción del tiempo para llegar al mercado (\$3 trillones), mejoramiento de la cadena de abastecimiento y logística (\$2.7 trillones), estrategias de reducción de costos (\$2.5 trillones) y mejoramiento de la productividad de los empleados (\$2.5 trillones).<sup>8</sup>

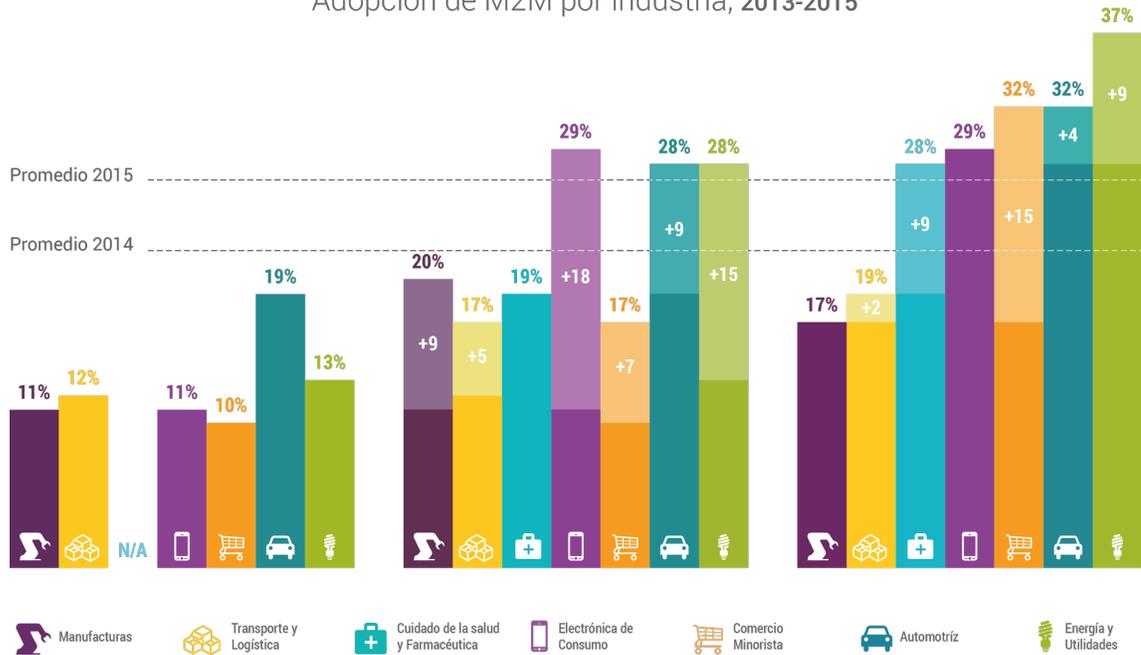
Las manufacturas (27%), venta minorista (11%), servicios de información (9%) y servicios financieros y seguros (9%) son las cuatro industrias que obtendrán más de la mitad del mercado proyectado de \$14.4 trillones de dólares. El rango correspondiente a las restantes 14 industrias varía entre un 7% y un 1%.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> <https://www.enterpriseirregulars.com/104084/roundup-internet-things-forecasts-market-estimates-2015/>

<sup>9</sup> [https://www.cisco.com/web/about/ac79/docs/innov/loE\\_Economy.pdf](https://www.cisco.com/web/about/ac79/docs/innov/loE_Economy.pdf)

### Adopción de M2M por industria, 2013-2015



Fuente: 2015 Vodafone M2M Barometer Report, <http://m2m-mktg.vodafone.com/barometer2015>

En vistas a estas proyecciones, en tanto Internet de las Cosas permita ofrecer servicios y productos que mejoren la calidad de vida de los usuarios y por los cuales los mismos estén dispuestos a pagar, el crecimiento de la industria está asegurado.

## 2. CINCO CAMBIOS EN LOS NEGOCIOS PRODUCIDOS POR LA INFORMACIÓN EN INTERNET DE LAS COSAS

A medida que los productos tradicionales comienzan a incorporar sensores y conectividad, la información que puede obtenerse partiendo de los datos que éstos generan cambia de manera drástica la naturaleza de los mismos y, de esta forma, se produce un impacto profundo en las implicancias de negocios.



En este contexto, se avizoran cinco cambios en los negocios que deben ser tenidos en cuenta para capturar el potencial de las oportunidades que este cambio presenta.

### **2.1. Del hardware hacia el software**

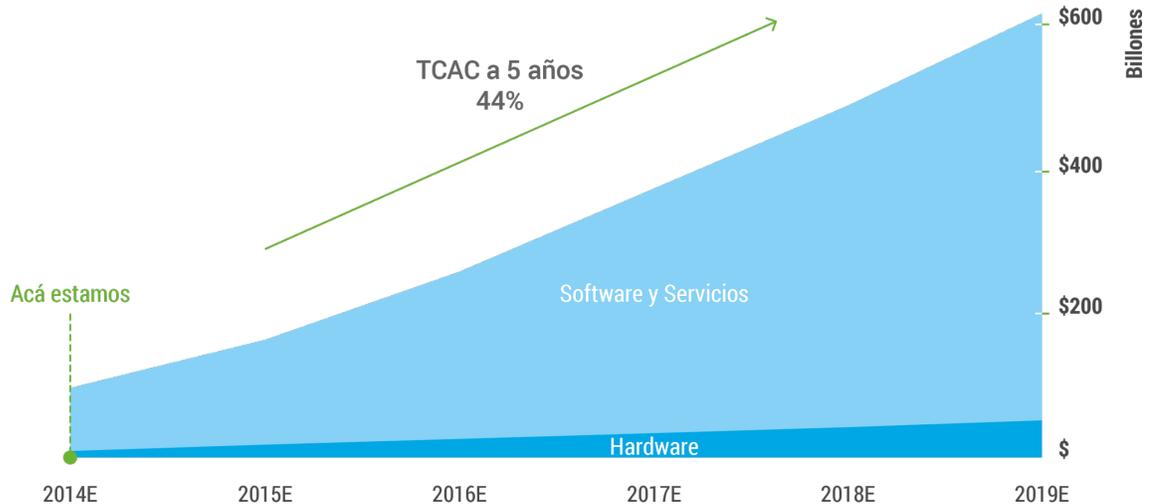
Jeff Immelt, CEO de General Electric, una de las multinacionales más grandes del mundo, en su carta anual a los accionistas les dijo a los inversores que “cada compañía industrial será una empresa de software”.<sup>10</sup>

Apoyado en el desarrollo del software que se correrá en Internet de las Cosas, los servicios de software se convertirán en un mercado de \$600 billones de dólares para el 2019, con un 44% de crecimiento desde el 2015 al 2019.

---

<sup>10</sup> Antonio Regalado, Las empresas se adaptan a un nuevo estilo de computadora, Information Technology, Edición N° 208, pag. 82-83, enero de 2015.

## Ingresos estimados por negocios IoT



Fuente: Business Insider, The Internet of Everything,  
<http://www.businessinsider.com/internet-of-everything-2015-bi-2014-12#-1>

Incorporar sensores y conectividad no parece ser una receta a seguir para cualquier producto, sin embargo, la evidencia demuestra que los primeros experimentos están marcando el camino, con algunas experiencias piloto altamente exitosas.

Empresas que originalmente fabricaban productos ordinarios se enfrentan a la necesidad de aprender sobre tecnologías que le son poco familiares, no solo a nivel de hardware, sino especialmente en lo que se refiere al software que utilizan.

La producción de hardware difiere radicalmente de la de software en cuanto a habilidades y procesos. En la producción de hardware, usualmente se trabaja en procesos de desarrollo lineales y extensos. En diseño y desarrollo de software, por el contrario, los ciclos son cortos y modulares y requieren soporte de distintos tipos de



diseñadores y programadores. La realidad es que la mayor parte de las empresas difícilmente combine ambas capacidades por lo cual el desafío es colosal.

Hacer de cuenta que nada ha cambiado parece no ser una opción, los fabricantes que actualmente están en el negocio deben pensar cómo incorporar nuevas propuestas de valor a sus clientes, linkeando productos físicos con experiencias de software, algo que pocas compañías han logrado hacer.

## **2.2. De la venta del producto hacia una relación continua con el cliente**

Internet de las cosas favorece el desarrollo de relaciones duraderas con los clientes al menos a través de tres aspectos, muy diferentes entre sí.

### **a) La información que genera un objeto inteligente facilita la ejecución de servicios complementarios de monitoreo, seguimiento y/o mantenimiento.**

A nivel industrial los sensores en los equipos permiten introducir el concepto de “mantenimiento predictivo” e iniciar un pedido de mantenimiento cuando lo considere necesario. Grandes empresas como General Electric, cuya facturación se divide entre la venta de productos y los servicios relacionados con estos, trabajan en tecnologías que le permitan capitalizar estas oportunidades.

Aunque todos los objetos del hogar podrían ser conectados y monitoreados, son aquellos asociados a las grandes industrias los que primeramente verán este tipo



comportamiento. El costo de equipamientos de alta gama, asociados al negocio aerocomercial o en el ámbito de la salud, justifica la venta de servicios relacionados al mantenimiento de los mismos.

**b) La información que un objeto genera permite mejorar el mismo objeto, manteniendo una relación con el cliente que excede la venta inicial.**

Originalmente la creación de valor se encontraba en la detección de una necesidad en el cliente y la fabricación de un producto que satisfaga la misma. La competencia se desarrollaba principalmente en una acometida por mejorar las características de los productos. Desde la incorporación del software a los productos, los mismos pueden cambiar con el tiempo, ya que una actualización transparente, permite modificar características y funcionalidad de los mismos.

La información que el producto obtiene y almacena sobre su uso, permite encontrar posibilidades para mejorar el mismo a través del entendimiento de su uso real. En algunos casos incluso pueden detectarse nuevas necesidades, que den lugar a nuevos productos.

**c) La información que produce un objeto genera dependencia al proveedor debido a los costos de cambio**

Los costos de cambiar constituyen la norma en el sector de la información, ya sea por la dificultad de mover los datos generados en un sistema a otro, el costo que representa la pérdida de la eficiencia en el conocimiento y aprendizaje en el uso de un



---

nuevo sistema o los efectos de red asociados a la cantidad de usuarios del producto o tecnología, la realidad es que todos somos susceptibles de sufrir el lock-in cuando usamos sistemas de información.

Las empresas del Internet de las Cosas deben aprender a gestionar el lock-in para maximizar el valor de su base instalada y conseguir una mayor fidelización hacia sus productos.

### **2.3. Del valor en el producto hacia el valor en la información que el producto genera**

¿Puede un producto ser más valioso por la información que genera que por el producto en sí mismo? En algunos casos puede ser así, cuando la información cambia la función del producto mismo, convirtiéndolo en una fuente de datos más valiosa para el cliente que el producto original.

Cuando la información es más valiosa que el producto, el software pasa a ser la pieza fundamental de la oferta en función de sus capacidades para almacenar, analizar y compartir los datos que el objeto genera.

Otra particularidad que suele presentarse en estos casos es la posibilidad de desarrollar un dispositivo independiente, que se agrega o suma al producto físico tradicional, haciendo inteligente al mismo.



---

## 2.4. De la competencia hacia la colaboración

Al igual que ocurre en otros negocios basados en productos y servicios digitales, en el Internet de las Cosas es clave el entendimiento y desarrollo de ecosistemas de negocios.

El modelo tradicional de Porter supone un entorno industrial relativamente estático, límites industriales bastante claros y un conjunto muy estable de proveedores, sustitutos y clientes, con énfasis en los participantes de la industria en un entorno de mercado. Algunas de las empresas actuales, lejos de participar en una sola industria, están mucho más conscientes de que participan en conjuntos industriales: colecciones de industrias que proveen servicios y productos relacionados. El ecosistema de negocios, está constituido por estas redes con acoplamiento débil pero interdependientes de proveedores, distribuidores, empresas de outsourcing, empresas de servicios de transporte y fabricantes de tecnología.<sup>11</sup>

En el Internet de las cosas no se puede pensar un producto en un vacío: la relación con otros productos es fundamental para generar efectos de red y escalar hacia otros productos al unirse en una plataforma.

El valor de un producto aumenta a medida que puede comunicarse y complementarse con otros. Luces, termostatos, sistemas de seguridad, todos por sí solos, aportan menos valor que conectados entre sí.

---

<sup>11</sup> Keneth C. Laudon y Jane P. Laudon, *Sistemas de Información Gerencial*, 12ª. Edición, Pearson Prentice Hall, México, 2012.



La determinación de la compatibilidad e integración con sistemas de terceros es parte de una estrategia clave al nivel del software, que puede determinar el éxito o no de un producto, en función de la propuesta de valor que el mismo otorga al cliente.

## **2.5. Del pago único hacia nuevos modelos de monetización**

A medida que el hardware cede terreno frente al software, los modelos económicos tradicionalmente asociados a los productos físicos, se ven reemplazados por modelos típicos de la economía de la información.

Las empresas manufactureras consiguen sus ganancias tradicionalmente a través de la compensación entre los ingresos derivados de las ventas de productos con los costos asociados a materiales, manufactura y operación. Por otro lado, las compañías digitales usualmente utilizan modelos asociados a servicios, con flujos de ingresos recurrentes. En el Internet de las Cosas, ambos mundos colisionan de una manera confusa: las compañías de hardware tienen que comenzar a computar los costos asociados a la captura de los datos y al soporte de un servicio mientras que las de software deben comenzar a llevar cuenta de los costos de hacer y distribuir productos físicos.

Tal como se describe en secciones previas, al incluir software como parte del objeto, el producto no se mantiene idéntico una vez que ha sido vendido, sino que recibe múltiples actualizaciones que pueden llegar a modificar de manera sustancial su funcionalidad y valor. De esta manera se justifica pensar en modelos de ingresos que



permitan capturar ese valor, acompañando al ciclo de vida del producto y no sólo en el momento de la venta del objeto.

La consultora internacional Capgemini Consulting plantea un modelo con 4 tipos diferentes de monetización para empresas del Internet de las Cosas:

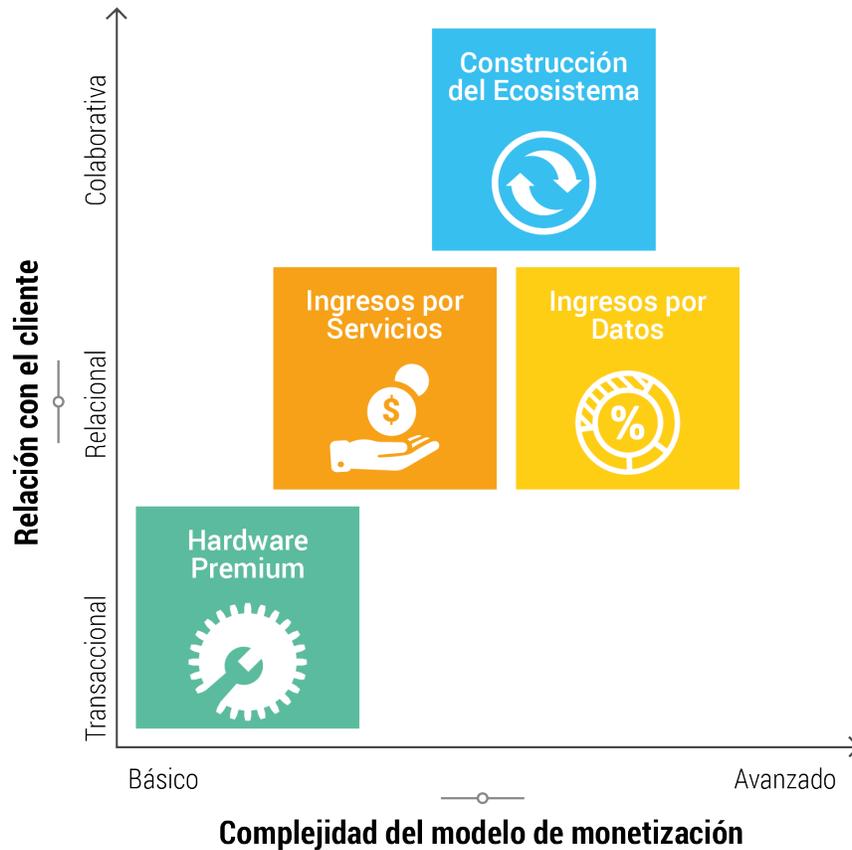
**a) Hardware Premium:** el modelo más simple, en el cual las empresas cobran un precio superior a un producto tradicional por las funcionalidades de inteligencia y conectividad.

**b) Ingresos por Servicios:** la empresa convierte lo que alguna vez ha sido un producto tradicional en un servicio, asociando un modelo de cobros recurrentes por alguna funcionalidad específica.

**c) Ingresos por Datos:** en estos casos la empresa genera ingresos a través de la venta de los datos capturados por los sensores del producto.

**d) Construcción del Ecosistema:** en este modelo las organizaciones crean una plataforma que les permite obtener ingresos no sólo de sus consumidores y usuarios de los productos, sino también de otras empresas que utilicen dicha plataforma.

## Modelos de Monetización para IoT



Fuente: Monetizing the Internet of Things - Extracting Value from the Connectivity Opportunity,  
[https://www.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/iot\\_monetization\\_0.pdf](https://www.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/iot_monetization_0.pdf)

Respecto de los modelos de fijación de precios, las empresas pueden utilizar uno o varios de los siguientes:

**a) Cargo por única vez:** en el más tradicional de todos los modelos, el cliente realiza un pago por única vez en el momento de adquirir el producto.



**b) Pago por resultados:** le permite a los clientes pagar una vez que hay resultados concretos asociados con el uso del producto. Este modelo es difícil de aplicar, pero puede funcionar de manera exitosa cuando el diferencial del producto inteligente está en el ahorro de otros costos mensurables de manera inequívoca para el cliente.

**c) Freemium:** un modelo freemium se basa en el ofrecimiento de una versión básica gratuita y el cobro bajo otros modelos para versiones premium. Le permite a las organizaciones atraer a consumidores que no están convencidos del valor de la oferta.

**d) Suscripción:** les ofrece a los consumidores la flexibilidad para personalizar las opciones del servicio y la duración del mismo a cambio de un pago con frecuencia regular (usualmente mensual o anual).

**e) Pago por uso:** le permite al consumidor pagar acorde al uso real del servicio.

Los márgenes de los productos son bajos pero los de los servicios son altos. Si la estructura financiera lo permite, el producto podría llegar a entregarse incluso de manera gratuita como mecanismo de entrada, para poder generar ingresos luego durante la prestación del servicio.

### 3. CASOS DE ESTUDIO



Se presentan a continuación tres casos de productos reales que reflejan los cambios enumerados.

### 3.1. Caso: Termostato Nest

Nest Labs es una compañía fundada en 2010 por Tony Fadell y Matt Rogers, dos antiguos ingenieros de Apple. En enero de 2014 fue comprada por Google por \$3.2 billones de dólares. A la fecha ofrece tres productos asociados a la domótica: un detector de humo y monóxido de carbono, una cámara de seguridad y el termostato Nest, siendo este último el principal.

El termostato Nest se presentó el 25 de octubre de 2011 buscando ofrecer un control responsable y eficiente del consumo energético de los sistemas de refrigeración y calefacción de los hogares. A través de una combinación de sensores, algoritmos de aprendizaje y computación en la nube, el termostato Nest es capaz de aprender de nuestro comportamiento y preferencias. A medida que dispone de información sobre su uso, comienza a funcionar de forma autónoma regulando la temperatura del hogar de manera óptima. Gracias a su conectividad WiFi, el mismo puede ser ajustado además mediante una computadora de escritorio, smartphone o tablet, desde los cuales también podemos acceder a información asociada a nuestros hábitos de uso.

Mediante el uso de diferentes tecnologías Nest es capaz de guiar al usuario a temperaturas más eficientes. Así, mediante una información muy visual, el termostato Nest nos indica temperaturas con mayor eficiencia energética. Así mismo utiliza sensores que detectan cuando estamos en casa o no, algo que permite bajar la



temperatura y seguir ahorrando energía. Y siempre sin parar de aprender de los hábitos del usuario.

Un aspecto a considerar es que los ingresos generados por los termostatos de Nest no dependen de manera exclusiva de la venta de sus equipos sino que, recientemente, distintas firmas de servicios de energía eléctrica le están pagando para apagar de forma remota los aires acondicionados de la gente para reducir el consumo durante los días calurosos de verano, cuando la electricidad es más cara.

Bajo el programa Energy Partners, Nest funciona como un nexo entre proveedores de energía y consumidores proponiendo un juego donde todos ganan. Mientras que los consumidores reciben termostatos con descuento o incluso gratuitos, reembolsos por recortes de energía en horas pico y ahorros gracias al consumo inteligente, las empresas de energía reducen el consumo en los momentos que requieren el uso de plantas de apoyo a un costo sustancialmente superior. De esta forma, la empresa convierte su producto en una plataforma que le permite obtener valor a todos los involucrados en el ecosistema.

El software en Nest es una pieza clave del sistema, ya que hace posible que todo funcione: la captura de datos y su análisis son indispensables para la optimización del consumo. La interfaz del usuario es sencilla y es parte del éxito del producto: un termostato que no se utiliza, no puede aprender del usuario.

Nest ha cambiado las reglas del juego, transformando la función del producto con la incorporación de sensores e “inteligencia” y generando datos e información a través de los mismos. El valor del artefacto, que radicaba en el control de la temperatura,



pasó a convertirse en la posibilidad de obtener múltiples de ahorros en el consumo de energía, tanto para el usuario como para las empresas proveedoras. Esto sólo es posible gracias a la información que el dispositivo genera.

Gracias a las características del producto y la información que el mismo genera y a sus acuerdos comerciales con otras empresas del sector, Nest sostiene relaciones continuas con sus clientes que van más allá de la venta del termostato, reportando beneficios tangibles concretos a todas las partes involucradas.

### **3.2. Caso: Adidas Smart Ball**

Combinar deporte con tecnología no es algo tan nuevo como podríamos llegar a pensar, en 1984 Adidas fabricaba Micropacer, unas zapatillas especiales, capaces de proveer a los atletas, de estadísticas relacionadas con su uso.

Más recientemente, y tratando de emular a Nike, el líder del mercado en lo que se refiere a la incorporación de tecnología y sistemas a productos deportivos, Adidas lanza a fines del 2009 su sistema Adidas MiCoach, un ecosistema conformado por distintos dispositivos que se combinan con un software desarrollado sobre la nube, pensado para el seguimiento del entrenamiento deportivo. Lo que inicialmente arrancó con un podómetro, un pulsómetro y una pulsera, se fue ampliando luego con calzado, indumentaria, conectores y una amplia variedad de dispositivos.



---

Uno de los dispositivos de este ecosistema es la pelota de fútbol inteligente Smart Ball, un balón repleto de sensores cuyos registros se transmiten directamente a una aplicación móvil disponible para iOS y Android, vía Bluetooth.

Cuando se consideran la pelota y la app de manera conjunta, el sistema se convierte en un completo entrenador personal que se utiliza para mejorar la técnica y habilidad en tiros libres, penales y múltiples jugadas. Los sensores registran variables como velocidad, fuerza, ángulo, dirección y hasta el efecto que le damos, mientras que la aplicación móvil almacena y organiza los registros, presenta los progresos propios y muestra diferentes guías visuales para comparar resultados con amigos y jugadores de élite mundial.

El software además permite compartir los progresos en cualquier red social, grabar videos de cada tiro, crear y aceptar retos de habilidad, revisar videos para mejorar la técnica y guardar los avances disponiendo en gráficos temporales de los lanzamientos más destacados.

Este caso presenta un producto asociado al Internet de las Cosas en el cual la relación entre el software y el hardware es perfectamente equilibrada: una pelota con sensores no tendría ningún sentido sin un potente software que permita registrar y analizar los datos para facilitar el proceso de aprendizaje.

El caso permite apreciar cómo la información cambia la función del objeto: mientras que la función original del balón es permitir el juego, el Smart Ball se convierte en una herramienta enfocada en la formación y mejora de la habilidad y técnica del jugador que la utiliza.



A nivel de estrategia comercial es interesante destacar la construcción de un ecosistema de productos, permitiendo combinar los mismos para obtener más información sobre el desempeño deportivo, empujando la venta de productos complementarios a quienes ya han adquirido alguno de los dispositivos del sistema.

Adidas ejerce el customer lock-in a través de la información histórica generada por la aplicación, necesaria para monitorear los avances el proceso de aprendizaje.

La relación con el cliente es continua a través de la aplicación móvil, que puede ir cambiando e incorporando funcionalidad a lo largo del tiempo (incluso con funciones premium o suscripciones por nuevos servicios). También puede desarrollar ingresos adicionales con la construcción de un ecosistema permitiendo que otros desarrolladores independientes accedan a la información de los usuarios a través de una API y ofrezcan aplicaciones y servicios pagos para nichos o programas de entrenamiento avanzados.

### **3.3. Caso: Vehículos Eléctricos Safe Motion**

Safe Motion es una empresa argentina dedicada a la venta y alquiler de pequeños vehículos eléctricos para compañías de seguridad, campos de golf y eventos. Por las características del producto, el soporte post-venta es fundamental para conseguir la satisfacción del cliente, algo que no estaba ocurriendo.



Buena parte de los clientes reclamaban que la autonomía del vehículo no era la acordada dado que las baterías no duraban lo esperado. Atendiendo los reclamos, la empresa enviaba un técnico para verificar la situación y proporcionarle una solución al cliente.

Analizando el registro histórico de los partes de servicio, descubrieron que en el 90% de los casos el problema era que no enchufaban los carritos la cantidad de horas necesarias (cuatro horas) para tener la autonomía pactada, o en su defecto, lo usaban a velocidades muy altas (cuanto más rápido se usa, más velozmente se descarga).

Con el fin de hacer un seguimiento de la información de los carritos (consumo de batería, performance, pautas de uso) se instaló un equipo GPS para poder monitorear el estado de las baterías, el tiempo durante el cual se enchufa cada uno y si se usa a las velocidades pautadas. También permite chequear donde se utiliza el carrito. Los datos capturados se transmiten mediante GSM y GPRS.

El software de seguimiento y reporte de la empresa Cibermapa permite hacer el control y la entrega de informes y estadísticas de los equipos que presentan problemas.

La incorporación de sensores y conectividad le reporta a Safe Motion numerosos beneficios, como ser:

- a) Reduce los costos asociados a la atención post-venta del cliente, pudiendo monitorear el uso del vehículo y el estado del mismo de manera remota.



b) Le permite ofrecer servicios de mantenimiento preventivo inteligente, en función de la necesidad real de mantenimiento del equipo, asegurando un mayor tiempo de uso neto y menores costos de reparaciones.

c) Le permite conocer el uso real del producto: horas totales, velocidad, características del terreno, etc.

#### 4. CONCLUSIONES

Internet de las Cosas no es sólo una tendencia tecnológica, es un cambio de paradigma fundamental para muchas empresas productoras de bienes de consumo e industriales. Es la revolución provocada por la introducción de las reglas de la economía digital en el mundo de los átomos y su impacto ya comenzó a visibilizarse en múltiples sectores e industrias.

Las empresas no pueden ni deben estar ajenas a los cambios que la tecnología de Internet de las Cosas va a generar en los negocios, como sucede en toda tecnología disruptiva, algunos serán capaces de capitalizar los beneficios mientras que otros quedarán fuera del mercado. Industrias completas desaparecerán y otras tantas se crearán, en un contexto donde el consumidor ganará con el cambio.

Los desafíos son grandes pero inevitables, se requieren inversiones para adquirir nuevas capacidades técnicas y conocimiento. Las organizaciones tendrán que asumir



---

nuevos riesgos para intentar liderar o perder terreno y responder una vez que otros marquen el camino.

Las tecnologías de la información han ocasionado otras revoluciones antes y están lejos de quedar obsoletas aún. ¿Están las empresas preparadas para esta nueva ola? Aquellas que puedan capitalizar las tecnologías disponibles y modificar no sólo sus productos, sino también sus modelos de negocios e ingresos, estarán en mejores condiciones de sobrevivir y prosperar en esta nueva era.



## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Libros:

- Keneth C. Laudon y Jane P. Laudon, Sistemas de Información Gerencial, 12ª Edición, Pearson Prentice Hall, México, 2012.
- Luis Joyanes Aguilar, Big Data: Análisis de Grandes Volúmenes de Datos en Organizaciones, 1ª Edición, Editorial Marcombo, España, 2013.
- Carl Shapiro, Hal R. Varian, El Dominio de la Información, 1ª Edición, Antoni Bosch Editor, España, 2000.

### Revistas:

- Michael E. Porter & James E. Heppelmann, How Smart, Connected Products Are Transforming Competition, Harvard Business Review, noviembre de 2014.
- Antonio Regalado, Las empresas se adaptan a un nuevo estilo de computadora, Information Technology, Edición N° 208, pag. 82-83, enero de 2015.
- Peter Fairley, El modesto termostato, ahora acuñador de megawatts, Information Technology, Edición N° 208, pag. 85-86, enero de 2015.
- Mariano Wolfson, Cuando las cosas hablan, Information Technology, Edición N° 214, pag.70-75, julio de 2015.

### Publicaciones en Internet:

- <http://www.elspectador.com/tecnologia/importancia-y-futuro-del-big-data-elmundo-articulo-605229>, página visitada el 26/02/2016.



- <http://www.mckinsey.com/business-functions/business-technology/our-insights/big-data-the-next-frontier-for-innovation>, página visitada el 26/02/2016.
- <http://www.fool.com/investing/general/2016/01/18/internet-of-things-in-2016-6-stats-everyone-should.aspx>, página visitada el 26/02/2016.
- <http://m2m-mktg.vodafone.com/barometer2015>, página visitada el 26/02/2016.
- <https://www.enterpriseirregulars.com/104084/roundup-internet-things-forecasts-market-estimates-2015/>, página visitada el 26/02/2016.
- [https://www.cisco.com/web/about/ac79/docs/innov/loE\\_Economy.pdf](https://www.cisco.com/web/about/ac79/docs/innov/loE_Economy.pdf), página visitada el 26/02/2016.
- <http://www.businessinsider.com/internet-of-everything-2015-bi-2014-12#-1>, página visitada el 26/02/2016.
- [https://www.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/iot\\_monetization\\_0.pdf](https://www.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/iot_monetization_0.pdf), página visitada el 26/02/2016.
- <https://hbr.org/2014/07/how-the-internet-of-things-changes-business-models>, página visitada el 26/02/2016.
- <https://hbr.org/2013/05/how-the-internet-of-things-cha>, página visitada el 26/02/2016.
- <https://hbr.org/2014/11/finding-the-money-in-the-internet-of-things>, página visitada el 26/02/2016.
- <https://hbr.org/2014/01/so-you-want-to-build-an-internet-of-things-business>, página visitada el 26/02/2016.
- <http://www.xatakahome.com/domotica/nest-que-hace-realmente-y-como-funciona>, página visitada el 26/02/2016.
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Nest\\_Labs](https://es.wikipedia.org/wiki/Nest_Labs), página visitada el 26/02/2016.
- <https://nest.com/energy-partners/>, página visitada el 26/02/2016.



- 
- <http://www.whatsnew.com/2015/05/17/nueva-aplicacion-para-android-del-micoach-smart-ball-balon-inteligente-de-adidas/>, página visitada el 26/02/2016.
  - <http://www.adidas-group.com/en/group/history/>, página visitada el 26/02/2016.
  - <http://www.xataka.com/otros/adidas-micoach-tu-seguro-para-la-vuelta-de-navidades>, página visitada el 26/02/2016.
  - <http://grupogeek.com/adidas-micoach-smartball-y-elite-la-pelota-y-sistema-inteligentes-que-pretenden-revolucionar-el-futbol/>, página visitada el 26/02/2016.
  - <http://www.safemotion.com.ar/>, página visitada el 26/02/2016.



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

## **PONENCIAS**

### **AREA TEMATICA 3**

**Pymes y Empresas Familiares en busca de una  
gestión más competitiva.**

**Como generar Emprendedores.**



---

## TITULO DEL TRABAJO

### **Evolución de la Gestión Administrativa Cooperativa utilizando al Balance Social como herramienta.**

CABRAL, María José. Autor y Expositor

Cooperativa LA ARMONÍA Ltda.

0385 – 154 931250

[mjoca@hotmail.com](mailto:mjoca@hotmail.com)

Balance Social – Administración cooperativa – principios cooperativos –  
indicadores - evolución



---

## **Evolución de la Gestión Administrativa Cooperativa utilizando al Balance Social como herramienta.**

Se presenta el caso del Mercado Armonía que funciona en la zona céntrica de la ciudad de Santiago del Estero, República Argentina, desde el año 1.936 y cuya administración está a cargo de la Cooperativa La Armonía Ltda. Este edificio constituye el centro comercial de productos regionales más importante de nuestra ciudad por las características edilicias que lo distinguen, incluso a nivel interprovincial, y sobre todo por la identidad cultural que, en él, se mantiene viva hasta la actualidad. También es reconocido por sus características edilicias, por las cuales fue reconocido como monumento histórico por el municipio capitalino.

En el año 2013 La Armonía Ltda. decidió emprender un proceso de cambio organizacional denominado como “cambio revolucionario”<sup>12</sup>, el cual habría de desarrollarse en tres etapas: la reingeniería, la reestructuración y la innovación. La primera implica el análisis minucioso de los distintos flujos de procesos llevados a cabo por la entidad para determinar el mejor modo de coordinar e integrar las actividades y de esta manera poder reformular la actividad empresarial. La reestructuración, por su parte, busca redefinir las relaciones entre tarea, responsabilidad y autoridad para lograr rediseñar la estructura organizacional e influir positivamente en distintos aspectos que sirvan para optimizar el funcionamiento de la cooperativa. Por último, la innovación está orientada a lograr que la cooperativa utilice sus habilidades y recursos para desarrollar formas de trabajo originales y novedosas cuya adecuación resulte en la resolución funcional de conflictos, la mejora en la calidad de los productos y la prestación de los servicios, e incluso procurar cubrir nuevas demandas de los grupos de interés.

---

<sup>12</sup> Gareth R. Jones, *Teoría Organizacional, Diseño y cambio en las organizaciones*. Quinta edición. PEARSON EDUCACIÓN, México, 2008.



Los interrogantes que se procurarán responder en el presente trabajo son ¿Cómo evolucionaron los principales indicadores del BS durante los años 2013-2015? ¿En qué medida los resultados obtenidos sirven de insumo para retroalimentar los procesos de gestión llevados a cabo por la entidad?

Objetivo general:

- Describir la situación integral de La Armonía utilizando al Balance Social como herramienta para realizar un seguimiento de su evolución en base al comportamiento de los indicadores presentados durante el período 2013 - 2015.

Objetivos específicos:

- Analizar los resultados obtenidos a la luz de los siete principios cooperativos.
- Comparar los resultados de los distintos períodos observados a fin de valorar el desempeño de los diferentes indicadores referidos a las dimensiones económica, social y ambiental.
- Determinar la utilidad del Balance Social como herramienta evaluativa de la gestión administrativa.

Para satisfacer estos objetivos se partirá del Enfoque de los Sistemas<sup>13</sup> que concibe a la organización como un sistema abierto, integrado por distintos subsistemas o componentes que interactúan y son interdependientes entre sí, el cual a su vez se halla inmerso en un medio que también influye en la evolución de dicho sistema.

La Armonía Ltda. partió de la realización de un diagnóstico integral sobre los resultados obtenidos en su gestión en los aspectos económico, social y ambiental de acuerdo a lo que figura en los Balances Sociales (BS en adelante) del período de interés para que en base a ellos se comenzara a trabajar en el diseño de una planificación estratégica para abordar un proceso de cambio revolucionario.

---

<sup>13</sup> KAST, F.E. y ROSENZWEIG, J.E. *Administración en las Organizaciones, enfoque de sistemas y de contingencias.*



## PROCEDIMIENTO Y MARCO NORMATIVO DEL BS.

Para la presentación de los resultados de los principales indicadores de los BS analizados, se agruparon los mismos de acuerdo a los siete Principios Cooperativos establecidos por la Asociación Cooperativa Internacional (ACI)<sup>14</sup>, de modo que resultara dinámica y pertinente a la filosofía cooperativa que guía a la entidad.

El marco técnico empleado se basa en los lineamientos establecidos por la Guía GRI<sup>15</sup> de acuerdo a lo establecido por la Resolución Técnica N° 36 emitida por F.A.C.P.C.E.<sup>16</sup> ya que se considera que este informe es necesariamente complementario a la información expuesta por los estados contables de la Cooperativa.

Se ha utilizado este criterio técnico para normalizar la información desarrollada para propiciar la comparación con otras empresas de la economía social y eliminar todo tipo de subjetividad mediante la estandarización de los procedimientos para su elaboración. Se prevé que el BS - o memoria de sustentabilidad - sea presentado anualmente en forma conjunta con los estados contables, de manera que se pueda realizar un seguimiento periódico de la evolución de sus indicadores y ayudar a la toma de decisiones por parte de los órganos de dirección.

El contenido de la memoria fue determinado por un conjunto de factores: se analizaron de manera equilibrada las demandas de los grupos de interés internos y externos (empleados, asociados, autoridades, proveedores), se determinaron indicadores más relevantes para la organización basado en los principios de materialidad, participación de los grupos y análisis del contexto de sostenibilidad.

---

<sup>14</sup> La Alianza Cooperativa Internacional es una organización no gubernamental independiente que reúne, representa y sirve a organizaciones cooperativas en todo el mundo. Y verifica Balances Sociales Cooperativos. Es decir audita la calidad de la información contenida en dichos informes.

<sup>15</sup> Guía de la Global Reporting Initiative para la confección de Balance Social y su protocolo de indicadores en su versión G3.1 en base a la Resolución Técnica N° 36 aprobada el 30 de Noviembre de 2012.

<sup>16</sup> Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas.



## **METODOLOGÍA**

Se trata de un estudio descriptivo-evaluativo en donde se caracteriza la situación de la entidad en función de algunos indicadores relevantes. Es evaluativo en tanto estos resultados permiten entrever en qué medida se han logrado los objetivos de la entidad. Por tratarse de un estudio de caso único – La Armonía Ltda. – universo y unidad de análisis son lo mismo. Para recabar los datos necesarios se recurrió a fuentes primarias y secundarias (encuestas, entrevistas, estados contables y documentación diversa de la entidad. La variable principal la constituye el BS en sus tres dimensiones analíticas: económica, social y ambiental. Cada una de ellas cuenta con un grupo de indicadores que permiten captar los observables concretos. Por último, para el análisis de los datos se trabajó con las herramientas usuales de la estadística descriptiva, tales como porcentajes, proporciones y cantidades.

## **EVOLUCIÓN DE LOS PRINCIPALES INDICADORES**

### **MISIÓN Y VISIÓN DE LA COOPERATIVA**

El primer paso para desarrollar el proceso estratégico consiste justamente en definir la mente magistral de la organización, esto es, enunciar la misión, la visión y los objetivos<sup>17</sup> de la misma<sup>18</sup>. En 2013 La Armonía Ltda. no contaba con estos elementos de modo que se tornó imprescindible su definición al tiempo de lograr que los miembros del Consejo de Administración comprendieran su relevancia y la utilizaran como guía fundamental para el establecimiento de los objetivos operativos de la misma. Fue entonces que en este año se logró plasmar la mente estratégica de la Armonía Ltda. por primera vez. Es así como en 2014, la misión y la visión de la cooperativa se dieron a conocer entre los diversos grupos de interés y ya en 2015 se realizó una

---

<sup>17</sup> Los objetivos planteados fueron operativos, los cuales fueron variando año a año, en función de los logros obtenidos.

<sup>18</sup> El cuarto elemento de la mente estratégica son los valores pero como para el caso de las cooperativas estos ya están definidos previamente por la filosofía que anima a este tipo de organizaciones, no se incluyó su definición si bien para el caso de otros tipo de organizaciones es un elemento a ser tenido en cuenta.



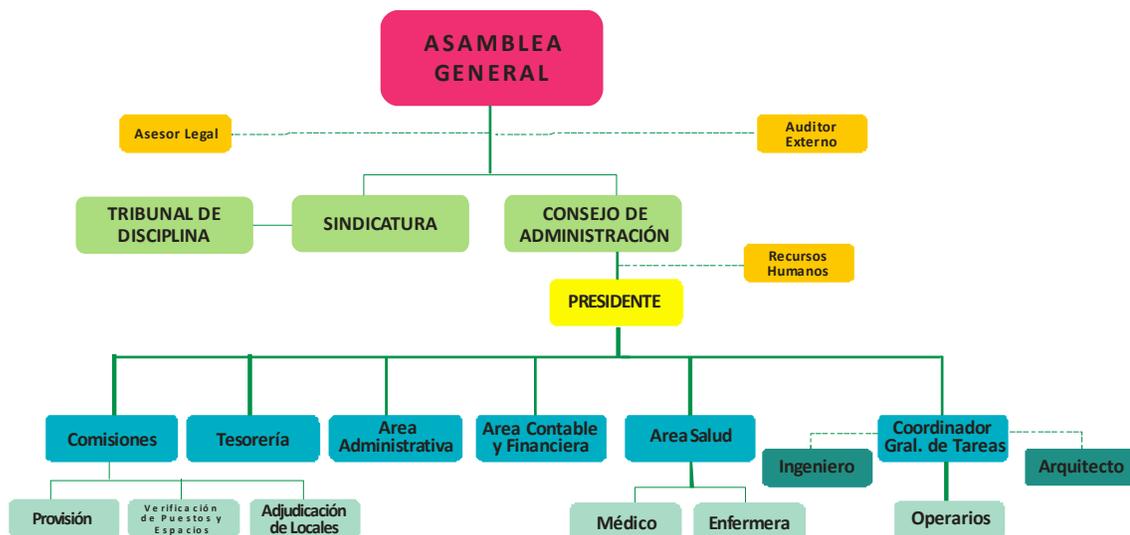
reformulación de los mismos, a fin de lograr una adecuación vinculada a la necesidad de dotar de mayor claridad a los enunciados.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Antes de 2013, la cooperativa no poseía una estructura organizacional formal en donde la definición de tareas, asignación de funciones y responsabilidades – la línea de mando – estuvieran claramente delimitadas, ya que las relaciones entre los distintos miembros y jerarquías de la entidad se daban de manera informal, sin seguir procedimientos uniformes que permitieran un margen de previsión en los procesos que llevaban a cabo.

Identificada esta necesidad, en el año 2013 se diagramó el organigrama que refleja una estructura simple, la cual se mantuvo en el 2014. En 2015 se agregó el Área de RRHH y se creó el puesto de Coordinador General de Tareas con el fin de mejorar el control de las tareas operativas y la calidad del trabajo en equipo.

Gráfico N° 1- Organigrama de la Cooperativa La Armonía Ltda.



Fuente: BS de Cooperativa La Armonía Ltda.



## LOS OBJETIVOS EN DIFERENTE HORIZONTE TEMPORAL

Durante muchos años, la cooperativa tenía un modo de operar consistente en atender las cuestiones coyunturales, sin tomar mayores previsiones en plazos más extendidos. Esto derivó en hacer foco en acciones tendientes a resolver situaciones conflictivas críticas o urgentes que iban surgiendo en lo cotidiano.

Puesto que la fijación de objetivos es esencial para el éxito de la organización porque establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para los miembros de la misma, permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección, sirven de guía para la formulación de estrategias y para la asignación de recursos, además permiten evaluar la calidad de la gestión operativa y administrativa interna al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y, de ese modo, medir la eficacia o productividad de la empresa, de cada área, de cada grupo o de cada trabajador y disminuyen la incertidumbre, entre otras cosas.

Para atender esta limitante, en el año 2013 se trabajó con los directivos de la cooperativa para definir los objetivos para diferentes horizontes temporales: los de corto (6 meses), mediano (entre 1 y 2 años) y largo plazo (más de 3 años). La idea era vincularlos con la construcción de una nueva cultura social organizacional más inclusiva en la que primaran la cooperación y la ayuda mutua así como también el desarrollo de proyectos que impactaran positivamente y de manera directa en la comunidad cooperativa de la provincia de Santiago del Estero.

En el año 2013 se fijaron los primeros objetivos organizacionales y al analizar los fijados para el corto plazo se observó que, el 50 % de los mismos se alcanzaron de forma completa, el 25 % se lograron en forma parcial debido a las resistencias naturales de los grupos de interés al proceso de cambio en marcha. Y el 25 % restante no se logró por falta de obtención de una línea de financiamiento.



Siguiendo con el análisis de los objetivos a corto plazo, en el año 2014 el 80 % de los objetivos fijados se lograron en su totalidad y sólo el 20% de ellos fue logrado en forma parcial, porque surgieron necesidades internas urgentes que demandaron atención particular, lo que quitó recursos y tiempo para poder concluirlos de manera total. Respecto a esta evolución se puede observar un incremento en la eficiencia respecto al período anterior. Y por último, al analizar los objetivos que La Armonía Ltda. para el mismo horizonte de tiempo en el año 2015, el 50 % se logró en forma total, el 17% se logró en forma parcial, debido a las resistencias internas de los puesteros por implementar cambios en la operatoria diaria y el 33% restante no se logró, debido a situaciones externas a la organización.

Ampliando el horizonte temporal de cumplimiento de los objetivos, también se fijaron objetivos a mediano plazo. En el año 2013 también se lograron en forma total el 60% de los mismos, respecto del 40% restante no se logró ningún grado de avance, esta situación se fundamentó en dos causas: la falta de desarrollo tecnológico externo y la imposibilidad de obtener fondos en entidades financieras locales. En el año 2014 el 25 % de los objetivos a mediano plazo se lograron en su totalidad, y el resto no pudieron ser alcanzados, a pesar de la ardua labor de la cooperativa, por las mismas causas que en el período anterior. Por último, en el año 2015 se lograron cumplir el 50% de los objetivos a mediano plazo, en su totalidad y el 50% restante está en proceso y avanzando positivamente para lograrlo en forma completa.

Respecto de los objetivos a largo plazo, que apuntan a construir una gestión administrativa sustentable y eficiente asentada en el fortalecimiento de los 7 principios cooperativos que a su vez propicie la explotación de nuevos rubros comerciales en respuesta a las variaciones de las demandas del mercado pero manteniendo viva la cultura tradicional santiagueña para fortalecer la identidad de la comunidad con este histórico edificio, se puede observar que La Armonía Ltda. ha ido desplegando acciones que han permitido avanzar en el fortalecimiento institucional y en la concientización sobre la importancia del



ejercicio de los siete Principios Cooperativos. Esto ha facilitado la implementación de algunos cambios internos que forman parte de la búsqueda de una gestión de calidad en el futuro.

### **ACCIONES DESARROLLADAS PARA CONOCER LAS DEMANDAS Y EXPECTATIVAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS**

La identificación de las expectativas y demandas de los diferentes grupos de interés así como la integración éstas a la estrategia de una empresa de la economía social es una de las actividades que puede aportar un mayor valor agregado a La Armonía Ltda. Ello es así porque en todo proceso de cambio es indispensable contar con información fehaciente sobre diferentes aspectos en los que se pretende introducir modificaciones. Conocer el detalle de la situación de la que se parte en cuanto a lo que esperan los distintos clientes de la entidad suele resultar muy útil para monitorear y evaluar los cambios que acontecen a medida que se van implementando las acciones delineadas para introducir tales modificaciones.

Por lo cual **alcanzar el éxito de una empresa y con ello una ventaja competitiva debe pasar, entre otros aspectos, por gestionar la relación con todos los grupos de interés.**

En este sentido, La Armonía Ltda. ha identificado como sus principales grupos de interés a los clientes de los puestos comerciales, los empleados de la cooperativa, los asociados, los puesteros<sup>19</sup>, los proveedores, Fedcoop Ltda.<sup>20</sup>, Cooperar<sup>21</sup>, sindicato S.T.H.I.M.P.R.A.<sup>22</sup>, el municipio de la Capital, I.p.a.c.<sup>23</sup> y la comunidad local.

---

<sup>19</sup> Se llama puesteros a las personas que tienen a su cargo la explotación de los puestos comerciales del Mercado Armonía, que podrán ser Asociados o no.

<sup>20</sup> Federación De Cooperativas de Santiago del Estero, a la que está asociada la Cooperativa la Armonía.

<sup>21</sup> Confederación de Cooperativas a la que está asociada FEDCOOP y por ende también la Cooperativa La Armonía está asociada.

<sup>22</sup> Sindicato de Trabajadores de la Industria del Hielo y Mercados Particulares de la República Argentina al que están adheridos los trabajadores de la Cooperativa.

<sup>23</sup> Instituto Provincial de Acción Cooperativa.



Y entre los grupos de interés secundarios a: los medios de comunicación local<sup>24</sup> por ser quienes se hallan vinculados de manera más directa con la mente estratégica de la organización. Entre los secundarios se puede mencionar al Gobierno de la Provincia y, organismos de fiscalización y recaudación impositiva del fisco nacional y provincial, competidores, entre otros.

Dada la diversidad de los grupos de interés así como las condiciones técnicas disponibles para abordar el estudio de sus respectivas expectativas y demandas, se decidió hacer una aproximación paulatina y escalonada.

Como novedad, en el año 2014 la cooperativa ha incorporado un nuevo grupo de interés, el Instituto Argentino de Investigación de la Economía Social, al cual La Armonía Ltda. se ha asociado y con quién actualmente se encuentra en tratativas para que en el Mercado Armonía funcione una oficina de la región NOA de dicho instituto.

Concretamente, las acciones desarrolladas para entablar un nexo entre el órgano de administración de la entidad y algunos de los grupos de interés han consistido en la búsqueda de información primaria, es decir aquella que se obtiene de manera directa con los involucrados.

Ya que la comunicación directa, es el modo más certero iniciar un proceso de retroalimentación que permita generar un intercambio comunicacional para que la empresa pueda reajustar su planificación estratégica para la satisfacción de sus grupos de interés y trabajar en pos del logro de una visión compartida, durante los años 2013 y 2015 se han realizado encuestas a dos de los que se han considerado prioritarios: puesteros (asociados y no asociados) y a los empleados de la Cooperativa. En el año 2014 solamente se realizaron encuestas a los empleados.

---

<sup>24</sup> Hay dos diarios locales en los que periódicamente se comunican novedades y acontecimientos que se realizan en el Mercado La Armonía, estos son: El liberal y Nuevo Diario. También se realizan notas de interés en el canal local, Canal 7. La cooperativa también tiene una funpage en Facebook <https://www.facebook.com/mercadoarmonia> y una página web <http://www.mercadoarmonia.com>



## LA COOPERATIVA COMO EMPLEADOR: SITUACIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS

La Cooperativa se adhiere a la declaración formulada por la OIT la que reza: *“El trabajo decente es esencial para el bienestar de las personas. Además de generar un ingreso, el trabajo facilita el progreso social y económico, fortalece a las personas, a sus familias y comunidades”*<sup>25</sup>. Asimismo considera que el respeto por la dignidad se traduce en la valoración de las personas únicamente por su naturaleza humana, sin tener en cuenta otras consideraciones. Esto quiere decir que bajo ninguna circunstancia puede tratarse a una persona como medio para alcanzar un fin, sino que ella representa un fin en sí misma.

Esta concepción de las personas, si bien parece ser un tanto abstracta, ha animado a la entidad para encarar sucesivos esfuerzos en traducir estos postulados en acciones concretas y palpables. Una de ellas es que La Armonía Ltda. ha respetado la escala salarial establecida por el Sindicato S.T.H.I.M.P.R.A. y la relación entre los salarios, en promedio, respecto del SMVM<sup>26</sup> en el año 2013 ha sido de 3,8, en el año 2014 ha sido de 3,7 y en el año 2015 ha sido de 2,5.

Asimismo cabe aclarar que no existe diferencia entre el salario que perciben las mujeres respecto de los hombres ante igual tarea desempeñada ya que la Cooperativa rechaza cualquier tipo de conducta discriminatoria al momento de efectuar contrataciones, asignar remuneraciones o la promover empleados sin otro requisito más que la idoneidad.

En cuanto a la modalidad de contratación, en un contexto donde es importante el volumen de trabajadores en situación de precariedad laboral, la incorporación de nuevo personal se realizó en una primera instancia mediante contratos por tiempo determinado. Al operar el vencimiento de dichos plazos, se los pasó a planta permanente, tal como se puede apreciar en el gráfico que sigue.

---

<sup>25</sup> Ley de Régimen Laboral N° 25.877 y Ley de Contrato de Trabajo N° 20.774

<sup>26</sup> Salario Mínimo Vital y Móvil.



Esto evidencia el interés de la institución por seguir apostando al trabajo en blanco, al asegurar el cumplimiento de los derechos de los trabajadores así como que la entidad cuente con asesoramiento profesional.

La distribución de empleados según sexo indica que existe una proporción mayor de hombres (87%) por las características propias de las tareas desarrolladas que en su mayoría, demandan mucha fuerza.

En cuanto a la antigüedad del personal, se destaca una importante proporción de empleados con mucha antigüedad mientras que la distribución por edad indica que hay una proporción mayoritaria de ellos que están próximos a alcanzar los 50 años. Esto impacta de diverso modo en la capacidad operativa de la institución. Se puede señalar en relación a ello que estas características de los empleados significan prolongados períodos de vacaciones que pueden resentir el funcionamiento de la entidad si no se sincronizan los momentos en los que los diferentes empleados harán uso de dichas licencias.

Tabla n°2: Antigüedad Laboral y análisis s/edad de los empleados de La Armonía Ltda.

Antigüedad laboral		Análisis s/ Edad	
1 a 10 años	37,5%	21 a 30 años	6,25%
11 a 20 años	12,5%	31 a 40 años	31,25%
21 a 30 años	50 %	41 a 50 años	62,50%

Fuente: BS de La Armonía Ltda.

Estos factores también influyen en el rendimiento en sus tareas laborales y en la carga de trabajo asignada a cada uno de ellos. Y también permite identificar cuál es su escala motivacional. Ello ha llevado al Consejo de Administración a considerar necesaria la contratación de un profesional capacitado en la Dirección de RRHH para que realice un exhaustivo estudio de las tareas realizadas por cada uno de los trabajadores y de los procesos operativos y administrativos internos. Estas acciones tenían por objetivo abordar el necesario proceso de adecuación del ritmo y naturaleza de las actividades en función de las posibilidades y limitaciones de cada uno de los empleados.



Esto derivó en una redistribución de las tareas y responsabilidades, reestructuración del organigrama en su parte operativa y diseño de cada uno de los 16 puestos de trabajo.

Por último, en relación al Nivel educativo Máximo Alcanzado por los empleados se puede decir que predominan aquellos con formación en nivel secundario, tal como se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla n°3: Formación académica de los Empleados de La Armonía Ltda.

Formación Académica de los Empleados	
Primario	18,75%
Secundario	68,75%
Terciario	12,50%

Fuente: BS de La Armonía Ltda.

## SEGURIDAD E HIGIENE LABORAL

En 2013 no existía ninguna política respecto a esta área pero durante el año 2014 ya se planteó como un objetivo a mediano plazo por lo que durante 2015 se contrató a un especialista en el tema para realizar un diagnóstico en la materia. Entre las tareas desarrolladas por el profesional contratado se puede mencionar la inspección del edificio para identificar los agentes de riesgo, entrevistas con los empleados en sus lugares de trabajo para demarcar de las tareas, confección de legajo técnico de cada empleado en donde se definieron los riesgos de la actividad desarrollada por cada uno de ellos, examen médico pre-ocupacional, capacitación sobre los riesgos, medios y modos de prevención de accidentes laborales. Se destaca la realización de un plan de contingencias en donde se diagramó el modo de actuar en caso de siniestros en el lugar.

Posteriormente se realizaron capacitaciones al personal sobre temas diversos como por ejemplo acerca del modo adecuado para actuar ante accidentes,



reanimación cardiopulmonar y capacitación sobre ART, los beneficios y trámites a realizar en caso de ocurrencia de accidente laboral.

## **LA SITUACIÓN DE LOS ASOCIADOS**

Las cooperativas deben procurar que no existan barreras que impidan el libre ingreso y egreso de asociados. Su carácter abierto implica hacer accesible el ingreso a quienes aspiren a ser asociados, desde el punto de vista económico, al requerir el menor importe posible en el momento de solicitarse la incorporación.

En consonancia con el primer principio cooperativo, La Armonía Ltda. es una institución de puertas abiertas que brinda sus servicios tanto a asociados como a no asociados. En términos generales, podrá asociarse toda persona de existencia ideal o visible que haya explotado un puesto, local o espacio del mercado durante 5 años consecutivos, deberá cumplir con las disposiciones del Estatuto Interno y demás reglamentaciones que dictare entidad y los mismos no deberán tener intereses contrarios a las mismas.

Los indicadores que se trabajaron en relación a este principio son: Apertura Cooperativa, Egreso Voluntario, No Discriminación, Nivel de Satisfacción de los Asociados.

En relación a las altas y bajas de asociados durante los períodos observados, la totalidad de las bajas operó por fallecimiento del asociado.



A continuación se muestran las variaciones en altas y bajas de asociados durante los períodos observados, la totalidad de las bajas operó por fallecimiento del asociado.

Tabla N° 3: Altas y bajas de asociados en período observado.

<b>ALTAS / BAJAS DE ASOCIADOS</b>		
<b>Período</b>	<b>Altas</b>	<b>Bajas</b>
<b>2013</b>	<b>10</b>	<b>8</b>
<b>2014</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>2015</b>	<b>6</b>	<b>4</b>

Fuente: BS de La Armonía Ltda.

También se analizó la composición de la plantilla de asociados respecto de su antigüedad como asociado de la cooperativa, lo que se puede observar a continuación:

Tabla N° 4: Análisis de asociados s/antigüedad.

<b>ASOCIADOS S/ ANTIGÜEDAD</b>	
<b>Opciones</b>	<b>%</b>
<b>0 a 5 años</b>	<b>35,00</b>
<b>6 a 10 años</b>	<b>18,00</b>
<b>11 a 15 años</b>	<b>13,5</b>
<b>16 a 20 años</b>	<b>0,5</b>
<b>más de 21 años</b>	<b>33,00</b>

Fuente: BS de La Armonía Ltda.

Se puede observar que existen dos estratos en donde se puede observar una mayor concentración de asociados: aquellos que pueden considerarse “nuevos” pues su antigüedad en la entidad no supera los 5 años y por otra parte los más “antiguos” que permanecieron en la entidad por más de 21 años (35% y 33% respectivamente) que juntos representan el 68% de la planta societaria. Estos datos son indicativos por una parte, de la importante renovación de asociados en el último quinquenio y por otra la igualmente



importante persistencia de asociados que atravesaron por todos los períodos institucionales y ciclos económicos de las últimas 3 décadas. Esta información puede resultar de sumo interés al momento de trabajar con los asociados, ya que las demandas podrían variar sustancialmente entre ambos grupos de asociados y requerir acciones diferenciadas para uno y otro. Implica también que existe una importante masa de asociados relativamente nueva que debe ser adoctrinada respecto a las implicancias de integrar una entidad de la economía social.

Respecto a la edad de los asociados, su distribución se ha mantenido estable en los períodos observados. Se ha podido detectar una pequeña proporción de asociados jóvenes (6%) y una proporción de adultos mayores - que superan los 60 años - quienes representan el 35% del total. Sin embargo la proporción de adultos jóvenes sigue siendo la más importante, por lo cual la entidad debe trabajar en esta franja etaria que es la más significativa en estos términos.

Tabla Nº 5: Análisis de asociados s/edad.

ASOCIADOS S/ EDAD	
Opciones	%
18 a 28 años	6
29 a 39 años	19
40 a 50 años	23
51 a 61 años	17
62 a 72 años	22
73 a 83 años	13

Fuente: BS de La Armonía Ltda.

La Cooperativa cuenta con asociados discapacitados, pero actualmente no se lleva registro de la cantidad y tipo de discapacidades. Puesto que antes se asociaba el hecho de solicitar este tipo de información con una actitud discriminatoria y no con la necesidad de contar con este tipo de información para gestionar la eliminación de posibles barreras arquitectónicas.



Del total de Asociados se puede observar que el 49 % son de sexo femenino y el 51% restante son de sexo masculino, esto quiere decir que existe una participación igualitaria de ambos sexos.

Tabla Nº 6: Análisis de asociados s/sexo.

ASOCIADOS S/ SEXO	
Mujeres	49 %
Hombres	51 %

Fuente: BS de La Armonía Ltda.

### LOS RUBROS EXPLOTADOS:

Actualmente hay 38 rubros explotados por los puesteros en donde se comercializan los productos más diversos.

Tabla nº7: Rubros explotados en el Mercado Armonía

RUBROS EXPLOTADOS EN EL MERCADO ARMONÍA	
1	Especias y condimentos
2	hierbas medicinales
3	productos curativos naturales
4	productos para celíacos
5	frutos del monte
6	carnes de animales del monte
7	quesos artesanales de vaca y de cabra
8	mantas y ropas confeccionadas en telar
9	artículos decorativos artesanales
10	accesorios de cocina artesanales
11	instrumentos musicales artesanales
12	comidas regionales
13	comidas rápidas
14	dulces realizados con productos del monte
15	bebidas realizadas con productos del monte
16	miel de abeja
17	accesorios femeninos artesanales
18	forrajería
19	peluquería
20	bicicletería
21	Sombrerer y gorros



22	carne de cerdo
23	carne de vaca
24	carne de pollo
25	pescados y mariscos
26	frutas y verduras
27	heladería
28	bar
29	telefónica
30	kiosco
31	venta de productos de limpieza
32	venta de accesorios tecnológicos
33	bordados en tela
34	venta de indumentaria
35	vivero
36	radio FM
37	tómbola
38	panadería

Fuente: Elaboración Propia.

Lo descripto ilustra que el Mercado Armonía es un verdadero centro comercial completo y en el que se puede revivir y disfrutar de las costumbres de la cultura santiagueña tradicional y refleja claramente que demuestra la amplia disposición por parte de la cooperativa para apoyar los emprendimientos económicos de las personas que quieren explotar los locales comerciales y apostando a satisfacer las necesidades de los consumidores locales.

### **LA GESTIÓN DEMOCRÁTICA**

Las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, los cuales participan activamente en la construcción de su misión, en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. En esta parte de la Memoria de Sustentabilidad de la Cooperativa se expone la composición de los órganos de Administración y Fiscalización de la Cooperativa; se informa la cantidad de asociados presentes en las Asambleas General y Extraordinaria por lo que constituye un punto sensible sobre el cual habrá que trabajar en lo sucesivo.



Tabla nº 8: número de asociados presentes en asamblea general ordinaria del período observado.

<b>ASAMBLEA ORDINARA</b>			
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Asistentes</b>	<b>42</b>	<b>24</b>	<b>35</b>

Fuente: BS de Cooperativa La Armonía Ltda.

En cuanto a la composición de los órganos de Administración y Fiscalización de la Cooperativa se puede señalar que el Consejo de Administración está compuesto en un 83% por hombres y en un 27% por mujeres. La experiencia en la entidad permite arriesgar una explicación factible respecto a ello: esto podría obedecer a la falta de interés por participar por parte de las mujeres y no a al sesgo de género al momento de integrar los cuerpos directivos. En general se ha podido observar un desinterés bastante extendido respecto a la participación por parte de los asociados, no sólo en cuanto a la asistencia a las asambleas sino también para formar parte de los cargos directivos de la Cooperativa.

### **PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS ASOCIADOS**

El capital de las Cooperativas está conformado por el aporte equitativo de sus asociados quienes a su vez lo controlan democráticamente.

La composición del patrimonio neto de La Armonía Ltda. responde a los requerimientos de las normativas de carácter legal y técnico vigente, en función de los cuales queda conformado por el Capital Cooperativo, la Reserva Legal, Reserva Especial del Art. 42, Fondo de Exclusión de Socios, Fondo de Educación y Promoción Cooperativa y Fondo de Acción y Asistencia Laboral.

La principal función de la Cooperativa ha sido históricamente la administración de los fondos generados por el alquiler de los puestos explotados por los puesteros, función concedida por la Municipalidad Capitalina y los mismos constituyen la fuente principal de ingresos de La Armonía Ltda.



Estos se originan a partir de la percepción del Canon Asociados, Canon No Asociados (ambos varían de acuerdo a la ubicación del puesto: externo, interno planta baja o interno planta alta y a las características de los mismos), Recupero de Energía Eléctrica, Recupero de Inspección y Afines, Recupero de Agua, Recupero de Servicio de Frío, Recupero de Introducción de Mercaderías. Respecto de los Gastos y Costos Operativos se puede decir que en una primera instancia, disminuyeron un 23,19 % en el bienio 2013-2014 mientras que en el 2014-2014 se incrementaron en un 57,84 %.

Las fluctuaciones ocurridas en el primero pueden explicarse porque en 2013 se realizaron cuantiosas inversiones para recuperar espacios que estaban derruidos y concretar reparaciones de envergadura como la reparación integral de los techos y voladizos, cambio de cañerías de desagüe, construcción de baños públicos y otras mejoras edilicias que eran esenciales para mejorar la seguridad e higiene de la infraestructura por lo cual los gastos y costos se vieron incrementados significativamente. Al año subsiguiente, estos gastos ya no se efectuaron por lo que se produjo el retroceso de estos conceptos.

Nuevamente en el año 2015 se incrementó el monto de los gastos operativos porque se realizaron otras obras de importancia como ser la reubicación de locales en la planta alta, construcción de un patio de comidas y la construcción de nuevos locales comerciales por lo cual se produce un incremento del 57,84% respecto al año anterior.

En el BS también se contempla la relación entre los ingresos y egresos directamente relacionados, por ejemplo, gastos en energía eléctrica vs recupero de gastos de energía eléctrica, lo que permite mostrar claramente el resultado neto por cada concepto y en algunos casos, posteriormente se vinculan dichos gastos con el impacto de las acciones concretas que originaron esos ingresos y egresos de fondos.

Por último tenemos un indicador que resulta de suma importancia, llamado Valor Económico Generado y Distribuido (V.E.G.yD.) que refleja la totalidad del incremento de valor que se ha generado como consecuencia de las actividades de la cooperativa, tanto con asociados como con no asociados y en términos

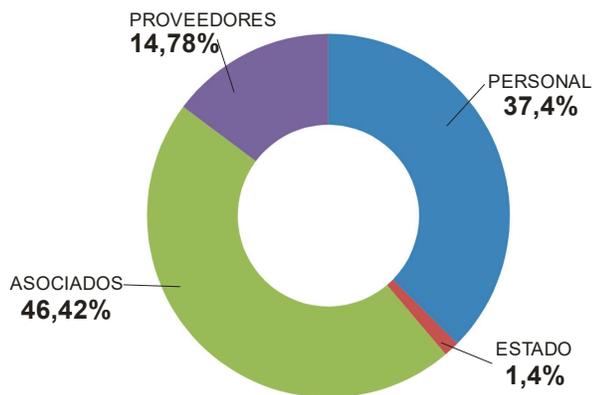


macroeconómicos refleja en qué proporción ha contribuido La Armonía Ltda. con la formación del PBI. También muestra cómo se distribuye el V.E.G.yD. entre los diferentes grupos de interés vinculados: los trabajadores a través de sus salarios y otras ventajas sociales concedidas, el Estado a través de los impuestos y tasas devengados, los asociados a través de la prestación de servicios y distribución de sus excedentes, entre otros.

En los gráficos gráficos N° 2,3 y 4 se puede observar la distribución del Valor generado por la cooperativa entre los diversos grupos de interés.

Gráfico N° 2- Distribución del EVDyG año 2013

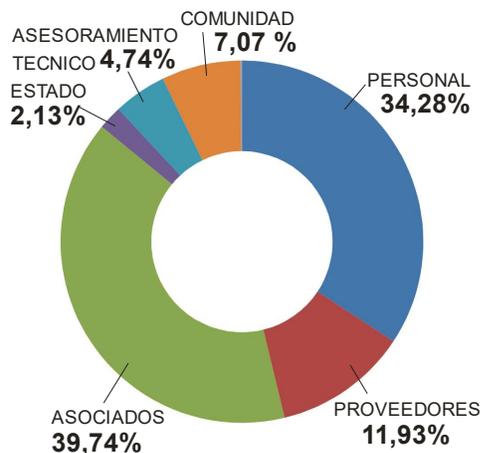
### AÑO 2013



Fuente: BS La Armonía Ltda. 2013

Gráfico N° 3- Distribución del EVDyG año 2014

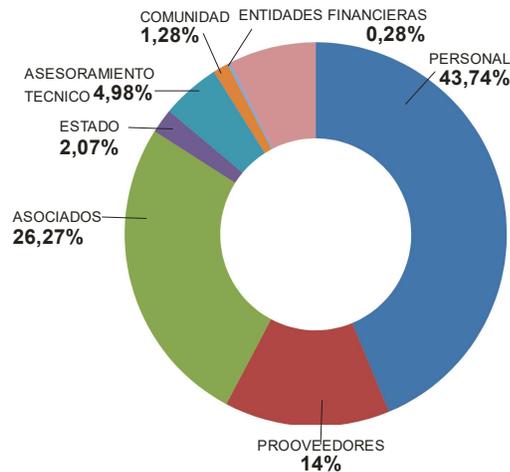
### AÑO 2014



Fuente: BS La Armonía Ltda. 2014

Gráfico N° 4- Distribución del EVDyG año 2015

**AÑO 2015**



Fuente: BS La Armonía Ltda.

Lo que puede apreciarse de la observación de los tres gráficos precedentes, es que los asociados y el personal son los dos grupos de interés que reciben la mayor proporción de los fondos distribuidos. También es importante señalar que, en un principio, La Armonía Ltda. había identificado unos pocos grupos de interés, pero a medida que se avanza en el período observado, estos grupos se fueron diversificando, lo que es indicativo de una mayor apertura de la entidad para contemplar las demandas de sus diferentes clientes internos y externos. Otro de los datos de relevancia que se pueden identificar a partir de lo ilustrado, es que los asociados y el personal son los dos grupos de interés que perciben la mayor proporción de los fondos distribuidos, con algunas leves variaciones entre un año y otro. Estos datos revelan que La Armonía Ltda. ha sido eficiente en la consecución de su finalidad como entidad de la economía social ya que sus acciones se enfocan en brindar las mayores ventajas en cuanto a los servicios brindados a sus asociados y en asegurar las condiciones óptimas para sus empleados en relación a la calidad de sus empleos.



## **AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA**

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua controladas por sus socios. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y preserven su autonomía.

En cada período observado, La Armonía Ltda. ha mantenido y defendido su carácter de entidad autónoma administrada y controlada por sus asociados, quienes adoptan sus decisiones con plena libertad en el ámbito de los órganos sociales (Asamblea, Consejo de Administración y Sindicatura).

Es importante remarcar que la cooperativa no recibe ningún tipo de fondos del gobierno en sus diferentes niveles, situación que implica que esta entidad deba generar los fondos suficientes para encarar proyectos que aseguren la mejora en la calidad de vida y el desarrollo de nuevos emprendimientos sociales y culturales.

Algunos indicadores del BS que se trabajan en relación al principio que se analiza en este apartado son el Índice de Endeudamiento Total y a Corto Plazo, el Índice de Solvencia, el Índice de Inmovilización e Índice de Liquidez.

El comportamiento de los mismos no ha mostrado variaciones sustanciales en el período observado.

Se verifica el cumplimiento de las exigencias mínimas en cuanto al financiamiento del Pasivo Total con Capital Propio, en el largo plazo. En cambio, el nivel de endeudamiento en el corto plazo es alto por cuanto su patrimonio neto está comprometido casi en su totalidad, en el caso de tener que cumplir con esas obligaciones.

El activo cubre ampliamente al pasivo: en promedio, el 18% de los activos se encuentran inmovilizados como activos fijos.



## **EDUCACIÓN, FORMACIÓN E INFORMACIÓN**

Las cooperativas proporcionan educación y formación a los asociados, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus organizaciones. Informan al público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, de la naturaleza y beneficios de la cooperación y la ayuda mutua.

En el período 2013 La Armonía Ltda. no contaba con un plan de capacitación integral y las acciones concretas apuntaron a capacitar a los miembros del Consejo de Administración, al profesional que realiza las auditorías de la cooperativa y se adquirieron libros sobre temática cooperativista para agregar a la biblioteca.

En el período 2014 la rectora de un colegio secundario presentó a La Armonía el proyecto “Crecer cooperando”, cuyo objetivo principal era trabajar sobre la información y capacitación de los asociados por parte de los alumnos de dicho colegio. En esa oportunidad la cooperativa invitó a los asociados a confirmar su participación en dicha capacitación con el fin de poder coordinar el dictado del curso, pero no se recibieron inscripciones, por lo cual no se concretó ese proyecto.

En el actual período, la cooperativa asumió el compromiso de gestionar de manera activa el dictado de capacitaciones de diversas temáticas y se invitará a los empleados y a los asociados a participar, pero también estará abierto a toda la comunidad local.

En el período 2015, la Cooperativa ha dialogado en reiteradas oportunidades con sus empleados, con el fin de poder determinar las áreas de interés para realizar capacitaciones en oficios. Se llevaron a cabo cursos sobre primeros auxilios y Resucitación Cardiopulmonar; Capacitación sobre manejo, elaboración, fraccionamiento, almacenamiento y transporte de frutas, verduras y carnes; por último se llevó a cabo un Curso de Prevención de Riesgos de Trabajo cuyos destinatarios exclusivos fueron los empleados.



En el mismo período La Armonía Ltda. logró la publicación de un Trabajo Científico en el 30º Congreso Internacional del CIRIEC (Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública Social y Cooperativa), titulado “El Balance Social Cooperativo ¿Sirve como herramienta de medición de la Responsabilidad Social? Caso Cooperativa La Armonía” Ltda.” Este hecho es una señal de que la entidad ha cambiado su idea acerca de la imagen que quiere proyectar no solo a nivel económico, como empresa, sino también como productora de conocimiento al preocuparse por la divulgación científica de su experiencia.

### **COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS**

"Las cooperativas sirven a sus socios los más eficazmente posible y fortalecen el Movimiento Cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales" (ACI, año)

Durante el año 2013 La Armonía Ltda. ha dialogado con algunas cooperativas escolares con el objeto de armar un proyecto de formación sobre temáticas vinculadas al cooperativismo. Como resultado de esta acción, la organización decidió donar material bibliográfico y elementos escolares para colaborar con la formación de los alumnos de esos establecimientos educativos.

En el período 2014 se realizó el Pre Congreso del IAIES<sup>27</sup> y La Armonía Ltda. fué visitada por investigadores, microemprendedores, otras cooperativas provinciales, docentes y estudiantes con el fin de dar a conocer de manera empírica la manera como actúa una cooperativa tradicional santiagueña, que a partir de ese año pasó a formar parte del mencionado instituto como asociado. En el mismo año, La Armonía Ltda. decidió asociarse a la FEDCOOP Ltda. en donde tiene la oportunidad de vincularse con otras cooperativas, intercambiar experiencias y colaborar para que dicha institución pueda llevar a cabo las reuniones periódicas en el SUM del mercado.

---

<sup>27</sup> Instituto Argentino de la Economía Social.



## RESULTADOS

Luego de haber desarrollado los principales indicadores contenidos en los sucesivos BS elaborados por la organización, se puede observar que La Armonía Ltda. ha ido avanzando en su profesionalización, lo que conllevó un proceso de transformación gradual en el cambio de mentalidad de cada uno de los elementos de la organización. Para lo cual ha sido imprescindible el compromiso del Consejo de Administración.

Comenzó por identificar la visión y la misión de la cooperativa, prosiguió por definir su estructura organizacional, a continuación trabajó sobre la revisión del flujo de los procesos internos y externos, hasta llegar al diseño de los puestos de trabajo.

En el mismo sentido, La Armonía fue cambiando el modo de atender las demandas y requerimientos tanto de los diversos grupos de interés, como sus propias necesidades, para lo cual fue fijando objetivos en diferentes horizontes temporales y monitoreando su logro o grado de avance de un período a otro, lo que le permitirán ir ajustando el plan de acción paulatinamente y en base a lo efectivamente ocurrido y a las nuevas variables que vayan surgiendo.

También se ha podido analizar cuál ha sido el comportamiento de la cooperativa como empleador y la evolución de la situación de los trabajadores de un período a otro, en donde se ha visto reflejado el interés de la misma por conocer características particulares de las personas que componen planta, pero también ha podido divisar la preocupación de La Armonía Ltda. por brindarles dignas y seguras de trabajo. Además ha procurado involucrar a los mismos en este proceso de eficientización de la jornada laboral para recién pensar en abordar un programa de capacitación que les permita incorporar nuevas competencias y habilidades.

Respecto de sus asociados, se ha realizado un análisis pormenorizado de su composición respecto a edad, sexo, antigüedad, altas / bajas y sus causas, también se puede observar la diversidad de rubros que se explotan y la ventaja que esto representa para la comunidad local y para todos los turistas que



regularmente visitan el Mercado Armonía que está consolidado como un verdadero centro comercial en donde se puede revivir y disfrutar de las costumbres de la cultura santiagueña tradicional y que refleja claramente la amplia disposición por parte de la cooperativa para apoyar los emprendimientos económicos de las personas que quieren explotar los locales comerciales y apostando a satisfacer las necesidades de los consumidores locales.

Respecto de la gestión democrática se ha analizado la composición de los órganos sociales, composición de los mismos, participación de los asociados en las Asambleas y los resultados de las comunicaciones con los asociados, entre otros.

En lo atinente a la participación económica de los asociados, se ha podido analizar la composición de patrimonial de la cooperativa identificando al capital social como propiedad común. Además se ha procurado mostrar el resultado neto de determinadas acciones en donde se hallan presentes gastos y costos, situación que no se encuentra analizada de manera pormenorizada en los estados contables tradicionales. También se ha podido analizar el comportamiento de uno de los indicadores económicos de mayor relevancia llamado Estado de Valor Generado y Distribuido, que refleja el origen de los fondos que ha administrado La Armonía Ltda. en cada período y la correspondiente distribución entre los diversos grupos de interés. Y que en términos macroeconómicos refleja en qué proporción ha contribuido con la formación del PBI.

Al analizar los indicadores sobre autonomía e independencia se buscaba identificar si la cooperativa funcionaba como una organización autónoma capaz de generar el flujo de fondos que le permitan cubrir las obligaciones contraídas y llevar a cabo proyectos planificados. Y en este apartado se analizaron son el Índice de Endeudamiento Total y a Corto Plazo, el Índice de Solvencia, el Índice de Inmovilización e Índice de Liquidez. Dando todos resultados positivos. Respecto de la educación, formación e información, se ha detectado una mejora sustancial desde el inicio hasta el final del período observado, ya que



en el año 2013 casi no existieron acciones vinculadas con este punto, pero en los sucesivos años se fueron incrementando las capacitaciones dirigidas tanto hacia adentro como hacia afuera de la cooperativa, lo que demuestra una corrección en la planificación integral en pos de la mejora continua. Incluso se puede decir que La Armonía Ltda. es un de las pocas organizaciones de Santiago del Estero que apoya la gestión del conocimiento científico al impulsar la investigación técnica.

Por último y respecto de las acciones vinculadas con la cooperación entre cooperativas, se puede observar que ha ocurrido un comportamiento similar al anterior punto descrito, puesto que en el año 2013 La Armonía tenía poco vínculo con otras cooperativas locales pero hasta finalizar el período observado fue ampliando su vínculo con otras instituciones de la economía social, se asoció a una federación de cooperativas, se hizo miembro del Instituto Argentino de la Economía Social, ha asistido a congresos sobre la temática y ha podido fortalecer la relación con otras cooperativas, ha podido compartir su experiencia y en el futuro podría pensar en emprender acciones conjuntas para lograr resultados sinérgicos.

## **CONCLUSIONES**

Para cerrar el artículo, se puede concluir que el análisis integral de una entidad de la economía social como la que se abordó en esta oportunidad, puede ser efectuado teniendo al BS como una herramienta que aporta datos valiosos en relación con algunos aspectos que no son contemplados en los balances tradicionales. Las dime

Las dimensiones desarrolladas a partir de un conjunto específico de indicadores, son la económica, social y ambiental.

Se puede decir a la luz de los datos expuestos que en relación a la primera se ha detectado que La Armonía ha realizado un eficiente manejo de los fondos administrados, mostrando transparencia en su rendición de cuentas. Por lo cual se puede decir que mantiene su autonomía y que sus asociados ejercitan el control democrático de su capital.



La dimensión ambiental también ha sido tratada y se ha podido detectar que La Armonía se ha ocupado de realizar mejoras sustanciales en el período observado en pos de mejorar la calidad de vida de las personas que trabajan y transitan a diario el Mercado Armonía, cubriendo las medidas de seguridad e higiene y capacitando a su personal para actuar ante situaciones de emergencia. De todos modos, la cooperativa debería seguir trabajando para identificar el proceso de recolección y posterior tratamiento de los residuos que produce el accionar diario de los locales comerciales, ya que esto es una cuenta pendiente para la institución.

Por otra parte, la dimensión social ha evidenciado que este Mercado constituye un centro comercial que a su vez actúa como un actor social que propulsa la permanencia de la cultura tradicional santiagueña vigente, sin dejar de atender las variaciones en las demandas de los consumidores. Y a su vez es un actor local que procura ejercitar los principios cooperativos de manera acabada, invitando a la comunidad a impregnarse de sus valores y principios en pos de la construcción conjunta de una sociedad inclusiva que se responsabilice por los pasos que da en su accionar diario.

En resumen, han quedado identificadas algunas posibles futuras líneas de trabajo como seguir trabajando en sus recursos humanos para fortalecerlos como ventaja competitiva y lograr mayor involucramiento por parte de los puesteros en las cuestiones vinculadas con el accionar cooperativista. Ampliar el diálogo con los diversos grupos de interés. También debería continuar promoviendo actividades que ayuden a la visibilización institucional de la organización que le permitan ampliar su sistema de que le permitan lograr objetivos de manera sinérgica.

El hecho de haber utilizado al BS como herramienta principal le ha permitido tomar conciencia de la importancia de la responsabilización por los pasos que va dando en pos del logro de los objetivos sociales, y de la fijación de compromisos respecto de los puntos que se han identificado como negativos o no desarrollados, análisis que no se logra obtener al analizar únicamente los estados contables tradicionales.



## **Título:**

# **La dinámica estructura-procesos y su alineación con la estrategia y la cultura.**

## **El caso de una PyMe comercializadora de vidrios radicada en la ciudad de San Miguel de Tucumán.**

Autora: FAGRE, Liliana Irene

Facultad de Ciencias Económicas – UNT

Tel: 0381-4256163 Cel: 0381-155776528

Palabras claves: Estructura y procesos – Estrategia - Cultura



---

## **La dinámica estructura-procesos y su alineación con la estrategia y la cultura.**

### **El caso de una PyMe comercializadora de vidrios radicada en la ciudad de San Miguel de Tucumán**

#### **INTRODUCCIÓN**

Atender el diseño de la estructura de las organizaciones es vital, por lo cual, muchos le confieren un papel relevante para lograr el éxito; numerosos expertos consideran que la competitividad deviene de la forma en que se organiza la empresa para alcanzar eficaz y eficientemente el logro de su misión. La forma que adopte la empresa derivará de la mejor manera que el directivo crea que puede cumplir con su sueño (visión) y misión.

Es por ello que la dirección debe establecer una estructura de responsabilidades, procesos de dirección y coordinación, evaluación y control, y estilo de dirección que se integre coherentemente en una estrategia que exprese cómo se piensa enfrentar el futuro.

En la actualidad es una necesidad para las PyMe's definir claramente la estructura, la cultura y la estrategia; y es más importante aún en este tipo de organizaciones entender y asegurar la interrelación entre estas tres variables.

La idea de realizar este trabajo surge como consecuencia de observar en la mayoría de las empresas la inexistencia de trabajos metódicos y organizados, o científicamente probados en la ciencia de la Administración; y si bien nacieron pequeñas y las asignaciones de las tareas se fueron dando espontáneamente y muchas veces de manera desordenada, fueron creciendo, perdurando en el tiempo y se mantuvieron con la organización informal, sin una



estructura definida pero con un modo de hacer las cosas, a lo que llamamos cultura, bien arraigados, pero que no le aseguran en estos tiempos su competitividad.

Los tiempos han cambiado, los escenarios se modifican violenta y rápidamente; los mercados se vuelven muy competitivos y las organizaciones tienen que responder a estos cambios. Uno de los cambios más significativos tiene que ver con la profesionalización en la dirección de las organizaciones, que implica establecer objetivos, cómo se quiere alcanzar dichos objetivos, es decir, definir la estrategia, y con planes determinados a priori; y no continuar gerenciando de manera intuitiva e improvisada como sigue sucediendo en las PyMe's y en especial en las empresas familiares en su gran mayoría, y por la cual no tienen reflejos rápidos ni son flexibles para acompañar a estos escenarios antes descritos.

### **Objetivos**

Es una práctica común tratar de mejorar una organización desde sus procesos y no desde su estructura, cuando es ésta la que genera las pautas de posibilidades de acción a los procesos. De uno u otro modo se busca equivocadamente atacar el caos y la complejidad organizacional a través de procesos de mejora sin cuestionar cuáles estructuras están generando el desorden. A través de este trabajo se buscará formalizar la estructura con los procesos y más aún alinearla con la estrategia y cultura para una organización en particular.

### **Objetivo principal:**

Definir un diseño organizacional cuya estructura esté adecuada a la estrategia y cultura para una PyMe comercializadora de vidrios de San Miguel de Tucumán.



### **Objetivos específicos:**

Diseñar instrumentos organizativos que ayuden al cumplimiento de la estrategia y a definir claramente:

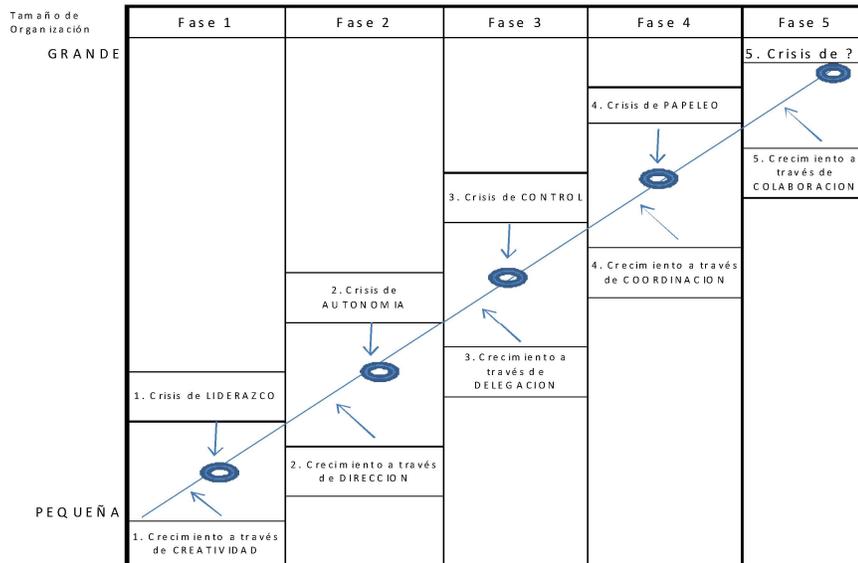
- Tareas y funciones para lograr disminuir los conflictos interpersonales y la eficiencia en la utilización de los recursos de la empresa;
- Procesos y procedimientos críticos que permitan mejorar la calidad en su ejecución.

### **Justificación**

Este trabajo de investigación surgió de la experiencia profesional propia, luego de trabajar en varias PyMes del medio y en especial en una empresa comercializadora de vidrios de San Miguel de Tucumán en la cual se observaron problemas en común que se presentan en estas organizaciones respecto de las crisis que sufren desde su creación y a medida que van creciendo para responder a las turbulencias de los mercados.

El desarrollo de una organización está sujeto, ineludiblemente, a cambios. De acuerdo con las teorías de Larry E. Greiner las organizaciones en crecimiento suelen pasar por cinco etapas de relativa calma y estabilidad en las que se va evolucionando. Al final de cada una de estas etapas se produce una crisis o revolución que da paso a la siguiente fase de evolución.

Para analizar a las organizaciones considera dos dimensiones: el tamaño y la antigüedad de la empresa, y distingue las siguientes fases:



Fase 1	1. Crecimiento a través de CREATIVIDAD	1. Crisis de LIDERAZCO
Fase 2	2. Crecimiento a través de DIRECCION	2. Crisis de AUTONOMIA
Fase 3	3. Crecimiento a través de DELEGACION	3. Crisis de CONTROL
Fase 4	4. Crecimiento a través de COORDINACION	4. Crisis de PAPELEO
Fase 5	5. Crecimiento a través de COLABORACION	5. Crisis de ?

Teniendo en cuenta este modelo, se pudo ubicar a la empresa en la Crisis de Control.

A partir de la etapa de delegación, la empresa desarrolla una estructura de organización descentralizada, lo que repercute en la motivación de los niveles inferiores. Sin embargo, este proceso puede traducirse en una crisis que tenga



como principales protagonistas a los altos directivos: algunos de ellos pueden sucumbir ante la pérdida de control directo que lleva la descentralización.

Así, para superar esta crisis se suele reaccionar volviendo a la concentración del control con el consiguiente resentimiento entre las personas que anteriormente habían disfrutado de la libertad que supone la delegación y la descentralización.

Para dar con una solución equilibrada, la organización tiende hacia el siguiente paso evolutivo: la etapa de la coordinación. En este período predomina el uso de sistemas formales para incrementar la coordinación entre la alta dirección y el resto de los niveles.

Para comprender cuales son los aspectos fuertes y cuales se debieran mejorar se realizó un diagnóstico utilizando la herramienta FODA , y se pudo observar que el principal desafío de la empresa es la formalización de su estructura y la sistematización de sus procesos, para crecer a través de la coordinación. Sin embargo, la reingeniería o reestructuración no basta, para que la organización sea eficiente, ésta debe tener explícitamente definidas Visión, Misión y Valores; estos últimos incorporados en la cultura organizacional, los cuales no están expresados de esta manera en la empresa en cuestión.

### **Marco teórico**

Con el objetivo de definir un diseño organizativo para una PyMe, comprendido por un organigrama, manual de funciones, mapas de procesos críticos y sus procedimientos, siendo éste integrado con su estrategia y cultura, es que se expondrán a continuación los antecedentes de la empresa PyMe y el estado de conocimiento de los conceptos antes mencionados.



La empresa comercializadora de Vidrios a la que aplicaremos este estudio nació hace más de 20 años. La misma se dedica a la venta y colocación de todo tipo de vidrios y policarbonatos, biselados y pulidos.

Tiene la planta industrial, oficinas administrativas y salón de ventas.

Se encuentra administrada por un socio-gerente, y cuenta con más de 30 empleados, de los cuales más de la mitad son operarios y el resto administrativos. Además cuenta con el asesoramiento contable y un especialista en Higiene y Seguridad.

Según las características antes expuestas esta empresa puede ser considerada una PyMe; para el autor Carlos Cleri “es de suponer que las firmas pequeñas constituyen el pun-to de partida en la evolución de una empresa, pero no todas siguen esa trayectoria, mu-chas llegan a mantenerse largos períodos en dicho tamaño por diferentes razones, a saber: personales, operativos, financieros, u otras causas del entorno”.

En Argentina, el Ministerio de Economía fija los límites entre Grandes Empresas (Ges) y Pequeñas Empresas (PyMes) a partir de tres elementos: personas ocupadas, ventas anuales y activos netos.

Las PyMes generalmente son: jóvenes, no controladas por otras empresas, de propiedad y gestión familiar. Algunas de sus virtudes son:

- Flexibilidad: organización pequeña y dinámica les otorga elasticidad para amoldarse al actual ambiente incierto y cambiante.
- Innovadoras y creativas: alimentan la especialización y diferenciación de productos acordes a las exigencias. Las PyMes dinamizan la economía.



- Permiten el equilibrio regional: ayuda a la integración territorial. Nacen alentadas por las realidades locales, muchas se mantienen afincadas en su territorio de origen.
- Aportan a la productividad global: su baja productividad es compensada por la dinámica que provocan.

Podemos mencionar, entre otras, las siguientes debilidades:

- Volatilidad: alta tasa de mortalidad. Nacen de ideas nuevas y tienen altas posibilidades de fracaso, especialmente en su etapa infantil.
- Falta de información y comunicación.
- Carencia de estrategia: funcionamiento anárquico y no planificado, basado en el instinto y la improvisación.
- Problemas de formación: empresarios y trabajadores débilmente formados, lo que afecta el funcionamiento de sus organizaciones.
- Organizaciones jerárquicas y autoritarias: exceso de autovaloración y la desconfianza en los demás lleva a estructuras piramidales y jerárquicas, basadas en el autoritarismo, rigidez, burocracia. Excesivo nivel de centralización de la gestión.
- Crecimiento no planificado: expansión descontrolada. Crecen de manera audaz, desordenada y peligrosa.

La empresa familiar (EF), popularmente es sinónimo de empresa pequeña y no profesionalizada; lo que las identifica es la propiedad y la conducción en manos de uno o más miembros de un grupo familiar.

Esta tipología de empresas, tiene un nivel de conflicto superior que las compañías no controladas familiarmente. Nada más que un 30% de las EFs sobrevive a la primera generación y sólo un 10% pasa a la tercera. La mayor disparidad se debe a la incorporación de lo afectivo a las relaciones laborales, puesto que prima lo emocional. Las firmas miran hacia fuera, mientras que las



EFs son introvertidas; se hacen cambios imperceptibles o mínimos. Una trampa en la que suelen caer estas empresas es la de confundir el derecho que el propietario tiene sobre la empresa con la capacidad para dirigirla. Tienden a ser más rígidas, conservadoras y cerradas que otras PyMes. Temen dar información o compartir la propiedad y/o conducción con personas externas a la familia.

Sin embargo también tienen ventajas: profundo sentido de pertenencia que deriva en un fuerte compromiso con la empresa y la familia. Gran dosis de confiabilidad y orgullo. Tienen una cultura estable, son flexibles a los tiempos y volúmenes de trabajo y en el manejo del dinero.

La cultura organizacional se va creando con supuestos, creencias, valores alimentados por las declaraciones de sus directivos y las descripciones acerca de las conductas apropiadas (procedimientos, normas, etc.). Estos componentes formales son modificados por los comportamientos informales. La cultura organizacional está fuertemente asociada a las configuraciones de la estructura organizativa.

Una perspectiva desde la disciplina de la Administración, concibe a la cultura organizacional, como un sistema de significados compartidos que indica a los directivos lo que es posible hacer y lo que encontrará fuertes resistencias.

La Administración se preocupa más de analizar y evaluar los posibles vínculos entre las creencias, valores y las prácticas que prescriben determinados comportamientos.

Para el autor Carlos Cleri, la Misión, Visión y los Valores compartidos son el alma de la empresa, su moral, su carácter, su espíritu, su identidad diferenciadora y su poesía. Son activos no tangibles pero de vital importancia para animar y dar coherencia y moral al es-fuerzo de alto rendimiento de las



---

personas en la empresa. La falta de valores, genera empresas desalmadas, anodinas, deshumanizadas, fragmentadas, con personas desanimadas y equipos desmoralizados.

Entonces es importante para toda empresa determinar una Visión (qué quiere ser la organización), Misión (qué es hoy la organización) que ayuden a fijar su rumbo, a definir claramente sus objetivos que deriven en la formulación de una Estrategia que permita el cumplimiento de dichos objetivos.

“Las actividades de elaborar y ejecutar una estrategia son la base de la administración de una empresa y de conseguir el mejor lugar en el mercado. Una estrategia es el plan de acción administrativo para obtener una posición en el mercado, realizar operaciones, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito y alcanzar objetivos organizacionales. Una estrategia exitosa se ajusta a las circunstancias externas y a las fortalezas y capacidades competitivas de la empresa, construye ventajas competitivas y mejora su desempeño” .

Para la formulación de una adecuada Estrategia se requiere realizar un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa, en nuestro caso, una PyMe comercializadora de Vidrios.

Toda empresa debe tener definida una Estrategia Explícita (reconocida por todos los miembros de la organización) para tener éxito en los mercados actuales.

La Estrategia es un plan a seguir para cumplir con los objetivos, determinar cuáles son los pasos, las etapas, etc. La estrategia es el CÓMO lograr los objetivos. También es fijar un Posicionamiento, es decir, un lugar a ser ocupado en la mente del consumidor.



Según Koontz estrategia es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas.

Los autores Mintzberg y Quinn demuestran que la estrategia ha sido definida en base a cuatro P: plan, patrón, posición y perspectiva, dando lugar a una quinta de uso común Estrategema.

Desde el punto de vista de la perspectiva, la estrategia representa una manera de percibir el mundo y no sólo de alcanzar una posición determinada. Se trata de definir una ideología o creencia que conduzca a la organización. Esta perspectiva habla del carácter de la organización, de lo que la impulsa y caracteriza. Así, la estrategia pasa a ser un concepto, una abstracción que existe sólo en la mente de las personas que interactúan con y en la organización. De ahí la enorme importancia de compartir la perspectiva estratégica entre los “grupos de interés” de la organización. La cultura y la ideología juntas forman la mentalidad colectiva de la organización, donde las personas están unidas e integradas por el pensamiento o el comportamiento común.

La mayoría de las PyMes no piensan en términos estratégicos: improvisan, operan a ciegas, siguen la inercia y actúan en manada tras un negocio que se mostró rentable para algún precursor. En general, las acciones se formulan por reacción, en el momento. Tampoco es sencillo encontrar PyMes organizadas para anticipar el futuro, sacarle provecho o contrarrestar los riesgos.

La formación de la estrategia es un proceso dinámico y permanente en el cual interviene toda la organización, es por ello que la Estructura debe estar preparada para ser parte de este proceso.



---

Pero no basta con formular una estrategia, ésta se debe implementar, es aquí donde es importante considerar la Cultura Organizacional. En general la Estrategia se “forma” en la mente del Número 1 de la empresa, pero debe ser consensuada, comunicada al resto para lograr que las cosas se hagan.

Cultura es un grupo complejo de valores y creencias esenciales que se manifiestan en los sistemas, símbolos, estructura, lenguaje, dentro de la organización.

Cultura: “cómo es que se hacen las cosas en la empresa”.

Para los autores Kast y Rosenzweig , cultura “es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

La teoría de la relación entre estructura y estrategia es el gran aporte de los especialistas en materia de organización de empresas. Esta relación se expresa en particular bajo la máxima de que “la estructura debe adaptarse a la estrategia”.

La importancia de esta afirmación es tal, que resulta ser el fundamento teórico básico que soporta el desarrollo de este trabajo. Si es cierto que la estructura sigue o se adapta a la estrategia, de alguna manera ésta estará siendo el fiel reflejo organizativo de la misma.

Esta relación fue descubierta y desarrollada por autores especialistas en organización de empresas como Alfred Chandler, y Lawrence-Lorsh, y corroborada por la mayoría que ha profundizado el tema. Su aceptación hoy



está tan generalizada que se podría decir que se trata de un “principio” en organización de empresas.

Chandler descubrió que la estrategia determina a la estructura (es decir, que esta segunda ha de adaptarse a la primera) y que cambios en el entorno de la empresa resultan en nuevas oportunidades estratégicas que, a su vez requieren cambios en la estructura organizativa para su correcta y exitosa implantación. Lawrence y Lorsch estudian las influencias del entorno en la estructura a través de la necesidad de implantación de nuevas estrategias que se adapten al nuevo escenario competitivo que, a su vez, requerirán de cambios estructurales.

Si bien el principio de que la estructura ha de seguir a la estrategia resulta simple de formular así como fácil de entender, no lo es en absoluto a la hora de desarrollar la estructura organizativa adecuada. A este respecto, los autores Thompson y Strickland apuntan que hay pocas reglas que sirvan para un rápido y sólido desarrollo de la nueva estructura organizativa. Para ajustar la estructura a la estrategia se requiere generar a partir de las estrategias clave y en torno a las unidades organizativas, los principales bloques estructurales de la empresa.

Estructura es la distribución formal de los empleados dentro de la organización. La estructura debe facilitar el logro de los objetivos. Esta estructura puede visualizarse en un Organigrama, representación gráfica total o parcial de la organización, que muestra las líneas de autoridad formal que relacionan los distintos agrupamientos. Se pueden visualizar en ellos las divisiones horizontal y vertical de la organización.

Todo organigrama debe ir acompañado de descripciones de los puestos; en estos se establece la misión del mismo que debe estar en concordancia con la misión de la organización, cuáles son las relaciones de autoridad, según



aparecen en el organigrama; cuáles son las tareas a realizar, sus responsabilidades y la información que tiene que brindar a los efectos que se pueda ejercer el control sobre su tarea, y cuáles son los requisitos para ocupar el puesto.

Un puesto puede ser descrito como una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás. Luego de la descripción, continúa su análisis, que consiste en enumerar los requisitos que se exige al ocupante. La descripción y el análisis están relacionados entre sí, y se diferencian en que la descripción estudia el contenido, mientras que el análisis estudia los requisitos.

Diseño organizativo : la palabra diseño está relacionada con aquello que se ocupa de cómo debieran ser las cosas, de idear instrumentos para conseguir determinados objetivos.

En el campo profesional de la Administración, el diseño configura la esencia de todo trabajo profesional concreto sobre una empresa, donde se materializa la aplicación de tres dimensiones: ciencia, técnica y arte. Con la idea de diseño organizativo, lo que se pretende es lograr un modelo artificial que cree cierto orden y armonía entre individuos, tecnología y trabajo. ¿Qué es lo que debería contener un diseño, para generar una alternativa de funcionamiento organizativo, como creación de algo artificial, que permita dar respuestas a los desafíos señalados y que deba afrontar una PyMe en el inicio del tercer milenio?

Esta tarea implica reconocer la existencia de acciones cronológicas que pueden ser observadas y estudiadas como un proceso, integrado por un conjunto de fases cronológicas que deben respetarse para definir esta alternativa de forma organizativa flexible que pretende como objetivo el modelo de funcionamiento organizativo que se utilizará.



Entonces ¿qué se entiende por proceso?, en un sentido amplio, se puede definir como el conjunto de actividades o tareas que poseen una ordenación en el tiempo y en el espacio, que tienen un comienzo y un fin.

De Zuani cita a Eduardo Bueno Campos (1996) quién expresa que la palabra “proceso” representa el “conjunto de actividades medidas y estructuradas, destinadas a lograr un resultado concreto”. Según este autor, en el contexto de la Administración de Empresas, un proceso es “una ordenación específica de actividades de trabajo a través del tiempo y el espacio, con un comienzo y un fin, y con entradas y salidas claramente identificadas: una estructura para la acción”.

Un mapa de procesos es el conjunto de actividades y recursos, interrelacionados, que transforman elementos de entrada en elementos de salida, agregando valor para el cliente o usuario. El mapa de procesos representa la interrelación de todos los procesos que realiza la organización. Es una representación gráfica que ayuda a visualizar todos los procesos que existen en una empresa y la interrelación entre ellos.

Para el diseño de un modelo organizativo en la empresa puede conceptualizarse de la siguiente manera: delimitación de la estructura madre de la empresa y ordenación específica de las tareas y actividades a partir de la identificación de un macro proceso, el que a su vez se integra por sub-procesos y que significan el hilo conductor hacia la integración y definición del modelo de funcionamiento.



Este diseño puede ser estructurado en seis fases para su implementación:

1. Formulación de la misión, visión y objetivos
2. Delimitación de la “estructura madre”
3. Identificación y descripción del macro proceso y de los sub-procesos
4. Diseño de la macro forma organizativa
5. Diseño micro
6. Definición de puestos de trabajo y de las competencias generales y específicas

### **Universo de Análisis**

El universo de análisis será una empresa comercializadora de vidrio de San Miguel de Tucumán, realizándose para dicha empresa un diseño organizativo comprendido por un organigrama, manual de funciones, mapas de los procesos críticos y sus manuales de procedimientos.

### **Metodologías**

El diseño predominante en la primera fase de esta investigación fue descriptivo, combinando datos de tipo cualitativo-cuantitativo, usando instrumentos no estandarizados y procedimientos abiertos de recolección de información.

También se realizó investigación observacional para describir y/o explicar los fenómenos tal como se presentan en la realidad; se registró el fenómeno y se abordó los hechos en su contexto natural; se utilizaron los estudios descriptivos y causales para comprender la vinculación de la estructura en la estrategia y cultura organizacional. En cuanto a la dimensión temporal, se trata de una investigación longitudinal: la medición y obtención de la información de la situación se realizó en un lapso de tiempo de 8 meses, en el que la



---

organización fue evaluada y observada repetidamente para describir los cambios experimentados en la misma.

Los métodos utilizados fueron la deducción - inducción. Dentro de los métodos y técnicas particulares de investigación de campo para datos primarios, se hizo observación directa, observación por entrevistas informales estructuradas.

También se utilizó la Investigación – Acción. Para Giovanna Lombardi L (INDUCCIÓN FEBRERO 2009, Universidad Central de Venezuela. Facultad de Ciencias) “La investigación acción puede ser definida como el estudio, la acción y la reflexión de una situación social, con el propósito de cambiar o mejorar la calidad de la acción misma con la participación activa, consciente, abierta de los actores que participan en la situación. Puede ser entendida como un proceso de aprendizaje sistemático. Es participativa, los participantes, buscan mejorar su propia práctica, incluyendo al investigador que es parte del grupo. Es colaborativa, en el sentido que el investigador forma parte del grupo involucrado en la situación que se desea cambiar”.

A continuación se presentará el proceso metodológico determinando los objetivos, tareas/actividades, métodos de obtención de la información, resultados y propuesta de formalización. Se realizaron organigramas, manual de funciones, mapa de procesos, manual de procedimientos y cursogramas de procesos claves. Para asegurar la viabilidad a largo plazo de la empresa, se consideró la estrategia y cultura organizacional de la misma.



## Primera Etapa:

En esta Primera Etapa se fijaron como objetivos:

- Indagar sobre las diferentes actividades en las diferentes áreas.
- Identificar procesos claves.
- Investigar la realidad existente en dichos procesos.

Se realizaron las siguientes tareas:

- Recopilación de antecedentes
- Análisis de la estructura actual
- Identificación de los procesos claves
- Elaboración del plan de trabajo

El proceso de relevamiento y diagnóstico fue realizado en la Empresa y encarado con los diferentes responsables y personal a cargo de las tareas administrativas y operativas. El trabajo consistió en una entrevista estructurada con cada uno de los diferentes administrativos y responsables. En la misma se describieron las diferentes tareas que se realizan, los inconvenientes y problemas percibidos y las interrelaciones con los demás integrantes de la empresa. Se realizaron en total doce entrevistas de aproximadamente una hora de duración cada una de ellas.

También se realizó una investigación documental, relevando el material escrito, la reglamentación, la descripción de las tareas y documentos relacionados con los procesos administrativos, recopilados por la empresa.

Como complemento del diagnóstico, se realizó el análisis F.O.D.A y un benchmarking a través de la técnica del cliente misterioso (Mystery Shopper) en



la empresa y en la competencia para comparar el nivel de atención y los circuitos operativos-administrativos existentes.

Del relevamiento de la información se pudo observar que la Empresa, no tiene una estrategia explícita, su cultura (modos de hacer las cosas) requieren ser modificados para ser competitivos en el mercado y que no tiene una Estructura claramente definida. A partir del mismo se hicieron recomendaciones preliminares como: Formulación de un Plan de Marketing - Plan de innovación tecnológica – estudio de pre-factibilidad - Formalización de la estructura organizacional - Elaboración de un plan de desarrollo de los recursos humanos.

## **Segunda Etapa**

En esta Segunda Etapa se fijaron como objetivos:

- Definir un organigrama funcional para la Empresa
- Redactar un manual de funciones: cargos y perfiles

Se realizaron las siguientes tareas:

- Identificación de las diferentes funciones
- Relevamiento de las actividades de cada puesto
- Diseño de los organigramas (general y de diferentes áreas)
- Elaboración del manual de funciones

El proceso de elaboración del organigrama y de los manuales, fue realizado en la Empresa y encarado con los diferentes responsables y personal a cargo de las tareas administrativas y operativas. El trabajo consistió en una entrevista estructurada con cada uno de los diferentes administrativos y responsables. Se



realizaron en total doce entrevistas de aproximadamente una hora de duración cada una de ellas.

### **Tercera etapa**

En esta Tercera Etapa se fijó como objetivo obtener una visión global de los procesos, de las estructuras que los soportan y de los recursos humanos e informáticos involucrados; para evaluar la situación.

Se realizaron las siguientes tareas:

- Identificación de los procesos y de las principales actividades
- Relevamiento del soporte informático de los procesos
- Evaluación del desempeño de los procesos y procedimientos claves

La elaboración de los mapas de procesos, fue realizada en la Empresa y encarada con los diferentes responsables y personal a cargo de las tareas administrativas y operativas. El trabajo consistió en las siguientes actividades:

- Recopilación de información sobre los formularios utilizados por cada uno de los empleados.
- Entrevistas individuales de devolución, totalizando doce entrevistas.
- Reuniones por áreas para la presentación del manual de funciones, con lectura de las mismas y devolución con sugerencias.
- Reunión con el Contador para la adecuación de los cargos según convenio colectivo de trabajo de empleados de comercio y vidrieros.
- Reunión con el asesor en sistemas para intercambiar opiniones sobre la informatización de la empresa.
- Observación directa de los procesos en el salón de ventas
- Reunión previa de discusión de los borradores de los mapas de procesos con la Gerencia General.



## Cuarta Etapa

En esta Cuarta Etapa se fijó como propósito obtener una visión global de los procesos, de las estructuras que los soportan y de los recursos humanos e informáticos involucrados para evaluar la situación. Se establecieron como objetivos:

- Analizar la información recopilada en la etapa anterior
- Diseñar los manuales y cursogramas de los procedimientos claves.
- Diseñar el plan de implementación y seguimiento del diseño organizacional elaborado.

Se realizaron las siguientes tareas:

1. Análisis de los procesos y procedimientos identificados
2. Elaboración de cursogramas/circuitos administrativos
3. Formulación de los manuales de procedimientos
4. Revisión de los manuales con el personal involucrado
5. Diseño del plan de implementación/comunicación y seguimiento

El trabajo de elaboración y redacción de los manuales de procedimientos, fue realizado y encarado con los diferentes responsables y personal a cargo de las tareas administrativas y operativas. Consistió en:

- Recopilación de información sobre los formularios utilizados.
- Reuniones para el relevamiento de procedimientos claves.
- Reuniones por áreas para la presentación del manual de procedimientos, con lectura de los mismos y devolución con sugerencias.
- Observación directa de los procesos en el salón de ventas



Para que una organización pueda tener éxito en su reestructuración, es fundamental definir un plan de implementación. El mismo debe contener no solo su fase de ejecución sino también como se hará el seguimiento y los ajustes que serán necesarios realizar puesto que la Estructura debiera estar en sintonía con la cultura y estrategia. Cualquier cambio en alguna de ellas la gerencia tendrá que analizar si se requiere o no el rediseño de la estructura que permitirá implementar la nueva estrategia.

A continuación se presenta el Plan de implementación, en el cuál se considera-ron distintas áreas críticas.

### **Estructura y Procesos**

- Asignar los cargos definidos en el nuevo organigrama a cada persona.
- Efectuar el seguimiento de las funciones asignadas a través de reuniones.
- Asegurar la permanente actualización del organigrama, manuales y cursogramas.
- Realizar reuniones mensuales para la revisión de los procedimientos con los diferentes departamentos.

#### **Sistemas**

- Migrar paulatinamente los procesos manuales a procesos electrónicos
- Definir formularios unificados a utilizar.
- Sistematizar informáticamente los formularios de manera progresiva.
- Elaborar los campos para la base de datos de clientes.



---

### **Atención al Cliente**

- Separar la caja del mostrador a través de un panel.
- Implementar buzón de sugerencias para los clientes.
- Realizar seguimiento telefónico de la satisfacción de los clientes con respecto al servicio brindado.

### **Capacitación y Comunicación**

• Focalizar de modo especial la atención sobre el Departamento Operaciones. Es necesario potenciar las habilidades de planificación, organización y coordinación. También se recomiendan reforzar las habilidades interpersonales de liderazgo y comunicación.

- Realizar reuniones de capacitación interna para los diferentes miembros.
- Capacitar al personal en temas como: Trabajo en Equipo, Comunicación organizacional, programas de computación, servicio al cliente, negociación, etc.

En la Fase de Ejecución, se propone un objetivo y distintas actividades que llevarán a la organización a optar por la nueva estructura. A continuación se presentan las etapas de la Fase de Ejecución.

### **Objetivo General**

Se busca la puesta en marcha de la nueva estructura, distribución de funciones y formalización de los procesos.



---

## Actividades a realizar

### Fase 1: Planificación de Ejecución

Revisión de la distribución de tareas, confección de mapas de procesos con vinculación de responsables, armado de cartería, revisión del reglamento interno, armado de carpetas con documentación, reunión de introducción.

### Fase 2: Trabajo de Campo

Acompañamiento de la distribución de tareas, reuniones con los responsables, relevamiento de dificultades, revisión de los manuales, recepción de recomendaciones, control de la ejecución, reformulación de documentación, reuniones individuales y grupales.

### Fase 3: Cierre de Ejecución

Formalización de los ajustes, reuniones individuales y grupales, entrega de material revisado.

Para la Fase de seguimiento y reajuste del diseño organizativo, la gerencia tiene que fijar un responsable para dicha tarea ya que se tiene que monitorear como resulta el nuevo diseño y de ser necesario, disponer los ajustes correspondientes.

## Objetivo General

Acompañar la ejecución a través de la revisión continua de los manuales, para asegurar la formalización propuesta, a través de la revisión y modificación de los cambios propuestos por los responsables.



## Actividades

- Visitas periódicas de relevamiento a los responsables
- Auditorías de procesos administrativos
- Confección de informes de auditoría administrativa
- Reuniones grupales de acompañamiento, para escuchar las inquietudes.

## CONCLUSIÓN

Un punto de partida para cualquier organización pensada como un sistema es definir su diseño organizativo, determinando la mejor estructura para llevar a cabo su estrategia, tomando en consideración su cultura puesto que sin una alineación entre estos hará que la organización no sea viable en el largo plazo.

Una organización mal diseñada conducirá al incumplimiento de los objetivos organizacionales o en muchos casos a alcanzarlos pero no de manera eficiente, condición que debe cumplir para lograr su supervivencia en el tiempo.

La formalización contribuirá a ordenar el comportamiento colectivo, disminuyendo los conflictos interpersonales, y por ende lograr la eficiencia en la utilización de los recursos.

Pero este proceso de diseñar, definir la estructura, formalizarla a través del organigrama y manual de funciones y determinar procedimientos adecuados para los procesos críticos, entre otros, no acaba nunca. Y una de las razones que así ocurra es que la organización está dentro de un sistema mayor, complejo y dinámico, por el cual está siendo influenciada y para poder mantenerse en el tiempo, ésta debe fijar objetivos y desarrollar estrategias que



le permitan permanecer en ese entorno. El medio ambiente influye significativamente en el sistema, y es un factor que puede llevar a modificar la estructura, e implica que hay también que modificar los procesos (éstos últimos se modifican atacándolo) y de este modo lograr la adaptación a su medio.

Es de vital importancia para las PyMe's la formalización, puesto que en sus inicios pueden sobrevivir con el liderazgo de su fundador, con sus valores conformados en la que será la cultura organizacional, pero a medida que van creciendo, estas empresas necesitan establecer su estructura, procesos, procedimientos y, no actuar por sus valores compartidos sino a través de pautas con-cretas que son expuestas en sus manuales de funciones, de procedimientos, y en los organigramas, en donde claramente se establecen las responsabilidades de los integrantes de la organización.

También quedó expresado en este trabajo que no bastará con tener un diseño organizativo si no se tiene definido explícitamente el rumbo de la organización con la declaración de la Visión y Misión que orienten la estrategia. Por ello, se trabajó con la explicitación de la Visión y Misión de la empresa, las cuales no podrían validarse sin una correspondencia con la cultura organizacional. Ese sistema de significado compartido entre sus integrantes y que la distingue de otras organizaciones. Pero a partir de las entrevistas y reuniones mantenidas fundamentalmente con el personal administrativo, se pudo comprobar que los “valores (lo que es importante), creencias (cómo funcionan las cosas)” no eran compartidos por todos, más aún, al no estar claramente explicitados, cada uno tenía una idea, percepción de cuáles valores debieran ser los rectores de su comportamiento. Aunque en muchas organizaciones se suplía una cultura débil por una adecuada formalización de la estructura, en la cual se establece clara-mente qué debe hacer cada integrante, qué responsabilidades tiene cada uno, cómo se deben realizar las diferentes actividades, etc., en el caso de esta PyMe, empresa familiar no había ni una cultura fuerte ni una estructura formalizada entonces, ¿cómo hacer que la



organización fuera eficaz y eficiente?, ¿cómo se podría alinear la estrategia, estructura y cultura si no estaban explícitos el sistema de valores (cultura) y el rumbo de la organización: Visión, Misión? Por la cual, desde un inicio se trabajó con la Dirección y el Personal en la declaración de la Visión, Misión y en los Valores que servirían de guía en el accionar y toma de decisiones de los integrantes de la empresa.

La Cultura no es estática, la misma está influenciada en gran medida por su par-te estructural (valores de los fundadores, directivos, reglas fijadas, etc.) y si bien los cambios en la cultura organizacional llevan tiempo, en este caso no fueron propuestos grandes cambios sino más bien consistió en trabajar, enunciar y comunicar los valores, para luego proponer una estructura que permita cumplir con el “propósito” de la organización. En el caso de requerir cambios en el rumbo, en la estrategia, también se requerirán cambios en la estructura y en la cultura puesto que estos tres pilares se influyen mutuamente.

Para implementar la nueva estructura, puesta en marcha de los Manuales de funciones, Manuales de procedimientos, es fundamental el trabajo en equipo, compromiso, colaboración de todo el personal por lo cual en las diferentes etapas del proceso de formalización se realizaron reuniones de validación y se propuso trabajar en la capacitación e incorporación de personal para cubrir los nuevos puestos diseñados para lograr la eficiencia organizacional. En éste último punto también se logró un cambio, una vez fijada la estructura, se analizó quiénes serían los empleados que mejor se ajustarían a determinados puestos. Para la contratación de nuevo personal, se hizo de manera más sistemática ya que se consideró el perfil del cargo para la selección de los candidatos, se buscó profesionalizar algunos cargos y dicha selección fue realizado por personal experto (esto último representó un gran cambio para esta empresa familiar, que en general el proceso de selección de personal se hacía por referencias).



Como se expresara anteriormente, no solo se precisa una nueva estructura que acompañe, que esté alineada con la estrategia y cultura sino que es de relevancia el asignar un responsable para el continuo seguimiento y de ser necesario realizar ajustes en el diseño organizativo para que se mantenga esa consistencia, alineación con la estrategia y cultura organizacional.

Ante lo expuesto queda demostrada la importancia para este tipo de empresas lograr un diseño organizativo, alinearlo con la estrategia y cultura para la viabilidad de la Organización. También puedo concluir que: la aplicación práctica de este trabajo de investigación no sólo ayudará a una empresa comercializadora de vidrios en particular sino también a otras PyMes del medio.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **General:**

- a) Hitt, Michael A.; Ireland, R. Duane y Hoskisson, Robert E.: Administración Estratégica, 7ª Edición, Editorial Cengage Learning, (México, 2008).
- b) Kast, Fremont E. y James E. Rosenzweig: Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias, Ed. McGraw-Hill, 4ª Edición, (México, 1992).
- c) Koontz, Harold; Weihrich, Heinz y Cannice, Mark: Administración. Una perspectiva global y empresarial, 13ª Edición, Editorial McGraw-Hill, (México, 2008).
- d) Koontz, Harold y Heinz Weihrich: Elementos de Administración, 7ª Edición, Editorial McGraw-Hill, (México, 2007).
- e) Mintzberg. Henry; Ahlstrand, Bruce y Lampel, Joseph: Safari a la estrategia, Editorial Granica, (Buenos Aires, 2008).
- f) Robbins, Stephen P. y Mary Coulter: Administración, Editorial Pearson, 10ª Edición, (2010).



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

g) Thompson, Arthur, Strickland, A. J. y Gamble, John E.: Administración Estra-tégica, 15<sup>a</sup> Edición, McGraw Hill Editores, (México, 2007).

### **Específico**

a) Cleri, Carlos: El libro de las Pymes, Editorial Granica, (Buenos Aires, 2007).

b) Daniel, Jorge: Cómo dirigir una pyme, Valletta Ediciones, 2<sup>a</sup> Edición, (Buenos Aires, 2007).

c) De Zuani, Elio R. y Leopoldo L. Castillo: Diseño de modelos de funcionamiento organizativo en la empresas. Un enfoque estratégico. Editorial Hanne, (Salta, 2011).

d) Gilli , Juan José, y otros: Diseño organizativo. Estructura y procesos. Editorial Granica, 1<sup>a</sup> Edición, (Buenos Aires, 2007).

e) Gilli, Juan José: Diseño de estructuras, Editorial Docencia, 3<sup>a</sup> Edición, (Bue-nos Aires, 2000).

f) Serra, Roberto y Eduardo Kastika: Re-Estructurando empresas. Las nuevas estructuras de redes para diseñar las organizaciones del próximo siglo. Editorial Macchi, (Buenos Aires, 1994)

g) Basco, Rodrigo: La investigación en la empresa familiar:” Un debate sobre la existencia de un campo independiente”. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa. Vol 12, N°1, 2006.

### **Consultas en Internet:**

a) Cornejo Alvarez, Alfredo: Complejidad y Caos. Guía para la administración del Siglo XXI.  
<http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/aca/aca.htm>

b) Fernández del Hoyo, Alfonso: Tesis doctoral “La relación entre estructura y estrategia”, consultado en Internet (julio 2012):  
<http://www.eumed.net/tesis/2006/apfh/1q.htm>

c) <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v12/121033.pdf>  
(consultado el 4 de setiembre de 2012)



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

d) <http://www.cua.uam.mx/biblio/ueas10-P/ueaarticulos/LasPequeñas.pdf>  
(consultado el 4 de setiembre de 2012)

### **Metodología**

a) Del Carril, Juan Carlos, De Marco, Myriam y Usandivaras, Silvia: Tesis y Tesinas en Ciencias Económicas, 1<sup>a</sup> impresión, (San Miguel de Tucumán, UNT, 2008).

b) Eyssautier De La Mora, Maurice: Metodología de la investigación, 5<sup>o</sup> edición, Cengage Learning, (México, 2008).

c) Usandivaras de Hlawaczek, Silvia: Preparación de Tesis MBA, Facultad de Ciencias Económicas - UNT. (San Miguel de Tucumán, 2012).

d) Trabajo de investigación-Acción sobre Lewin, Kurt. [http://es.scribd.com/doc/13735368/Trabajo-de-Investigacion-Acción](http://es.scribd.com/doc/13735368/Trabajo-de-Investigacion-Accion) (consultado en internet Agosto 2012)



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

## **Título del trabajo:**

**Trabajar en las Pymes: la percepción del rol de consultor.**

**Autores:** FERREYRA, Teresa Carolina, CALVO, Ezequiel y  
RIVADENEIRA, Maximiliano.

**Institución a la que pertenecen:** Facultad de Ciencias Económicas,  
Universidad Nacional de Tucumán – Proyecto de Investigación PIUNT F 515/1  
– Herramientas de Gestión en el Sector Privado

**Teléfono particular, laboral y/o celular:** 0381 4364093 Int. 7557

**Dirección de correo electrónico:** [caroferreyra01@hotmail.com](mailto:caroferreyra01@hotmail.com)



## Trabajar en las Pymes: la percepción del rol de consultor

### 1. INTRODUCCION

¿Estará dentro del imaginario del campo profesional de los Licenciados en Administración de Empresas la posibilidad de ser consultores en empresas Pymes? ¿Qué características pensarán que son necesarias para actuar como asesores externos? ¿Qué grado de conocimiento tendrán sobre los servicios profesionales que podrían requerir las Pymes? Estas fueron algunas de las preguntas que dieron inicio al presente trabajo.

Las mismas surgieron de vincular algunos de los objetivos planteados en el proyecto de Investigación con la lectura de distintos informes elaborados por la Fundación Observatorio Pyme (FOP) y el Observatorio de Ciencias Económicas. En ellos se expresa que la contratación de profesionales en Ciencias Económicas para el asesoramiento en mejoras de procedimientos o en gestión empresarial es infrecuente, aunque uno de cada cuatro empresarios manifiesta que desearía hacerlo. Se señala además la necesidad que éstos profesionales se capaciten en todas las dimensiones del conocimiento, para asesorar a este tipo de empresas en una gran gama de alternativas y no sólo en las convencionales.

Estas reflexiones nos llevaron a recordar lo expresado en la misión del Instituto de Administración:

*“La formación de administradores que con una sólida fundamentación técnica, capacidad de emprender y una conducta íntegra y respetuosa de la persona, la comunidad y el medio ambiente, puedan realizarse personal y profesionalmente al servicio de las organizaciones.”*

Y también a considerar que esta misión se logra, entre otros factores, a través de: *“un compromiso con la investigación, entendida ésta como la*



*oportunidad de conciliar la vanguardia del conocimiento y nuestra realidad regional*<sup>28</sup>

Esto motivó a invitar a participar en la elaboración de parte de este estudio exploratorio y en la presentación del mismo, a alumnos avanzados de la carrera.

En razón de estos aspectos, este trabajo persigue los siguientes objetivos:

- Obtener datos sobre la percepción y las expectativas vinculadas al rol de consultor en las Pymes que tienen los alumnos y los jóvenes graduados de la Licenciatura en Administración de Empresas.
- Identificar conceptos o variables que permitan desarrollar investigaciones posteriores.
- Favorecer que estudiantes avanzados de la carrera desarrollen su formación como investigadores.

## **2. PYMES: PRESENCIA REAL Y ATENCION TEORICA**

Cuando tratamos de profundizar en el concepto de Pyme, nos damos cuenta que no hay una única definición, sino que existen distintos criterios para encuadrar una empresa dentro de la categoría Pyme, y estos criterios pueden variar no sólo entre distintos países sino también dentro de un mismo territorio a distintos efectos.

La Ley o autoridad de aplicación generalmente se basa en elementos *cuantitativos* para definir que es una Pyme, tales como el número de personal ocupado o nivel de facturación.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Instituto de Administración, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Tucumán, <http://face.unt.edu.ar/web/iadmin/institucional/mision-vision-y-valores/>

<sup>29</sup> En la mayoría de los casos la definición de PyME depende de tres atributos cuantificables: personal ocupado, ventas anuales y patrimonio neto.



Por el contrario se tendrán en cuenta elementos *cualitativos* cuando esa determinación de la condición Pyme sea consecuencia de analizar datos como la propiedad del capital, la independencia de la empresa, etc.

En tal sentido merece tenerse en cuenta, por ejemplo, que la Unión Europea acordó la primera definición comunitaria Pyme, sobre la base de criterios *cuantitativos* y *cualitativos*, a través de una Recomendación de la Comisión del 3 de abril de 1996 (Rec. 96/280/CE), ello para *“que las ventajas del acceso a los mecanismos nacionales y programas europeos a favor de las PyME solo beneficien a las empresas que sean auténticamente PyME (sin el poder económico de los grandes grupos)”*

En nuestro país, la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, en base a la Resolución 357/2015, considera Micro, Pequeñas y Medianas Empresas aquellas cuyas ventas totales anuales expresadas en pesos no superen, en las distintas ramas de actividad, los valores establecidos en el Cuadro 1:

**Cuadro 1 – Caracterización de las Pymes por Sector**

SECTOR				
Agropecuario <sup>(1)</sup>	Industria y Minería <sup>(2)</sup>	Comercio <sup>(3)</sup>	Servicios <sup>(4)</sup>	Construcción <sup>(5)</sup>
82.000.000	270.000.000	343.000.000	91.000.000	134.000.000

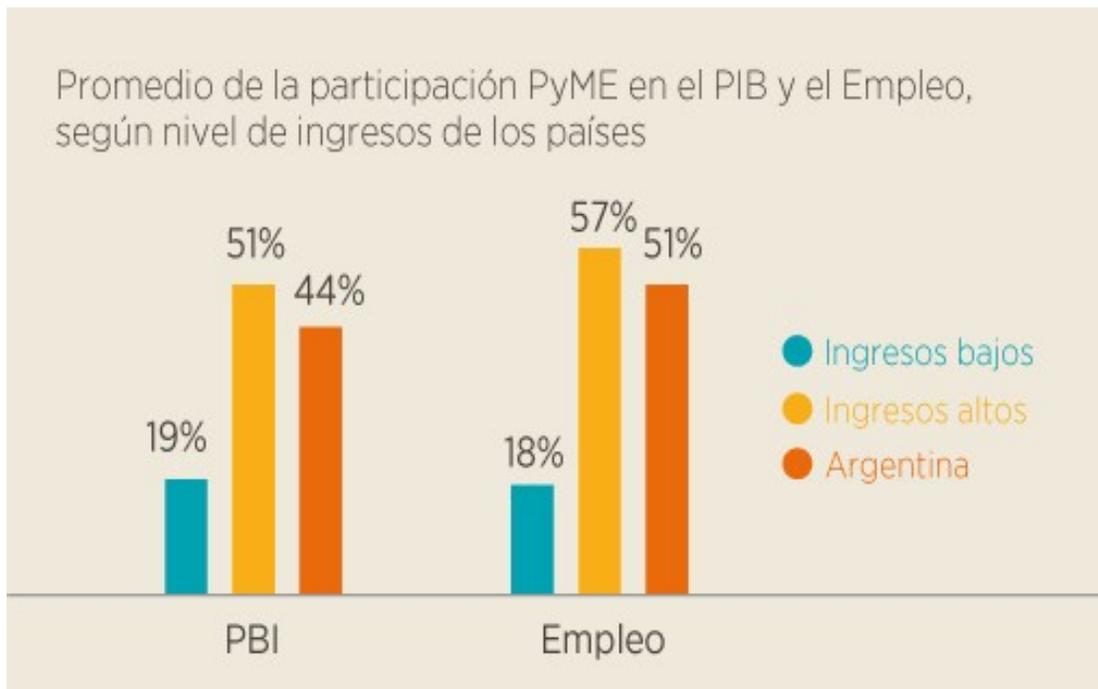
**Fuente:** Resolución 357/2015 – Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, Junio de 2015.

El destino de una Pyme no es convertirse en una gran empresa o desaparecer. Los productos de las Pymes son tan idiosincrásicos y especializados que sólo pueden ser producidos eficientemente en series muy cortas de producción. Aquí, y en todo el mundo, el tamaño de estas empresas es casi siempre el resultado de la búsqueda de un óptimo tecnológico y comercial adaptado a las condiciones macroeconómicas e institucionales de las economías donde ellas están establecidas.



A nivel mundial las Pyme son uno de los actores productivos más importantes en el desempeño de una economía en su papel de generadoras de valor agregado y empleo, favoreciendo una distribución más equitativa del ingreso. Incluso, en contraste con algunos conceptos sobre este tipo de empresas, es justamente en los países de más altos ingresos en donde estas firmas tienen mayor relevancia. En Argentina (cuyo ingreso per cápita se ubica en el rango medio-alto), las PyME de todos los sectores de la economía participan del 51 % de la generación del empleo, guarismo similar al de los países de ingresos altos, en los cuales dichas empresas absorben el 57 % del empleo y lejos de los países de ingresos bajos, en los que ésta relación alcanza sólo el 18 %.<sup>30</sup>

Gráfico N° 1



Fuente: Fundación Observatorio Pyme

<sup>30</sup> <http://www.observatoriopyme.org.ar/espacio-pyme/>



Los cambios macroeconómicos y regulatorios provocan cambios en las tasas de natalidad y mortalidad de las PyME pero no provocan cambios sustanciales en su tamaño.

### **3. LAS PYMES Y LOS PROFESIONALES EN CIENCIAS ECONOMICAS**

La Fundación Observatorio PyME (FOP) es una entidad sin fines de lucro fundada en 2005 por la Università di Bologna, la Organización Techint y la Unión Industrial Argentina. Su misión es promover la valorización cultural del rol de las pequeñas y medianas empresas en la sociedad, la investigación microeconómica aplicada y las políticas públicas de apoyo al desarrollo productivo.

Desde sus orígenes, genera información sistemática y de manera ininterrumpida sobre las Pyme industriales y de otros sectores de actividad, a fin de contribuir al desarrollo con información confiable, actualizada, comparable en el tiempo, entre sectores, regiones argentinas y a nivel internacional.

También firmó un acuerdo con el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, conformando el Observatorio de Ciencias Económicas, con la misión de acercar a los profesionales información, estudios y análisis sobre aspectos económicos que hacen al escenario de su actuación.

Las encuestas del Observatorio Pyme entre miles de empresas de todos los sectores industriales y de todas las regiones muestran que las dificultades de las Pyme para reclutar recursos humanos de todos los niveles de calificación conforman uno de los principales límites para el crecimiento empresarial.

Para las Pyme competir con las grandes empresas por el reclutamiento de operarios, técnicos y profesionales es cada vez más difícil. En especial, es



cada vez más difícil contratar trabajadores técnicos y operarios calificados, resaltándose las dificultades en el crecimiento de la empresa sin empleados calificados.<sup>31</sup>

En lo relativo específicamente a profesionales en Ciencias Económicas, un informe del *Observatorio de Ciencias Económicas* señala que, en general, no se contratan profesionales para el asesoramiento en mejoras de procedimiento o en gestión empresarial, aunque uno de cada cuatro empresarios manifiesta que querría hacerlo.

En la actualidad los desafíos que enfrentan las Pyme son innumerables: desde fusiones y nuevos clientes, hasta el aumento de la competencia, cambios en los mercados y desarrollo de la tecnología. Sin embargo, enfrentar con éxito estos desafíos y las propuestas de solución para los mismos no dependen solo de la dirección de la empresa, sino también en la participación simultánea de empleados y agentes externos para alentarlos a asumir responsabilidades, modificar hábitos y tomar la iniciativa ante nuevos proyectos; es decir acciones favorables orientadas al crecimiento de la empresa.

#### **Gráfico N° 2 – Servicios de Profesionales de Ciencias Económicas en las Pymes**

---

<sup>31</sup> Fundación Observatorio PyME - *Informe especial: Demanda de Recursos Humanos y estrategias empresariales en las PyME industriales.*



Fuente: Observatorio de Ciencias Económicas

Tal como lo muestra el gráfico, existe una demanda insatisfecha en los últimos tres aspectos, que se puede observar tanto en el sector industrial como así también en el de software y servicios. Es menester que en un futuro no muy lejano los profesionales en Ciencias Económicas se focalicen en estos temas, ya que los demás se encuentran prácticamente colmados.

Es necesario que éstos profesionales se capaciten en todas las dimensiones del conocimiento, para asesorar a este tipo de empresas en una gran gama de alternativas y no sólo en las convencionales, como lo son la registración contable, los impuestos, etc.<sup>32</sup>

<sup>32</sup> Observatorio de las Ciencias Económicas: <http://www.consejo.org.ar/observatorio/observatorio.html>



#### 4. LA CONSULTORIA COMO AMBITO DE ACTUACION PROFESIONAL

La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios.

Es indudable que la consultoría de empresas se ha transformado en un sector específico de actividad profesional y debe tratarse como tal. Simultáneamente, es también un método de coadyuvar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de la gestión y las prácticas empresariales, así como del desempeño individual y colectivo.

Si bien cada consultoría se desarrolla desde un proceso particular, pueden identificarse tres etapas genéricas del servicio: el diagnóstico, la intervención y el seguimiento.

En el diagnóstico se analiza la situación del cliente que generó la necesidad de la consultoría, los síntomas percibidos, las causas y condiciones críticas implicadas y se presenta una propuesta de intervención, la cual es consensuada entre cliente y consultor. La intervención consiste en implementar la propuesta aprobada, movilizándolo a la organización hacia el escenario deseado. Finalmente, con el seguimiento se evalúan los resultados obtenidos y se acompaña al cliente para que éste pueda implementar los ajustes requeridos.

Hay dos dimensiones esenciales en el trato con las organizaciones clientes:



- *La dimensión técnica*, que vincula la naturaleza de la gestión o el problema de la empresa que afronta el cliente con la forma de analizar y resolver ese problema;
- *La dimensión humana*, es decir, las relaciones interpersonales en la organización cliente, las opiniones del personal acerca del problema de que se trate y su interés en mejorar la situación actual, así como la relación entre el consultor y el cliente como personas.

En la práctica de la consultoría no se separan: los problemas técnicos y humanos de la gestión y de la empresa están interrelacionados. En la consultoría, es absolutamente esencial ser conscientes de estas dos caras de los problemas en las organizaciones humanas, pero no basta. Al trabajar para un cliente, el consultor debe poder elegir enfoques y métodos necesarios para descubrir y entender tanto los problemas técnicos como humanos de que se trata y para ayudar al cliente a actuar en ambos terrenos.

La noción de consultor ha evolucionado en los últimos años, de un individuo (u organización) que lo llamaban a “ofrecer” soluciones, a la imagen de un individuo (u organización) que se llama para “colaborar” con el cliente en la búsqueda de soluciones.

## **5. METODOLOGIA**

El presente trabajo es un estudio exploratorio, que indaga las creencias y expectativas de los estudiantes próximos a graduarse y jóvenes profesionales de la carrera Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán, sobre el deseo de desarrollarse como consultor en empresas Pymes, las condiciones personales que consideran debe tener un consultor y los problemas a los que se enfrentan actualmente las pequeñas y medianas empresas que podrían requerir de sus servicios.



Se aplicó un cuestionario estructurado, que incluyó algunas variables como sexo, edad, año de ingreso a la carrera, etc.; a fin de poder realizar estudios parciales, es decir, clasificar los datos obtenidos según estas variables. El cuestionario se envió por correo electrónico en algunos casos y en otros personalmente.

Para facilitar la administración de la encuesta y el posterior análisis de datos se decidió presentar a estudiantes y graduados el mismo cuestionario. Por otra parte, esto permitiría analizar si el hecho de haber finalizado los estudios lleva a que exista alguna diferencia en la percepción de los temas presentados.

No debe perderse de vista que el estudio analiza opiniones, es decir dictámenes o juicios que se forman de algo cuestionable. Las mismas son el reflejo de "lo que se piensa" o "lo que se cree" y representan una disposición mental del sujeto para responder de determinada manera a objetos y situaciones con la que se relacionan.

Se espera que la implementación de este cuestionario, que se adjunta como anexo, actúe como una prueba piloto que posibilite posteriores estudios con una muestra representativa.

## **6. RESULTADOS**

Los datos provienen de un cuestionario que se aplicó en el mes de Febrero de 2016 a cincuenta personas: el 40 % fue administrado a estudiantes de los últimos cursos de la carrera Licenciado en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.T.; el resto, a graduados de hasta cinco años de egreso.

Como características generales del grupo puede señalarse que el coeficiente de masculinidad de la población encuestada es del 70 %. Si tomamos por



separado el grupo de los estudiantes y de los graduados, los porcentajes no varían significativamente.

Las edades de la población total oscilan entre 22 y 40 años. En el caso de estudiantes, entre 22 y 27 años. En el de los graduados, entre 23 y 40.

En lo relativo a la situación laboral, el 73 % de los estudiantes trabaja, siendo para el 45 % su primer trabajo. La actividad laboral es variada, abarcando todas las posibilidades propuestas en el cuestionario.

Todos los profesionales encuestados trabajan, siendo el actual el primer trabajo para el 20 %. Las tareas que desarrollan son: en la Administración Pública (15 % de los encuestados); empresa privada (el 70 %) y Emprendimientos Familiares (15 %).

En cuanto a la pregunta “¿Pensó en la posibilidad de trabajar como asesor externo?”, el 72 % de los estudiantes respondieron afirmativamente, mientras que la respuesta afirmativa fue de sólo el 25 % en el caso de los jóvenes profesionales. Pudo observarse entre los estudiantes una leve tendencia superior a optar por la posibilidad de hacerlo en un área funcional específica, habiendo señalado como opciones Recursos Humanos, Marketing y Logística y Operaciones. En el caso de los graduados, el 60 % optó por la posibilidad de hacerlo en toda la organización.

El 100 % de los Jóvenes profesionales que en la actualidad trabajan en emprendimientos familiares respondieron afirmativamente. El resto trabaja actualmente en empresas privadas.

En la pregunta vinculada a las capacidades que el encuestado considera que debería tener un asesor, y sobre la cual se pidió que se establezca una jerarquización, se obtuvo el siguiente orden:



---

En el caso de los estudiantes:

- Saber Diagnosticar
- Saber Observar
- Inspirar confianza
- Ser flexible
- Reconocer limitaciones
- Establecer relaciones
- Dar consejo

En el caso de los graduados:

- Saber Observar
- Saber Diagnosticar
- Inspirar confianza
- Dar consejo
- Reconocer limitaciones
- Ser flexible y establecer relaciones

En la pregunta vinculada al tipo de asesoramiento que el encuestado considera que requieren actualmente las Pymes, algunos encuestados, a quienes el cuestionario se les entregó personalmente, comentaron que no sabían, pero que darían un orden de todos modos. Las respuestas obtenidas fueron las siguientes:



**Cuadro N° 2 - Jerarquía percibida en la necesidad de asesoramiento Pyme**

¿Qué tipo de asesoramiento considera Ud. que requieren actualmente las Pymes?	Estudiantes	Graduados	Graduados Resp. Positiva
Asesoramiento Administrativo-contable	5º	3º	2º
Asesoramiento Impositivo-Previsional	5º	4º	5º
Mejora de procedimientos	2º	1º	1º
Asesoramiento en gestión empresarial	1º	2º	3º
Asesoramiento Financiero	3º	5º	4º
Innovación de Productos y servicios	6º	7º	7º
Indicadores económicos y financieros	4º	6º	6º

Fuente: Elaboración Propia

Como puede observarse en el Cuadro N° 2, tanto para los estudiantes como los graduados los principales problemas que perciben son la mejora en los procedimientos y el asesoramiento en gestión empresarial.

## 7. CONCLUSIONES

En la actualidad los desafíos que enfrentan las Pymes son innumerables: desde fusiones y nuevos clientes, hasta el aumento de la competencia, cambios en los mercados y desarrollo de la tecnología. Sin embargo, enfrentar con éxito estos desafíos y crear oportunidades para la sostenibilidad de las empresas no depende solo de la dirección de la empresa, sino también de la participación simultánea de empleados y agentes externos, entre otros factores.

A lo largo del trabajo se fueron mostrando los resultados obtenidos en los distintos aspectos relevados. Aunque los datos no pueden generalizarse, llamó nuestra atención lo siguiente:

- El análisis de los datos permite visualizar algunas diferencias en la percepción de los alumnos y los jóvenes graduados respecto de la posibilidad de ser consultores en las Pymes. Mientras los estudiantes lo



plantean como una posibilidad bastante fuerte (72 %)), solo el 25 % de los profesionales lo considera, sobre todos aquellos que en la actualidad trabajan en emprendimientos familiares. ¿Estará esto motivado por la experiencia o en la necesidad, al no ver otras opciones para la inserción laboral? ¿Habrá sido considerada como posibilidad laboral con anterioridad?

- La pregunta referida a las capacidades para ser un consultor resulta poco clara: hay elementos propios del proceso de consultoría con competencias que sería deseable que un consultor posea. En base a las respuestas obtenidas, pareciera que esto pudo ser observado por los graduados.
- Al referirnos a las necesidades de asesoramiento de las Pymes, consideramos a este tipo de empresas como un todo homogéneo, sin considerar las diferencias que pueden existir según el tipo de actividad, si se trata de una empresa familiar o no, entre otros factores. Esto puede haber sesgado la respuesta de los encuestados, aunque nos proporciona datos para seguir trabajando en estudios posteriores.
- La tarea del consultor puede estar localizada en un área de trabajo específica o extenderse como un componente constitutivo de una diversidad de posiciones organizacionales. En la construcción del rol se hacen presentes aspectos técnicos, personales, grupales, y organizacionales. Ello supone el despliegue de múltiples recursos, cuyo desarrollo quizás podría favorecerse desde la formación con una mirada interdisciplinaria orientada a la resolución de problemas vinculados a los desafíos e inquietudes que plantea el mercado laboral.
- Los estudiantes en formación en investigación colaboraron en la búsqueda bibliográfica y la valoración de las fuentes para conformar y redactar el marco teórico. También definieron el tipo de preguntas a incluir en el cuestionario y redactaron las mismas. Diseñaron el aspecto



formal del cuestionario, lo aplicaron y procesaron los datos. Participaron, además, en la elaboración de los resultados y de las conclusiones.

Los resultados obtenidos a partir de esta intervención posibilitan la elaboración de hipótesis a desarrollar en trabajos posteriores. Los datos obtenidos permiten además repensar el abordaje metodológico a utilizar, para contextualizar adecuadamente la complejidad del objeto de estudio y profundizar los significados de los resultados.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Fitte, H., *Empresas para las personas*. IAEPress, Editorial Temas. Buenos Aires, 2010.

Hatum, A., *Organizaciones que crecen. Modelos y prácticas de recursos humanos para pymes*. Editorial Temas. Buenos Aires, 2006.

Kantis, Hugo y Drucaroff, Sergio. *Corriendo Fronteras para Crear y potenciar Empresas*. Editorial Granica. Buenos Aires, 2011.

Kubr, M., (dir.), *La consultoría de empresas: guía para la profesión*. Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, tercera edición (revisada), 1997

Rocha, Hector, *Entrepreneurship and Regional Development: the role of Clusters*. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2013.

Sánchez, J. C., Lanero, A., y Yurrebaso, A., *Variables determinantes de la intención emprendedora en el contexto universitario*. En *Revista de Psicología Social Aplicada*, 15(1), 37-60. 2005.

Schlemenson, Aldo, *Análisis Organizacional en Pymes y Empresas de Familia*, Editorial Granica, Buenos Aires, 2013.

### Publicaciones en Internet:

Fundación Observatorio Pyme - <http://www.observatoriopyme.org.ar/> - Página visitada en Febrero 2016.

Instituto de Administración, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán - <http://face.unt.edu.ar/web/iadmin/institucional/mision-vision-y-valores/> - Página visitada en Febrero 2016.



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

---

Observatorio del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires – Página visitada en Febrero 2016.

<http://www.consejo.org.ar/observatorio/observatorio.html>

Observatorio Pyme regional Provincia de Tucumán - Página visitada en Febrero 2016.

[http://www.pymeregionales.org.ar/tucuman/sec\\_home.asp](http://www.pymeregionales.org.ar/tucuman/sec_home.asp)



## ANEXO

### ENCUESTA A ESTUDIANTES Y GRADUADOS DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS DE LA UNT.

Género

F	M
---	---

Edad:

Estudiante	
Graduado	

Año graduación:

Trabaja actualmente?

Si No Trabajó antes en otra actividad? Si No

Indique donde:	Trabajo Actual	Trabajo Anterior
Pasantía Sector Público		
Pasantía Sector Privado		
Administración Pública		
Empresa Privada		
Call Center		
Emprendimiento Familiar		
Otro:		

¿Pensó en la posibilidad de trabajar como asesor externo? Si No

Si su respuesta fue afirmativa, conteste:

- a) En un área específica 


 Cual?
- b) En toda la organización
- c) En ambas

¿Qué capacidades considera que debería tener un asesor? (Valore en orden de importancia: 1 la más importante, 7 la menos importante)

Establecer relaciones	
Inspira confianza	
Saber observar	
Saber diagnosticar	
Dar consejos	
Ser flexible	
Reconocer limitaciones	

¿Qué tipo de asesoramiento considera Ud. que requieren actualmente las Pymes? (Valore en orden de importancia: 1 la más importante, 7 la menos importante)

Asesoramiento Administrativo-contable	
Asesoramiento Impositivo-Previsional	
Mejora de procedimientos	
Asesoramiento en gestión empresarial	
Asesoramiento Financiero	
Innovación de Productos y servicios	
Indicadores económicos y financieros	

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

---

**TITULO: LA COMPLEJIDAD PARA EMPRENDER Y GESTIONAR LAS  
PYMES EN LA PAMPA**

**Autor Romo, Jorge Oscar**



## CAPÍTULO UNO:

### PLANTEO DEL PROBLEMA OBJETIVOS DISEÑO METODOLÓGICO

#### PLANTEO DEL PROBLEMA

Los empresarios **pymes** <sup>(1)</sup> de la ciudad de Santa Rosa ( ciudad capital de La Pampa y elegida como representativa de la provincia) enfrentan una realidad muy compleja de cara a los vaivenes de los mercados, sin utilizar mayormente estrategias que minimicen los riesgos de errar en sus decisiones de planificación, gestión y evaluación de su negocio. Es común escuchar que estos empresarios no utilizan o subutilizan e incluso desconocen el planeamiento estratégico como herramienta de planeación. Asimismo, entendemos que la competitividad se refiere a una capacidad, una actitud particular, un estado o atributo de la empresa, un modo de funcionamiento que es congruente con la realidad de los mercados abiertos donde hay que enfrentar amenazas y desafíos cotidianos. Esta capacidad se evalúa a través de diversas variables: nivel de productividad, calidad de producción, capacidad de planificación estratégica, condiciones de liderazgo del empresario, recursos humanos, sistemas de información y presencia de estructuras flexibles que permiten moverse en un medio cambiante.

El trabajo se centra en el estudio de la relación entre la competitividad y el emprendedorismo de las pymes de la ciudad de Santa Rosa, en el periodo analizado año 2015, tomando como variable de análisis el grado de **planificación estratégica** utilizado y las **condiciones de sus recursos humanos** a cargo de de sus responsables.

El surgimiento de empresarios y la aparición de nuevas empresas constituyen uno de los factores críticos esenciales para el desarrollo de cualquier sistema económico. Como se advierte en el resurgir de nuestra



economía local y regional a lo largo de la historia contemporánea, la figura del empresario se revela como una pieza clave por su capacidad de estimular el proceso económico y crear puestos de trabajo. Desde esta perspectiva, el empresario organiza una serie de factores de producción desde la puesta en marcha de su proyecto, asumiendo el riesgo final de la gestión emprendida, y también mediante el mantenimiento de los empleos derivados se genera una demanda que resulta imprescindible para el desarrollo de las empresas y en general de los mercados.

En este contexto resulta significativo identificar los factores (socioeconómicos, socioculturales y organizacionales) que inciden en las empresas pymes de la ciudad de Santa Rosa, al momento de la toma de decisiones, de modo tal que pueda determinarse el grado de aplicación del planeamiento estratégico y el grado de preparación para competir en un mundo económico y social muy dinámico.

Algunas cuestiones fundamentales son:

¿Qué se está vendiendo (producto o servicio) y a quién?

¿Qué mueve a los consumidores a comprar el producto y qué influencias se tiene sobre los hábitos de compra?

¿Cuáles son las principales armas competitivas que se pueden utilizar en frente a los principales competidores?

¿Cuáles son las fortalezas con que se cuenta para actuar con cierto equilibrio futuro y cuales con las debilidades que se deben minimizar?

La reflexión y el análisis de los elementos de planeación estratégica, sirven para poner de manifiesto los objetivos que conviene alcanzar y el planeamiento factible que se debe seguir para lograr el mejor uso de sus recursos disponibles: humanos, técnicos y financieros y de esa forma alcanzar competitividad.

Los interrogantes que definen el problema de investigación son los siguientes:

¿Por qué hay empresarios pymes que son competitivos y crecen, mientras otros apenas sobreviven o desaparecen?



¿Por qué en épocas de crisis generalizada muchas pymes pierden dinero, y otras en cambio ganan más que en períodos de estabilidad?

¿De qué depende que esto sea así o de otra manera?

¿Qué sabemos sobre la capacidad de las pymes para lograr un desempeño superior?

No obstante, y como los interrogantes y variables a considerar son muchos, este trabajo se propone indagar sobre la capacidad de emprender y su influencia en la competitividad de las pymes de dos variables solamente como son: el grado de utilización de la planificación estratégica y la administración de sus recursos humanos

### **HIPÓTESIS**

1.- Una cultura de planificación, gestión y evaluación estratégica facilita el alcance de una competitividad sustentable en las pymes de la ciudad de Santa Rosa

2.- El escaso conocimiento y manejo de la formulación e implementación de la planificación estratégica impiden a los empresarios pymes elevar su nivel de competitividad.

3.- La competitividad y sustentabilidad de las pymes de Santa Rosa durante la última década están vinculadas con la administración correcta o no de sus recursos humanos a cargo de sus responsables

Asimismo, los objetivos planteados para este trabajo son:

### **OBJETIVOS**

a) Identificar los factores socioeconómicos, organizacionales y culturales por los cuales los responsables de las pymes de la ciudad de Santa Rosa no utilizan o subutilizan el planeamiento estratégico

b) Indagar la vinculación entre la no competitividad de las pymes y el uso o subuso del planeamiento estratégico



- c) Indagar el nivel de conocimiento del ejercicio de una gerencia estratégica en los responsables de las pymes
- d) Reconocer y evaluar en las pymes el uso de técnicas de mejoras en los subsistemas de recursos humanos

## **METODOLOGÍA**

### **Unidad de análisis y universo empírico**

El universo empírico son las empresas pymes de la ciudad de Santa Rosa que han desarrollado su actividad durante el periodo analizado año 2015 y aún lo siguen haciendo. Para ello, se define una muestra aleatoria (unidad de análisis) y representativa (en función del enfoque sistémico) que permita responder a las técnicas de indagación a implementar, y la extrapolación de los resultados al universo de referencia. La muestra elegida arroja un total de 40 empresas pymes. Teniendo en cuenta la participación en el producto bruto del departamento capital, se otorgó idéntica representación a las empresas pymes en comercio, industrias y servicios.-

A estas empresas se les hizo una entrevista semiabierta sobre temas de:

- 1-** Conocimiento general de la empresa: Como año de fundación, personal ocupado, facturación, actividad, cantidad de sucursales etc.
- 2-** Dirección: Cuál es el estilo de dirección que usan, si utilizan algún tipo de pensamiento estratégico para vincular a la empresa con él entorno y si realmente obtienen un resultado positivo o no en este accionar. Qué ventaja competitiva considera que posee. ¿Analizó a los competidores? , ¿qué cambios observó en los últimos 10 años? etc.
- 3-** Organización y estructura: Si es flexible y dinámica, cantidad de niveles, etc.
- 4-** Mercado y comercialización : Si se investiga el mercado y se introducen nuevos servicios y / o productos innovadores



- 5- Calidad y Factor humano: Indagando la capacitación y la cohesión interna del factor humano, y el tipo de liderazgo
- 6- Índices patrimoniales, económicos y financieros: Para saber si hacen auto diagnóstico y mediciones de rendimiento.

Dicha entrevista tuvo una duración en promedio de una hora y media según el empresario que fue entrevistado

Además he tenido la valiosa colaboración de "informantes claves " como La Dirección de Comercio de la Municipalidad de Santa Rosa y su equipo de trabajo y empresarios/consultores, que aunque están en una situación de semi retiro, son consultados por varias de las empresas entrevistadas por su experiencia y por su conocimiento técnico y del mercado.

### **Diseño técnico metodológico**

Las tareas y técnicas definidas y efectivizadas fueron:

#### a) Indagación documental

1.-Documentación a indagar: los libros de actas de las pymes integrantes de la muestra, registros de políticas implementadas, y memorias de ejercicios económicos cerrados.

2.-Fuente de información: registro interpretado en función del problema, cuestionarios y de las entrevistas efectivamente realizadas

3.-Técnica: método de indagación documental de los textos que se mencionan y documentación virtual

#### b) Encuestas

1.-Se realizaron dos tipos: cuestionarios y entrevistas

2.-Se elaboró un cuestionario mínimo sobre las variables seleccionadas

3.-Se realizaron las encuestas conforme a una entrevista semiestructurada



## CAPÍTULO DOS:

### MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA Y ESTADO DEL TEMA

#### MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

La presente investigación se inserta en la perspectiva teórica y metodológica de la teoría de sistemas o mejor dicho del pensamiento sistémico, toda vez que se pretende demostrar la complejidad de las relaciones empresa-empresario-contexto y ello permite el reconocimiento de las interrelaciones e interdependencia de las variables seleccionadas para poder explicar el comportamiento de las pymes.

En efecto, el imperativo de la interdependencia, la necesidad de reducir interminables complejidades y la exigencia de lograr una simplicidad manejable, requieren de un enfoque sistémico o sea un enfoque distinto al tradicional, que nos permita entender, en este caso, la relación compleja de la gestión estratégica del empresario y la competitividad de la pyme.

El sistema de planificación estratégica es el proceso de enunciar anticipadamente lo que se ha de hacer, como hacerlo, cuando y quien ha de hacerlo y aplicarlo en las pymes de la ciudad de Santa Rosa resultará beneficioso, por no decir indispensable. Pensemos brevemente en la comparación de tener y no tener una planificación estratégica:

Ventajas:

Saber adónde queremos llegar

Pensar en el futuro y sus posibles tendencias

Saber dónde estamos hoy

Saber que debemos hacer para estar de tal forma en ese futuro

Tener un medio idóneo para conducir el negocio y viabilizar su control

Tener un elemento de coordinación de las actividades



---

Tener un medio para luchar contra la incertidumbre en la toma de decisiones

Desventajas:

No tener un rumbo en los negocios

Usar los recursos solo para los imprevistos

Carecer de guías de acción

No es posible proyectar tareas y acciones

## **ESTADO DEL TEMA**

### **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La administración efectiva de las PYMES requiere de un conocimiento profundo de varias áreas, en las que estas empresas enfrentan problemas y retos como resultado de la globalización. Entre las áreas más importantes se encuentran la gerencia y la planeación estratégica, así como mercadotecnia, recursos humanos, análisis financiero y evaluación de proyectos, comportamiento organizacional, el comercio virtual y la adopción de tecnología; lo cual debe apoyar y fortalecer la integración en la formulación y selección de estrategias, como el de coordinar las actividades necesarias para la implementación de las mismas; lo anterior proviene de la necesidad de las empresas de tomar decisiones para la solución de problemas de manera efectiva; considerando al tiempo como recurso primordial para la elaboración de planes y programas, mismos que constituyen el resultado tangible de la visión de los negocios (Barragán, et al, 2002)

Toda empresa tiene que darle importancia al proceso de definir a donde se quiere llegar a través del tiempo. Es en ese momento donde se define la misión y los valores del negocio, pues la primera establece el objetivo fundamental



que guiará a la empresa, y los valores son fundamentos que regulan la forma de hacer negocio en una empresa (Ramírez y Cabello; 1997). Es así que se identifican las opciones disponibles para llegar a un resultado deseable y probable, siendo la planeación estratégica la que contribuye de una manera racional al mejoramiento en la toma de decisiones (Sánchez, 2003).

Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo; el análisis y la selección de la estrategia implican sobre todo, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva, a menos que la empresa se esté confrontando a una situación desesperada, las alternativas de estrategias representan pasos que hacen avanzar a la empresa a su posición deseada en el futuro; es así que sin información y un análisis objetivo, los prejuicios personales, la política, las emociones, las personalidades y el error de halo (tendencia a dar demasiada importancia a un solo factor) pueden ejercer, por desgracia, un papel dominante en el proceso de formulación de la estrategia (David, 2003).

Al explicar el concepto de planeación estratégica, debe considerarse principalmente como la capacidad que tiene una organización para observar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se generan, tanto condiciones externas como internas. Por otra parte se destaca como una herramienta de toma de decisiones partiendo de un análisis estructurado del negocio y su entorno para entonces determinar a donde irá el negocio en el futuro y como se llegará ahí.

El propósito de la planeación estratégica es posibilitar un desarrollo coherente de las organizaciones, que permita coordinar las acciones de las diferentes subunidades mediante criterios unificados que resuelvan conflictos de interés y que provean suficiente claridad a todos los estamentos de la empresa sobre los objetivos que persiguen y los métodos escogidos por ellos (Sánchez, 2003)



Según se ha expresado (Kantis, 1998) hay que tener en cuenta que la traslación automática de las premisas y conceptos del management estratégico de las grandes firmas no parece ser que se pueda trasladar a las pymes, sin avanzar en el estudio científico de las características especiales que tienen estas empresas a diferencia de las grandes corporaciones. El autor sostiene que el estudio de la gestión estratégica requiere un enfoque basado en la comprensión de algunas características específicas de las pequeñas y medianas empresas a seguir:

- a) El involucramiento del empresario es crucial no solo en la toma de decisiones estratégicas sino en su implementación
- b) Carecen de procedimientos formales de planeamiento estratégico
- c) Existe una estrecha vinculación entre la gestión estratégica y la cultura de la empresa, a su vez fuertemente influenciada por el empresario pyme y su capacidad de liderar procesos de aprendizaje organizacional en un contexto cambiante

Tener un plan estratégico para asegurar el desarrollo de la empresa pyme consiste en pasar de un presente supuestamente conocido a un porvenir incierto. El porvenir es incierto pues el ambiente de estas empresas se hace cada vez más complejo y los cambios son cada vez más rápidos. Es indispensable definir los factores claves de éxito para que la pyme pueda obtener ventajas decisivas frente a otras empresas, de manera sostenible. Para ello el director de la pyme debe asignar recursos (humanos, técnicos, y financieros) a las actividades prioritarias para alcanzar los objetivos propuestos.

Una vez más es necesario que el director tenga en cuenta todas estas limitaciones y todos los aspectos del medio, y que evalúe la influencia de esos factores en el porvenir de su empresa. Los grandes equilibrios mundiales, las gravosas tendencias de la economía, las crisis internacionales, los imperativos políticos, las fluctuaciones del cambio monetario, las disposiciones legales y las normas sobre contaminación entre otras, pesan cada vez más sobre las decisiones que deben tomar los dirigentes, incluidos los directores pymes.



Aunque no puedan controlar ninguno de esos factores, los directores de pymes deben evaluar sus consecuencias para la empresa pues lo contrario sería una irresponsabilidad.

El director pyme debe tener presente tres elementos claves:

- Los factores humanos ocupan un lugar preponderante y hay una tendencia mundial de que sean considerados como lo más importante.
- La rentabilidad y la capacidad financiera son cuestiones ineludibles en toda estrategia
- La imaginación y el espíritu de innovación (técnica, comercial y social) deben desarrollarse sin cesar para no quedar atrás.

## **FINALIDAD DE LA FUNCION DE RECURSOS HUMANOS**

La función de recursos humanos y, por extensión, la dirección funcional de la empresa encargada de llevarla a cabo, tiene como finalidad básica el proporcionar a la organización la fuerza laboral suficiente y eficiente que necesita, en el momento oportuno y bajo el principio de economicidad.

Para ello la Dirección de Recursos Humanos debe tomar las decisiones pertinentes para obtener, desarrollar, evaluar, utilizar, retener o prescindir de los perfiles y cantidades correctos de trabajadores, a fin de conseguir tanto la eficiencia económica como social. Este doble objetivo le hace asumir, además, responsabilidades sobre la motivación, comunicación y participación de los participantes de la empresa, el cambio social y la gestión cultural, de forma que la organización cuente con el grupo humano que necesita en cuanto a



capacidades, conocimientos y actitudes. Es decir, que sepan, que aporten y que evolucionen en la dirección que interesa a la organización, la cual debe ser compatible con los propios intereses de los trabajadores.

De la finalidad de la función de recursos humanos expuesta en el punto anterior se pueden deducir cuáles son los objetivos básicos de la dirección de recursos humanos

En el ámbito empresarial una conducta responsable y racional exige que toda actuación esté orientada hacia unos objetivos previamente fijados. Los objetivos de la dirección de recursos humanos están subordinados a los de la Organización, aunque en la determinación de estos últimos tengan su peso específico. Representan la aportación de la función de recursos humanos a la realización de los objetivos empresariales.

La dirección de recursos humanos desarrollará su actividad general guiada por unos objetivos básicos que se pueden condensar en tres: la eficacia económica, la eficacia social y la integración o congruencia (Beer y Spector 1989), (Marr 1984;cap. 5).

- 1- La **eficacia económica** en el área de recursos humanos implica el cumplimiento de los programas de rendimiento material de una empresa (producción y distribución de bienes y servicios), por las aportaciones de los operarios, en base a los principios de productividad del trabajo (mejor relación posible entre el rendimiento, utilización del factor) y economicidad del mismo (máximo rendimiento con mínimos costes). La eficacia económica comprende también el logro de unos objetivos de calidad (en las aportaciones de los individuos, en la organización y en la imagen hacia el exterior) y la consecución del grado de flexibilidad y adaptabilidad necesario para contribuir de manera continua a la eficacia y eficiencia de la organización.



2- La **eficacia social** significa la realización de las expectativas, necesidades e intereses de los operarios. Ello repercutirá en el grado de compromiso e identificación de los trabajadores con su organización, en su satisfacción, motivación y aportación efectiva a la misma (productividad y adaptabilidad).

3- El **objetivo de integración** hace referencia a:

a) la necesidad de que las políticas de recursos humanos sean congruentes con el resto de políticas de la empresa, o dicho de otro modo, que la fuerza laboral que se pretenda conseguir en cada momento y el modo en el que se que se quiera adquirir se corresponda con lo que la organización necesita para desarrollar sus estrategias y objetivos generales.

b) la necesidad de alcanzar la debida congruencia entre sí de las diferentes políticas de recursos humanos (selección, formación, retribución, etc.).

c) este objetivo implica también la búsqueda conjunta de la eficacia económica y de la eficacia social, la integración de los fines de la organización y de sus participantes.

Para alcanzar los objetivos relacionados la dirección de recursos humanos decide sobre una serie de procesos o actividades, siendo los más relevantes los siguientes:

- Proceso de planificación de los recursos humanos
- Proceso de reclutamiento y selección de personal
- Proceso de promoción y planificación de carreras
- Proceso de reducción de plantillas
- Proceso de desarrollo y formación del personal



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

- 
- Proceso de análisis y valoración de los puestos de trabajo
  - Proceso de valoración de los recursos humanos
  - Proceso de compensación
  - Proceso de control de la gestión del personal
  - Proceso de negociación y solución de conflictos
  - Procesos de comunicación y participación
  - Proceso de cambio y desarrollo organizativo

Cuando estos procesos son llevados a cabo generalmente de una forma y con unos fines determinados, se convierten en políticas de recursos humanos.



---

## CAPÍTULO TRES:

### **La actividad emprendedora en Argentina**

Fuente estudio IERAL, Fundación Mediterránea año 2016:

Existe evidencia de que el emprendedorismo es un factor importante para el desarrollo económico y el desenvolvimiento de los países. Debido a su importancia en el mundo se ha incrementado el interés por estudiar este fenómeno. La importancia del emprendedorismo radica en que la generación de nuevos proyectos en una economía produce un efecto multiplicador mediante la creación de nuevos empleos, la generación de valor agregado, el aumento de la productividad, el fomento de la innovación y el desarrollo social.

La existencia de políticas, organizaciones e instituciones que fomenten, fortalezcan y respalden la cultura emprendedora es de vital importancia para el desarrollo y crecimiento económico.

La formación de un ecosistema emprendedor orientado a la formación y consolidación de proyectos; a la capacitación y a la asistencia técnica; o bien a facilitar el acceso al financiamiento es sumamente sustancial.

Según el Informe del IERAL, se presenta en primer lugar un análisis de las cifras obtenidas en el marco del GEM hasta el 2014, poniendo foco en los principales índices e indicadores descriptivos de la actividad emprendedora en Argentina en comparación con el resto de los países relevados.

Además, dicho análisis se complementa con algunos de los indicadores del relevamiento Doing Business (DB) realizado por el Grupo del Banco Mundial a nivel global, que busca medir la facilidad para hacer negocios en cada país incluido en el estudio. Con los indicadores del DB lo que se intenta es describir el contexto al que se enfrentan los emprendedores y empresarios pymes.

De este modo, se exponen los aspectos metodológicos del cálculo de los indicadores que aplican a cada relevamiento (GEM y DB), para luego presentar



los resultados para los indicadores más relevantes de cada uno.

## LA ACTIVIDAD EMPRENDEDORA

Desde 1999 el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) anualmente realiza un estudio sobre la relación entre la actividad emprendedora y el desarrollo económico a nivel internacional. El relevamiento del GEM consiste en una encuesta a la población adulta en edad económicamente activa (de 18 a 64 años) de 70 economías globales.

El número participantes en la muestra y el procedimiento de dicha encuesta varían levemente según cada país, aunque utilizan un formulario homogéneo. En Argentina la muestra de 2014 fue de 2500 casos relevados mediante una encuesta telefónica.

El relevamiento del GEM se focaliza en responder cuatro cuestionamientos centrales, a través de:

- Medir las diferencias en el nivel de actividad emprendedora entre los diferentes países.
- Encontrar la correlación entre el nivel de actividad emprendedora y la tasa de crecimiento económico del país en cuestión.
- Descubrir los principales factores que permiten un nivel apropiado de actividad emprendedora.
- Identificar políticas que pueden incrementar el nivel nacional de actividad emprendedora

Los resultados obtenidos del GEM se detallan por país y por región (África, Asia y Oceanía, Latinoamérica y el Caribe, Unión Europea, Países que no pertenecen a la Unión Europea y Norte América).

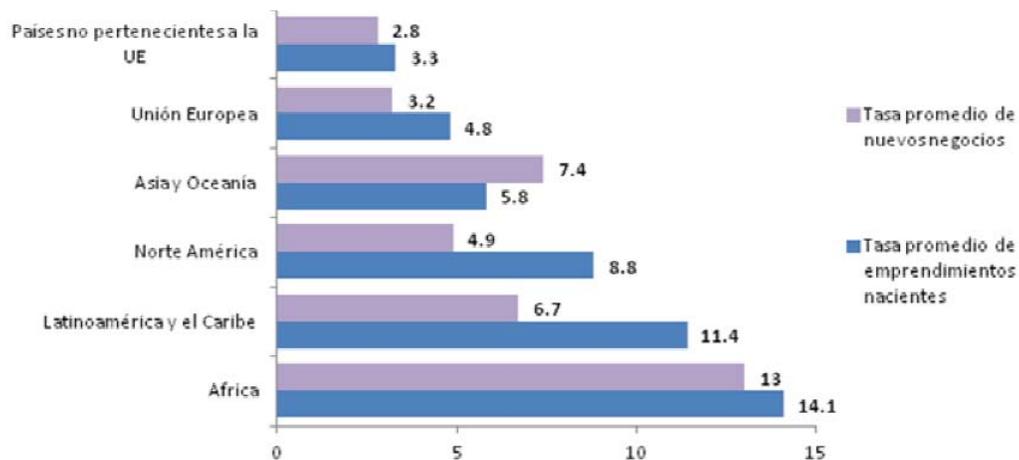
En primer lugar se analiza la denominada **Tasa de Negocios Nacientes**, que mide el porcentaje de los adultos de 18-64 años que son actualmente emprendedores nacientes, activamente involucrados en la creación de un negocio del cual serán propietarios o copropietarios, el cual no haya generado pago de salarios por más de tres meses.

Otro indicador es la **Tasa de Nuevos Negocios**, mide el porcentaje de individuos de 18-64 años que son actualmente dueños o managers de un negocio nuevo, que haya pagado salarios por más de tres meses pero no más de tres años y medio.



Tanto el indicador de negocios nacientes como el de nuevos negocios en general son más altos en países de África, aunque esto por sí sólo no implica que se trate de un factor favorable. En el caso de Latinoamérica, también se destaca por una gran tasa de negocios nacientes (y en menor medida en nuevos negocios).

En general la tasa de negocios nacientes supera a la de nuevos negocios en todas las regiones (en promedio), salvo en Asia y Oceanía. Puede apreciarse, además que Norteamérica tiene indicadores menores a los de Latinoamérica, mientras que en Europa son significativamente menores, de acuerdo a la medición citada. En ambos casos destacados se puede presumir un rol más significativo del mercado laboral en la generación de puestos de trabajo que en Latinoamérica y que en África.



**Gráfico N° 1: La actividad emprendedora en fases tempranas por región**  
Porcentaje. Año 2014

Fuente: IERAL sobre la base de GEM.

La actividad emprendedora temprana en Argentina, ya sea de negocios nacientes o nuevos, en 2014 presenta indicadores inferiores al promedio de sus pares latinoamericanos. De la evolución de los indicadores para nuestro país se observa que la tasa de negocios nacientes, salvo en contadas ocasiones, ha sido superior a la tasa de nuevos negocios.

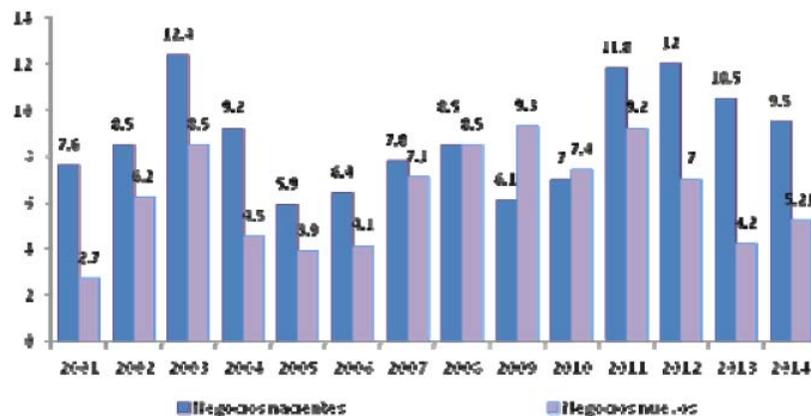


Gráfico N° 2: Negocios nacientes vs negocios nuevos en Argentina

Porcentaje. 2001-2014

Fuente: IERAL sobre la base de GEM.

De la combinación de los dos indicadores previamente mencionados se construye la **Tasa de Actividad Emprendedora (TEA)**. La TEA se define como la proporción de individuos de 18-64 años que se encuentran en la fase de emprendedores nacientes o que son propietarios-managers de un negocio nuevo (que haya pagado salarios pero que tenga menos de 3 años y medio de vida). Dicho límite temporal es el que sirve para determinar si una actividad está en fase emprendedora o es un negocio consolidado.



---

## CAPÍTULO CUATRO

### TRABAJO DE CAMPO

Luego de tomadas y procesadas las encuestas y entrevistas surgen algunas consideraciones importantes:

a) Las Pymes generalmente carecen de procedimientos formales de planeamiento estratégico del tipo prescripto por las escuelas tradicionales, así como tampoco disponen de proyecciones precisas acerca de las metas a alcanzar.

VISION	PLANIFICACION	ACCION
--------	---------------	--------

Además los resultados indican que los emprendedores Pymes combinan su visión estratégica con una fuerte orientación a la acción. Son a la vez "visionarios y realizadores" pero dedican una proporción muy reducida de su tiempo a actividades formales de planificación.

b) Las Pymes tienden a operar en base a decisiones y proyectos específicos, sobre los cuales van definiendo una trayectoria de largo plazo que combina etapas de estabilidad y cambio. Durante las fases de transición algunos de los cambios son mentalmente madurados, mientras que otros son explorados mediante las acciones presentes.



c) El rol del empresario Pyme es central tanto en el proceso de toma de decisiones estratégicas como en la etapa de implementación de tales decisiones. Ello es así debido a la naturaleza simbiótica del vínculo entre el empresario y la firma Pyme, personificada en su dueño, en su fuerte orientación a la acción y en razones de escala operativa que inciden en la estructura de la organización.

d) El proceso de la gestión estratégica es minoritario entre las Pymes y como resultado se observa la necesidad de enfrentar continuamente problemas específicos. Su vínculo con el entorno es de naturaleza reactiva en la mayoría de las Pymes analizadas. e) Un aspecto crítico que permite diferenciar a las Pymes es su muy diversa capacidad autodiagnóstica para evaluar sus activos tangibles e intangibles y para identificar su núcleo de habilidades competitivas básicas (*core competence*) ante situaciones de mercado específicas.

e) A su vez, esta capacidad autodiagnóstica está íntimamente vinculada a los conocimientos y experiencias acumulados, a los que ya nos hemos referido, pero también a la visión estratégica y a la agudeza perceptiva del empresario Pyme para captar la dinámica del mercado y sus tendencias. No obstante, no se observa que el desarrollo de capacidades estratégicas surja de las habilidades de las firmas para acceder a información estratégica y efectuar lecturas correctas de los cambios en curso.

f) En lo que refiere a la información propia de la empresa es posible observar que una minoría de las Pymes analizadas cuenta con indicadores mínimos que permitan medir la performance de la empresa y la evaluación de su posición en las diversas facetas de la gestión (tecnológica, productiva, comercial, etc.). No se trata de complejos sistemas de control de gestión pero sí cuentan con prácticas



---

básicas de costeo, de la productividad, etc.

g) El grado de coherencia entre los distintos proyectos en cartera y los escenarios "imaginados" constituye un factor que distingue a las firmas con diferente capacidad estratégica. En definitiva, las Pymes operan a través de agendas concretas que resultan de la decisión de poner en marcha uno o varios de los proyectos estratégicos. La correspondencia proyecto-escenario y su grado de articulación interna inciden significativamente en las posibilidades de desarrollo de la empresa.

Estos aspectos resultan críticos y definen una clara demarcación entre empresas. Los empresarios Pyme con mayor capacidad estratégica (minoría) se distinguen no sólo por su capacidad empresarial para identificar oportunidades sino también por su elevada flexibilidad y eficiencia para liderar el proceso estratégico, movilizar recursos externos e internos a través de su red de contactos personales (*networks*) y desarrollar un adecuado soporte organizacional interno a través de la delegación y el trabajo en equipo. La capacidad estratégica de las firmas depende también de la habilidad del empresario para descentralizar funciones, reservándose para sí suficientes recursos de tiempo y energías para concentrar su atención en la dirección superior de la firma.



A continuación se presentan algunos indicadores definidos para cada área temática señalada.

1.-

### Usted aplica la Planificación Estratégica?

	<b>EMPRESAS</b>	<b>%</b>
SI	8	20%
NO	32	80%
		0%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

### 2. Grado de capacitación en niveles directivos y operativos

Este indicador discrimina entre las firmas que invierten en capacitación tanto para los niveles de dirección como en niveles operativos.

- a) Elevado : Toma cursos de capacitación en dirección y capacitación más de 2 veces al año.
- b) Medio : Toma cursos de capacitación en dirección y capacitación 1 vez al año.
- c) Bajo : No toma cursos de capacitación o los toma muy esporádicamente.



### 3 - Posesión de sistema para toma de decisiones

Este indicador intenta distinguir entre firmas que poseen un sistema de información para la toma de decisiones en tiempo real y con indicadores económicos – financieros y de performance.

- a) Elevado : Posee un sistema extracontable con información en tiempo real para la toma de decisiones.
- b) Medio : Posee solo un sistema contable tradicional y un sistema que le otorga información de tipo financiera en tiempo real.
- c) Bajo: Solo posee un sistema contable tradicional desfasado del tiempo real.

### 4 – Grado de cohesión interna

Este indicador mide el grado de cohesión de todos los niveles de la firma tanto sea en los órganos directivos , operativos y en ambos. Este indicador es medido simplemente preguntando al empresario entrevistado cómo ve la cohesión interna de su firma.

- a) Elevado : Las firmas tienen un alto grado de cohesión interna en todos los niveles.
- b) Medio : las firmas tienen cohesión interna solo en los órganos directivos.
- c) Bajo: Las firmas no tienen cohesión interna en ningún nivel.



### Grado de capacitación en niveles directivos y operativos

	Número	%
Elevado	2	5,00
Medio .	5	12,50
Bajo	11	27,50
Nulo	22	55,00
Total	40	100,00

### Posesión de sistema para toma de decisiones.

	Número	%
Elevado	2	5,00
Medio	7	17,50
Bajo	31	77,50
Total	40	100,00

### Grado de cohesión interna.

	Número	%
Elevado	3	7,50
Medio	13	32,50
bajo	24	60,00
Total	40	100,00



## CAPÍTULO CINCO

### CONCLUSIONES:

Surge un contexto con una nueva necesidad de orientación gerencial , con cambios en la organización y tecnología , mayor presión competitiva y redimensionamiento cualitativo y cuantitativo del mercado que aumentó la importancia de la gestión estratégica de las empresas pymes con respecto a su entorno de negocios

Las Pymes argentinas y las de Santa Rosa en particular, se ven enfrentadas a nuevos y más complejos desafíos que los que caracterizaron las distintas fases pasadas de su desarrollo. La posición competitiva de la mayoría de estas firmas se ve hoy amenazada debido a la profundidad del proceso de transformación. Un cambio de tal magnitud en las condiciones de funcionamiento de la economía plantea, para las firmas, elevados costos asociados a la transición hacia un modelo: operar en mercados con una intensa competencia y clientes más exigentes. La capacidad estratégica de las firmas es su principal activo en la hora actual, siendo necesario fortalecer tales capacidades.

Asumiendo dicha perspectiva, es posible avanzar en un diagnóstico más aproximado de las debilidades específicas de las Pymes, a través del análisis de sus conductas concretas. Así, no sólo es posible ubicar más adecuadamente el rol de la gestión estratégica sino también analizar las conductas empresariales entre aquellas firmas que adoptan respuestas estratégicas genéricas similares. Como resultado de este análisis es posible concluir que el desafío para las Pymes comienza indudablemente con la realización de un profundo ejercicio de auto diagnóstico acompañado de una mayor orientación hacia el entorno. Es necesario desencapsular la visión de los problemas, avanzar hacia un enfoque global del negocio, desarrollar relaciones de cooperación con otras empresas y explorar al máximo las posibilidades de



gestionar mucho mejor los recursos humanos. Este esfuerzo es fundamental tanto para ampliar la cartera de ideas y proyectos de la empresa como para asignar prioridades y diseñar agendas estratégicas flexibles que incluyan iniciativas novedosas. En tal sentido, existen evidencias de que las Pymes de mejor posicionamiento competitivo estarían avanzando en dicha senda mediante una mayor orientación al cliente, del mayor énfasis en las actividades de innovación y de la construcción de relaciones colaborativas con sus empleados

Se requiere, por lo tanto, de un adecuado sistema de apoyo capaz de reorientarlas y acompañarlas en su proceso de transformación. Es la sociedad en su conjunto la que debería mejorar su posición competitiva en los niveles meta y meso. El desafío estratégico actual no involucra, por lo tanto, sólo a las firmas Pymes analizadas, sino que abarca también a las entidades empresariales, profesionales e instituciones oficiales educativas vinculadas a las Pymes.



---

## BIBLIOGRAFÍA

Abando J. (2.008). "Dinámica Empresarial en las PyMES Tecnológicas Jóvenes", en "Creación, supervivencia, crecimiento e internacionalización de las PyMES jóvenes en España: 1.995-2.006" Dirección General de Política de la PyME, Madrid España, pp.152-191.

Ackoff R. (1990). "The Management of Change and the Changes It Requires of Management". Systems Practice, Vol. 3, no 5, 1990.

Arora A., Fosfuri A., Gambardella A. (2.002). "Los mercados de tecnologías en la economía del conocimiento". Revista Internacional de Ciencias Sociales" N° 171 La sociedad del conocimiento Marzo 2.002

Etkin, Jorge. La empresa competitiva, grandeza y decadencia, el cambio hacia una organización vivible. Argentina. Mc Graw Hill 1996

Gómez Gras, José María. Estrategias para la competitividad de las pymes. España. Mc Graw Hill 1997

Hill, Charles/ Jones Gareth. Administración estratégica, un enfoque integrado. México. Editorial Mc Graw Hill 1996

Kantis, Hugo. Desarrollo y gestión de pymes: Aportes para un debate necesario. Tercera edición. Argentina. Edit. Universidad Nacional de General Sarmiento 1998

Kenichi, Ohmae. La mente del estratega. México. Editorial Mc Graw Hill 1989

Mintzberg Henry. Safari a la estrategia. Argentina. Ediciones Gránica 1998

Mintzberg, Henry. Mintzberg y la dirección. España. Ediciones Dpias de Santos S.A. 1989

Porter, Michael. Estrategia competitiva. Argentina. Editorial Rei 1992

Serra, Roberto. El nuevo juego de los negocios. Argentina. Ediciones Norma 2000



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

---

## TITULO DEL TRABAJO

# COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR TUCUMANO EN SUPERMERCADOS DE EMPRESAS LOCALES Y DE CADENAS INTERNACIONALES

RIOS, RAUL ERNESTO, Autor y Expositor  
ABDALA, MARIA GABRIELA, Autor y Expositor

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Tucumán.

381-156-410039 – riosbudeguer@hotmail.com

381-154-679494 – gaby\_abdala@hotmail.com

Palabras claves:

Comportamiento, Compra, Supermercado, Hábitos, Actitud.



---

## COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR TUCUMANO EN SUPERMERCADOS DE EMPRESAS LOCALES Y DE CADENAS INTERNACIONALES

### INTRODUCCION

El supermercado es un lugar de compra casi obligado de todo consumidor para sus artículos de primera necesidad y canasta familiar. Se podría decir que prácticamente no hay consumidor que no visite un supermercado por lo menos una vez cada dos meses.

En la oferta local, en el Gran San Miguel de Tucumán, operan cadenas de supermercados de origen local y cadenas de origen internacional.

Del lado del fomento de las economías regionales nos preguntamos si podemos encontrar oportunidades de diferenciación para las cadenas locales que, con recursos más limitados que las internacionales, que suelen subvencionar sus operaciones locales con resultados de operaciones no locales, al inicio de sus actividades y probablemente frente a situaciones de crisis de mercado y que tienen, en general mayor y mejor poder de negociación con los proveedores, de manera de encontrarles una veta competitiva sostenible.

Es así que nos planteamos los siguientes objetivos:

1. Encontrar si existen o no diferencias significativas en los hábitos de consumo entre los consumidores de supermercados de empresas locales y de multinacionales.
2. Encontrar si existen o no diferencias significativas en las actitudes de los consumidores entre los consumidores de supermercados de empresas locales y de multinacionales.
3. Identificar variables de control de los supermercados de origen local que puedan dar lugar a la generación de mejoras competitivas.



La razón de ser del trabajo, nace de un estudio más general sobre la “Lealtad Comportamental al Comercio Minorista de Bienes de Consumo Masivo en Tucumán”, en el que se pretende detectar las variables que afectan al comportamiento del consumidor, que puedan ser susceptibles de acciones de marketing por parte de los sistemas de distribución locales, con el objeto de mejorar su performance frente al avance de las cadenas nacionales e internacionales. Como primer subproducto de dicho trabajo salen las observaciones que se presentan en este estudio.

## MARCO TEÓRICO

La investigación se plantea desde un enfoque fundamentalmente práctico, con una investigación en campo. No obstante, atravesamos previamente una instancia exploratoria en la que realizamos la revisión de la literatura existente sobre supermercadismo, generalmente más abundante en publicaciones con el formato de artículos que de libros, y sobre comportamiento de compra y satisfacción del consumidor. También revisamos bibliografía sobre técnicas de investigación de mercado debido al enfoque netamente práctico que queríamos dar al estudio.

### **Supermercadismo y Consumo al por Menor (o Retail)**

La compra en el supermercado tiene un proceso comportamental diferente al resto de los otros tipos de compras; según el Popai Shopper Engagement Study 2014 citado en el artículo “Como compran los argentinos en el supermercado”, publicado en Mayo 2015, “el 82% de las decisiones de compra se toman en el punto de venta (PdV) mientras se transita por las góndolas de la tienda”. Esto convierte el PdV en el medio más eficiente para influir sobre la decisión de compra en el momento de la verdad (...) Las investigaciones realizadas por in Store Media son valoradas tanto por los shoppers como por los anunciantes. Estos estudios demuestran que el 83% de los compradores encuentra la comunicación en la tienda atractiva para las marcas. El 87% opina que mejora la imagen del centro y argumenta que facilita la compra. También acerca las novedades de las marcas a los compradores, ya que el shopper descubre el 35% de los lanzamientos en el punto de venta. Por su parte, también presentan un beneficio importante para los anunciantes, ya que mejoran la notoriedad de marca al



aumentar el Top of Mind en un 54% y el reconocimiento espontáneo en un 22%. A su vez, incrementan las ventas en un 17% y en un 44% la intención de compra.”

Esto implica que el consumidor, toma la decisión de compra en el lugar, generando situaciones competitivas muy diferenciales entre las distintas cadenas y sus capacidades de marketing en el local.

Es particularmente importante el tema, considerando no tan solo la rentabilidad marginal de inversión de las cadenas en las distintas áreas, sino el efecto que esto tiene en los consumidores, particularmente en el Noroeste Argentino, porque, como lo indica el artículo “El consumo de alimentos en Argentina y los efectos del surgimiento de los supermercados en el sector minorista” -de fines de los 90 pero aún válido conceptualmente-, el análisis de los datos confirma la ley de Engel, esto es que la proporción de los gastos en alimentos disminuye a medida que el ingreso de los hogares aumenta: “Los efectos de diferencias regionales en el comportamiento del consumo se captaron a través de variables dummy. Las seis regiones estuvieron representadas mediante la inclusión de cinco dummies, la alta significatividad de las mismas y su signo positivo indican que la proporción de gastos en alimentos es mayor en las regiones relativamente más pobres del país”, con lo que la proporción del gasto en supermercados en la región N.O.A. es sustancialmente mayor que en el resto del país.

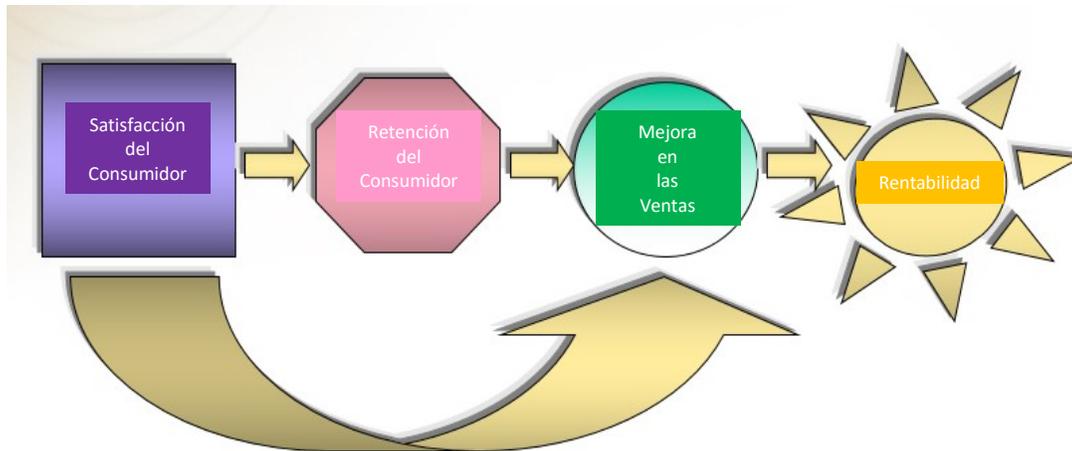
### **Comportamiento de Compra, Satisfacción y Lealtad**

Teóricamente la satisfacción del consumidor lleva a la retención del consumidor, y ha sido probado que cuesta más adquirir un nuevo consumidor que retener al consumidor actual.

Y un consumidor muy satisfecho no sólo se quedará sino que recomendará la empresa/marca a otros consumidores y traerá mayor participación a lo largo del tiempo; mientras que un consumidor insatisfecho puede dañar la reputación de la empresa.

La satisfacción del consumidor puede convertirse en una importante ventaja competitiva.

De este modelo, la relación entre satisfacción y rentabilidad podría graficarse del siguiente modo:



Y lo que las empresas buscan al final del día es mejorar su rentabilidad puesto que esta es la que les permite seguir creciendo y mejorando la triple ecuación de rentabilidad.

¿Pero cómo se hace para mejorar los niveles de satisfacción del consumidor? El servicio al cliente lleva a la satisfacción del consumidor. Por lo tanto, la clave está en identificar las variables de servicio al cliente que afectan al consumidor en forma positiva y/o negativa. Aquí el desafío es encontrar las variables que el consumidor valora realmente y no las que la empresa cree que valora y que, generalmente, suelen ser más fáciles de administrar.

Según J. Myers algunos enfoques de investigación para construir un sistema de información de calidad de servicio son:

- Encuestas de Comportamiento
- Comprador Misterioso
- Encuestas a los ex clientes
- Grupos Focales
- Panel de Clientes Consejeros



- Revisión de Servicios (por ejemplo, con modelo SERVQUAL)
- Captura de los comentarios, quejas y pedidos de los clientes.
- Relevamiento de Mercado Total.
- Reportes de los empleados.
- Encuestas a los empleados.

Según Jacoby y Chestnut, hay dos principales enfoques para medir la lealtad del consumidor:

1. Comportamental
2. Actitudinal

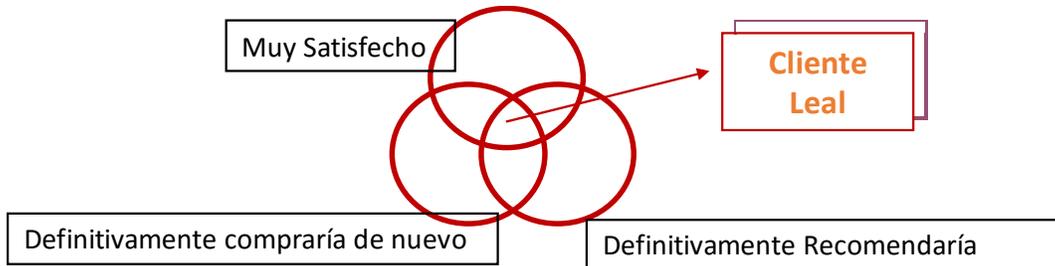
La dimensión Comportamental mide lo que las personas en efecto, hacen. Las preguntas claves son la frecuencia y el tamaño de sus compras en cada proveedor y los niveles de satisfacción con cada proveedor. Cualquier atributo que rankee significativamente más bajo en un ex cliente que en un cliente actual presumiblemente tiene un impacto importante en la lealtad.

Tradicionalmente la lealtad ha sido vista desde este enfoque comportamental. Solomon (1996) la ha definido como “la conducta en la cual algunas personas tienden a adquirir siempre la misma marca cuando van de compras y este hábito responde a un acto de conciencia en la elección del producto adquirido”. Similar enfoque puede verse cuando se la precisa “como un comportamiento de los consumidores orientado hacia una marca, producto o tienda particular en el tiempo, y operacionalizada principalmente mediante los patrones de repetición de compra o volumen relativo de compra de las mismas marcas, productos o en las mismas tiendas” (Bustos Reyes y González).

Por su parte Day (1969) en su artículo “Two-Dimensional Concept of Brand Loyalty” cuestiona la utilización de medidas comportamentales en forma exclusiva, como se hacía tradicionalmente. Entiende que encontrar las variables que afectan el comportamiento de compra permitiría identificar los compradores leales a las marcas y podrían ser utilizadas para orientar la publicidad especializada y los esfuerzos de promoción hacia los segmentos definidos por el mercado.

La dimensión Actitudinal mide lo que las personas creen que harán o harían. Las preguntas claves son la intención de recompra, la probabilidad de cambiar de

proveedor, el diferencial de precio que induciría a un cambio, la voluntad de recomendar la empresa a otras personas, la voluntad de visitar competidores, los niveles de satisfacción entre los distintos oferentes. Estas mediciones se pueden usar solas o formar un índice; un índice confiable se puede armar con las variables satisfacción, intención de recompra y voluntad de recomendación:



Las actitudes generan una respuesta afectiva-cognitiva-conductual que va más allá del conocimiento del producto y se refiere a la valoración total que el consumidor hace del mismo; incluye sentimientos, comparaciones, preferencias y opiniones positivas o negativas sobre una marca o una organización. Este concepto ha tenido gran cantidad de definiciones, pero una de las más utilizadas es la de Allpor (citado por Santesmases Mestre, Sánchez de Dusso y Kosiak de Gesualdo), para quien las actitudes son “predisposiciones aprendidas para responder consistentemente de modo favorable o desfavorable a un objeto o clases de objetos”. Como se mencionó párrafo arriba, para conocerlas se proponen distintas medidas basadas en escalas actitudinales que toman elementos de satisfacción, compromiso, confianza e intenciones de comportamiento hacia marcas y comercios.

## METODOS

En función de los conceptos teóricos expuestos y de la revisión de técnicas de investigación de mercado, decidimos hacer un estudio de tipo descriptivo basado en una encuesta que relevara tanto comportamientos de compra como actitudes.

Las características del estudio realizado son:

- Universo de estudio: clientes de establecimientos de productos alimenticios en sus diferentes formatos: hipermercados, supermercados, autoservicios y



comercio tradicional por ser los grupos más comunes en nuestro país para la venta de productos de consumo masivo.

- Muestreo probabilístico, puerta a puerta.
- Ámbito geográfico limitado a San Miguel de Tucumán y Yerba Buena.

## 1. Preparación previa a la encuesta

**a. Desarrollo de Cuestionario:** Se utilizó de base el cuestionario de un estudio similar anterior realizado por Universidad Nacional de Santa Fe. Se lo ajustó a la realidad local y se agregaron tres secciones, una de actitudes, otra de importancia de atributos buscados en un supermercado y al final una sección de clasificación para poder estimar el NSE de cada participante. Además se agregaron preguntas al inicio que sirvieran de filtro para poder identificar a aquellas personas que calificaban como decisores y realizadores de las compras del hogar. El resultante fue un cuestionario de 14 preguntas más una sección de clasificación de NSE de 11 preguntas cortas siguiendo el formato que indica la Asociación Argentina de Marketing. La administración del cuestionario llevaba entre 35 y 40 minutos.

**b. Ruteo:** Para realizar el ruteo nos reunimos con el Director de Estadística de la Provincia de Tucumán, quien muy amablemente nos facilitó las cuadrículas que la DIRECCIÓN DE ESTADISTICA DE TUCUMAN utiliza para realizar sus encuestas y censos en el gran San Miguel de Tucumán. Utilizando esta valiosa herramienta realizamos la distribución de las cuadrículas para los equipos de encuestadores. Se establecieron 3 Puntos de Encuentro: 2 en San Miguel de Tucumán (Plaza Independencia y Av. Mate de Luna y Av. Colon) y 1 en Yerba Buena (Av. Aconquija al 1200). Se distribuyeron los equipos de encuestadores entre estos 3 puntos de Encuentro. A cada equipo se le asignó una cuadrícula elegida al azar, y dentro de esta cuadrícula se les indico en que esquina comenzar con el relevamiento, esta esquina también fue elegida al azar.



**c. Selección de los hogares:** Se utilizó un muy detallado método de “timbrado” que garantice el muestreo probabilístico.

**d. Capacitaciones:** Durante el mes previo a la encuesta, Septiembre 2014, se capacitó a los encuestadores con la finalidad de que al momento de realizar el relevamiento estos se encontraran plenamente familiarizados con la encuesta y su administración y también con la metodología indicada para la selección de los hogares. En la primera capacitación se presentó a los encuestadores el primer borrador de la encuesta, se explicó pregunta por pregunta el contenido y la forma adecuada de completar los campos en el formulario. Adicionalmente cada encuestador contestó una encuesta, y se recibió feedback de los mismo en cuanto a redacción de las preguntas, orden, etc.. En la segunda capacitación se capacitó a los encuestadores respecto del ruteo y de la metodología de selección de hogares. Se expusieron los mapas de las zonas a encuestar y se explicó el diseño de los cuadrantes. Adicionalmente se formaron las parejas de encuestadores. En la tercera capacitación se trabajó sobre la versión final de la encuesta, reforzando la metodología de selección de hogares y realizando un Role Play con los encuestadores para que simular posibles situaciones de campo.

## **2. Realización de la encuesta:**

Se trabajó con 46 equipos de encuestadores que realizaron 481 encuestas válidas.

Los encuestadores portaban una Nota de presentación membretada en la cual se explicaba el fin de la encuesta y se listaba el nombre de todos los encuestadores y de los supervisores.

La encuesta se realizó el día Sábado 25 de Octubre de 2014. Se eligió un día sábado por considerarse que esta elección aumentaría la probabilidad de encontrar en su hogar a los “decisores” de compras.

Los equipos de encuestadores se reunieron con sus supervisores a las 10 A.M. en los puntos de encuentro previamente informados.



Se contó con 3 supervisores, cada uno de los cuales supervisó entre 15 y 20 equipos de encuestadores. Durante la reunión inicial en el punto de encuentro los supervisores entregaron los materiales para las encuestas (formularios de encuestas, rutas, lapiceras, etc.) y reforzaron la capacitación sobre la encuesta y el ruteo. Los supervisores brindaron acompañamiento y supervisión constante, cara a cara y por teléfono, a todos los equipos de encuestadores, auditando también hogares por los que previamente habían pasado los encuestadores, validando las respuestas.

Finalmente los supervisores y encuestadores se reencontraron en el punto de encuentro para la recolección de las encuestas. Las mismas, ordenadas por equipo, fueron conservadas para su posterior auditoria, carga y archivo respaldatorio.

## RESULTADOS

### Muestra

Como se mencionó en la sección anterior, entrevistamos a 481 consumidores de supermercado en Octubre de 2014. La muestra resultante presenta las siguientes características demográficas, conforme se presentan en el cuadro que sigue:

- 79% mujeres y 21% hombres.
- 16% menores de 30 años, 15% en sus 30s, 18% en sus 40s, 24% en sus 50s, 16% en sus 60s y 11% de 70 años o más.
- 16% perteneciente al nivel socioeconómica ABC1, 34% C2, 30% C3 y 20% D1D2E.



<b>Genero</b>		
Femenino	379	79%
Masculino	102	21%
	481	100%
<b>Edad</b>		
Menos de 30	79	16%
De 30 a 39	74	15%
De 40 a 49	86	18%
De 50 a 59	113	24%
De 60 a 69	76	16%
Mas de 70	52	11%
	480	100%
<b>Nivel Socioeconómico</b>		
NSE ABC1	79	16%
NSE C2	162	34%
NSE C3	143	30%
NSE D1D2E	97	20%
	481	100%

Consideramos que esta muestra es representativa de los consumidores de los supermercados en el Gran San Miguel de Tucumán y Yerba Buena.

Cabe aclarar que no existen registros de formales del perfil demográfico de los consumidores de supermercados en la zona. Usamos el criterio de observación sistemática para refrendar la representatividad de la muestra obtenida.

Los resultantes tamaños de los hogares y las ocupaciones de los participantes de la muestra son como siguen:

<b>Tamaño del Hogar</b>		
1 persona	45	9%
2 personas	87	18%
3 personas	98	20%
4 personas	109	23%
5 personas o má	142	30%
<b>Ocupación</b>		
Trabaja	286	59%
Jubilado	83	17%
Ama de casa	67	14%
Estudiante	28	6%
Otro	15	3%
Tiene un plan	2	0%
	481	100%

En cuanto a preferencia de lugar principal de compra de comestibles, bebidas, artículos de limpieza y tocador, la muestra indica que el 35% de los consumidores eligen VEA (multinacional), el 14% Gomez Pardo (local), el 12% Luque (local), el 10% Carrefour (multinacional) y el 4% se maneja principalmente con la despensa o el miniservice cercano a su hogar.



El detalle de la distribución y su agrupación para análisis es como se indica en el cuadro a continuación:

Lugar de compra principal		
Vea	166	35%
Gomez Pardo	68	14%
Emilio Luque	59	12%
Carrefour	46	10%
Dispensa, Miniserv	20	4%
Jumbo	26	5%
Libertad	25	5%
Otro Super	23	5%
Walmart	18	4%
Makro	15	3%
Chango Mas	2	0%
Autoservicio Barrio	9	2%
Otro/Panadería	2	0%
Otro/Pescadería	1	0%
Otro/Otro	1	0%
Otro/Pollería	0	0%
Otro/Verdulería	0	0%
	481	100%

### Análisis

El análisis de los datos se hizo a lo largo de todas las preguntas del cuestionario enfocándose en las diferencias que presentan los consumidores de supermercados de origen local vs aquellos de origen internacional.

Debido a los tamaños de las muestras obtenidas Luque y Gomez Pardo se analizaron para los supermercados locales mientras que VEA y Carrefour para los de origen internacional.

También se incluyó la lectura de las despensas puesto que resultan el segundo lugar de compra para muchos de los consumidores y para el 5% el lugar principal. Nos interesaba entender si había algo especial en este tipo de retail.

Si bien se presenta en los cuadros la columna "Otros", la misma no fue analizada puesto que agrupa diferentes tipos de lugares de compra. Sólo se muestra los fines de que los números cierren.



La diferencia significativa en %s es de +/-10 puntos, tendencia en +/- 5 puntos. La diferencia significativa en valores absolutos es de +/- 10%, tendencia en +/- 5%. En verde se marcan valores superiores y en amarillo valores inferiores en relación al total o base de análisis referencial.

## Resultados

### a. Características Demográficas

- Si bien las mujeres son "las" compradoras en los supermercados llegando a casi el 80% de los clientes, los hombres también participan (20%).
- Es interesante notar una tendencia a una mayor participación de hombres en Carrefour y en Gomez Pardo; también en las despensas.

	Totales	Vea	Carrefour	Luque	Gomez Pardo	Despensas	Otros
	481	166	46	59	68	20	122
<b>P1-Genero</b>							
Femenino	<b>78.79%</b>	84.94%	78.26%	83.05%	73.53%	70.00%	72.95%
Masculino	<b>21.21%</b>	15.06%	21.74%	16.95%	26.47%	30.00%	27.05%
	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

- La distribución etaria de los consumidores de supermercados es de aproximadamente un 15% en los rangos menores a 30, los 30s, los 40s y los 60s, aumentando a un 24% en los 50s y bajando a un 10% en los 70s y más.
- Tendencia a una mayor participación del sector joven (menos de 30) en Carrefour que en los otros supermercados; tendencia a una mayor participación del sector mayor (60 a 69) en Luque.
- Interesante notar que las personas entre 30 y 39 años así como las mayores de 70 eligen más las despensas que los otros grupos etarios.



	Totales	Vea	Carrefour	Luque	Gomez Pardo	Despensas	Otros
<b>P3-Edad</b>	481	166	46	59	68	20	122
Menos de 30	<b>16.46%</b>	15.15%	21.74%	15.25%	17.65%	15.00%	16.39%
De 30 a 39	<b>15.42%</b>	16.36%	8.70%	16.95%	16.18%	25.00%	13.93%
De 40 a 49	<b>17.92%</b>	17.58%	10.87%	11.86%	23.53%	20.00%	20.49%
De 50 a 59	<b>23.54%</b>	23.64%	28.26%	18.64%	23.53%	10.00%	26.23%
De 60 a 69	<b>15.83%</b>	15.76%	19.57%	22.03%	10.29%	10.00%	15.57%
Mas de 70	<b>10.83%</b>	11.52%	10.87%	15.25%	8.82%	20.00%	7.38%
	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

- El tamaño del hogar de los consumidores de supermercados es variado, 9% hogares de 1 persona, 18% de 2, 20% de 3, 23% de 4 y casi 30% de 5 o más.
- Los hogares de 1 persona presentan mayor participación en Luque que en los otros supermercados mientras que los de 2 personas lo hacen en Carrefour; los hogares con más personas eligen Gomez Pardo en mayor proporción que el resto de los supermercados (37% en Gomez Pardo vs 25-30% en los otros supers)

	Totales	Vea	Carrefour	Luque	Gomez Pardo	Despensas	Otros
<b>P4-Tamaño del Hogar</b>	481	166	46	59	68	20	122
1	<b>9.36%</b>	10.24%	10.87%	16.95%	7.35%	10.00%	4.92%
2	<b>18.09%</b>	19.88%	28.26%	16.95%	5.88%	15.00%	19.67%
3	<b>20.37%</b>	25.30%	15.22%	18.64%	20.59%	20.00%	16.39%
4	<b>22.66%</b>	19.28%	17.39%	22.03%	29.41%	25.00%	25.41%
5 o más	<b>29.52%</b>	25.30%	28.26%	25.42%	36.76%	30.00%	33.61%
	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

- Casi un 60% de los consumidores trabajan, mientras que casi un 14% son amas de casa que no trabajan y prácticamente un 17% son jubilados; sólo un 6% son estudiantes.
- Interesante notar una mayor incidencia de las personas que trabajan en Gomez Pardo, una mayor incidencia de amas de casa en Luque y de jubilados en las despensas.



	Totales	Veá	Carrefour	Luque	Gomez Pardo	Despen- sas	Otros
<b>P6-Ocupación</b>	481	166	46	59	68	20	122
Trabaja	<b>59.46%</b>	56.02%	65.22%	47.46%	69.12%	45.00%	64.75%
Jubilado	<b>17.26%</b>	19.28%	17.39%	20.34%	14.71%	25.00%	13.11%
Ama de casa	<b>13.93%</b>	14.46%	4.35%	22.03%	13.24%	10.00%	13.93%
Estudiante	<b>5.82%</b>	6.02%	8.70%	6.78%	2.94%	10.00%	4.92%
Tiene un plan	<b>0.42%</b>	0.00%	2.17%	0.00%	0.00%	0.00%	0.82%
Otro	<b>3.12%</b>	4.22%	2.17%	3.39%	0.00%	10.00%	2.46%
	<b>100.00%</b>	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

- La distribución de niveles socioeconómicos es razonable, con una mayor incidencia de las clases medias, C2 y C3 y menor de las clases más altas y más bajas. Interesante notar una tendencia a NSE más altos en Carrefour que en los otros supermercados. En Luque mayor incidencia de las clases más bajas que en otros supers.

	Totales	Veá	Carrefour	Luque	Gomez Pardo	Despen- sas	Otros
<b>P15 = NSE</b>	481	166	46	59	68	20	122
NSE ABC1	<b>16.42%</b>	19.28%	23.91%	6.78%	10.29%	10.00%	18.85%
NSE C2	<b>33.68%</b>	31.33%	39.13%	33.90%	35.29%	15.00%	36.89%
NSE C3	<b>29.73%</b>	27.71%	21.74%	33.90%	33.82%	50.00%	27.87%
NSE D1D2E	<b>20.17%</b>	21.69%	15.22%	25.42%	20.59%	25.00%	16.39%
	100%	21.69%	15.22%	25.42%	20.59%	25.00%	16.39%

#### b. Comportamiento de Compra

- Los supermercados en donde los consumidores hacen la mayoría de sus compras son Veá, Gomez Pardo, Emilio Luque y Carrefour.
- Para complementar esas compras y para salir del paso, los consumidores concurren a la despensa, la verdulería y la panadería.



	Totales	Vea	Carrefour	Luque	Gomez Pardo	Despen- sas	Otros
	481	166	46	59	68	20	122
<b>P7-Lugar donde realiza la mayoría de sus compras</b>							
<b>Vea</b>	<b>34.51%</b>	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
<b>Gomez Pardo</b>	<b>14.14%</b>	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
<b>Emilio Luque</b>	<b>12.27%</b>	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
<b>Carrefour</b>	<b>9.56%</b>	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Jumbo	5.41%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	21.31%
Libertad	5.20%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	20.49%
Otro Super	4.78%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	18.85%
Despensa, Miniservice o Almacen E	4.16%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%
Walmart	3.74%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	14.75%
Makro	3.12%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	12.30%
Autoservicio Barrio	1.87%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	7.38%
Chango Mas	0.42%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.64%
Otro/Panadería	0.42%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.64%
Otro/Pescadería	0.21%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.82%
Otro/Otro	0.21%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.82%
	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

	Totales	Vea	Carrefour	Luque	Gomez Pardo	Despen- sas	Otros
	481	166	46	59	68	20	122
<b>P8-Lugar complementario y para salir del paso</b>							
<b>Despensa, Miniservice o Almacen B</b>	<b>30.48%</b>	37.70%	28.89%	37.14%	25.30%	4.76%	25.00%
<b>Otro/Verdulería</b>	<b>15.99%</b>	15.85%	13.33%	11.43%	19.28%	23.81%	16.18%
<b>Otro/Panadería</b>	<b>14.50%</b>	13.66%	22.22%	20.00%	10.84%	9.52%	13.24%
Otro/Otro	9.29%	6.01%	8.89%	7.14%	8.43%	9.52%	15.44%
Otro/Pollería	6.88%	6.56%	6.67%	7.14%	7.23%	14.29%	5.88%
Autoservicio Barrio	5.76%	6.01%	6.67%	8.57%	6.02%	0.00%	4.41%
Vea	3.35%	0.55%	0.00%	4.29%	6.02%	14.29%	4.41%
Emilio Luque	2.60%	2.73%	4.44%	0.00%	4.82%	4.76%	1.47%
Otro/Pescadería	2.60%	1.64%	4.44%	0.00%	3.61%	0.00%	4.41%
Otro Super	2.42%	1.64%	2.22%	1.43%	4.82%	0.00%	2.94%
Carrefour	2.23%	3.28%	0.00%	0.00%	2.41%	4.76%	2.21%
Jumbo	1.30%	1.64%	2.22%	0.00%	0.00%	9.52%	0.74%
Walmart	1.30%	1.64%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.94%
Libertad	0.56%	0.55%	0.00%	1.43%	0.00%	4.76%	0.00%
Chango Mas	0.37%	0.55%	0.00%	0.00%	1.20%	0.00%	0.00%
Makro	0.37%	0.00%	0.00%	1.43%	0.00%	0.00%	0.74%
Gomez Pardo	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

- Como es de esperar, la distribución del gasto total se centra en el super principal (64 a 74%) y en la despensa (5-11%). Es interesante notar que los consumidores de Carrefour, Luque, Gomez Pardo y Despensas también dedican parte de su gasto en VEA (4-10%).



	Totales	Ve	Carrefour	Luque	Gomez Pardo	Despen-	Otros
	481	166	46	59	68	20	122
<b>P9-Distribución del Gasto</b>							
Carrefour	<b>8.32%</b>	2.20%	<b>66.50%</b>	1.69%	1.91%	1.50%	2.62%
Chango Mas	<b>0.32%</b>	0.12%	0.00%	0.00%	0.15%	0.00%	1.02%
Emilio Luque	<b>9.62%</b>	2.23%	2.39%	<b>63.39%</b>	3.60%	1.50%	1.07%
Gomez Pardo	<b>11.70%</b>	1.46%	0.76%	0.42%	<b>73.82%</b>	4.00%	1.84%
Jumbo	<b>5.19%</b>	1.14%	3.04%	0.00%	0.15%	1.00%	17.50%
Libertad	<b>4.50%</b>	1.35%	0.00%	1.86%	0.44%	2.75%	14.30%
Makro	<b>2.53%</b>	0.21%	0.00%	1.12%	0.15%	0.00%	9.06%
Ve	<b>29.74%</b>	<b>69.84%</b>	12.17%	10.59%	6.00%	4.25%	8.49%
Walmart	<b>3.63%</b>	1.72%	0.65%	0.68%	0.74%	0.00%	10.98%
Otro Super	<b>4.94%</b>	1.60%	1.52%	1.86%	1.54%	1.00%	14.80%
Autoservicio Barrio	<b>2.06%</b>	1.04%	0.35%	1.61%	0.62%	1.00%	5.29%
Despensa, Miniservice o Almacen Ba	<b>10.81%</b>	10.98%	6.41%	11.19%	5.18%	<b>74.85%</b>	4.71%
Otro/Panadería	<b>1.90%</b>	1.61%	1.90%	1.81%	1.30%	0.75%	2.87%
Otro/Pescadería	<b>0.19%</b>	0.10%	0.76%	0.00%	0.18%	0.15%	0.22%
Otro/Pollería	<b>1.08%</b>	1.39%	0.98%	1.17%	0.98%	2.00%	0.57%
Otro/Verdulería	<b>1.93%</b>	2.05%	1.58%	1.79%	2.21%	3.75%	1.53%
Otro/Otro	<b>1.53%</b>	0.99%	0.98%	0.81%	1.03%	1.50%	3.11%
	<b>100.00%</b>	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

- La frecuencia de compra en los supermercados ya no es la tradicional visita de 1 vez al mes, sino que la frecuencia ha aumentado, como muestra el cuadro a continuación, concentrándose la mayoría entre 1 y 2 veces al mes. Como es de esperar, la compra en panaderías y verdulerías es semanal a casi diaria.

Frecuencia con que los consumidores de los super indicados van a los mismos	1 vez al mes	2 veces al mes	1 vez x semana	Casi todos los días	
Ve	28%	28%	<b>40%</b>	3%	100%
Carrefour	<b>41%</b>	33%	23%	2%	100%
Luque	<b>41%</b>	26%	25%	8%	100%
Gomez Pardo	<b>69%</b>	26%	5%	0%	100%
Despensa	3%	5%	30%	<b>62%</b>	100%
Jumbo	24%	18%	<b>51%</b>	8%	100%
Libertad	<b>57%</b>	22%	20%	0%	100%
Walmart	<b>49%</b>	28%	23%	0%	100%
Makro	<b>72%</b>	24%	4%	0%	100%
Chango Mas	<b>100%</b>	0%	0%	0%	100%
Panaderia	1%	1%	21%	<b>77%</b>	100%
Verduleria	1%	1%	<b>48%</b>	50%	100%
Polleria	3%	5%	35%	<b>58%</b>	100%
Pescaderia	0%	18%	<b>45%</b>	36%	100%



### c. Actitudes

- Prácticamente la mitad de los consumidores tienden a recomendar el super al que van. El 40% dice que seguirá siendo cliente de su super, controla los precios y piensa que tiene menos riesgo de que algo salga mal. El 35% dice que el super cumple con sus promesas y que puede confiar en ese negocio. Sólo un cuarto de los clientes controla los precios en las cajas.
- La recomendación es más alta entre los clientes de VEA y más baja entre los de Gomez Pardo.
- Una tendencia mayor entre los clientes de VEA, Carrefour y Despensas a seguir siendo cliente; menor entre los clientes de Gomez Pardo.
- Los clientes de Carrefour indican que ese super cumple sus promesas más que los otros supers.
- Los clientes de Luque muestran el índice de confianza más alto.
- Los clientes de Gomez Pardo no están tan identificados con este supermercado...

<b>P13-Actitudes, escala 5 ptos IDENTIFICACION, Top 3 Box</b>	Totales	Vea	Carrefour	Luque	Gomez Pardo	Despensas	Otros
	481	166	46	59	68	20	122
Yo recomiendo siempre este local a mis conocidos.	47%	60%	48%	41%	22%	45%	47%
Estoy dispuesto a seguir siendo cliente de ese establecimiento aunque tenga que hacer un esfuerzo adicional.	43%	48%	50%	42%	18%	60%	48%
Dentro del local siempre me aseguro que los precios publicados en el diario y/o folletos se respeten en la góndola.	40%	41%	39%	37%	34%	44%	43%
Comprando allí tengo menos riesgo de que algo salga mal.	39%	43%	41%	43%	43%	25%	32%
En esta empresa cumplen con lo que prometen.	36%	40%	41%	37%	29%	35%	34%
Siento que puedo confiar en este negocio.	35%	37%	28%	44%	29%	35%	35%
Siempre me aseguro que los precios de la góndola se respeten en las cajas.	25%	23%	24%	25%	21%	21%	31%
<i>Escala:</i>	5	<i>Me identifico totalmente</i>			2	<i>Me identifico muy poco</i>	
	4	<i>Me identifico muy bien</i>			1	<i>No me identifico en lo absoluto</i>	
	3	<i>Me identifico bastante bien</i>					

### d. Atributos de Importancia y Satisfacción

- Los consumidores indicaron la importancia de los diferentes atributos de la propuesta de un supermercado en general. Luego, evaluaron sobre estos mismos atributos a su super “principal”.



- Como se puede observar en la tabla a continuación, los niveles de satisfacción más altos no necesariamente se presentan en los atributos que los consumidores consideran como los más importantes de las propuestas de los supermercados.
- Entre los atributos de alta importancia para los consumidores de supermercados aparecen: (A1) nivel general de precios, (A2) atención en cajas, (A3) limpieza, orden y ambientación, (A4) ubicación, (A5) climatización, (A6) Ofertas y promociones, y (A7) surtido de productos. Sin embargo, sólo en el atributo limpieza casi todos los supermercados obtienen buenas calificaciones. En particular, la atención en cajas y el nivel general de precios no obtienen buenos puntajes de parte de los consumidores, excepto Libertad para la primera variable y Gomez Pardo para la segunda.
- En los atributos de importancia media sucede algo parecido, con la diferencia en dos atributos casi todas las marcas obtienen buenas calificaciones: (M3) medios de pagos, (M4) horarios y (M7) propuesta general del establecimiento. (M1) Atención personal, (M2) Variedad de marcas y (M6) comodidad es un punto en donde casi todas los supers no califican bien, excepto Jumbo para M2 y M6. El (M5) estacionamiento es para algunos un punto débil.
- La variable que resulta de baja importancia –(B1) información brindada en el local- tiene calificaciones moderadas.



		<b>P12-Satisfacción, escala 10 puntos, valor promedio</b>									
		<i>Nivel Deseable = 8 o más</i>									
		Ve	Carre-	Luque	Gomez	Despen-	Jumbo	Walmai	Makro	Liber-	
		166	four	59	Pardo	sas	27	18	14	tad	
			46		68	20				25	
<b>ALTA</b> <b>IMPORTANCIA</b>	4.5	5. Nivel general de los precios.	7.0	7.2	7.2	8.5	6.3	5.7	7.4	8.2	7.6
	4.3	7. Atención de cajas, incluyendo velocidad de atención.	6.9	7.2	7.2	7.0	7.4	7.3	6.7	7.1	8.0
	4.3	12. Limpieza, orden y ambientación del local, en general.	8.4	8.7	8.3	8.5	8.1	9.3	8.4	6.9	8.4
	4.2	2. Ubicación, incluyendo cercanía y accesibilidad.	8.8	8.4	8.7	7.0	8.8	9.3	7.9	6.9	7.6
	4.1	14. Climatización (calefacción, refrigeración, olores, etc.)	8.7	8.8	8.3	7.7	7.6	8.9	7.9	4.9	8.6
	4.1	13. Ofertas y promociones.	7.7	7.9	8.0	8.2	6.6	6.6	7.9	8.1	8.0
	4.1	3. Surtido de productos.	7.9	8.0	7.8	8.3	8.3	8.6	8.1	7.8	8.2
<b>MEDIA</b> <b>IMPORTANCIA</b>	4.0	6. Atención del personal, en general.	8.0	7.8	7.8	8.0	7.7	7.9	7.8	6.9	7.9
	4.0	4. Variedad de marcas.	7.7	7.9	7.6	7.8	7.3	8.2	7.8	7.4	8.1
	3.9	10. Medios de pago ofrecidos (contado, débito, crédito, etc.)	8.9	9.0	8.6	8.6	7.3	9.0	8.3	7.4	8.9
	3.9	11. Horarios de atención.	9.1	9.0	8.8	8.8	8.3	9.3	8.8	8.0	9.2
	3.8	15. Estacionamiento, incluyendo disponibilidad, comodidad y seguridad.	7.9	7.4	6.7	8.3	5.6	9.3	9.0	8.6	8.4
	3.8	9. Comodidad, incluyendo disposición de góndolas, disposición de artículos en góndolas, pasillos, señalización, cajas, carritos, etc.	8.0	7.6	7.3	7.9	7.3	8.5	8.1	6.9	8.5
	3.7	1. Propuesta general del establecimiento.	7.8	8.0	7.8	8.0	8.0	8.6	7.7	6.6	8.1
<b>BAJA</b> <b>IMPORTANCIA</b>	3.3	8. Información brindada dentro del local, en volantes, afiches, folletos, publicidades, etc.	7.3	7.6	7.1	7.1	5.9	7.5	7.3	6.1	7.7

- Cabe una mención especial sobre la variable que resulta de baja importancia, (B1) información brindada en el local, ya que en nuestro estudio no resulta de un impacto tan alto como en la bibliografía mencionada en la sección “Supermercadismo y Consumo al por Menor”. Entendemos que el artículo de referencia no necesariamente se contradice con nuestros resultados; puede no ser directamente comparable con este estudio puesto que no pudimos tener acceso a la encuesta original y a la orientación del procesamiento. Por otro lado en nuestro estudio la variable no se midió con tanta profundidad como, aparentemente fue medida en el citado estudio. Por último, tampoco sabemos la cobertura de la muestra del estudio citado puesto que no se devela en detalle y puede tomar una base diferente a la de nuestro estudio.



### e. Lealtad

- Finalmente, con los datos obtenidos, trazamos un índice de lealtad siguiendo la propuesta de Jacoby y Chestnut citada con anterioridad, combinando satisfacción, recomendación y recompra, como se muestra en la tabla a continuación:

	Vea	Carre-four	Luque	Gomez Pardo	Despen-sas
	166	46	59	68	20
<b>INDICE DE LEALTAD</b>					
<b>Satisfacción ponderada por Recomendación y Recomp</b> <i>(satisfaccion x recomendacion x recompra)</i>	<b>2.26</b>	<b>1.92</b>	<b>1.34</b>	<b>0.31</b>	<b>2.17</b>
<b>Satisfacción ajustada por Recomendación y Recomp</b> <i>(satisfaccion x (1+recomendacion) x (1+ recompra))</i>	<b>18.41</b>	<b>17.87</b>	<b>15.57</b>	<b>11.46</b>	<b>18.66</b>
<b>P12-Satisfaccion, escala 10 puntos, valor promedio</b>					
Propuesta general del establecimiento.	<b>7.8</b>	<b>8.0</b>	<b>7.8</b>	<b>8.0</b>	<b>8.0</b>
<b>P13-Actitudes, escala 5 ptos IDENTIFICACION, Top 3 Box</b>					
Yo recomiendo siempre este local a mis conocidos.	60%	48%	41%	22%	45%
Estoy dispuesto a seguir siendo cliente de ese establecimiento aunque tenga que hacer un esfuerzo adicional.	48%	50%	42%	18%	60%

- Este ejercicio indica que los supermercados de origen internacional presentan mejores índices de lealtad que los de origen local. Más allá de la metodología de medición, si se miran las tres variables (satisfacción, recomendación y recompra), las mismas presentan mayores valores para los supermercados de multinacionales que para los de origen local.
- Es interesante notar que “la despensa”, si bien un lugar de compra complementario, presenta tendencia a la lealtad por parte de sus clientes.



---

## CONCLUSIONES

Por todo lo expuesto, se pueden llegar a las siguientes conclusiones:

- No existen diferencias significativas en el comportamiento de compra de los consumidores de supermercados de origen local y de origen internacional.
  - No obstante, los consumidores sí manifiestan que los supermercados de origen internacional, en general, son mejores en los atributos medidos que los de origen local.
- Las ofertas extremas son perfectamente identificadas por los consumidores, ubicando a Jumbo en el extremo superior y a Makro en el extremo inferior.
  - Pero las ofertas intermedias no se diferencian mucho.
- Actitudinalmente hay una preferencia hacia los supermercados de origen local, lo que debería aprovecharse para generar un diferencial competitivo frente a los supermercados de origen multinacional.
  - Es interesante notar que los atributos que se pueden accionar desde la gestión comercial son, en general, de servicio, algo posible de implementar ya que es un esfuerzo interno y no significa
- Sin embargo, los niveles de satisfacción son, en general, más altos o abarcan más atributos en las empresas multinacionales que en las locales.
- Además, los indicadores de lealtad se vuelcan hacia las propuestas de las multinacionales...
- **El desafío está presente: las oportunidades para que las empresas locales mejoren sus propuestas, ganen consumidores, aumenten sus índices de repetición de compra, sus indicadores de lealtad, y, al final del día, sus rentabilidades están al alcance. Depende de la ductilidad de la gestión de los directivos de estas empresas.**

Finalmente, y para cerrar este escrito, volvemos a los objetivos planteados mostrando que han sido cubiertos:



**Objetivo 1:** Encontrar si existen o no diferencias significativas en los hábitos de consumo entre los consumidores de supermercados de empresas locales y de multinacionales.

- ✓ Resultado: No existen diferencias significativas en los hábitos de consumo.

**Objetivo 2:** Encontrar si existen o no diferencias significativas en las actitudes de los consumidores entre los consumidores de supermercados de empresas locales y de multinacionales.

- ✓ Resultado: Existen diferencias que pueden administrarse o gestionarse de manera tal que generen una ventaja competitiva para los supermercados de origen local frente a los de origen internacional.

**Objetivo 3:** Identificar variables de control de los supermercados de origen local que puedan dar lugar a la generación de mejoras competitivas.

- ✓ Resultado: El estudio no develó problemas importantes en las ofertas de los supermercados locales, pero sí dio luz sobre algunas vetas comerciales que se podrían explorar a fin de mejorar la oferta, lo que llevaría a atraer más clientes, aumentar la tasa de retención, elevar los índices de lealtad y crear nuevas ventajas competitivas rentables. Algunas de las vetas develadas en el estudio son:
  - Gomez Pardo podría prestar más atención a sus clientes hombres, averiguar sus intereses y, por ejemplo, crear una sección especial para ellos. Si Carrefour hace lo mismo, tomaría ventaja de esta oportunidad.
  - Luque, mientras tanto, podría armar una propuesta para los clientes de mayor edad (60+). Si Carrefour lo hace, lo aventajaría.
  - Luque podría armar propuestas para los hogares de 1 individuo, mientras que Gomez Pardo podría sacar más provecho de sus clientes con familias numerosas.
  - Luque podría hacer propuestas especiales para amas de casa y jubilados. Mientras que Gomez Pardo para las familias trabajadoras.



- Luque podría revisar su estrategia de precios, mientras que Gomez Pardo no necesita hacerlo.
- La atención de cajas y la velocidad de las mismas podría intentar mejorarse en ambos supermercados, Luque y Gomez Pardo. Sólo el super Libertad parece hacerlo bien.
- Gomez Pardo podría trabajar en la climatización de sus locales.
- Una vez mejorados los puntos anteriores, ambos podrían trabajar en introducir algunas nuevas marcas, mejorar la atención del personal y repensar el layout de sus locales y la exposición de sus productos de modo que resulten más cómodos a sus clientes.
- Tal vez con estas acciones mejorarán las actitudes de los consumidores, lo que conllevará una mejora en su comportamiento de compra. Se necesitan mejorar las percepciones de los consumidores de supermercados locales en cuanto al cumplimiento de promesas (expectativas vs experiencia) y confianza. También se necesita elevar los niveles de satisfacción para lograr una mejor competitividad.
- Por último, es difícil pensar en cómo competir con las despensas, puesto que sacan de apuro y se ocupan de los imprevistos... tal vez se podría hacer un esfuerzo comunicacional dentro del local recordándole de algunos artículos que suelen olvidarse los consumidores en su compra principal, aprovechando el hecho de que hoy en día las visitas al super principal son, en su mayoría, 2 veces al mes; aunque no es un atributo importante para los consumidores. Es dable pensar que este tipo de competidor estará siempre presente puesto que resuelve necesidades que el supermercado no puede resolver.



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Kevin Clancy y Peter Krieg: "Counterintuitive Marketing: Achieving Great Results Using Common Sense", Free Press, Estados Unidos, 2009.
2. Kevin Clancy y Robert Schulman: "Marketing Myths that are killing business: The Cure for Death Wish Marketing", primera edicion, Mcgraw-Hill, Estados Unidos, 1993.
3. James H. Myers: "Measuring Customer Satisfaction: Hot buttons and other measurements issues", primera edicion, American Marketing Association, Estados Unidos, 1999.
4. Jacob Jacoby y Robert W. Chestnut: "Brand Loyalty: Measurement and Management", primera edición, John Wiley & Sons, Wiley Series on Marketing Management, Estados Unidos, 1978.
5. Jeffrey L. Pope: "Practical Marketing Research", AMACOM, Estados Unidos, 1993.
6. Donald R. Lehmann, Sunil Gupta y Joel H. Steckel: "Marketing Research", Prentice Hall, Estados Unidos, 1997.
7. Cesar Bustos Reyes y Benito Oscar González: "Papel del formato comercial en la lealtad al establecimiento minorista". Rev. Tribuna de Economía- ICE. N°828. España, 2006.
8. Cesar Bustos Reyes y Benito Oscar González: "Indicadores de lealtad al establecimiento y formato comercial basados en la distribución del presupuesto". Documento de trabajo. Documento de trabajo N° 317 Fundación de las Cajas de Ahorros. España, 2007.
9. Day George S.: "A Two-Dimensional Concept Of Brand Loyalty". Journal of Advertising Research. Vol 9, N° 3- Pág. 30-35, Estados Unidos, 1969.
10. Miguel Santesmases Mestre, Francisca Sanchez de Dusso y Graciela Kosiak de Gesualdo: "Marketing. Conceptos y estrategias", Ed Pirámide, España, 2004.
11. <http://www.america-retail.com/destacado/como-compran-los-argentinos-en-el-supermercado/>, página visitada el 06/12/15.
12. <http://nulan.mdp.edu.ar/828/1/00508.pdf>, página visitada el 04/12/15.



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

---

## TITULO DEL TRABAJO

# ESTUDIO DE LA SITUACIÓN DE LAS MICROEMPRESAS EN LA REGIÓN DE VILLA MARÍA

### AUTORES

BELTRAMINO, NICOLÁS S.

CONCI, MARÍA CECILIA

INGARAMO, JUAN MARCELO

GAZZANIGA, L. CARINA



---

## ESTUDIO DE LA SITUACIÓN DE LAS MICROEMPRESAS EN LA REGIÓN DE VILLA MARÍA

### Resumen

En el presente trabajo se realiza un estudio comparativo de la realidad de las microempresas de la región mencionada mediante el cuestionario base desarrollado por la FAEDPYME.

En el estudio se pretende determinar las características que poseen este tipo importante de empresas, en cuanto a su cantidad e impacto en la realidad económica local a efectos de poder identificarlas y analizar sus capacidades y debilidades a los efectos de proponer acciones a efectos de tratar de paliar sus principales problemas.

Para luego efectuar una comparación con respecto a las características identificadas de las microempresas iberoamericanas, mediante a la metodología propuesta por FAEDPYME.

### 1. Introducción

El estudio de la microempresa o micronegocio se ha constituido en las últimas décadas en un referente para los académicos y para las instituciones, nacionales e internacionales, de cara a favorecer su desarrollo y mejorar su competitividad. La mayoría de las empresas existentes en América Latina son microempresas y resultan muy importantes desde el punto de vista de la generación de empleo y de ingresos para amplios segmentos de la población (Cardozo, 2007) y representan cerca del 90% del total de empresas constituidas (Saavedra y Hernández, 2008). Aunque a pesar de ser dominantes en cuanto al número de empresas, es posible que no haya contribuido de forma muy relevante a disminuir los niveles de pobreza que muestra la región de América Latina (Torres, 2006). Sin embargo, sí parece que ha sido un importante canal de sobrevivencia y movilidad social para los migrantes rurales que fluyen a los centros urbanos y posiblemente la única opción para mujeres y jóvenes pobres urbanos que buscan integrarse al mercado de trabajo (Torres, 2006).

No obstante, las microempresas tienen un impacto relevante en las economías por ser intensivas en uso de mano de obra, por dinamizar la producción y el consumo interno, y por su papel en la distribución de la riqueza en la sociedad (Heshmati, 2001; OIT, 2005; Albuquerque, 2007; Ortiz, 2013). Las microempresas han cobrado cada vez mayor



importancia, debido a que tienen la capacidad de producir puestos de trabajo con menores requerimientos de capital, demostrando el potencial innovador para enfrentar la flexibilidad productiva (BEL, 2006).

La configuración de un marco teórico de la microempresa o micronegocio como dimensión de un sector económico, social o político es un tema abierto a debate y resulta complejo encontrar un consenso dado sus múltiples dimensiones. El marco de referencia suele identificar a microempresa como una unidad económica de escaso capital, utilización intensiva de mano de obra, baja productividad, dificultad de acceso al crédito en el sistema financiero formal, mínima capacidad de ahorro, ausencia de gestión empresarial; y la no utilización de tecnología o nuevos conocimientos para dar valor agregado. Pero esto no siempre es así. Las nuevas tecnologías de la información y comunicación está permitiendo la creación de microempresas muy dinámicas y productivas (Dandridge y Levenburg, 2000).

Adicionalmente, la teoría de la heterogeneidad plantea la coexistencia dentro del sistema productivo de sectores económicos que presentan una diferenciación en los niveles de productividad, lo que se traduce en una estructura social muy heterogénea, esta heterogeneidad se ubica en las microempresas formales e informales. Dentro de las microempresas informales existe una mayor tendencia a la baja productividad y a la marginación, que no le permiten su inserción en el aparato formal productivo. Las microempresas formales e informales funcionan de acuerdo con racionalidades idénticas y se diferencian tan solo por su carácter de legales o ilegales (Pollack y Jusidman, 1997), lo que conlleva diferencias en el acceso a los recursos productivos y a los mercados (Orjuela, 2006). La integración del sector informal al proceso de modernización se puede conseguir a través de (Tokman, 2001): (1) apoyo para fomentar el desarrollo productivo de las microempresas, facilitando el acceso a los mercados y a los recursos productivos; (2) desarrollo del bienestar social de los ocupados en el sector informal; y (3) acciones dirigidas al marco institucional, que corrijan las imperfecciones de los sistemas regulatorios para favorecer la integración de las actividades informales a la modernización.

La complejidad propia del sector de la microempresa y la ausencia de registros y datos precisos sobre sus características organizativas y dimensiones reales, dificulta la realización de este tipo de estudios (Cardozo, 2007). El objetivo de este trabajo es, por tanto, realizar una radiografía en profundidad de la situación de la microempresa en Villa María, Argentina, para determinar sus fortalezas y debilidades, y aportar estrategias y planes de actuación que redunden en una mejora de su competitividad y desarrollo.



## 2. Objetivos

Los objetivos específicos del informe son:

- Analizar las características generales de las microempresas.
- Estudiar los motivos para la creación de la microempresa.
- Conocer las expectativas y el grado de satisfacción con su empresa.
- Analizar la financiación de la microempresa y conocer los ingresos que percibe la unidad familiar.
- Determinar las infraestructuras y el grado de desarrollo de las TIC.
- Analizar la gestión de la administración.
- Conocer los problemas o dificultades por los que atraviesa la microempresa.
- Determinar los factores de éxito de las microempresas

## 3. Utilidad e implicaciones del proyecto

Este proyecto resulta relevante y actual, pudiendo ser de gran interés las implicaciones que se derivan del mismo. En efecto, los resultados del estudio pueden ser útiles tanto para la Administración como para la gestión competitiva de la Microempresa. Los resultados pueden ser considerados para el diseño eficaz de la política pública dirigida a apoyar el desarrollo de la Microempresa. Los resultados también pueden proporcionar guías de actuación útiles para los gerentes o propietarios que deben asegurar la fortaleza competitiva de su empresa y una solidez financiera. Este proyecto contribuye a promover la investigación de calidad en el desarrollo de una línea de trabajo donde se contribuye a resolver problemas de impacto social y económico.

## 4. Metodología del proyecto

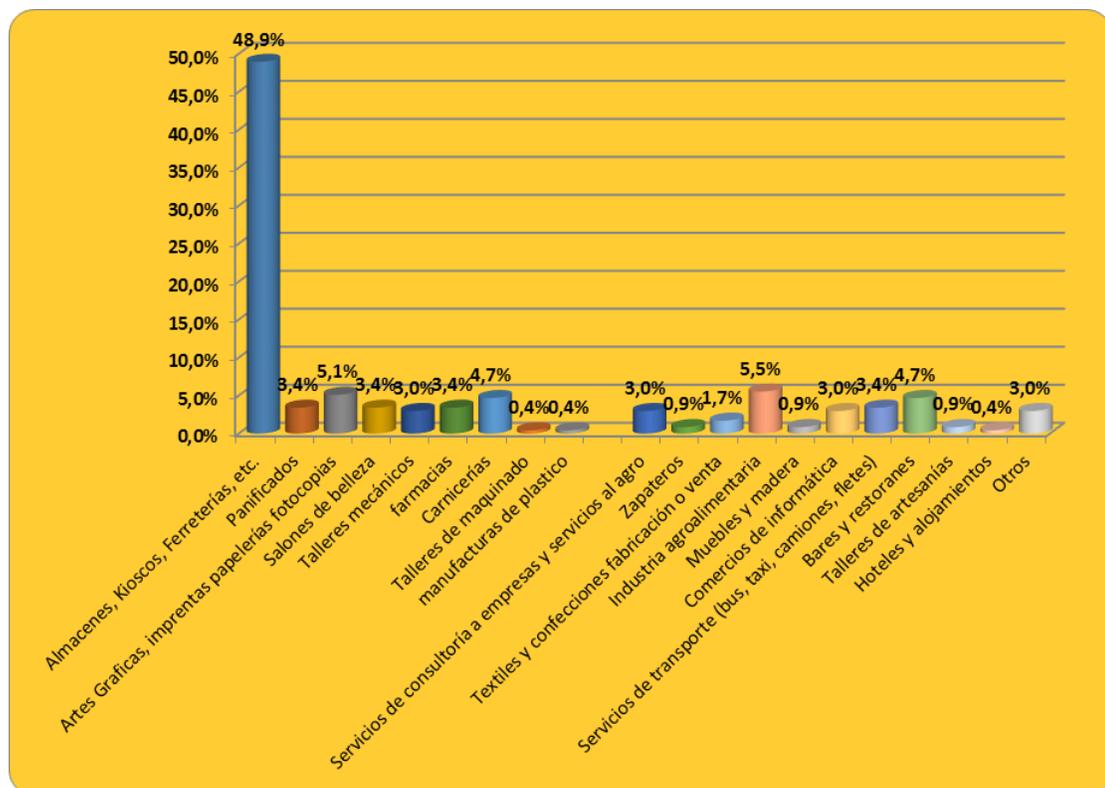
El estudio se llevó a cabo por medio de una muestra de 215 casos tomados de manera aleatoria, sin la utilización de una muestra paramétrica, tratando de obtener una representación de la estructura empresarial de las empresas de la región de Villa María.

Otro aspecto considerado fue la segmentación de la muestra para que pueda darse una comparabilidad entre países. En este trabajo se entenderá en general microempresas aquellas que cuenten entre 1 y 10 empleados (incluido el propietario).

## 5. Análisis de datos relevados

### CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA

De la muestra relevada, observamos que casi la mitad de las empresas se dedican a actividades que no requieren demasiado Know How, ni inversiones tanto físicas como humanas, como lo son los kioscos, despensas, y otros negocios de aprovisionamiento que pueden ser desarrollados en el espacio físico donde vive el núcleo familiar.

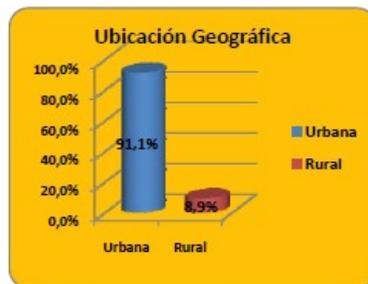


Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados

Del resto de las actividades vemos que se distribuyen de manera muy pareja en torno al 5 % de la muestra en gran parte de las actividades codificadas, y las que requieren de un conocimiento más artesanal o de alguna técnica en particular.

### Localización y Emplazamiento

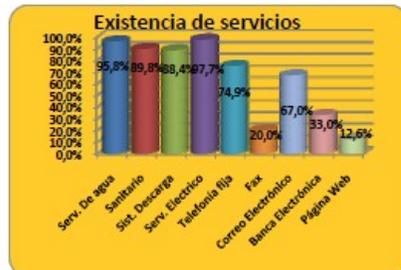
Analizando la distribución de acuerdo al área geográfica de emplazamiento, observamos que más del 90% se desarrolla en zonas urbanas, quedando menos del 10% para las zonas rurales, siendo soló las que se dedican a actividades relacionadas con la actividad agropecuaria, ya sea en explotaciones o brindando servicios al sector.



Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados

### Disponibilidad de Servicios

En cuanto a la disponibilidad de los diferentes servicios se pudo constatar que en casi la totalidad de los casos, un guarismo cercano al 90% de las observaciones poseen los servicios básicos como agua, electricidad y sanitarios instalados. Luego baja a un 75% en el caso de la telefonía fija.



Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados

En lo que respecta a su emplazamiento podemos observar que el 57% de los consultados se emplazan en áreas comerciales, y que un poco más del 30% lo hace en zonas residenciales, optando por emplazamientos móviles solamente un 3% de los casos. La menor significación es de emplazamientos en centros comerciales, dado los elevados costos de mantenimiento para este tipo de ubicaciones, lo que requieren de estructuras mucho más formalizadas.



Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados

En lo que respecta al uso de las modernas tecnologías de información y comunicación se pudo observar que el 67% tienen y utilizan correo electrónico, pero menos de la mitad de estos usuarios usan la banca electrónica, y solamente un poco más del 10% poseen página web.

### Antigüedad de La Explotación

Tomando en cuenta la antigüedad de las actividades, surge que existe una notoria paridad en la distribución por esta variables entre aquellos emprendimientos que se encuentran con menos de dos años, entre dos y cinco años y los que tienen hasta diez años los que alcanzan un porcentaje de alrededor del 17% para cada una de las categorías, abarcando entre las tres es decir empresas con hasta 10 años poco más del 50%, y que las que tienen mayor antigüedad sean el resto.



Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados

Considerando el tipo de empresas mayoritariamente, una tres cuartas partes de la muestra se categorizan como empresas individuales registradas, permaneciendo en el mercado informal, o

no registrado menos del 10%, sucediendo lo mismo con empresas de mayor desarrollo jurídico como las S.R.L.



Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados.

#### Género de los Propietarios

Habiendo indagado sobre el género de los propietarios de los establecimientos, pudimos obtener que el mayor porcentaje fuera de hombres solos, con más de un 40 % de los casos y que fueran seguidos con poco menos del 30% por mujeres solas propietarias, ubicándose en tercer lugar la propiedad conjunta de hombres y mujeres, con poco menos del 20%.

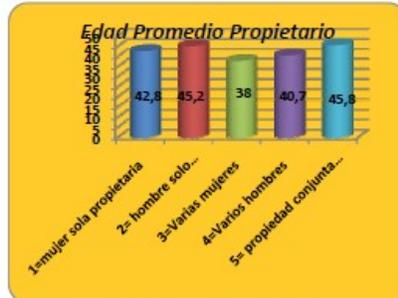
Siendo la propiedad de grupos de solo hombres o solo mujeres los menos representativos.

#### Edad de los Propietarios

En cuanto a la edad promedio de los propietarios de la muestra de 42.5 años, y de los grupos en los que se dividió la muestra los de menor edad el grupo de solo mujeres propietarias, con un promedio de 38 años, y los de mayor edad el de propiedad conjunta de hombres y mujeres. La edad mínima que coincidía en casi todas las categorías fue de 22 años, mientras que la máxima fue de 80 años, registrando una gran diferencia en la máxima el grupo de mujeres propietarias con un máximo de 57 años.



Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados



Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados

Mostrando el nivel más bajo de formación las empresas dirigidas por un conjunto de hombres.



Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados

### Nivel de Formación

Analizando el nivel de formación pudimos observar que el nivel más alto de formación universitaria se encuentra en las empresas cuya titularidad es ejercida por un conjunto de varias mujeres, que en más del 50 % poseen este nivel de formación, seguidos por las mujeres solas propietarias que poseen más de un 30%.

### Motivaciones personales para crear el negocio

Si tomamos en cuenta las motivaciones desde la óptica de la personalidad que llevaron a la creación de la empresa y al desarrollo de este tipo de actividad nos encontramos que en su gran mayoría, más de un 50% considera que la principal ha sido la necesidad económica, seguidos con porcentajes cercanos al 20 % la visión de futuro, la pasión, la intuición, la audacia, entre las principales.



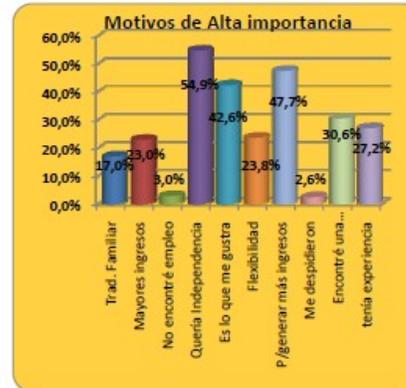
Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados

Ahora bien consultados sobre los motivos racionales que lo llevaron a emprender

ese tipo de actividad, nos respondieron que los llevó a tomar esa decisión fue el

deseo de independizarse con casi un 55 % de las respuestas, seguidos por la generación de mayores ingresos y en tercer lugar que es lo que les gustaba hacer.

Si consideramos los factores que consideran de baja importancia, se destaca en primer lugar el haber sido despedido, con un 83% de las observaciones, seguido por la no consecución de empleo con un 70%.



Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados

### Nivel de Satisfacción

En general con respecto a este aspecto, podemos decir que la mayoría, más del 80% manifestó que se encuentran o satisfechos o muy satisfechos con los resultados obtenidos con el desarrollo de la actividad, a lo que si le sumamos los que no se encuentran ni satisfechos ni

insatisfechos, el porcentaje sube hasta casi el 95 % de las respuestas. En el mismo sentido anterior se encuentran las respuestas sobre el clima empresarial ya que más de las tres cuartas partes de la muestra respondió que las perspectivas son o buenas o muy buenas y solamente el 13% consideran que la situación será negativa.



Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados



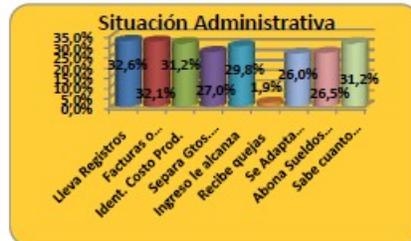
Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados

### Gestión administrativa Contable

Al estudiar este aspecto se pudo observar que solamente alrededor de una tercera parte de las empresas indagadas, llevan registros contables, poseen facturación de acuerdo a las normas exigidas por los organismos de fiscalización, pueden identificar los costos de operación del emprendimiento, pueden separar los

gastos personales de los del negocios y que los ingresos de la explotación le son suficientes para soportar sus gastos. Además un poco más de la cuarta parte son capaces de adaptarse con facilidad a los cambios que se producen en el entorno. Abonan sueldos acordes al mercado y además un escaso porcentaje,

solamente menos del 2 % de los encuestados manifestó tener quejas frecuentes de sus clientes.



Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados

En lo relativo a las prácticas económico financieras, observamos que al igual que en punto anterior prácticamente un tercio realizan actividades de contabilidad y finanzas, al igual que análisis de costos. En cuanto a otras prácticas como por ejemplo, publicidad solo un 22,8% la realiza y menor aún es la incidencia de la aplicación de herramientas de gestión de la calidad.

#### Factores de evolución

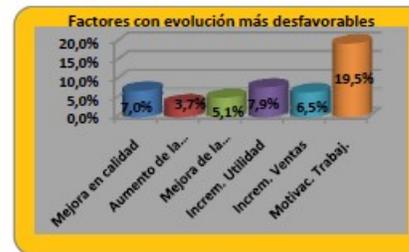
Cuando indagamos sobre los factores que más dificultan la evolución del emprendimiento, se presenta con lograr la motivación de los trabajadores, que claramente la definieron como el mayor inconveniente casi en el 20% de los casos. Seguidos en proporciones muy bajas la mejora de la calidad, el incremento de las utilidades y ventas y la mejora de la imagen de la empresa, las que fueron consideradas solamente en alrededor del 7% de las observaciones.

En lo que hace a los aspectos que más favorecen la evolución, nos encontramos que son en primer lugar lograr la satisfacción de los clientes, la mejora de la imagen y de la calidad de la empresa.



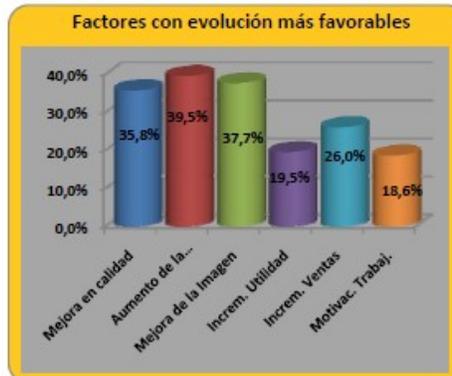
Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados

Con una incidencia mucho menor se encuentran otras prácticas como lo son la realización de cursos, la utilización de programas informáticos, la aplicación de técnicas de producción, el análisis de viabilidad del negocio o la captación de programas de apoyo industrial, los que rondan alrededor del 10 por ciento de las explotaciones.



Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados

En coincidencia con el análisis de los factores más desfavorables, el de menor incidencia aquí es la motivación de los trabajadores, el que fue mencionado por casi un 19% de los consultados.



Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados

### Proyecciones Futuras



Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados

Al ser consultados sobre cuáles eran las perspectivas futuras del negocio, más de la mitad, un 52,6 % tienen expectativas de que su actividad siga creciendo y lograr la expansión de su negocio, mientras que una cantidad importante, el 40 % piensa que su actividad seguirá igual que hasta el momento, sin expectativas de crecimiento ni disminución de su negocio. Por lo que si sumamos ambas apreciaciones nos arroja que solamente un escaso número un 7% dejaría la actividad por un trabajo asalariado o iniciaría otro negocio.



Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados

Con respecto a las perspectivas en cuanto a la demanda de empleo, solamente la cuarta parte de los consultados piensa que se producirá un aumento en la demanda, siendo que la mayoría (67,9%), opina que se mantendrá estable y solamente un escaso porcentaje estima que habrá una disminución.



Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados

Algo muy similar sucede con las perspectivas de ventas, en el que la mayor parte, 61,4% estima que aumentarán, casi una tercera parte piensa

que se mantendrán y casi un 10% sostiene que habrá una caída del nivel de actividad.

### Análisis de Ventas



Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados

La gran mayoría de los casos estudiados destina sus ventas al mercado de cercanía, realizando sus operaciones con clientes próximos al emplazamiento de lugar de operaciones, poco más de la mitad realizan operaciones con clientes de fuera de su barrio. Siendo aún mucho

menor las que se dedican a efectuar operaciones o servicios a otras empresas en las que solo el 18% de los consultados, respondió esta opción. Son muy raros los casos en los que este tipo de empresas realizan operaciones con el estado, seguramente dado su nivel de informalidad que no les permite llevar adelante este tipo de operaciones, ya que solamente el 3 % de las empresas efectúa este tipo de actividad. Y de manera muy insignificante realizan operaciones con clientes en el extranjero, solo un 0,5%.

Analizando los volúmenes de ventas semanales, podemos observar que el promedio ronda los 20.000 pesos, lo que equivale a unos 2.200 U\$, y un promedio mensual de 67.000 pesos, es decir 7.500 U\$.

### Problemas que enfrentan

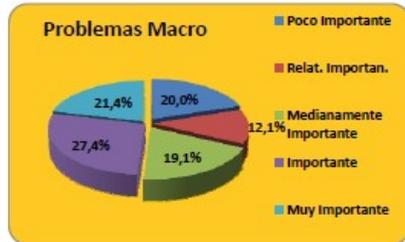


Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados

Considerando el grado importancia asignado a los problemas, en el caso del de mayor importancia, es decir, los problemas macroeconómicos, se pudo observar que lo consideran de medianamente importante a muy

En relación a los principales problemas a los que deben hacer frente, respondieron que el mayor problema es la situación económica seguida por los problemas de mercado, ambos que casi duplican la cantidad de respuestas positivas frente a otros problemas tipificados en el cuestionario tales como legales o tributarios, de abastecimiento, administrativos o financieros. Siendo los menos mencionados los problemas internos tales como con los empleados, de formalización o personales, entre los principales.

importante prácticamente el 70 % de los consultados, y que solamente lo consideran de bajo nivel de importancia el resto.



Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados

### Fuentes de Aprovisionamiento

Sin lugar a dudas la principal fuentes aprovisionamiento de materias primas o de mercaderías para la reventa, los son los mayoristas, que abastecen a más de la mitad de los consultados, seguidos por la provisión por parte de los propios fabricantes con un 26,5%, siendo las demás fuentes de menor significado.



Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados

En cuanto a las de menor importancia se destacan, las compras en el extranjero, que los clientes traigan las mercaderías y las empresas le realicen los servicios de

procesamiento o la elaboración de lo que recogen de la actividad extractiva.



Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados

Un aspecto llamativo, es que un elevado porcentaje de los consultados, casi un 40% respondió no haber requerido de financiamiento o créditos para la provisión de materias primas, lo que si realizó poco más del 60 % de los indagados.

## Conclusiones

Del análisis realizado de los datos, se pueden obtener las siguientes conclusiones, este tipo de emprendimientos se caracterizan por ser:

- Mayormente gestionados de manera individual, ya sea por hombres solos (40%) o mujeres solas (30%).
- 74,5% se encuentran registradas como empresas unipersonales.
- Poseen un alto nivel de informalidad, ya que solo el 30 % lleva registraciones y comprobantes fiscales.
- La antigüedad promedio es de 14 años y más de la mitad poseen más de 10 años.
- La edad promedio de sus directores es de 42,5 años



- Las mujeres propietarias son las que poseen el mayor nivel de formación
- Fueron creadas por necesidades económicas.
- La motivación principal fue para lograr independencia económica.
- Los principales problemas que enfrentan son los macroeconómicos o de mercado.
- Se aprovisionan principalmente de mayoristas.
- Destinan sus ventas principalmente a mercados de proximidad.
- Son optimistas en cuanto a las perspectivas futuras, tanto de la empresa como del medio.

## 6. Referencias Bibliográficas

ALBURQUERQUE, F. (2007): “DESARROLLO LOCAL EN AMÉRICA LATINA: OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS PARA EL TRABAJO DECENTE”, DOCUMENTO DE TRABAJO Nº 63, DEPARTAMENTO DE INTEGRACIÓN DE POLÍTICAS, GRUPO DE POLÍTICAS NACIONALES, OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO, GINEBRA.

BOLETÍN DE ECONOMÍA LABORAL (2006): “LA MICROEMPRESA: UNA PROPUESTA TIPOLOGICA Y EJERCICIO DE APLICACIÓN EN LIMA SUR”, MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DE EMPLEO DE PERÚ, BOLETÍN 34, AÑO 9.

CARDOZO, E.R. (2007): “LA CONCEPTUALIZACIÓN DE MICROEMPRESA, MICROEMPRESARIOS Y UNIDAD PRODUCTIVA DE PEQUEÑA ESCALA”, *REVISTA COPÉRNICO*, VOL. 4 (6), 23-30.

DANDRIDGE, T Y LEVENBURG, N.M. (2000): “HIGH-TECH POTENTIAL? AN EXPLORATORY STUDY OF VERY SMALL FIRMS' USAGE OF THE INTERNET”, *INTERNATIONAL SMALL BUSINESS JOURNAL*, VOL. 18 (2): 81-91.

GONZÁLEZ ALVARADO, T.E. (2005): “PROBLEMAS EN LA DEFINICIÓN DE MICROEMPRESA”, *REVISTA VENEZOLANA DE GERENCIA*, AÑO 10, Nº 31, 408-423.

HESHMATI, A. (2001): “ON THE GROWTH OF MICRO AND SMALL FIRMS: EVIDENCE FROM SWEDEN”, *SMALL BUSINESS ECONOMICS*, 17, 213-228.

ORJUELA, F.N. (2006): “ELEMENTOS PARA EL ESTUDIO DE LA MICROEMPRESA LATINOAMERICANA”, *LATINOAMÉRICA. REVISTA DE ESTUDIOS LATINOAMERICANOS*, Nº. 43, 153-174.

ORTIZ MEDINA, M. (2013): “EL FRACASO DE LA MICROEMPRESA RELACIONADO CON LAS CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES DEL PROPIETARIO: UN ESTUDIO EMPÍRICO EN REPÚBLICA DOMINICANA”, *REVISTA FIR, FAEDPYME INTERNATIONAL REVIEW*, VOL. 2 Nº 3, 39-48.



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

- 
- POLLACK, M. Y JUSIDMAN, C. (1997): “EL SECTOR INFORMAL URBANO DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO. EL CASO DE MÉXICO”, SANTIAGO DE CHILE, CEPAL.
- SAAVEDRA, M.L. Y HERNÁNDEZ, Y. (2008): “CARACTERIZACIÓN E IMPORTANCIA DE LAS MIPYMES EN LATINOAMÉRICA: UN ESTUDIO COMPARATIVO”, *ACTUALIDAD CONTABLE FACES*, AÑO 11, Nº 17, JULIO-DICIEMBRE, 122-134.
- TOKMAN, V.E. (2001): “DE LA INFORMALIDAD A LA MODERNIDAD”, *ECONOMÍA*, PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ, VOL. XXIV, Nº 48, 153-178.
- TORRES, M. (2006): “MICROEMPRESA, POBREZA Y EMPLEO EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. UNA PROPUESTA DE TRABAJO”, ORGANIZACIÓN DE LOS ESTADOS AMERICANOS. SECRETARÍA EJECUTIVA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL. DEPARTAMENTO DE DESARROLLO SOCIAL Y EMPLEO.
- TUNAL, G. (2003): “EL PROBLEMA DE CLASIFICACIÓN DE LAS MICROEMPRESAS”, *ACTUALIDAD CONTABLE FACES*, VOL. 6 (7), JULIO-DICIEMBRE, 78-91.



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

---

## TITULO DEL TRABAJO

### ANALISIS CONCEPTUAL DEL TURISMO SUSTENTABLE

**Autor:**

Prof. Cdr. Carlos Alberto Ponsella.

Correo electrónico: [carponse@hotmail.com](mailto:carponse@hotmail.com)

Domicilio: 25 De Mayo 1350, primer piso, dpto. A. Córdoba Capital.

Teléfonos: 0351-4512726/153675755



## ANÁLISIS CONCEPTUAL DEL TURISMO SUSTENTABLE

En el desarrollo de las comunidades, una actividad económica que suele ser explotada es el Turismo. Si bien, estas ofertas de servicios tienen determinadas características y protocolos, es destacable visualizar la diversidad de propuestas de los productos turísticos en las sociedades.

Las prestaciones de servicios turísticos, en las últimas décadas han tenido numerosos cambios, generalmente producidos por los efectos del entorno como lo son las nuevas demandas de los clientes, incremento de competencia, exigencias del Estado, entre los más importantes.

Teniendo en cuenta los cambios, con la aparición de nuevos paradigmas en Gestión, han surgido importantes avances sobre el “Turismo Sustentable”. Con el propósito de caracterizar la sustentabilidad en el mismo, podemos citar: “...En muchos casos, este concepto se transforma en un slogan para justificar ciertas propuestas de perfeccionamiento de la actividad turística. Por lo tanto, se intenta prevenir sobre el riesgo de caer en la ilusión de que la simple inclusión del concepto de desarrollo sustentable en los programas y planes turísticos, será suficiente para evitar los impactos socio-ambientales negativos que el turismo suele provocar en los destinos...”.

A fines de ilustrar la vinculación entre actividad económica y el desarrollo sustentable, y siguiendo lo elaborado por la autora. Vamos a analizar el Turismo desde la sustentabilidad, y a través de diferentes perspectivas:

En primer lugar, analizamos el Turismo como actividad económica y su efecto en la economía global. Este pretende contribuir la continuación del sistema global y garantizar la sustentabilidad propia en la región en la que se desarrolla. La no sustentabilidad o insustentabilidad, vista como la cuestión del



deterioro de los recursos naturales, se traduce en una disminución de los ingresos que esta actividad genera y de las llegadas de turistas a causa del proceso continuo de deterioro de los atractivos que los motivan.

La otra perspectiva de análisis, es el Turismo como sistema. El proceso de la actividad turística es complejo, implicando que cualquier efecto en una de las partes, implica un cambio en el todo. Por lo tanto, en algunas oportunidades las acciones parciales no provocan el efecto deseado. A tal efecto, el incluir la sustentabilidad en el Turismo, implica un análisis global de este sistema, y analizar el impacto en todas sus partes.

La tercera perspectiva, es el Turismo como industria generadora de un producto. Este mismo, es una actividad económica que genera valor, y ejerce un efecto multiplicador en las economías locales y regionales. Por lo tanto, es un objeto de análisis en muchos casos central en la macroeconomía de distintas localidades y regiones, relacionándolo con el punto de análisis.

Hacia una aproximación de conceptualizar la “sustentabilidad” en el de “turismo”. Se puede reflexionar que implica una nueva forma de hacer turismo: “turismo sustentable”. A partir de este punto, se explica que el turismo sustentable puede ser desarrollado tanto en el turismo tradicional, conocido como de “sol y playa”, como en el turismo alternativo, que ofrece una gran variedad de formas de ocio y esparcimiento.

Las características del turismo tradicional, entre otras podemos mencionar las siguientes: es mecánico, estandarizado y no considera demasiado al visitante y mucho menos a la comunidad receptora. Ofrece al turista un producto estándar. Entre ellos, podemos mencionar:



- Sol y Playa.
- Cultural.
- Salud.
- Náutico – deportivo.
- Social.
- Negocios.

Por otra parte, el turismo alternativo se caracteriza por ofrecer una atención personalizada y por brindar la oportunidad de una experiencia de viaje prácticamente a la medida, donde el destino es lo importante y las vivencias con la comunidad receptora son personales, únicas, irrepetibles y de calidad. Entre estas ofertas, caracterizamos:

- El Ecoturismo.
- Turismo de Aventura.
- Turismo Rural.

Habiendo distinguido, el turismo tradicional del alternativo, estamos en condiciones de detenernos a caracterizar el turismo alternativo desde la perspectiva de sustentabilidad .

En primer lugar, analizamos el Ecoturismo o turismo de naturaleza. Este implica realizar actividades recreativas de apreciación y conocimiento de la naturaleza a través del contacto con la misma. Permite disfrutar la naturaleza sin perjudicarla. A tal efecto, se tienen que cumplir tres aspectos, estos son: conservación o intervención de bajo impacto, generación algún beneficio económico a la comunidad y ofrecer educación ambiental. Entre otras, sus actividades pueden ser:



-Observación de flora, fauna, ecosistemas, fósiles, atractivos naturales, geológica sideral, etcétera.

- Senderismo interpretativo.
- Safari fotográfico.
- Talleres de educación ambiental.

Al caracterizar el Turismo de Aventura, podemos decir que tiene como fin realizar actividades recreativas y deportivas asociadas con desafíos impuestos por la naturaleza. Entre otras, sus actividades pueden ser:

- Tierra: montañismo, cabalgata, ciclismo, entre otras.
- Aire: paracaidismo, vuelos en delta, entre otras.
- Agua: buceo, descenso en ríos, pesca deportiva, entre otras.

La tercera propuesta es el Turismo Rural. Este tiene como finalidad convivir e interactuar con todas aquellas expresiones sociales, culturales y productivas habituales de una comunidad rural. Entre sus actividades se encuentran:

- Agroturismo.
- Fotografía rural.
- Vivencias místicas.
- Aprendizajes de dialectos.

Luego de este análisis del Turismo como una actividad sustentable y descripción de las propuestas del turismo alternativo. Se puede reflexionar sobre el impacto del turismo y el hecho de que éste puede llevarse a cabo de una manera que no sólo contribuya al desarrollo económico, sino también al social, respetando además el medio ambiente, fuente de los recursos que lo hacen posible. El desarrollo sustentable implica el mejoramiento de la calidad



de vida y la satisfacción integral de necesidades; como así también la consideración de los límites finitos de los recursos naturales

El paradigma del desarrollo sustentable no pretende cambiar las relaciones fundamentales del mercado, simplemente que en su lugar busca reconocer a la naturaleza como los recursos que no se deben agotar porque sus beneficios son vitales. Por lo tanto, el turismo sustentable no puede ser visto como un concepto lleno de lineamientos y sugerencias, sino como un modelo de desarrollo en armonía considerando las tres dimensiones: económica, social y ambiental.

El turismo es un derecho al cual todos los seres humanos deben tener acceso. También, corresponden obligaciones; que están relacionadas con el compromiso de lograr el desarrollo económico y social de las comunidades turísticas, y con el respeto y conservación de los recursos naturales que hacen posible esta actividad y sin los cuales simplemente en el largo plazo se extinguiría.

En el marco del Primer Congreso Internacional de Turismo Sustentable, en la Ciudad de Cancún México, se planteó que el análisis de un Marco para la Evaluación de Sistemas de Manejo de Recursos Naturales incorporando Indicadores de Sustentabilidad, en este efecto, se expone una propuesta para el diseño de un marco operativo que permita evaluar de manera tangible la sustentabilidad en sistemas turísticos locales.

En las producciones del Congreso se manifestó que no es solo hay que diseñar propuestas de Turismo Sustentable, sino que también se deben evaluar el grado de sustentabilidad de las propuestas turísticas en las diferentes localidades y regiones. Así también, se expone que los mecanismos de evaluación tendrían que estar legislados, fundamentalmente en las



localidades y regiones dónde el turismo es un factor importante en la actividad económica.

La elaboración de indicadores del turismo sustentable. Implica que se persiga una certificación ambiental que tenga en cuenta muchísimos aspectos desde el pilar Social y también desde el uso consciente de los Recursos Naturales. Que muchas veces, lleva a tener un precio más elevado que ofertas del turismo tradicional. Por lo tanto, el desarrollo turístico sustentable se encuentra en una difícil situación porque los consumidores (turistas) al optar por un producto turístico sustentable, no se tienen que influenciar por los sobre costos que pueda representar. A tal efecto, entre otras acciones se tendrían que tener en cuenta:

-Las empresas tienen que incorporar el medio ambiente en sus propuestas comerciales, como así también tener una función social

-El Estado tiene que reforzar políticas ambientales en todos los sentidos. Incorporar estratégicamente una política de Turismo Sustentable en las distintas regiones o localidades.

-Considerar la participación de comunidades residentes o nativas en la actividad de turismo sustentable.

Una de las principales estrategias del Programa de Turismo Sustentable de México, es la aplicación del Sistema de Indicadores de Sustentabilidad para el mismo, el cual se compone de los siguientes cuatro grandes temas:

1. Medio ambiente
- Agua
- Desechos Sólidos.



- 
2. Entorno socioeconómico
    - Beneficios económicos del turismo
    - Impacto social.
  
  3. Turismo
    - Demanda turística
    - Oferta turística.
  
  4. Desarrollo urbano
    - Planeación urbana y ambiental
    - Desarrollo urbano integral
    - Imagen urbana

De cada uno de los indicadores, en un mapa geográfico de la región, se indica una evaluación de la condición de los mismos según distintos colores:

- Verde: Condición Favorable.
- Amarillo: Atención Preventiva.
- Rojo: Atención Prioritaria.

A través de la evaluación, se identificó que las algunas problemáticas de sustentabilidad en los destinos turísticos en México son las siguientes:

- 1- Medio Ambiente
  - Carencia de una planta de tratamiento de agua residual.
  - Inexistencia de un relleno sanitario conforme a la norma.
  - Falta de un programa para el manejo de residuos peligrosos.



---

## 2- Desarrollo Urbano

- Inexistencia de un Plan de Desarrollo Urbano vigente y decretado.
- Falta de un Programa de Ordenamiento Ecológico de nivel local.
- Elevado índice de vivienda precaria.
- Inexistencia de un Reglamento de Imagen Urbana.

## 3- Turismo

- Baja participación de los establecimientos turísticos en programas de competitividad.
- Baja participación de los establecimientos turísticos en programas de certificación ambiental.

Con lo analizado precedentemente, se puede visualizar que la República de México ha tenido importantes avances en cuanto a la elaboración de indicadores de sustentabilidad en el turismo. Lo que habría que seguir evaluando la implementación de correcciones a los desvíos que se visualizan en las zonas “en rojo”.

Justamente, entre este gran dilema de plantear propuestas de Turismo Sustentable, Entre el discurso y la acción. Se plantea el significado del concepto de sustentabilidad, su uso indiscriminado y su banalización en el turismo. En muchos casos, es un slogan para justificar ciertas propuestas de desarrollo de la actividad turística en los países en desarrollo – como lo considera el Autor a Brasil-. Por lo tanto, se intenta prevenir sobre el riesgo de caer en la ilusión de que con la simple inclusión del concepto de desarrollo sustentable en los programas y planes de desarrollo turístico será suficiente para evitar los impactos socio-ambientales negativos que el turismo suele provocar en los destinos.



---

## RESUMEN

En esta propuesta, se pretende desarrollar lo planteado por algunos autores latinoamericanos sobre sustentabilidad en el turismo, dentro del marco de la investigación “ANÁLISIS, DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE TURISMO SUSTENTABLE EN LA CIUDAD DE UNQUILLO”– Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Córdoba-. Proyecto tipo “A” previsto años 2014/2015. Código del Proyecto de Investigación de: 30720130101322CB.

Se describe y reflexiona, según la visión de los autores, los distintos tipos de turismo, las características del turismo sustentable y los escenarios que se aproximan en el marco del desarrollo latinoamericano.

Por último, se realiza una reflexión final en forma de conclusión de lo planteado por los diferentes autores.

## CONCLUSIONES

Es de suma importancia reflexionar sobre la sustentabilidad en la actividad turística, principalmente que tendría que estar en agenda de las estrategias implementadas por los países con menor desarrollo, dado que son los que preferentemente tienen una gran cantidad de recursos naturales y a veces no son tan bien protegidos.

El efecto de la expansión turística en el globo terráqueo, ha puesto en agenda la consideración de la explotación de los recursos naturales por parte del mercado globalizado del turismo. En países periféricos (como el caso del artículo de Marcos Aurélio Tarlombani da Silveira –Brasil-), los capitales suelen provenir del exterior y no siempre hay una planificación ambiental previa.



---

Uno de esos desafíos es la búsqueda de sustentabilidad en el turismo implica construir un modelo de desarrollo que se apoye sobre los tres pilares básicos de la sustentabilidad: el crecimiento económico, la conservación ambiental, y la justicia social. Además, deben tenerse en cuenta la ética y la solidaridad como soportes fundamentales. Según el Autor, Brasil, como país emergente, está intentando potenciar las acciones de sustentabilidad.

Se puede determinar que existen importantes instancias de desarrollo de indicadores de las sustentabilidad en el turismo. Muchas veces quedan en la elaboración conceptual, pero no se ven tan reflejadas en las acciones de los oferentes turísticos.

El rol del Estado debería ser sustancial en las propuestas de desarrollo de turismo sustentable, y que se pueden observar iniciativas de algunos países para potenciar la preservación de los recursos turísticos. Pero, lamentablemente en muchos casos no es suficiente. Es necesario un Estado sumamente comprometido en el desarrollo sustentable de la actividad turística.

En los últimos años, los referentes de los distintos Estados han implementado nuevas agendas sobre el desarrollo sustentable del turismo. Pero, en el momento de la evaluación, existen grandes distancias entre el discurso y la práctica de intervención.



---

## BIBLIOGRAFÍA

-Conclusiones: Primer Congreso Internacional de Turismo Sustentable (2013). Ciudad de Cancún México.

-Programa de turismo sustentable en México (2011). Antigua agenda 21 para el turismo Mexicano.

-Salcedo Guzmán, Maria Pía, San Martín Reboloso, Fidel. (2012). "Turismo y sustentabilidad: paradigma de desarrollo entre lo tradicional y lo alternativo". Universidad La Salle, A.C., México.

-Tarlombani da Silveira, Marcos Aurélio (2009). "Turismo y Sustentabilidad" Universidad Federal de Paraná –Curitiba.

-Zamorano Casal, Francisco Manuel (2002). "Turismo alternativo: servicios turísticos diferenciados: animación turismo de aventura, turismo cultural, ecoturismo, turismo recreativo". Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

## PONENCIAS

### AREA TEMATICA 4

**Hacia una Cultura Organizacional que promueva  
el Desarrollo de las Personas y de la Sociedad.**

**Factores facilitadores de la Innovación.**



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

**TITULO:**

**“APLICACIÓN DE LA DIRECCIÓN POR  
VALORES EN EL PROGRAMA SUMAR TUCUMÁN”**

**Apellido y Nombre del Autor: ALBERTI DELGADO, María Eugenia**

**Institución: Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Tucumán**

**Teléfono Particular: 381 5 175380**

**Dirección de correo electrónico: [eugeniaalberti@hotmail.com](mailto:eugeniaalberti@hotmail.com)**

**Palabras claves: innovación, control, dirección por valores.**



## “APLICACIÓN DE LA DIRECCIÓN POR VALORES EN EL PROGRAMA SUMAR TUCUMÁN”

### INTRODUCCION

***“No todo lo que importa puede medirse,  
y no todo lo que puede medirse importa”***

***Elliot Eisner***

A través de los años, se ha podido observar una marcada disociación entre indicadores de tipo cuantitativo y de tipo cualitativo, lo cual ha conllevado a una toma de decisiones pocas veces exitosa, impactando negativamente en la gestión organizacional.

Estamos acostumbrados a vivir en un mundo preocupado por la previsibilidad y cautivado por el análisis cuantitativo. En la vida diaria nos gobiernan adagios como *“muéstrame los números”* y *“si no lo puede medir, no cuenta”*.

Pero el mundo no está respondiendo bien a estos preceptos, y es claro que se resiste a ser organizado, entendido y controlado por un modo puramente cuantitativo. La actualidad exige una forma de análisis menos conocida, *que preste atención a las cualidades antes que a las cantidades*.

La gestión organizacional se basa en una adecuada toma de decisiones. En el proceso decisorio, se amalgaman factores objetivos (indicadores cuantitativos) y factores subjetivos (indicadores cualitativos), de quien vaya a tomar la decisión.

Actualmente, las organizaciones cuentan con una fuerza de trabajo más calificada y capacitada para tomar las decisiones. Para hacer posible la transferencia del poder de decisión a lo largo de la estructura organizacional, es necesario innovar en la gestión por parte de la alta dirección. Esta innovación requiere de un cambio en la concepción del control que en la mayoría de las organizaciones se aplican en el presente (ir de un



control de retroalimentación hacia un control preventivo), mediante la aplicación de una “gestión por valores”, que permita compatibilizar los valores personales con lo organizacionales. Ello posibilitará minimizar la incidencia de los factores subjetivos que pudieran incidir contra el logro de los objetivos organizacionales.

La propuesta de trabajo se basa en presentar un nuevo modelo de gestión que respalde la actuación gerencial dentro de la institución. Un administrador no puede basar sus decisiones en un modelo puramente cuantitativo, sino que toda decisión se ve influenciada por factores subjetivos, y los mismos deben estar en sintonía con los valores organizacionales.

El modelo integral que se propone consiste en lograr "*la integración de los modelos*" que miden el éxito de la gestión. Respalda la Dirección por Objetivos (modelo puramente cuantitativo) mediante la implementación de la Dirección por Valores (modelo puramente cualitativo), ya que las decisiones gerenciales no pueden basarse solamente en indicadores duros, sino que la visión sistémica puede lograrse sólo mediante la consideración de los indicadores cuanti y cualitativos.

TIPO DE DIRECCION	OBJETIVOS	VALORES
INDICADORES	CUANTITATIVOS	CUALITATIVOS
TOMA DE DECISIONES	OBJETIVOS	SUBJETIVOS



### MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN

En consecuencia a lo mencionado anteriormente, la dirección no puede dejar librado al azar la incidencia de los factores subjetivos a criterio del empleado, siendo necesario



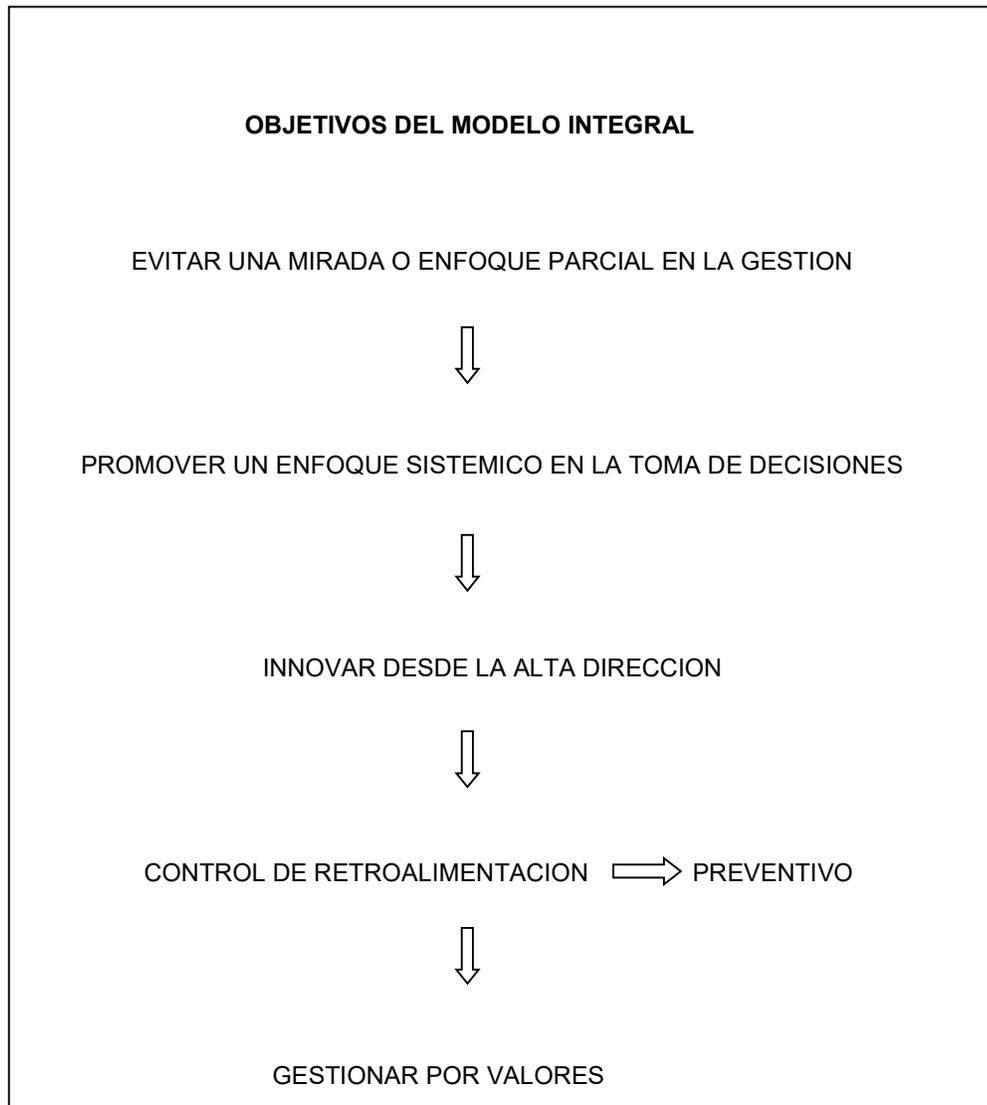
trabajar sobre ellos a fin de que el empleado haga propio los valores de la organización.

Este modelo integral busca evitar una mirada parcial en la gestión, promoviendo el uso de un enfoque de sistema a través de la integración de la dirección por objetivos y la dirección por valores. Es por ello que para maximizar la toma de decisiones y el control de gestión, se debe asignar igual importancia relativa a los aspectos cuantitativos y cualitativos.

Ello requerirá un cambio de enfoque en los modelos de control que se ejecutan en el presente, mediante la implementación de procesos de innovación, debido a que el antiguo modelo organizacional orientado al control jerárquico de las personas en entornos estables tiene que cambiar hacia “otra cultura”, que opte por el desarrollo de las potencialidades de los miembros de la organización.

La propuesta busca agregar valor a la gestión organizacional mediante la implementación de una herramienta de gestión estratégica, utilizando la misma para poder mutar desde un control de retroalimentación utilizado actualmente, a un control de tipo preventivo, lo cual impactaría positivamente en la organización no solo desde un aspecto cuantitativo, sino logrando el involucramiento y compromiso del empleado en su puesto de trabajo.

La respuesta a este desafío es la “**Dirección por valores**”, la cual requiere de un cambio cultural, desde la alta dirección hasta los diferentes departamentos y recursos humanos que forman parte de la institución.



En función a los objetivos del Modelo propuesto, el presente trabajo tendrá la siguiente estructura:

1. Paso 1 "INNOVAR": desde la alta dirección a fin de que el empleado se sienta parte de la misma.
2. Paso 2 "CAMBIAR": la innovación permitirá lograr un **"cambio en la concepción del control tradicional de retroalimentación a un control**



**de tipo preventivo”** en el que el empleado pueda autogestionarse en su accionar priorizando siempre las necesidades de la organización

3. Paso 3 “GESTIONAR POR VALORES”: implementar la **“gestión por valores”** a fin de complementar la dirección por objetivos que miden los resultados de la organización.
4. Paso 4 “APLICAR”: el modelo propuesto a una organización en el ámbito del sector público. Se aplicará al “Programa Sumar - Tucumán”

### **1. INNOVACION y CAMBIO**

A efectos de hacer posible la propuesta mencionada, el primer paso consiste en “innovar” en la concepción de la gestión organizacional por parte del empleado. Esta tarea debe iniciarse desde la alta dirección e ir descendiendo por la pirámide organizacional.

La innovación constituye un cambio intencional y controlado que mejora algún aspecto concreto del sistema organizacional. También es concebida como un proceso de construcción social.

Hablar de innovación es hablar de cambio, dos términos que reflejan las transformaciones que suceden con rapidez en el contexto de la sociedad actual (sociedad de la información, el conocimiento y el aprendizaje).

Los cambios se producen hoy con tanta rapidez que lo aprendido por una generación no sirve para ser enseñado a la siguiente.

Aplicado esto al ámbito organizacional, la administración tradicional, basada en la transmisión de una cultura más o menos estable y memorística, ha de dar entrada a estas nuevas consideraciones de la realidad y poner el acento en:

- El desarrollo de habilidades cognitivas del sujeto (empleado, decidor, etc.).
- Desarrollar actitudes flexibles hacia el cambio y la adaptación.
- Formar para la innovación y el cambio organizacional.
- Formar para el tiempo libre.



En términos generales la innovación se entiende como la conceptualización de una serie de cambios específicos, que pueden tener lugar en cualquier ámbito de la actividad humana, en ideas, prácticas o instrumentos, hasta su consolidación. Dicho proceso debe ser abierto y flexible.

## **1.1 COMPONENTES DEL PROCESO INNOVADOR**

### **1.1.1 ¿Cómo suele iniciarse una innovación?**

La conciencia de una situación problemática proporciona un motivo frecuente para iniciar cambios. No es el problema en sí, sino el hecho de tomar conciencia de que algo nos incomoda y que deseamos solucionarlo.

El conocimiento se inicia por la necesidad de saber. A diferencia de éste, la innovación se inicia por el problema de la necesidad del cambio. El problema es un motivo de cambio: *“Dadme un problema y os haré un motivo para tomar conciencia de reflexionar e innovar”*.

Las innovaciones que tienen origen en problemas llegan a consolidarse con mayor alcance que aquellas propuestas realizadas desde afuera. Por lo cual una propuesta de innovación debe tomar en consideración aspectos interno como también del contexto. Un problema se define en su contexto: cada problema reviste inquietudes y tensiones diferentes en las instituciones, debido a su cultura, a su trayectoria, y a la sensibilidad de las personas.

Para que un problema se convierta en un principio de innovación y cambio es preciso que haya personas con iniciativa, con propuestas concretas, con cierto reconocimiento entre los directivos. Las ideas y concepciones no están en los problemas, ni en los proyectos, sino en las personas. Son ellas las que transforman el problema en proyecto de innovación.



### 1.1.2 Naturaleza del cambio innovador

Una innovación puede darse por:

- imposición externa,
- por iniciativa de un directivo o empleado administrativo
- por el análisis crítico de la realidad.

Innovar en estas dimensiones requiere que se entienda la innovación como un proceso dinámico y abierto, de carácter multidimensional y complejo, inserto en una realidad sociocultural y humana que busca el crecimiento personal, institucional y mejora social, por lo que requiere estrategias de participación colaborativa.

La innovación no es un suceso sino un proceso (definición, construcción y participación social).

La innovación que implica el modelo que se propone como parte de este trabajo, abarca las 3 dimensiones antes mencionadas, ya que se inicia a partir del análisis crítico de la realidad, para dar respuesta a demandas externas, y quien tiene a cargo este proceso es la dirección de la organización.

## **2. EL CONTROL**

La innovación propuesta en el apartado anterior requiere llevar a cabo un cambio en la concepción del control, a fin de que el empleado pueda autogestionarse.

De ello surge la necesidad de pasar de un “control de retroalimentación” basado en resultados, a un “control de tipo preventivo”, ya que tanto un directivo como un subordinado que se autogestiona en base a los valores de la organización requiere menor incidencia de controles externos.



A continuación se hará referencia a la nueva conceptualización del control, su importancia y ventajas que se derivan del control preventivo.

## **2.1 LA NUEVA CONCEPTUALIZACION DEL CONTROL**

Generalmente, cuando observamos el ámbito organizacional y/o institucional encontramos discrepancias entre los objetivos organizacionales definidos por la dirección de la organización y los objetivos particulares de sus miembros los que determinan su “comportamiento”. Cuando esta diferencia y/o discrepancia de objetivos es importante, la toma de decisiones por parte de los miembros se va haciendo cada



vez más “discrecional” (libre y por fuera de las normas regladas), lo que atentará contra los objetivos de la organización. En tales casos es aconsejable operar sobre estos individuos reduciendo su “margen de maniobra” (es la libertad para tomar decisiones por fuera de los estándares preestablecidos).

Es por ello la necesidad e importancia del control, el cual se define como **“el proceso o acción de medir y corregir el desempeño de los miembros de una organización, con el fin de asegurar que cumplan con los objetivos organizacionales por encima de sus objetivos particulares y evitar que éstos últimos entren en colisión con los primeros”**<sup>33</sup>.

En la actualidad el concepto tradicional de control fue cambiando con el paso de los años. Durante mucho tiempo, el control fue considerado como sinónimo de “Supervisión” donde las tareas de verificación, inspección y crítica eran las más comunes y siempre apuntando únicamente al resultado. En tal sentido lo que se obtenía eran simples “juicios retrospectivos de carácter inculpativo”.

Con el tiempo, el control fue objeto de nuevas doctrinas y teorías, para arribar a un control como sinónimo de “evaluación”. En ese sentido el control apunta específicamente al proceso de toma de decisiones y resolución de problemas sin descuidar tampoco el control sobre los resultados.

El control orientado únicamente a “resultados” (como el control que inculpa) genera “autopsias”, mientras que el control orientado a las “decisiones” (como el evaluativo) genera “diagnósticos”, aunque lo ideal es una orientación conjunta tanto a decisiones como resultados.

A fin de poder reducir la necesidad de los controles directos que actualmente se llevan a cabo en las organizaciones públicas, que ocurren a posteriori de la actividad, una vez que la ineficiencias, ineficacias, pérdidas y daños han ocurrido, el presente trabajo tiene por objetivo llevar a cabo una transformación o cambio de hábito y de visión desde un control de retroalimentación hacia un control de tipo preventivo. Para ello, **es necesario llevar a cabo un cambio cultural, a fin de fomentar el autocontrol o autodirección por parte del empleado en el ámbito de la institución**. Este tema será tratado más adelante cuando se aborde lo referido a la dirección por valores.

---

<sup>33</sup> Ostengo, Héctor C., “Guías de Control de Gestión”, Año 2004, Pág. 18.



### 2.1.2 CARACTERISTICAS DEL CONTROL PREVENTIVO

El principio de control preventivo puede expresarse de la siguiente manera: *“entre mayor sea la calidad de los directivos y de sus subordinados, menor será la necesidad de controles directos.”* Esto significa que los administradores mejor preparados cometen un mínimo de errores. J. P. Morgan dijo que los buenos administradores toman adecuadas decisiones dos de cada tres veces. Sin embargo, un buen análisis de la calidad en la toma de decisiones no debe basarse en la cantidad de errores cometidos sino más bien preocuparse por la naturaleza de tales errores.

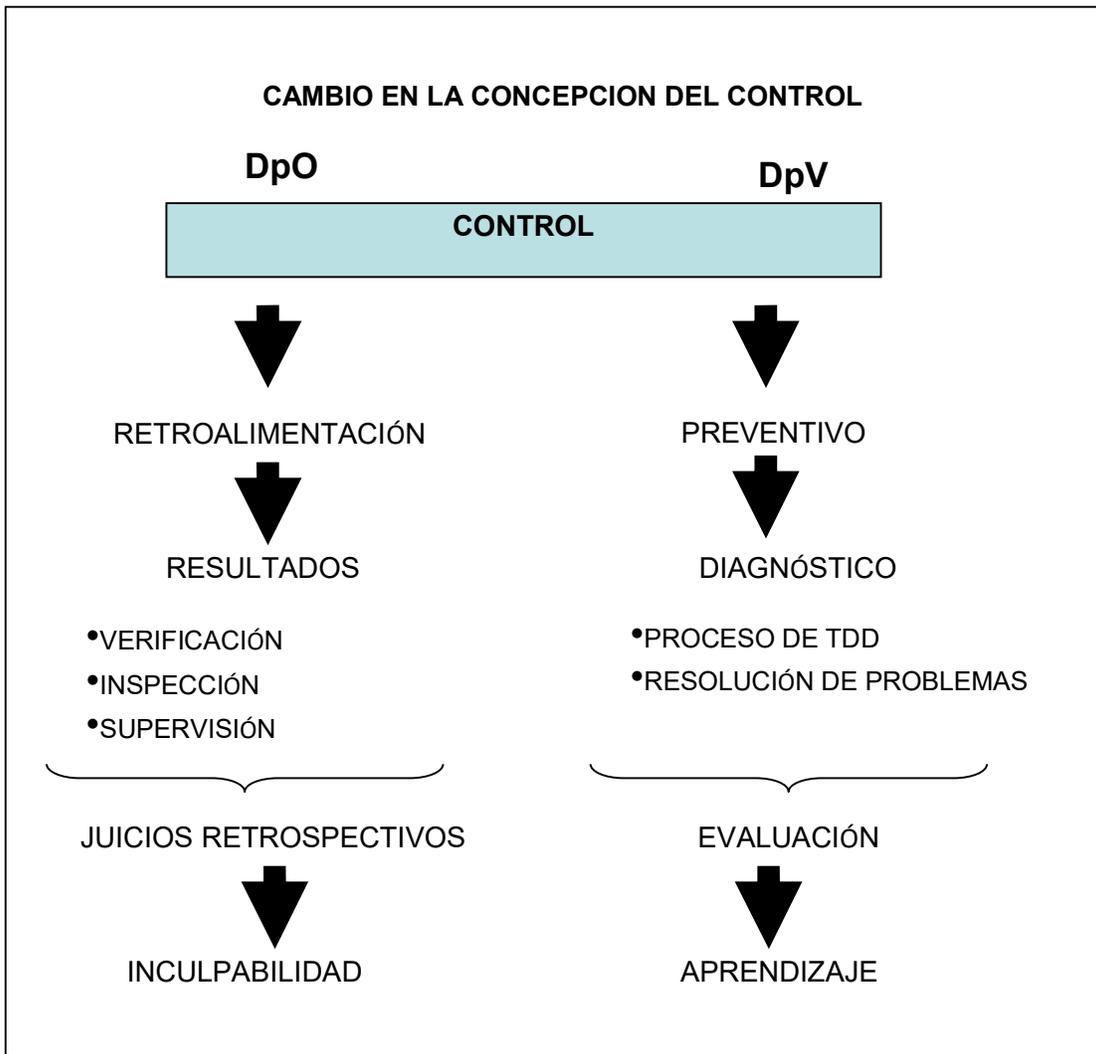
Es aquí donde cobra importancia la aplicación de esta nueva herramienta: la Dirección por Valores.

En el área de la administración, la alternativa consiste en desarrollar mejores administradores que apliquen con habilidad los conceptos, técnicas y principios, y que encaucen a la administración y a sus problemas con un enfoque de sistemas, con lo cual se lograría eliminar los resultados insatisfactorios que fueron provocados por una mala administración. Esta segunda opción podría denominarse control preventivo.



## 2.2 CONCEPCION DEL CONTROL EN LA DIRECCION POR OBJETIVOS Y DIRECCION POR VALORES

A modo de resumen de este capítulo, se presenta el siguiente cuadro:





### 3. DIRECCION POR VALORES

Para poder llegar a lograr el control preventivo y de autogestión, es necesaria la implementación de la dirección por valores a fin de que el empleado haga propio los valores y filosofía de la organización, minimizando de esta manera la incidencia de los factores subjetivos a la hora de tomar una decisión.

A continuación se presentará las generalidades y definición de la dirección por valores, para continuar con las distintas etapas que requiere la implementación de la misma.

#### 3.1 GENERALIDADES Y DEFINICIONES

La Dirección por Valores es una eficaz herramienta de liderazgo estratégico, que si se logra implementar y llevar a la práctica de forma correcta y sincera dentro de cada equipo de trabajo, permite un salto antes impensable, proponiendo un modelo de gestión orientado a mejorar la calidad de vida en la Organización.

La calidad de vida es calidad ética, porque incorpora valores y por ello mismo es inseparable de la visión de la organización, que es uno de los ámbitos en que debe crecer la CALIDAD.

Definimos a la Dirección por Valores (DpV) como ***“Una herramienta nueva de liderazgo estratégico que pretende aplicar conocimientos, basado en un diálogo sobre valores que orientan las actividades cotidianas dando forma humanizada al propósito estratégico de la institución”***<sup>34</sup>.

Esta nueva herramienta se plantea como una EVOLUCION para la organización, desde la alta Dirección (desde la orden o mando a ser facilitadores de procesos), hasta los empleados (logrando una libertad responsable), ya que la DpV constituye una herramienta de carácter HUMANISTA E INTEGRADOR, ya que el progreso, la calidad y el rendimiento dependen del compromiso, la responsabilidad y la creatividad de las personas que componen la organización.

---

<sup>34</sup> Shimon, Dolan ; García Sánchez, Salvador, “La dirección por Valores”, Año 2.003.



Las personas, en todas las categorías ocupacionales y en cualquier tipo de Institución, solo llegan a desarrollar su capacidad plenamente, cuando creen sinceramente en lo que hacen, esto es, cuando “sienten” que se realizan personalmente y que cumplen los objetivos de su Institución conjuntamente.

“Los valores son aprendizajes estratégicos, relativamente estables en el tiempo, orientativos de una forma de actuar, para el logro de los fines organizativos”.

Cuando faltan valores o no están lo suficientemente fortalecidos en la conducta personal y colectiva, los individuos y las sociedades se vuelven mediocres, facilistas, conformistas sin visión de futuro y sin grandeza de ánimo para emprender lo nuevo y asimilar los cambios.

Los valores forman parte de la calidad de vida de las personas, pero implican mucho más en cuanto tienen una trascendencia social mayor.

No son valores los que cambian con el transcurso del tiempo ni de acuerdo con la situación o la persona. Los valores centrales son el alma de la organización.

### **3.2 TRIPLE FINALIDAD DE LA DIRECCIÓN POR VALORES**

La DpV posee una triple finalidad:

- 1) Simplifica la complejidad organizativa derivada de las crecientes necesidades de adaptación a cambios en todos los niveles de la Institución. La DpV propone una nueva tendencia al lograr el fortalecimiento del trabajo en redes.
- 2) Orienta la visión estratégica de la Institución, proponiendo una gestión de cambio para referirse al manejo de los aspectos humanos en todo plan de cambio organizativo a cualquier nivel.
- 3) Compromete a la Alta Dirección Institucional con la nueva política a seguir con los RRHH.

Ello requiere provocar un poderoso convencimiento de los integrantes de la alta dirección que tienda a comprometerlos por un cambio.



### 3.3 ETAPAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECCION POR VALORES EN LA GESTION PÚBLICA

Todo proceso nuevo debe ser instrumentado poco a poco. Es por esto que surgen las etapas o momentos para la implementación de la DpV. A continuación se describe las distintas fases para su implementación:

**Fase 1:** Existencia de un liderazgo legitimador del empleo de los recursos, y que además sea capaz de suministrar al proyecto sus energías personales.

**Fase 2:** Desarrollo de valores esenciales. La visión y la misión (valores finales) y los valores estratégicos u operativos (cultura operativa) son el núcleo de toda institución u organización.

La DpV plantea iniciar el proceso por la visión y la misión y después mirar a la realidad actual, a diferencia del planteamiento estratégico tradicional que plantea iniciar las decisiones estratégicas por un análisis situacional.

**Fase 3:** Desarrollo de equipos de proyectos para el cambio.

**Fase 4:** Nueva política de personas basada en valores. Deben seleccionarse valores personales en sintonía con la visión y la misión de la Institución, la cultura operativa y los puestos de trabajo de la misma.

**Fase 5:** La Auditoría de Valores que va desde el director o cabeza de la Institución hasta el más sencillo de los trabajadores. Esta auditoría no es de control ni establece ningún tipo de sanciones, sino pretende lograr compromiso de parte del empleado público con la institución y los valores de la misma.

### 3.4 EVOLUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DE UNA NUEVA HERRAMIENTA: “LA GESTIÓN POR VALORES”

Toda institución orientada a la mejora continua puede plantearse un cambio. Entonces ¿Cuál es el cambio pretendido? Se busca y pretende alcanzar un cambio a nivel



“INDIVIDUAL”. Esto se logra a través del desarrollo personal y potenciación de profesionales, en el cambio de actitudes, conocimientos, habilidades, motivación, etc.

Para lograr la implementación del cambio en una Institución u Organización es necesario transitar desde las creencias a las conductas pasando por los valores, teniéndose en cuenta en este aspecto las creencias, las normas y las actitudes de los miembros de la organización.

Los valores compartidos absorben la complejidad organizativa, orientan la visión estratégica y aumentan el compromiso profesional, a la vez que constituyen una herramienta que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional para lograr la implementación de la dirección estratégica en las empresas, lo cual contribuiría a elevar la efectividad en el proceso de cambio en las mismas. Asimismo ayudaría a lograr fortalecer la actitud estratégica en los líderes, preservando el aprendizaje continuo y el compromiso de los miembros de la organización.

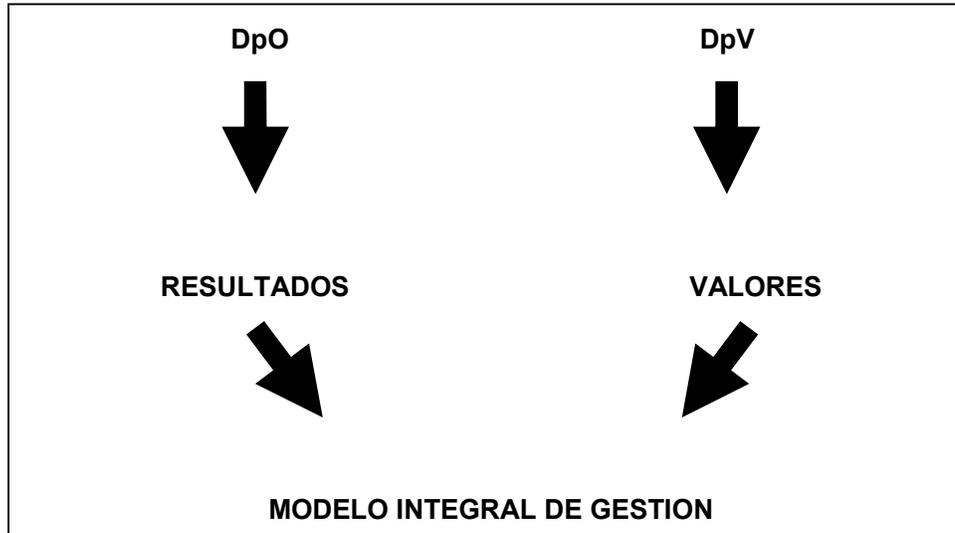
Muchos directivos están centralizados en el “Combate” diario, enfrascados en pensar en objetivos logísticos y tácticos pero no llegan a realizar una verdadera formulación estratégica y mucho menos a pensar en decisiones éticas que sustenten acciones cotidianas.

Se puede concluir que lo que da coherencia a una organización es precisamente la claridad y consenso de sus metas (fines) y de sus principios (valores).

### **3.5 LA DIRECCION POR VALORES COMO APOYO Y SOSTEN DE LA DIRECCION POR OBJETIVOS**

La Dirección por Valores, no es incompatible con la Dirección por Objetivos, al contrario, ésta prepara mejor a los empleados para que puedan lograr los objetivos de manera más eficaz y eficiente, a través de un autocontrol de su gestión.

El modelo integral propuesto refleja la necesidad de la co-existencia de ambas direcciones, en la que la gestión por valores resulta ser el apoyo y sostén a la gestión por objetivos. Como muestra el siguiente gráfico ambas direcciones forman parte del Modelo Integral de Gestión propuesto.



Debido al alto nivel de profesionalización de los empleados en las organizaciones actuales, es imprescindible otorgarles poder de decisión a fin de que los mismos se sientan motivados hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, así también como para dar respuesta rápida a los problemas que se presenten a efectos de evitar una disminución en el desempeño.

En este punto crítico, es clave la actuación de la alta dirección a efectos de inculcar la cultura y la filosofía de la organización, que los valores sean compartidos por los empleados, reduciendo de esta manera la probabilidad de que el empleado tome decisiones que no resulten acordes a la filosofía organizacional, y pueda interrumpir las acciones hacia el logro de los objetivos establecidos.

La clave del éxito deriva de una dirección impecable, basada en valores, sólida y con sentido. Una dirección llevada a cabo por un líder motivador y entusiasta, que considera a las personas como fines, no solo como "Recursos Humanos".



Los cimientos del éxito organizacional se hallan en las personas, en la valía de sus líderes y no es tanto la complejidad del modelo lo que dificulta su aplicación, sino “EL VALOR DE TENER VALOR PARA DIRIGIR POR VALORES”<sup>35</sup>.

La dirección por valores, se orienta a inductores de manera tal de generar comportamientos adecuados para el logro de la estrategia. Su propósito es canalizar y direccionar los esfuerzos para lograr la sinergia organizacional.

La gestión del capital humano, a través de la Dirección por Valores, agregará no solo compromiso en las actividades cotidianas de las personas, sino que también contribuirá a:

- Hacer viable y ágil la consecución de los objetivos y metas de la organización.
- Mejorar la efectividad en la toma de decisiones.
- Elevar la participación de los Recursos humanos.

¿Cómo se motiva a los empleados para que ayuden a llevar adelante la Dirección por Objetivos y a ejecutar la estrategia?

La respuesta a esta pregunta es la alineación de los empleados a los Objetivos y Estrategias de la Organización.

“Para trabajar con las personas en forma efectiva es necesario comprender el comportamiento humano y tener conocimiento sobre los diversos sistemas y prácticas disponibles que pueden ayudar a obtener una fuerza de trabajo diestra y motivada”<sup>36</sup>.

---

<sup>35</sup> Shimon, Dolan ; García Sánchez, Salvador, “La dirección por Valores”, Año 2.003.

<sup>36</sup> Bohlander, George; Scott, Snell; Sherman, Arthur, “Administración de Recursos Humanos”, Año 2001, Pág. 4



El proceso para alinear a los empleados con la estrategia requiere tres pasos:

**a. Comunicar e impartir educación a los empleados, referida a la estrategia y objetivos de la organización.**

Los empleados no pueden ayudar a implementar una estrategia y lograr los objetivos organizacionales si no los conocen o entienden.

Los empleados son quienes mejoran los procesos y ejecutan los proyectos, programas e iniciativas requeridos para el logro de los objetivos y ejecución de las estrategias necesarias. Deben entenderla para que puedan relacionar con éxito sus operaciones diarias con la estrategia.

Es clave aquí la implementación de la Dirección por Valores por parte de la alta dirección, como apoyo y sostén a la Dirección por objetivos.

A través de una adecuada Gestión por Valores pueden transmitirse las filosofías, creencias y valores compartidos, hacia los empleados de todos los niveles de la organización. De esta manera los gerentes podrán fortalecer los programas de comunicación alineando los objetivos personales y los incentivos de los empleados con los objetivos de la organización.

El empleado, al conocer los valores, políticas y filosofía de la organización, sabe lo que es importante para la misma y que se espera de él, con lo cual facilita el cumplimiento de los objetivos, incrementando así el desempeño debido a que puede dar una respuesta rápida y coherente a los objetivos organizacionales, con lo cual se logra incrementar los niveles de eficiencia en la organización.

“La comunicación de la misión, los valores, la visión y la estrategia es el primer paso para generar motivación de los empleados. Los ejecutivos pueden utilizar el BSC (Balance Scorecard) para comunicar que desea lograr la organización y cómo se propone concretar sus resultados esperados. Al reunir todos los objetivos e indicadores, se logra un panorama abarcador de las actividades de creación de valor de la organización”<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup> Kaplan, Robert S., Norton, David P., “THE EXECUTION PREMIUN, Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas”, Año 2008, Pag. 178.



Las empresas utilizan programas de comunicación formales para ayudar a los empleados a entender la estrategia y motivarlos para que la alcancen. A través de programas de capacitación y desarrollo profesional ayudan al personal a conseguir las competencias necesarias para una ejecución exitosa de la Dirección por Objetivos.

**b. Relacionar los objetivos personales y los incentivos de los empleados con los de la organización.**

Las implementaciones más exitosas de la Dirección por Objetivos ocurren cuando las organizaciones fusionan con inteligencia la motivación intrínseca que surge de sus líderes y su programa de comunicación, con la motivación extrínseca creada por la alineación de los objetivos personales de desempeño y la compensación salarial por incentivos.

“Luego de recibir la comunicación, educación y capacitación sobre las estrategias y objetivos de la empresa, los empleados definen objetivos personales que están alineados con los objetivos establecidos. Los objetivos personales crean una línea de visión clara entre los objetivos estratégicos y el trabajo que cada empleado realiza a diario”<sup>38</sup>. Los profesionales de recursos humanos y los supervisores de los empleados deben ayudar a que éstos validen sus objetivos personales con los establecidos por la organización.

**c. Alinear los programas de desarrollo y capacitación del personal a fin de brindar a los empleados los conocimientos, las habilidades y competencias que necesitan para ayudar a fortalecer una adecuada Dirección por Objetivos.**

El último paso para alinear al personal con los objetivos y estrategias es desarrollar las competencias del personal. Estas competencias se refieren a:

---

<sup>38</sup> Kaplan, Robert S., Norton, David P., “THE EXECUTION PREMIUN, Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas”, Año 2008, Pag. 188.



- El conocimiento: es lo *que* sabe una persona, un entendimiento obtenido mediante la educación y la experiencia.
- La habilidad: es el conocimiento de *cómo* hacer algo de manera consistente y eficiente.
- “Los valores son las conductas, rasgos y motivaciones que las personas aportan a las tareas que llevan a cabo. Los valores pueden describirse como focalizados en el cliente, pragmáticos, innovadores u orientados a los objetivos”<sup>39</sup>.

#### 4. APLICACIÓN DEL MODELO INTEGRAL DE GESTION PARA LA DIRECCION

El modelo Integral de Gestión para la Dirección puede aplicarse indistintamente en el Ámbito Público como en el Sector Privado.

Con la finalidad de llevar a la práctica el modelo propuesto, se presenta un ejemplo donde se podrá visualizar la utilidad del mismo, el cual será aplicado al Programa Sumar - Tucumán (Sector Público).

##### 4.1 PROGRAMA SUMAR- TUCUMAN

El Programa Nacional denominado “Programa Sumar”, que tiene por objetivo el cuidado de la salud de personas hasta antes de cumplir los 65 años de edad, que no disponen de una cobertura de salud explícita, contratando la provisión de servicios y asegurando la calidad de las prestaciones brindadas a sus beneficiarios, para lo cual cuenta con un nomenclador de prestaciones valorizadas otorgadas mediante efectores públicos de la provincia (centros de atención primaria de la salud de los diferentes niveles de atención).

Este se inicia en el año 2003 bajo el nombre “Plan Nacer” con el propósito de disminuir y contribuir a mejorar los indicadores de morbi-mortalidad infantil y materna de la

---

<sup>39</sup> Kaplan, Robert S., Norton, David P., “THE EXECUTION PREMIUN, Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas”, Año 2008, Pag. 191.



provincia, para luego con el correr de los años ir extendiendo su cobertura hacia otros grupos poblacionales. Estos programas eran financiados por organismos internacionales, los cuales se encontraban en pleno proceso de cambio; fundamentalmente porque su visión apuntaba, si bien a otorgar créditos a los países, también buscaban que el impacto de los recursos realmente generara la transformación esperada. La financiación pretendía el apalancamiento de la oferta de salud. Este programa obtuvo su financiamiento con la estrategia de financiar la demanda.

Este cambio de esquema obligó al control del uso de los recursos y el efecto que ello implicaba sobre el cumplimiento de los objetivos prioritarios trazados en el préstamo.

Fue el nacimiento del control de gestión para éste programa. Efectivamente las transferencias se producen no sólo con la captación de beneficiarios, sino supeditado al cumplimiento de metas sanitarias denominadas trazadoras. Una variante sorprendentemente innovadora.

Ante esta nueva metodología los efectores públicos debieron innovar en su cultura organizacional y la unidad de gestión local, lo que dio origen al hoy llamado Programa Sumar, motor de ese cambio.

#### **4.2 APLICACIÓN DE LA DIRECCIÓN POR VALORES EN EL PROGRAMA SUMAR TUCUMÁN**

Como elemento central de la Dirección por Valores es necesario definir primeramente los valores que guían al Programa Sumar en su gestión:

##### ***Misión***

“Somos una Organización del Estado que tiene la responsabilidad de contribuir al cuidado de la salud de personas hasta antes de cumplir los 65 años de edad, que no disponen de una cobertura de salud explícita, contratando la provisión de servicios y asegurando la calidad de las prestaciones brindadas a nuestros beneficiarios.”



### **Visión**

“Ser una organización pública proactiva, reconocida por su eficiencia, eficacia y responsabilidad respecto a la cobertura de salud de la población.”

### **Valores**

Quienes formamos parte de la Organización enmarcamos nuestras actividades dentro de principios éticos identificados con los siguientes valores:

- Trabajo en equipo
- Valoración de las personas
- Excelencia
- Integración
- Compromiso con objetivos comunes
- Transparencia
- Responsabilidad

### **Política de calidad**

El Programa Sumar enmarca sus actividades dentro de los parámetros definidos como política de calidad, los cuales consisten en:

- Satisfacer a nuestros beneficiarios trabajando en conjunto con las partes interesadas, asegurando la calidad de los servicios;
- Mantener un Sistema de Gestión de la Calidad tendiente a la participación y el compromiso de todos los actores involucrados en los distintos procesos;
- Promover la cultura de la medición, el análisis y la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad;
- Desarrollar programas de capacitación para todos los miembros de la Organización;



- Cumplir con las metas establecidas a Nivel Nacional garantizando el adecuado desempeño de la Organización
- Comprometer a los directivos a la difusión y revisión periódica de la política y objetivos.
- Procurar el cambio cultural y actitudinal de los miembros de la organización, orientado a la mejora continua del SGC.

#### **4.3 INTEGRACIÓN DE LA DIRECCIÓN POR VALORES A LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS**

La dirección por valores, no es incompatible con la dirección por objetivos, al contrario, esta prepara mejor a los empleados para que puedan lograr los objetivos de manera más eficaz y eficiente en el logro de los mismos, a través de un autocontrol.

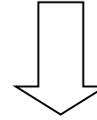
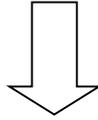
La dirección por valores, se orienta a inductores de manera tal de generar comportamientos adecuados para el logro de la estrategia. Su propósito es canalizar y direccionar los esfuerzos para maximizar la eficiencia en la organización.

Contar con una Gestión por Valores permitirá integrar e involucrar a las personas con los objetivos, la misión, los valores y las metas de la organización, para lograr un impacto en la calidad de todos los procesos logrando eficiencia y eficacia en el incremento de los beneficiarios, pago de efectores habilitados, efectividad en el cumplimiento de las prestaciones médicas, etc., en el caso analizado “Programa Sumar” – Tucumán.



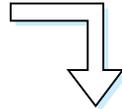
**DIRECCION POR VALORES**

**DIRECCION POR OBJETIVOS**



**VISION:**

“Ser una organización pública proactiva, reconocida por su eficiencia, eficacia y responsabilidad respecto a la cobertura de salud de la población.”



**MISION:**

“Somos una Organización del Estado que tiene la responsabilidad de contribuir al cuidado de la salud de personas hasta antes de cumplir los 65 años de edad, que no disponen de una cobertura de salud explícita, contratando la provisión de servicios y asegurando la calidad de las prestaciones brindadas a nuestros beneficiarios.”

**VALORES:**

- Trabajo en equipo
- Valorar a las Personas
- Excelencia
- Integración
- Compromiso con objetivos comunes
- Transparencia
- Responsabilidad



**FINANCIERA**

- Nivel de Endeudamiento con efectores de prestac. facturadas
- Nivel de Efectividad en la cancelación de facturas
- Desvío en el cumplimiento del

**CLIENTES**

- Nivel de cumplimiento en Inscripción
- Efectividad en las inscripciones del período
- Efectividad en la gestión del

**PROCESO**

- Cantidad de Inform. Presentados
- Efectores visitados
- Horas de Auditorias

**APRENDIZAJE**

- Horas de capacitación brindadas Internas
- Nivel de capacitación de prestadores
- Cumplimiento de Trazadoras

Fuente: elaboración propia



---

Con la utilización de esta nueva herramienta de gestión se logrará un compromiso, basado en la confianza, seguridad, libertad de acción, logrando así equipos autogestionados, y empleados comprometidos con la misión y la visión de la Institución, estableciendo eficacia en los distintos procesos del Programa Sumar (Tucumán).

A continuación se verá cómo la Dirección por Objetivos mide el cumplimiento de objetivos a través de indicadores de gestión, mientras que la Dirección por Valores mejora esos indicadores, a través del compromiso y la concientización de todas las partes intervinientes en el proceso.



**Visión:** “Ser una organización pública proactiva, reconocida por su eficiencia, eficacia y responsabilidad respecto a la cobertura de salud de la población.”

**Misión:** “Somos una Organización del Estado que tiene la responsabilidad de contribuir al cuidado de la salud de personas hasta antes de cumplir los 65 años de edad, que no disponen de una cobertura de salud explícita, contratando la provisión de servicios y asegurando la calidad de las prestaciones brindadas a nuestros beneficiarios.”

Proceso de  
creación

RESULTADOS PARA LA PROVINCIA

**BENEFICIARIOS**

- 1.- Mejorar la calidad de vida de la Población Elegible reduciendo las T.M.M.I.
- 2.- Facilitar el acceso de la Población Elegible a los Servicios Públicos de Salud respetando sus Áreas de pertenencia

**COMUNIDAD**

- 1.- Favorecer la Inclusión Social promoviendo la participación de la comunidad

**EFFECTORES**

- 1.- Fortalecer la Red de Servicios de Salud Pública incrementando la capacidad del Efector en todas las Jurisdicciones asistidas mediante:  
. Nuevas Prácticas de Gestión . Mayores Recursos
- 2.- Cumplimentar la Agenda Sanitaria

Que generen una  
experiencia satisfactoria  
para los beneficiarios



Que cumplan con las expectativas de todas las partes interesadas

**BASADOS EN UN CLARO POSICIONAMIENTO DEL PLAN NACER EN EL SECTOR DE LA SALUD PÚBLICA**

**INGRESO**

1.- Crecimiento del Ingreso por financiamiento Nacional y Provincial por:

- Tránsferencias Capitadas
- Tránsferencias Complementarias
- Cardiopatías Congénitas

**PRODUCTIVIDAD**

1.- Incrementar la productividad mediante reducción del gasto (Por Ajustes y Multas)



Realizar procesos estratégicos

**IMPULSADOS POR PROCESOS Y ACTIVIDADES**

**FACTURACION**

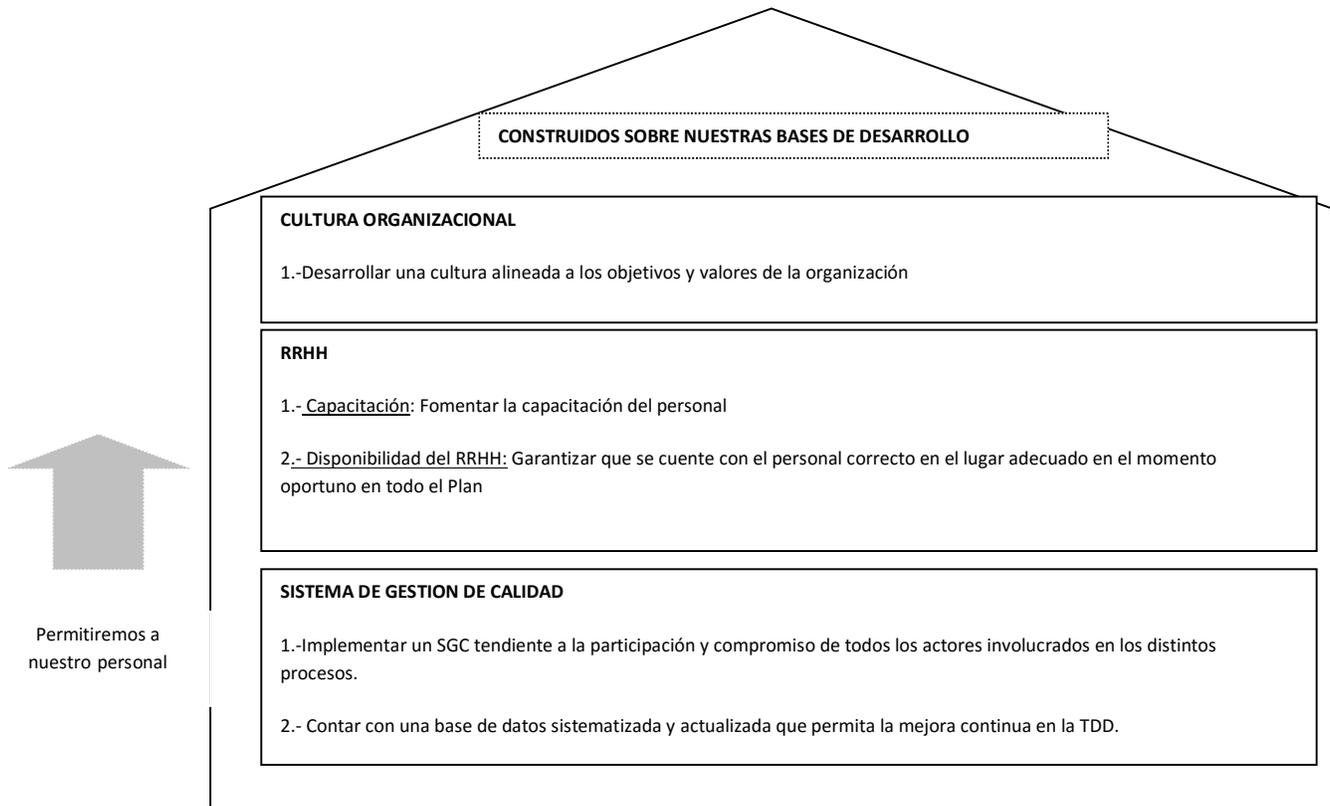
- 1.- Incrementar el nivel de facturación de la Red de Servicios Públicos
- 2.- Eficientizar el proceso de facturación y pago a Efectores (mejorar tiempos de liquidación y presentación de Fact. Y Pagos)

**IPOS**

- 1.- Mejorar los registros de información por los Efectores
- 2.- Unificar criterios de atención médica
- 3.- Eficientizar el proceso de carga de Ipos
- 4.- Elevar el grado de cumplimiento del Efector en la devolución de las Ipos

**INSCRIPCIÓN**

- 1.- BENEFICIARIOS: Incrementar la captación y cobertura de la Población Elegible a través de un eficaz proceso de inscripción
- 2.- EFECTORES: disminuir la inequidad en el acceso a los servicios de salud pública mediante la firma de compromisos de gestión de los Efectores para con el Plan Nacer



## 5. CONCLUSION

Como desenlace de lo plasmado en el presente trabajo se sostiene que la administración tradicional, basada en la transmisión de una cultura más o menos estable y memorística, ha de dar entrada a estas nuevas consideraciones de la realidad.

El control orientado únicamente a “resultados” (como el inculpativo) genera “autopsias”, mientras que el control orientado a las “decisiones” (como el evaluativo) genera “diagnósticos”, aunque lo ideal es una orientación conjunta tanto a decisiones como resultados.



Para llevar a cabo una gerencia integral dentro de la institución será necesario, lograr “*la integración de los modelos*” que midan el éxito de la gestión. Respalda la Dirección por Objetivos (modelo puramente cuantitativo) mediante la implementación de la Dirección por Valores (modelo puramente cualitativo), ya que las decisiones gerenciales no pueden basarse solamente en indicadores duros, sino que la visión sistémica puede lograrse sólo mediante la consideración conjunta con los indicadores blandos.

A través de la aplicación del modelo, el Programa Sumar –Tucumán logró alcanzar durante el año 2015 un nivel de desarrollo superior al promedio esperado para la Provincia por la Nación.

Es decir, mediante la integración de la gestión por valores a la dirección por objetivos, el Programa Sumar Tucumán supero ampliamente el desempeño promedio país, permitiendo que los integrantes de la organización se comprometan y actúen de manera coordinada y coherente respecto a la filosofía de la Institución.

Los cimientos del éxito organizacional se hallan en las personas, en la valía de sus líderes. No es tanto la complejidad del modelo lo que dificulta su aplicación, sino “EL VALOR DE TENER VALOR PARA DIRIGIR POR VALORES”.

## **6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

### **Bibliografía General**

ABALAT, Antoine, El Arte de escribir y la formación del estilo, Trad. por L. Castillo, 3º Ed. (Buenos Aires, 1955).

VIROGLIO, Adriana L. y FESSIA, Ricardo, Como elaborar monografías y tesis (Buenos Aires, 1993).



## **Bibliografía Específica**

BOHLANDER, George; SCOTT, Snell; SHERMAN, Arthur, Administración de Recursos Humanos, 12º Edición, Año 2001.

CHIAVENATO, Adalberto, Introducción a la teoría general de la administración, 3º Ed., Trad. por Rodríguez Acosta, Luis O.

DAVID, Fred R., Conceptos de Administración Estratégica, Editorial Pearson Addison – Wesley, Ed. 2008.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., THE EXECUTION PREMIUN, Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas, Trad. por Alicia Merli, Andrea Della Maggiore, Marina Oviedo y Guadalupe Oviedo, (Barcelona, 2008).

KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz, Administración: una perspectiva global, 10º Ed., Trad. por Pando, Julio (México, 1994).

ROBBINS, Stephen P., Comportamiento organizacional, 6º Ed., Trad. por Mascaró Sacristán Pilar.

SHIMON, Dolan; GARCIA SANCHEZ, Salvador, La dirección por Valores, 1º Edición McGraw-Hill; año 2.003.

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward, GILBERT, Daniel R., Administración, Trad. por Pilar Mascaró Sacristán, 6º Ed., (México, 2009).

THOMPSON, Arthur A., GAMBLE, John E., STRICKLAND, A. J., Administración Estratégica, Editorial MC GRAW – HILL, Ed. 2008 – N° 15



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

## TITULO

### **AUTORES CLÁSICOS DE ADMINISTRACIÓN Y PEQUEÑAS Y MEDIANAS ORGANIZACIONES DE LA LOCALIDAD DE BAHÍA BLANCA**

Boland, Lucrecia. Autora y Expositora

Universidad Nacional del Sur

Teléfono Celular y WhatsApp: 291 – 509 – 1702

[lboland@uns.edu.ar](mailto:lboland@uns.edu.ar)

Temporelli, Carla, Autora

Universidad Nacional del Sur

Teléfono Celular y WhatsApp: 291 – 501 – 5112

[carla.temporelli@uns.edu.ar](mailto:carla.temporelli@uns.edu.ar)

Palabras claves: Administración; autores clásicos; organizaciones; desarrollo



---

## **AUTORES CLÁSICOS DE ADMINISTRACIÓN Y PEQUEÑAS Y MEDIANAS ORGANIZACIONES DE LA LOCALIDAD DE BAHÍA BLANCA**

### **INTRODUCCIÓN**

La administración es la disciplina científica que estudia a las organizaciones, intentando descubrir nacimiento, evolución, objetivos, optimización de su gestión y función en la sociedad.

Distintas teorías se han formulado a lo largo de la historia de la disciplina con el ánimo de resolver estos interrogantes, respondiendo a las necesidades de su época. Esta necesaria contextualización histórica de los aportes de cada autor es frecuentemente soslayada en el ámbito de las organizaciones cuando se analiza y/o se sugiere la aplicación de estos modelos. En este sentido, puede afirmarse que cada uno de estos aportes, asociado a ideologías económicas dominantes, han monopolizado las formas de operar en las organizaciones en el mundo en general, y también en la Argentina.

Son modelos/teorías propuestos por autores que desarrollaron sus actividades intelectuales y prácticas en países con diferente grado de desarrollo social, político y económico al que se ha dado en la Argentina, sin embargo, estos modelos que tuvieron éxito en otros contextos, fueron también aplicados en nuestro país.

En este sentido, puede pensarse que cuando se adoptan sin mediaciones, sin reflexión crítica teorías/modelos, llamados “universales”, para comprender la realidad organizacional, sin tener en cuenta características específicas de cada sociedad y del momento histórico por el que atraviesa, se corre el riesgo de producir conocimientos y propuestas abstractas a la hora de generar modelos de gestión.



De acuerdo con el enfoque del nuevo institucionalismo, Powell y DiMaggio (1999), plantean al isomorfismo institucional como un proceso mediante el cual las organizaciones tienden a uniformar sus estructuras y prácticas, generando cierta homogeneidad entre ellas, sin que ello represente necesariamente una mejora en todos los casos, en clara demostración de conformidad con las normas e influencias ambientales prevalecientes. En las sociedades modernas, las estructuras, prácticas y herramientas gerenciales, se diseñan e implementan en contextos muy institucionalizados, es decir, existen prácticas u órdenes imperantes que se reproducen, obteniendo así legitimidad y perdurabilidad en el tiempo.

A partir de allí, podría pensarse que esta aplicación descontextualizada ha traído como consecuencia insuficiente desarrollo, progreso, prácticas de gestión más adecuadas a la naturaleza/problemática de organizaciones/empresas foráneas y no fundadas en un análisis crítico de las necesidades y características locales, entendidas estas organizaciones como unidades sociales que deben proponerse objetivos de progreso tanto en el ámbito interno como en el externo.

En ese marco, el presente trabajo se propone como objetivo, averiguar el grado de conocimiento que tienen los directivos de pequeñas y medianas organizaciones de la localidad de Bahía Blanca respecto a principales aportes de autores considerados clásicos en Administración; descubrir cuáles de los aportes de estos autores se aplican efectivamente en las organizaciones pequeñas y medianas de la localidad de Bahía Blanca y tratar de identificar su impacto en el cumplimiento de los objetivos.

A fin de poner en marcha la investigación y a partir de la lectura en profundidad de los autores clásicos elegidos, Frederick W. Taylor; Henri Fayol; Elton Mayo y H. Simon, fueron seleccionados los aportes cuya aplicación en pequeñas y medianas organizaciones de la ciudad, se observan en este trabajo.



---

## METODOLOGÍA

Se trata de una investigación esencialmente cualitativa. De acuerdo con Hernández Sampieri (2003, 263): *“en las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra. La elección entre una muestra probabilística o una no probabilística, depende de los objetivos del estudio, del esquema de investigación y de la contribución que se piensa hacer con dicho estudio.”* La muestra no probabilística es de utilidad para el diseño de estudios que no requieren tanto de una representatividad de elementos de una población, sino de una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características específicas. En el presente trabajo, la muestra no probabilística es adecuada pues se trata de un estudio con un diseño de investigación exploratorio, es decir, no es concluyente. Este tipo de estudio pretende generar datos e hipótesis que constituyan la materia prima para investigaciones posteriores.

A fin de relevar la información necesaria se propuso la realización de entrevistas con informantes calificados de las organizaciones seleccionadas, cuales se planificaron conforme a los objetivos del trabajo. Se trata de una técnica adecuada para la realización de estudios exploratorios y descriptivos, en virtud de que, como instrumento para la recopilación de datos es más flexible y abierta que una encuesta, con vistas a definir mejor un problema de investigación y fundamentar hipótesis posteriores, por cuanto permite captar información abundante y básica de la unidad de análisis, las pequeñas y medianas organizaciones de la ciudad de Bahía Blanca. En este sentido, se elaboró un cuestionario guía; la pretensión fue la de formular preguntas (abiertas y cerradas) que alienten a los directivos a mirar críticamente sus prácticas, desde los aportes de los autores seleccionados.

La elección de los casos fue realizada en base a la posibilidad de acceso a saber: una organización pública de servicios educativos, 113 años de edad; una organización privada dedicada a la industria de la construcción, 55 años de edad, en transición hacia la segunda generación (se incorporan familiares); una



organización privada dedicada a la industria del plástico, empresa familiar desde su génesis; una empresa de servicios sociales, sociedad anónima de 105 años de edad; y una empresa auto gestionada, dedicada a la industria de la carne, 11 años de empresa recuperada.

A partir de esta selección no se pretende efectuar un estudio representativo de todas las pequeñas y medianas organizaciones de la localidad. Sin embargo, sí se pensó, al incorporar organizaciones con particularidades diferentes, en encontrar formas y problemáticas comunes a la hora de implementar modelos de administración y en la posibilidad de aprender mucho más sobre las consecuencias de esas aplicaciones, a través de datos y precisiones que no se obtendrían analizando un solo caso.

La unidad de análisis son pequeñas y medianas organizaciones de la localidad de Bahía Blanca, consideradas como tales a partir la cantidad de personas que trabajan en ellas, entre cinco y ciento cincuenta, teniendo en cuenta directivos y empleados.

El siguiente cuadro muestra, el procedimiento utilizado para determinar variables de la investigación y su operativización. A modo de ejemplo y por una cuestión de extensión, sólo se muestra el trabajo de las variables para el autor Frederick Taylor; esto se replicó para los autores Fayol, Palacios, Mayo, Simon y Bagú.



Unidad de análisis: Pequeñas y Medianas organizaciones Bahía Blanca			
Temas	Variables	Cuestionario	Categoría
Aportes Taylor	Crean una ciencia para cada elemento de trabajo del obrero	¿Existe un trabajo de descripción, tabulación que se transformen luego en reglas de trabajo?	SI/NO Temas entrevista
	Seleccionan científicamente y luego forman al trabajador	¿Se indica a los colaboradores la mejor forma de llevar a cabo cada actividad/tarea, a través de capacitaciones y/o manuales de procedimientos?	SI/NO Temas entrevista
		¿Existe una única mejor forma de llevar a delante cada actividad/tarea?	SI/NO Temas entrevista
	Colaboran con los trabajadores para asegurarse de que todo el trabajo se hará de acuerdo con los principios de la ciencia que se ha ido creando.	¿Existe un acompañamiento por parte de mandos medios o superiores para que los colaboradores realicen la tarea de la forma indicada en los manuales/descripciones?	SI/NO Temas entrevista
	Hay una división del trabajo y de la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores.	¿Existe un control de tiempos y movimientos de los colabores? ¿Reloj de entrada/ salida; horarios para el almuerzo; por descanso; otros?	SI/NO Temas entrevista
	Conocimiento de la obra de Taylor y contexto en que se desarrolló	¿Conoce la obra de Frederick W. Taylor? En caso afirmativo, ¿Conoce la nacionalidad de Frederick Taylor y el contexto histórico, social y económico en que desarrolló sus teorías?	SI/NO Temas entrevista

En el análisis de los datos recogidos fue de mucha ayuda el enfoque descripto por Taylor y Bogdan (2002,159-174). Según ellos *“el análisis de los datos [...] implica ciertas etapas diferenciadas. La primera es una fase de descubrimiento en progreso: identificar temas y desarrollar conceptos y proposiciones.* Para concretar esta fase, se leyeron en profundidad los textos de los autores seleccionados; a partir de esta lectura minuciosa, se separaron de cada obra los aportes considerados, a criterio del grupo, más relevantes para ser confrontados con la aplicación práctica en pequeñas y medianas organizaciones de Bahía Blanca. En base a estos temas seleccionados y a fin de operativizar la investigación se identificaron variables e indicadores a partir de los cuales formulamos las preguntas necesarias para recoger los datos necesarios

*La segunda fase, aseguran Taylor y Bogdan, típicamente se produce cuando los datos ya han sido recogidos, incluye la codificación de los datos y el refinamiento de la comprensión del tema de estudio.* Para llevar a cabo esta etapa, se volcó la información recogida en las entrevistas en una tabla de doble entrada a saber las diferentes categorías desagregadas por las preguntas vinculadas a las variables (eje vertical) y pequeñas y medianas organizaciones relevadas (eje horizontal). De esta forma pudieron reunirse cada una de las categorías con la totalidad de las pequeñas y medianas organizaciones relevadas, efectuar comparaciones, hallar similitudes y diferencias.



A continuación se muestra a modo de ejemplo el tabulado de la información recogida en relación a la aplicación de los aportes de Frederick Taylor, mismo trabajo que se realizó para los aportes del resto de los autores y también para preguntas adicionales de orden general.

Table with 7 columns: Preguntas, Organización #1, Organización #2, Organización #3, Organización #4, Organización #5. It contains 6 rows of data regarding Taylor's management theories, including questions about job descriptions, training, generational differences, supervision, and work hours.

En la fase final, el investigador trata de relativizar sus descubrimientos [...], es decir, de comprender los datos en el contexto en que fueron recogidos." Es importante destacar que las investigaciones cualitativas y de estudio de casos tienen la particularidad de que sus conclusiones no pueden ser generalizadas dada la propia naturaleza del enfoque metodológico seleccionado. Esta selección obedece a un posicionamiento epistemológico en el que no se pretende explicar las causas de un fenómeno sino que se busca comprenderlo y describirlo en un contexto espacial y temporal determinado y en el caso de esta investigación dejamos claro que los informantes clave fueron miembros de la dirección de cada organización. No se realizaron entrevistas a personal de otros niveles jerárquicos.



A continuación, se desarrolla un sencillo marco teórico acompañado de los resultados del relevamiento de campo efectuado para este trabajo, seguido de conclusiones y reflexiones finales.

## **AUTORES CLÁSICOS DE ADMINISTRACIÓN EN LA LOCALIDAD DE BAHÍA BLANCA**

### **FREDERICK WINSLOW TAYLOR Y SUS PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA**

Asegura Taylor (1969, 40-41) que bajo la antigua forma de administrar que él llama de “iniciativa e incentivo”, los buenos resultados dependían de la iniciativa de los trabajadores. Bajo la administración científica, el trabajo, la voluntad y el ingenio de los trabajadores se logran uniformemente y en mayor grado; por otra parte con este nuevo sistema los directivos asumen nuevas responsabilidades, entre ellas la labor de reunir todos los conocimientos referidos a la forma de hacer las tareas, y de sistematizarlos hasta formular reglas, leyes que faciliten y optimicen la labor cotidiana de los trabajadores.

*“Estas nuevas obligaciones se agrupan bajo cuatro categorías: Primero. Crean una ciencia para cada elemento de trabajo del obrero, ciencia que viene a sustituir el sistema empírico. Segundo. Escogen científicamente y luego adiestran, enseñan y forman al trabajador, mientras que, en el pasado éste se escogía su propio trabajo y se adiestraba lo mejor que podía. Tercero. Colaboran cordialmente con los trabajadores para asegurarse de que todo el trabajo se hará de acuerdo con los principios de la ciencia que se ha ido creando. Cuarto. Hay una división casi por igual del trabajo y de la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores. Los elementos de la dirección toman para sí todo el trabajo para el que están mejor dotados por los*



*trabajadores, mientras que en el pasado, casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad se cargaban sobre los hombros de los trabajadores<sup>40</sup>*

De las empresas relevadas, cuatro de ellas afirman contar con descripción del trabajo y de las tareas a realizar, aun cuando muestran según el caso, diferente grado de desarrollo. Las organizaciones más antiguas (115 años escuela media y 105 años empresa de servicios sociales), cuentan con una descripción de cargos en todos los sectores, mientras que las empresas de mediana edad (55 y 56 años), informan que tienen procedimientos solo para algunas áreas o sectores: caso de la empresa constructora informa que no tiene procedimientos para la gestión; la empresa industrial del plástico indica que han desarrollado procedimientos solo para el tratamiento de residuos. En la empresa recuperada no se han desarrollado mejores formas de hacer cada tarea, el obrero que ingresa, nos comentan, va cubriendo diferentes puestos de trabajo y se forma a medida que conoce diferentes cargos; los trabajadores con más experiencia enseñan las tareas a los más jóvenes hasta ubicarse en el puesto en que haga falta.

En todos los casos relevados, surge de la respuesta de los entrevistados, se realizan trabajos de orientación en el puesto, se explican las tareas a realizar. En la institución escolar, no se dan pautas específicas de trabajo ya que el personal que ingresa, conoce de antemano su trabajo (docente /no docente); si se informan cuestiones vinculadas a la cultura institucional, proyecto de gestión, presentación a colegas, entre otras actividades.

Respecto a si existe la mejor forma única de hacer cada tarea: los directivos entrevistados aseguran que sí existen mejores formas, sin embargo, éstas se encuentran en discusión permanente, por cambios en el contexto tecnológico, por recambio generacional en las firmas que incorporan nuevas miradas; “la mejor forma es sólo una referencia” en contextos dinámicos, según nos indican.

---

<sup>40</sup> De iniciativa e incentivo



En el caso de la empresa recuperada, la mejor forma es la que tienen para enseñar los trabajadores experimentados a los más jóvenes.

En todos los casos, según nos informan, existe un acompañamiento al trabajador, aunque éste se ve dificultado, sobre todo en las empresas privadas de mediana edad (55/56 años) por ausencia de estrategias adecuadas de comunicación.

Respecto a los controles de tiempos y movimientos, éstos son más rígidos en la institución pública. En las organizaciones privadas, incluida la empresa recuperada, aunque existen los controles, el cumplimiento de los horarios es flexible.

### **LOS CATORCE PRINCIPIOS DE HENRI FAYOL**

Dice Henri Fayol (1969, 157-184): *La salud y el buen funcionamiento del cuerpo social dependen de cierto número de condiciones que se califican casi indiferentemente de principios, de leyes o de reglas. Emplearé con preferencia la palabra principios, despojándola de toda idea de rigidez. No hay nada rígido ni absoluto en materia administrativa; todo es en ella cuestión de medida. No hay que aplicar casi nunca dos veces el mismo principio en condiciones idénticas: es preciso tener en cuenta circunstancias diversas y cambiantes, hombres igualmente diversos y cambiantes y muchos otros elementos variables.*

*Por eso los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades. Se trata de saber utilizarlos. Es un arte difícil que exige inteligencia, experiencia, decisión y mesura.*

Fayol, en su obra enumera y explica con detalle cada uno de los principios que según él *ha tenido con más frecuencia ocasión de aplicar* y estos son:



1° *División del trabajo*; 2° *Autoridad y responsabilidad*; 3° *Disciplina*; 4° *Unidad de mando*; 5° *Unidad de dirección*; 6° *Subordinación del interés particular al interés general*; 7° *Remuneración al personal*; 8° *Centralización*; 9° *Jerarquía*; 10° *Orden*; 11° *Equidad*; 12° *Estabilidad del personal*; 13° *Iniciativa* y 14° *La unión del personal*

De los cinco directivos consultados en esta investigación, dos de ellos recuerdan/escucharon hablar de Fayol; otros dos conocen la obra y uno (empresa recuperada) nunca escuchó hablar de Fayol.

Todas las empresas aplican *división del trabajo* en sus actividades. Los directivos informan como ventajas de la división de trabajo que facilita la identificación, asignación y supervisión de actividades; incrementa la calidad de productos y/o prestación de servicios, por efecto de la especialización en áreas operativas. Como desventaja los entrevistados señalaron que la división del trabajo desalienta el trabajo colaborativo, segmenta la información, dificulta la coordinación y genera inconvenientes cuando se necesitan reemplazos.

Respecto al principio de *disciplina* en general los directivos indicaron que están previstas las sanciones por faltas graves, aunque difícilmente se aplican. Las sanciones están escritas sólo en las instituciones más antiguas (más de 100 años). En cuatro de las cinco organizaciones observadas, el régimen disciplinario no fue debatido. Distinto es el caso de la empresa recuperada, en la que las reglas parecen ser más claras para todos; se rigen por las leyes y reglamentaciones cooperativas, que fueron discutidas por todos los asociados y punto por punto (incluido régimen disciplinario). Dicen los dirigentes: *“aquí, distribuimos toda la ganancia entre nosotros, tenemos que cumplir”*

En las empresas relevadas, en general, se cumple el principio de *unidad de mando*.

En cuanto a la *unidad de dirección*: en el caso de la institución educativa, si bien el director presenta un proyecto de gestión para acceder al cargo, el proyecto debe ser revisado partir de los proyectos presentados por la



comunidad educativa. El director de la escuela es coordinador, facilitador de la gestión de un proyecto abarcativo.

En el caso de las empresas privadas observadas, los programas surgen del directorio y se comunican a los jefes de los diferentes sectores. La negociación en la determinación de objetivos y elaboración de proyectos es habitual entre los socios y escasa entre los empleados.

En el caso de la empresa recuperada, la planificación se lleva a cabo en reuniones del consejo directivo; las directrices se comunican a los encargados de sector; en general no hay conflictos porque todos los trabajadores tienen la posibilidad de participar en la elaboración y discusión negociación de los proyectos.

Respecto al principio de *remuneración al personal*, los objetivos de la política salarial de las organizaciones relevadas difieren entre sí: en el caso de la organización pública, es el Estado/gobierno de turno, el que fija la política salarial para personal docente y no docente; las empresas privadas de mediana edad reconocieron que los objetivos pasan por cumplir con los convenios colectivos de trabajo y también satisfacer las reglas del mercado laboral según el puesto. La empresa privada más antigua se propone además reconocer el esfuerzo de sus empleados aunque no indica cómo lo hace.

La empresa recuperada se propone como política de retribución: “buscar los medios para poder llevar a casa cada vez más. No hemos fijado un nivel a llegar, la idea es generar la mayor cantidad de recursos para la cooperativa y al mismo tiempo para nuestras familias. Es fruto de nuestro esfuerzo, cuanto más hacemos, más recibimos”

Cuatro de las organizaciones relevadas fijan sueldos siguiendo el Convenio Colectivo de Trabajo; y, en algún caso, para puestos específicos las empresas pagan un adicional por sobre el convenio. En la empresa recuperada a fin de año, se distribuye lo que no se distribuyó durante el año, en caso de excedentes.



Respecto a la participación en los beneficios, sólo en la empresa recuperada, los trabajadores, distribuyen entre sí el 100% de las ganancias en forma de retiros semanales. En el resto de las organizaciones privadas relevadas, los entrevistados informan que no se ha considerado esta posibilidad.

En cuanto a otros beneficios sociales: las empresas ofrecen a sus trabajadores, crédito para telefonía móvil, posibilidad de retirar mercadería al costo y/o regalos de fin de año. La empresa recuperada indica que la solidaridad con el compañero es un valor que orienta a la cooperativa y a partir de esta concepción se generan los beneficios sociales de que gozan; por ejemplo, entre todos ayudaron a techar la casa de uno de los trabajadores; se promueven colectas de ropa o de alimentos en caso de que un compañero necesite, entre otras actividades. La organización pública no ofrece beneficios sociales adicionales a los que ofrece el Estado.

En cuanto al principio de *centralización* las empresas privadas indicaron ser, en uno de los casos (mediana edad) muy centralizada, los dos restantes medianamente centralizadas. La institución pública escolar indicó ser muy centralizada en lo administrativo y muy descentralizada en lo académico, mientras que la empresa recuperada asegura ser medianamente descentralizada.

Una sola de las empresas señaló un mayor ordenamiento en la entrega de los trabajos o pedidos, como ventaja de la centralización. Como desventaja, se informó que la organización pierde agilidad ya que para actuar hay que esperar las decisiones de la comisión directiva/dueños.

La empresa recuperada asegura ser medianamente descentralizada y que esta realidad impacta positivamente en la gestión hacia los objetivos: "Cada grupo se responsabiliza de su sector y eso desahoga al resto para hacer su trabajo"

Respecto al principio de *jerarquía*, en cuatro de las organizaciones relevadas, pública y privadas, indican los entrevistados, que predominan rasgos de



verticalidad por sobre rasgos de horizontalidad y que en general, si bien existe negociación ante desacuerdos, la escala jerárquica es respetada.

En la empresa recuperada, las decisiones son tomadas por mayoría de votos y una vez tomada la decisión, se respeta la jerarquía de la decisión que han tomado los trabajadores a través de la comisión. En la empresa recuperada, por otra parte, se respeta la jerarquía de las generaciones más antiguas que enseñan, acompañan, ayudan a los trabajadores más jóvenes.

¿Cómo impacta el respeto a la jerarquía en el cumplimiento de los objetivos? La escuela, como toda institución pública tiene una estructura muy cercana a la burocracia y por lo tanto "funciona sola para lo que nos gusta y también para lo que no nos gusta. Si uno quiere cambiar algo de lo que se viene haciendo y proponerse otros objetivos hay que trabajar mucho, se logra pero con mucha energía". La jerarquía viene dada por la estructura, por la cultura, por la tradición.

Afirma el directivo de la empresa constructora que la verticalidad impacta positivamente, "las obras son de magnitud importante y los plazos de duración también, hay muchos cambios en lo contextual, hay que ser muy firme con la estrategia".

En una de las empresas familiares la verticalidad ha ocasionado conflictos graves "que incluso han hecho tambalear algunos negocios".

Con respecto al *orden material*, en todas las organizaciones relevadas se indica que es fundamental para aprovechar tiempos, movimientos, evitar errores, economizar recursos. Los directivos indican que en las organizaciones que dirigen se le da prioridad al orden material.

En relación al *orden social*, el hecho de que las personas estén donde tienen que estar tiene alto impacto en el cumplimiento de los objetivos, sin embargo, la persona correcta en el puesto correcto, según surge de las entrevistas, no se consigue en forma inmediata ni por selección (en las organizaciones



privadas) ni por concurso (en las públicas); es el tiempo, el conocimiento del trabajador y de las diferentes funciones y tareas de la firma lo que va indicando el lugar que mejor puede desempeñar la persona en la organización.

El principio de *equidad* se cumple en algunos sectores en otros no, según expresaron directivos de la institución pública escolar y de dos de las empresas privadas (las de mediana edad); en la empresa más antigua se aplica este principio según explica el entrevistado “se trata de ser justos y de dar a todos las mismas oportunidades.”

En la empresa recuperada hay equidad, “se sabe reconocer cuando alguien trabaja más y mejor”, nos dicen.

En cuanto a la *estabilidad del personal* las organizaciones relevadas aseguran contar con elevados grados estabilidad (alto y muy alto) tanto en puestos operativos, como de gestión. La estabilidad, aseguran los directivos, impacta positivamente en la gestión, por la integración de los grupos, por el conocimiento de la cultura organizacional, “te ponés la camiseta”; se incorpora en el caso de las privadas incluyendo la cooperativa a los hijos de empleados y eso se valora mucho.

Respecto a dar lugar a la *iniciativa* de las personas, todos los directivos respondieron que es importante; no obstante ello, en la organización pública las personas suelen no poner en práctica iniciativas propias, quizás por temor a salirse de la casilla correspondiente, conducta propia de las burocracias. En el caso de la empresa recuperada la iniciativa es un “valor y un motor”, informan que la empresa se mueve por la iniciativa de los trabajadores.

En las empresas de mediana edad, no se promueve la iniciativa o tan sólo para actividades menores. El directivo de la empresa privada más antigua indica que es bueno promover la iniciativa para que los empleados se sientan mejor pero no hace comentarios respecto a las ventajas que podría obtener la empresa por apoyar la iniciativa de los trabajadores.



Respecto a la *unión del personal*, en general los dirigentes indican que en las organizaciones que administran, no se promueve desde los niveles superiores la unión del personal; si informan que son los empleados quienes promueven la unión entre sí a partir de actividades que ellos mismos organizan.

En la empresa recuperada se valora la unión entre trabajadores e indican que gracias a la unión pueden trabajar hoy en una empresa recuperada que constituye fuente de ingresos de setenta familias.

### **LOS APORTES DE ALFREDO PALACIOS**

Sergio Bagú plantea en el prefacio a la 2° edición en castellano de la obra de Mayo (1972), la necesidad de reconocer académicamente, por su rigor histórico y científico, que varios años antes, Alfredo L. Palacios publicaba en nuestro país una investigación referida a los efectos psicofisiológicos de la fatiga en los trabajadores, sin ser citado por el prestigioso psicólogo australiano.

Palacios (1922) valoriza positivamente la función de los sindicatos, los vindica promoviendo un trabajo ennoblecido, variado y agradable para los trabajadores.

Realiza una fuerte crítica al sistema taylorista, a la extrema preocupación por la productividad y reducción de los tiempos muertos en desmedro de la salud de los trabajadores

En las organizaciones relevadas en este trabajo y según surge de las entrevistas, en general, se valora la productividad y se intenta obtenerla a través de diferentes formas de evaluación, supervisión y seguimiento. En el caso de la escuela pública existen carga horaria y régimen de licencias que garantizan al trabajador la posibilidad de atender su salud y bienestar así como el de su grupo familiar. En el ámbito privado, surge de las respuestas obtenidas, que se prioriza la productividad, “aunque” no en desmedro de los trabajadores. En la empresa recuperada, nos informan que se prioriza el



bienestar del compañero, no se preocupan mucho por los tiempos muertos. Se aprovecha para charlas y tomar mate.

Cuatro de las organizaciones relevadas tienen personal sindicalizado aunque solo en el caso de la organización pública escolar, el sindicato constituye un grupo de interés relevante. Respecto a la empresa recuperada, la institución que defiende los derechos de los trabajadores y de las cooperativas es la Federación de Cooperativas de Empresas Recuperadas.

### **ELTON MAYO Y SUS DESCUBRIMIENTOS**

Elton Mayo (1972) en su búsqueda por mejorar las relaciones humanas en las organizaciones, demostró que no existe cooperación de los trabajadores en los proyectos, si éstos no son escuchados ni considerados por parte de sus superiores.

Investiga, lo que para él es la profunda ignorancia en que la humanidad ha vivido respecto a las leyes que gobiernan el esfuerzo humano. El hastío y la monotonía son factores que deben tenerse en cuenta ya que, al igual que la fatiga tiene un efecto inhibitorio sobre la actividad. También afirma, que una ocupación puede ser odiosa para un hombre mientras que para otro es reconfortante y satisfactoria. Finalmente, busca lograr una consideración por el obrero y su bienestar.

Mayo, descubrió con sus investigaciones, que una vigilancia menos estricta, ha mejorado la actitud mental de los trabajadores.

En relación a los equipos de trabajo, propone, que ante un cambio de programa, se consulte al grupo; se escuchen sus comentarios y se los discuta; y permitir que sus objeciones lleguen algunas veces a invalidar una sugerión. De esta manera, el grupo desarrolla un sentido de participación en las determinaciones decisivas y se transforma en una especie de unidad social.



Los dirigentes de las cinco organizaciones relevadas coinciden en que es verdadero el postulado de Elton Mayo en cuanto a que *no existe cooperación de los trabajadores en los proyectos, si éstos no son escuchados ni considerados por parte de sus superiores.*

En el caso de la escuela pública quizás, los/las trabajadores/as, no discutan una orden que no ha sido consultada, sin embargo, si consideran que debió discutirse/ consultarse/ etc. es muy posible que el cumplimiento de la orden sea obstaculizada. No hay forma de mover de una posición a quien no quiere moverse en este ámbito; por ejemplo asistir a una capacitación; informar sobre tal o cual evento a los docentes/a los alumnos. En este sentido, las vías de comunicación son muy utilizadas por los trabajadores para manipular estas cuestiones en la organización pública escuela.

En el caso de las empresas privadas, entienden que la buena comunicación con los empleados conduce a mejores resultados, se trabaja mejor en un ambiente en el que la gente se comunica y pone buena voluntad, mejora el alcance de los objetivos; no obstante, desde la perspectiva de los entrevistados: *“los empleados tienen la obligación de hacer su trabajo como mínimo, más allá de ser escuchados o no”*. Escuchar a los empleados, tenerlos en cuenta, es visto en general como un beneficio adicional que la empresa ofrece a los trabajadores, no es una circunstancia valorada como recurso que puede beneficiar a la firma privada.

En relación a las investigaciones de Mayo, respecto a la monotonía y el aburrimiento tanto en la escuela como en la empresa recuperada el trabajo, aseguran los dirigentes, quizás es agotador pero no aburrido.

En las organizaciones privadas, las soluciones buscadas para disminuir el aburrimiento y la monotonía son: rotación de puestos, permisos de esparcimiento o reunión entre compañeros; *“no es difícil de solucionar”*, afirman los entrevistados.



Cuatro de los entrevistados acuerdan con Elton mayo en cuanto a que *una vigilancia menos estricta ha mejorado la actitud mental de los trabajadores*, solo uno estuvo en desacuerdo, sin embargo, todos los directivos explican que la vigilancia es necesaria para alcanzar los objetivos con calidad. Lo que debe cuidarse, afirman, es el modo; la vigilancia debe ser entendida como acompañamiento, enseñanza, colaboración. En la empresa recuperada, además de la vigilancia por parte de los encargados, los compañeros se fiscalizan entre sí, todos quieren que las cosas salgan bien para que los beneficios sean superiores.

El directivo de la empresa más antigua, admite que vigila a sus empleados y asegura que las cosas se hacen cuando se vigila, “cuando no se vigila no se hacen”.

Todos los entrevistados coinciden en que la vigilancia colabora significativamente en el cumplimiento de los objetivos.

En cuanto a la consulta a los grupos de trabajo propuesta por Mayo, en general, según nos informan los entrevistados de empresas privadas, los grupos que discuten y pueden hacer aportes sobre sus trabajos están integrados por los trabajadores más calificados y miembros de equipos directivos.

En la empresa recuperada y en la escuela, según se informó más arriba, existe mucha participación y debate de proyectos.

## **HERBERT SIMON Y LA TEORÍA DE DECISIONES**

Según Herbert Simon (1980, 59-75) la organización es un sistema de decisiones; no solo el administrador toma las decisiones. Todas las personas en la organización, de todas las áreas, actividades y niveles jerárquicos y en todas las situaciones, se encuentran continuamente tomando decisiones relacionadas o no con su trabajo



Para Simon, la tarea de decidir conlleva tres fases: a) enumeración de todas las estrategias alternativas; b) determinación de todas las consecuencias de cada una de ellas y c) valoración comparativa

Así, parece imposible que el individuo conozca todas sus alternativas o todas sus consecuencias y esta imposibilidad representa una desviación muy importante del comportamiento real del modelo de racionalidad objetiva.

El autor afirma que los elementos que influyen en las decisiones son: tiempo; conocimiento e información; comportamiento del grupo y valores

Simon explica los límites a la racionalidad:

- La racionalidad exige conocimiento y anticipación completa de las consecuencias que siguen a cada elección
- Dado que las consecuencias pertenecen al futuro, la imaginación debe superar a la experiencia al asignar valores
- La racionalidad exige una elección entre todos los posibles comportamientos alternativos. En el comportamiento real no se nos ocurren todas las alternativas

Los directivos de las organizaciones relevadas reconocen el hecho de que todos los individuos toman decisiones ¿cómo? apoyando las decisiones con las que están de acuerdo, facilitando o, caso contrario, reteniendo, boicoteando, postergando. Por otra parte, entienden que las personas tienen sus propios objetivos en la organización y eso impacta en sus formas de actuar (por ejemplo, hacer carrera, mantener el empleo, otros).

Una de las empresas de mediana edad, empresa familiar desde su génesis, indica que esta circunstancia es fuente importante de conflictos precisamente por ser una empresa de familia

En la empresa recuperada esto es una realidad puesta sobre la mesa; el poder es de todos y de cada uno; no tienen problemas de boicot ni de retención de



---

servicios, a lo sumo, nos comentan, que como muestra de disconformidad “se patean la actividad para el día siguiente”.

Respecto a las *instancias de las decisiones*, la mayoría reconoce que existen varias instancias y en general las vinculan a diagnosticar, analizar, buscar acuerdos. Para el directivo de la firma más antigua no hay diferentes instancias en las decisiones.

De la pregunta a los directivos por la influencia en las decisiones de los elementos tiempo; conocimiento e información; comportamiento del grupo y valores, surge lo siguiente:

El tiempo es relacionado en general con la velocidad en la toma de decisiones y afirman que se debería ser más veloz.

Todos indican que el conocimiento y la información son clave.

Respecto al comportamiento del grupo como variable de la toma de decisiones, 50% considera que influye significativamente y 50% que esta influencia debe ser mínima.

Respecto a los valores todos coinciden en que influyen. Si bien solo dos de las organizaciones hicieron explícitos cuáles son esos valores (escuela y empresa recuperada)

En relación a decisiones programadas y no programadas, en las organizaciones más antiguas, las decisiones no programadas constituyen un 10 % en la empresa de servicios y un 20% en la escuela pública. En la empresa recuperada el 30% y entre 40% y 50% en las organizaciones de mediana edad. Los entrevistados coinciden en que no tienen problemas con esto; los objetivos se cumplen, el trabajo se realiza; son márgenes necesarios según la actividad.



Dos de los entrevistados admitieron que no toman decisiones absolutamente racionales, otras dos empresas privadas indican, una de ellas que trata de ser 100% racional y la otra que sus decisiones son las correctas, aunque admite que se puede equivocar.

## LOS APORTES DE SERGIO BAGÚ

Sergio Bagú en el prefacio a la 2° edición en castellano de la obra de Mayo (1972), se anticipó en muchos años a los estudios de tipo regional enfatizando la importancia de comprender y vincular los procesos históricos latinoamericanos con el contexto internacional, estimulando un pensamiento original y crítico desde una perspectiva local, en consonancia con nuestra realidad histórica, nuestras problemáticas.

En este orden, al preguntar a los directores de organizaciones si consideran que en Argentina y la región deberían aplicarse formas de administrar específicas de acuerdo a nuestra cultura, ellos respondieron que deberíamos pensar formas de administrar diferentes vinculadas a nuestra propia idiosincrasia, de acuerdo a nuestra cultura; pensar métodos propios de nuestra cultura, nuestra moneda, nuestro contexto social; algo auténtico que se acomode a nuestros propios estilos de liderazgo y de gestión.

También opinaron los directivos que es posible mirar hacia afuera y aplicar lo que sirve para mejorar.

Respecto al desarrollo de acciones, tácticas, estrategias de creación original en la organización que administran empresa, los directivos mencionaron:

- La organización pública escuela: promoción del trabajo colaborativo, participativo
- La empresa constructora: orden y cuidado de antecedentes, documentación y certificaciones necesarias para acceder/aprovechar la oportunidades que ofrece el mercado.



- 
- La empresa industrial del plástico: apostar a la incorporación de la familia tanto de los dueños como de los trabajadores
  - La empresa de servicios sociales: mecanismo de control interno en el sector operativo
  - La empresa recuperada: reglas diferentes de lo que es la relación de dependencia, "...es distinto a lo que está acostumbrada la sociedad. Que es el cooperativismo; pero también diferente a otras cooperativas en las que la comisión está, por diferentes formas de operar o por cantidad de socios, más distante de los dueños. La solidaridad con el compañero es muy nuestra. El mismo ambiente del cooperativismo hace que entiendas que ayudar al de al lado es como trabajar aquí; cambiás la mentalidad. Yo creo que el mismo círculo en el que trabajás hace a la persona que sos"



## CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

Los dirigentes de tres de las organizaciones relevadas reconocen aplicar modelos de administración existentes, aunque en forma mixta. En su mayoría aprendieron estas teorías en la universidad; en cursos y capacitaciones. Aunque no conocen el origen de los modelos que aplican.

La empresa recuperada aplica métodos que aprendieron en otra empresa recuperada Zanon<sup>41</sup>, los trabajadores viajaron para aprender a la Provincia de Neuquén dado que, según nos informan, no se dictan cursos, ni existen estudios en las universidades, que capaciten en formas de administrar este tipo de organizaciones.

Todos los entrevistados reconocen que la capacitación es imprescindible para lograr una buena gestión.

Si bien existe disparidad de conocimiento respecto de la obra de Taylor, en las pequeñas y medianas organizaciones relevadas se aplican los principios de administración científica con alguna diferencia dependiendo de tipo de organización, actividad y antigüedad. Es importante destacar que *la mejor forma única de hacer la tarea*, constituye hoy, para los directivos, sólo una referencia.

Los principios de Henri Fayol también se aplican en las organizaciones relevadas, sin embargo, surge de las entrevistas que no hay, detrás de esa aplicación, un análisis del contenido de cada uno de estos postulados y de las circunstancias en las que se los aplica, análisis cuidadoso con el que efectivamente los abordó Fayol en su obra. Fayol se refiere a “la salud del

---

<sup>41</sup> FaSinPat, acrónimo de Fábrica Sin Patrones, es una fábrica de baldosas de cerámica ubicada en la ciudad de Neuquén, Argentina. Desde comienzos del año 2002 se encuentra bajo el control de sus trabajadores luego del cierre de Cerámica Zanon que quebró a finales de 2001, es una de la fábricas más destacadas del movimiento de empresas recuperadas de Argentina.



cuerpo social” como condición básica del buen funcionamiento empresarial y a partir de allí y hacia ese objetivo desarrolla cada uno de sus principios.

En relación a los aportes de Elton Mayo, se pone en evidencia su aplicación en la organización pública escuela y también en la empresa recuperada. En ambas organizaciones los trabajadores tienen mucho peso en las decisiones; en la escuela, probablemente por el elevado grado de profesionalización de sus miembros, sumado a la fortaleza del sindicato que los representa. En cuanto a la empresa recuperada, los trabajadores conforman una cooperativa en la que los asociados tienen suficiente poder para orientar los destinos organizacionales; en ese marco, el bienestar del compañero surge como principal valor a conseguir.

En relación a la aplicación que realizan las empresas privadas de los aportes de Mayo, surge en la investigación, que sus directivos entienden que se debe escuchar y permitir la participación de los trabajadores como forma de garantizarles un derecho, para que éstos se sientan más cómodos en el lugar de trabajo. Se infiere más pensada como una concesión hacia los trabajadores que como una estrategia para mejorar la calidad de la gestión empresarial.

Respecto a la obra de Simon, aunque los empresarios han escuchado mencionar su nombre, surge de sus respuestas que no conocen la obra del autor. En general los dirigentes reconocen que los trabajadores toman decisiones en virtud de objetivos propios y más allá de objetivos organizacionales y que en algunos casos éste es fuente de conflicto. En todas las organizaciones relevadas se toman decisiones no programadas y esto no obstaculiza el cumplimiento de sus objetivos.

De los cinco dirigentes entrevistados solo dos admitieron que sus decisiones no son absolutamente racionales.



Con respecto a las propuestas de Bagú, en general los entrevistados coinciden en que sería positivo promover el desarrollo de estrategias de administración propias de nuestras organizaciones, en el marco de nuestro contexto económico, cultural y social; en ese sentido, una de las empresas considera que apostar por la empresa familiar, incorporando hijos no solo de la familia propietaria sino también de los trabajadores, es una estrategia que le ha generado buenos resultados en el “cuerpo social” y como corolario también en la gestión de la firma.

Los trabajadores de la empresa recuperada recomiendan el cooperativismo, haciendo la aclaración de que se trate de un cooperativismo en el que el trabajo de la dirigencia sea más cercano al de los asociados.



---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bagú, Sergio; prefacio a la edición castellana en Mayo, E. “Problemas humanos de una civilización industrial”, Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires, 1972.

Boland, Lucrecia, “El impacto de la Ley Federal de Educación en instituciones educativas de la localidad de Bahía Blanca” (Tesis maestría) Departamento de Ciencias de la Administración; Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, 2007.

Chiavenato, I; “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Mc. Graw Hill, Colombia, 2004.

Robbins, S. y Coulter, M.; “Administración”, Prentice Hall S.A., México, 1996.

Fayol, Henri; “Administración Industrial y General”, Edición Herrero Hermanos, México, 1969.

Mayo, Elton; “Problemas humanos de una civilización industrial”, Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires, 1972.

Palacios, Alfredo; “La Fatiga y sus proyecciones sociales”, 4° edición (1° edición 1922). Editorial Claridad, Buenos Aires, 1944.

Powell, W. y Dimaggio, P. (comp.); “El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional”, Fondo de Cultura Económica, México, 1999.

Hernández Sampieri R. (et. al.) “Metodología de la investigación”, 3° edición, Mc Graw Hill, México, 2003.

Simon, H.; “El comportamiento Administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa”, Editorial Economía de la empresa- Aguilar, Buenos Aires, 1980.

Taylor S. J y Bogdan, R.; “Introducción a los métodos cualitativos de investigación”, Paidós, Buenos Aires, 2002.

Taylor, Frederick W.; “Principios de Administración Científica”, Edición Herrero Hermanos, México, 1969.



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

## TITULO

# CARACTERÍSTICAS Y EXPECTATIVAS LABORALES DE LA GENERACIÓN “Y”

Autores:

**BONGIOVANNI, Nelly Cristina**

**SOLER, César Eduardo**

**Fac. de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de Río Cuarto**

E-mail: [cbongiovanni@fce.unrc.edu.ar](mailto:cbongiovanni@fce.unrc.edu.ar)

E-mail: [esoler@eco.unrc.edu.ar](mailto:esoler@eco.unrc.edu.ar)

**T.e. 0358 – 4676456**

**Palabras claves:**

*generación Y, jóvenes, características, preferencias, expectativa laboral.*



---

## CARACTERÍSTICAS Y EXPECTATIVAS LABORALES DE LA GENERACIÓN "Y"

### RESUMEN

El presente trabajo de carácter bibliográfico, tiene como objetivo exponer cuáles son los rasgos distintivos que caracterizan al entorno laboral deseado, y los factores organizacionales, que motivan las preferencias en la elección laboral de las personas de la llamada "Generación Y" correspondiente a los nacidos en el período 1980-2000. Estos jóvenes manifiestan un singular apego a los teléfonos celulares como instrumento para todo uso, y el uso de las redes sociales e internet como medios de comunicación, información y socialización. Son prácticos, activos y creativos; valoran la familia, amistad, su tiempo, la libertad, la lealtad, transparencia, honestidad y justicia; son abiertos a la diversidad y se involucran con la comunidad. Entre las expectativas laborales, prefieren las organizaciones que ofrezcan trabajo significativo, desafiante, con autonomía, flexibilidad y remuneración acorde al esfuerzo; que sus habilidades con las TIC sean aprovechadas; que brinden calidad de vida y posibilidades de desarrollo profesional; que tengan RSE, y que les permitan el equilibrio entre el trabajo y la vida privada.



---

## INTRODUCCIÓN

Según la Real Academia Española, generación es “... 4.f. Conjunto de personas que tienen aproximadamente la misma edad. La generación de nuestros padres. 5.f. Conjunto de personas que habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación. La generación del 98. ...”. Es decir que hay ciertos patrones culturales que son propios del grupo social y que son compartidos por los individuos nacidos en un cierto período histórico.

Según Kupperschmidt (2000: 66) en Golik M. (2013) “una generación se compone de personas que, por haber nacido en un mismo período de tiempo, comparten las mismas experiencias de vida y hechos históricos en etapas de desarrollo críticas”.

Esas experiencias críticas (movimientos sociales, fluctuaciones y crisis económicas, cambios tecnológicos, conflictos sociales y políticos, guerras) vividas en las primeras etapas de socialización forman la personalidad, los valores y las expectativas comunes que caracterizan una generación. Características que son únicas y diferenciales de las generaciones anteriores y posteriores.

Desde el punto de vista de las organizaciones esto significa que una generación comparte valores culturales y una forma particular de percibir el mundo en el contexto social, económico y político, que influye en su modo de actuar y en el momento de elegir una organización para desempeñar su trabajo.

Si bien, como ocurre en todos los procesos sociales, no hay un límite perfectamente definido acerca del comienzo y finalización, hay consenso de que la denominada *generación Y* o *generación del milenio (millennials)*, está integrada por aquellas personas nacidas en el período 1980-2000. Muchas de estas personas se están insertando hoy en el mercado laboral, planteando a las organizaciones un nuevo desafío para el sector de RRHH, ya que estos jóvenes tienen una visión renovada acerca de lo que significa el trabajo en relación a las generaciones anteriores.



Los responsables del área de personal en las organizaciones, necesitan conocer respecto de los intereses y valores de cada generación de trabajadores para mejorar las prácticas de gestión a su cargo. Caracterizarlas implica entonces conocer y entender sus razonamientos, intereses personales, ¿qué los motiva?, ¿qué competencias tienen?, ¿cuáles son sus estilos de vida y sus expectativas? (Golik 2013:68).

El período que se le atribuye a la generación Y, coincide con el gran desarrollo de las TIC (tecnologías de información y comunicación) que hubo en las últimas décadas, por lo que algunos medios llaman a los jóvenes de esta generación: *nativos digitales*. Las TIC han producido modificaciones tanto en el campo social, como en el político y el económico, cambiando los hábitos de la sociedad de manera significativa. La principal responsable de esos cambios es la conectividad, es decir la posibilidad de conectar diversos dispositivos electrónicos, transferir la información a alta velocidad y conocer lo que pasa con la realidad social, en cualquier punto del planeta y en pocos segundos.

Esta situación de contexto, confiere a la generación Y algunas características especiales: el uso de la telefonía celular e internet que actúan como mediadores tecnológicos, son los principales referentes de las TIC complejizando las relaciones entre lo humano y lo tecnológico. Estos mediadores tecnológicos tienen amplio-grado de acogida entre los jóvenes como fuente de información y modos de comunicación, para ellos el empleo de la tecnología es parte de su vida diaria pues nacieron y se criaron con las TIC como parte del paisaje naturalizando su existencia. De aquí que para estos individuos, el uso de teléfonos móviles y las redes sociales sea rutinario, cosa que no ocurre en personas de generaciones anteriores.

También los acontecimientos sociales y políticos acaecidos en este período, han influido en la generación de una nueva cultura, que modifica los valores tradicionales de la generación de los padres, y lleva a defender el ambiente, la justicia y la



diversidad. Incluso Instituciones como el matrimonio son puestas en tela de juicio por los jóvenes de la generación Y.

En lo laboral valoran y buscan optimizar el tiempo a efectos de hacer lo que les gusta, esta generación prefiere trabajar “y” disfrutar, entendiendo al trabajo como un medio para lograr bienestar y no como un fin en sí mismo. Conocer estas características, asumirlas como virtudes e integrarlas a la organización, es uno de los grandes desafíos que tienen los líderes de las organizaciones contemporáneas, que necesariamente deben comprender los talentos de la Generación Y, a efectos de incorporarlos de manera positiva y así contribuir al mejoramiento de las organizaciones.

La suposición de que los empleados de la generación Y, forman un grupo con características propias en el ámbito laboral pues poseen una visión diferente de las generaciones anteriores acerca del lugar que ocupa el trabajo en la vida de las personas, y que el contacto con la tecnología desarrolló en éstos empleados capacidades diferentes que no siempre están aprovechadas por las organizaciones, plantea algunos interrogantes:

- a) ¿Qué características tienen los jóvenes de la Generación Y?
- b) ¿Cuáles son las condiciones laborales que un empleado de la Generación Y prefiere y elige?

El presente trabajo tiene como objetivo realizar un relevamiento bibliográfico entre las investigaciones publicadas relacionadas con estas preguntas, con el fin de detectar cuáles son los rasgos distintivos que caracterizan a la generación Y, ya que tendrán influencia directa en las expectativas laborales y en los factores organizacionales del entorno laboral deseado por estos jóvenes.

Los resultados pueden ser de interés para los líderes de organizaciones contemporáneas, para diseñar sus políticas de Recursos Humanos, brindando las condiciones de trabajo adecuadas a efectos de aprovechar al máximo, el potencial de



capacidades de los empleados de la generación Y, contribuyendo a mejorar la productividad de la organización y la calidad de vida del personal.

### CARACTERÍSTICAS DE LOS JÓVENES DE LA GENERACIÓN Y:

Distintos autores (Nieto M. 2011 y González R. 2011) coinciden en afirmar que en el mercado laboral pueden distinguirse generaciones que conviven en diferentes proporciones:

Los *tradicionales* – la generación silenciosa: prácticamente ausentes del mercado laboral actual, nacidos hasta 1945.

Los *Baby Boomers* – nacidos en el “Boom” de la natalidad, después de la 2ª guerra mundial entre 1946 y 1963, hoy cuentan entre 52 y 69 años (base 2015). Son optimistas e idealistas, con expectativas de progreso, hoy ocupan puestos gerenciales o se están empezando a retirar.

La *Generación X*: nacidos entre 1964 y 1979 hoy cuentan entre 36 y 51 años (base 2015). Algunos los califican de negativos – son escépticos, la vida familiar ha sufrido transformaciones, las madres están incorporadas al mercado laboral, viven en hogares con videos, microondas y con cambios tecnológicos acelerados incorporados a la vida cotidiana. Hoy están ingresando a puestos gerenciales.

La *Generación Y*: nacidos a partir de 1980 hoy son menores de 36 años (base 2015) y están insertándose en el mercado laboral.

Son los hijos de la generación *Baby Boomers*, también se los conoce como la *Generación del Milenio*, *Generación Google*, *Generación Net* *Generación Einstein* o *Nativos Digitales*.

La generación Y tiene algunas características propias, Mariana Nieto (2011) en el trabajo “Los valores de la generación Y – bases para un cambio de gestión”, enumera las siguientes:



---

*Desinstitucionalización.* No creen en las instituciones, más bien valoran a las personas individualmente.

*Apertura:* Valoran la diversidad en todas sus formas (política, racial, religiosa, sexual, etaria, familiar, etc.) y poseen una arraigada conciencia de la responsabilidad social, el cuidado del ambiente y de la justicia.

*Innovación:* Tienen un mayor desarrollo del lado derecho del cerebro lo que los orienta a ser más creativos, emprendedores y emocionales. Disfrutan de lo nuevo y el sentimiento de libertad.

*Informatización:* Poseen un fuerte dominio de la tecnología de la información y del uso de redes sociales, telefonía móvil, etc. que les facilita la comunicación y socialización.

*Autoestima y poder:* Tienen una alta autoestima y confianza en sí mismos, con tendencias al hedonismo. Se sienten poderosos por el manejo de la información. Son personas de acción que necesitan ser protagonistas.

*Compromiso:* La responsabilidad y el involucramiento aparecen “sólo si” perciben que su aporte vale, en tal caso están dispuestos al aprendizaje práctico y rápido.

*Socialización, trabajo en equipo y comparatividad:* Tienen conciencia del trabajo en equipo y no se inhiben ante las estructuras jerárquicas. Se sienten partes activas de un equipo. Comparan su rendimiento con sus pares, para explotar al máximo su talento.

*Cortoplacismo y Valoración del tiempo:* Viven el presente con intensidad sin preocuparse tanto por el futuro, han crecido en un mundo de cambios acelerados. Valoran y buscan optimizar el tiempo a efectos de hacer lo que les gusta, esta generación pretende un balance entre el trabajo y la vida privada (trabajar y disfrutar) entendiendo al trabajo como un medio para lograr bienestar y no como un fin en sí



mismo. Son pragmáticos y ayudados por el dominio de la tecnología pueden atender en simultáneo asuntos laborales y personales.

Patricio Ramírez-Correa, Jorge Arenas-Gaitán, Javier Rondan-Cataluña (2012) en el trabajo: "Use of social networking services by the generation Y" analizaron la adopción de los Servicios de Redes Sociales (SRS) por parte de integrantes de la generación Y, en una muestra de 771 usuarios de SRS, concluyendo que el uso de SRS está en función de la percepción de su facilidad de uso y de su utilidad. A la vez explican que la percepción de su utilidad es consecuencia de la percepción del grado de identidad social, altruismo y telepresencia<sup>42</sup>. Los usuarios de estos servicios prefieren la interactividad y la riqueza de medios en estas tecnologías. Finalmente, indican que una implicación del estudio, es que la generación Y es solidaria, creen que su contribución a la sociedad es importante. El altruismo y la identidad social son las variables exógenas más valoradas por los encuestados.

Rocío González (2011:73-75) en su artículo: "La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. El caso de una Entidad Financiera de la ciudad de Resistencia", para caracterizar a la Generación Y toma las referencias de Boschma (2007) que la denomina Generación Einstein y dice:

- Parecen superficiales e indiferentes, pero tienen fuertes intereses y están llenos de pasión.
- Se sienten "como pez en el agua" en la sociedad de la información.
- Aprenden por asociación de ideas, lateralmente no en forma lineal según patrones fijos. No esperan que les expliquen, ellos investigan y descubren cómo hacer las cosas, lo "googlean".
- Respetan a las personas auténticas y sinceras. Para ellos el valor mayor es la justicia,
- Tienen capacidad para vivir, aprender y trabajar en red.

---

<sup>42</sup> Significa que el individuo siente que se encuentra localizado en un lugar remoto del lugar donde realmente está.



Resumiendo sus rasgos positivos: son sociables, listos y rápidos, dialogantes y solidarios.

Siguiendo a Boschma la autora tipifica las peculiaridades de los jóvenes “Y”:

- *Son sociables - leales - familiares*: Valoran los lazos familiares y la amistad. En un mundo materialista la familia les da seguridad, los lazos con los padres son buenos, basados en la igualdad y el respeto. No hay urgencias para irse de casa porque pueden ser, hacer o deshacer dentro de límites razonables. Los padres les permiten que tengan su espacio, su identidad y ellos responden con respeto.
- *Se implican en la comunidad*: Se involucran en trabajos de voluntariado y creen que hay que hacerlo por la otra persona, fuera de programas oficiales. Le afectan las desgracias, el sufrimiento y las injusticias del mundo y especialmente en caso de catástrofes. Pero según el autor, no les interesa utilizar los canales oficiales (instituciones políticas) para intervenir en esos temas sociales.
- *Les gusta la funcionalidad*: Crecieron en la abundancia material, y hay para elegir calidad y funcionalidad. Compran por gusto o moda.
- *Son prácticos*: No tienen paciencia para lo que creen irrelevante. Los tiempos se acortan, necesitan información de acceso rápido, casi instantáneo, los trámites “están a un clic” en la web.

Entre los valores centrales se destacan: La *autenticidad* (desarrollo de la identidad propia), *respeto* por las capacidades (no por edad), y *autorrealización* (desarrollo personal: primero ser feliz, tener calidad de vida y hacer un buen trabajo, después la paga y la opinión del jefe).



### **CONDICIONES LABORALES Y EXPECTATIVAS “Y”:**

Siguiendo con lo aportado por González R. (2011: 75-81), los jóvenes están más preparados que en generaciones anteriores, tienen más nivel de estudio, pasan solos más tiempo (los padres trabajan), hacen más viajes, están más enfocados a los resultados que a los procesos, generan expectativas laborales diferentes a las lógicas organizacionales instituidas.

Las organizaciones demandan plantillas jóvenes con características de la generación anterior, luego la “Y”, con sus valores, queda excluida.

Los jóvenes “Y” pretenden equilibrar la vida laboral con la personal, pero las empresas presionan exigiendo muchas horas de trabajo pretendiendo que “la vida sea el trabajo profesional”, mientras que los salarios no acompañan ese aumento de las exigencias de las empresas.

La fuerza laboral de la generación Y, son personas con iniciativa y capacidad para resolver problemas, que demandan entornos creativos, permeables a sus iniciativas, donde el esfuerzo sea reconocido y bien remunerado.

A ésta generación no le asusta la rotación en el mercado laboral, las promociones le interesan si implican un reconocimiento a su capacidad y le permiten poner en marcha sus iniciativas.

Así la autora González R. (2011) resume las siguientes expectativas o preferencias laborales:

Responsabilidad individual y libertad para la toma de decisiones, clima laboral agradable con relaciones sociales, oportunidades de aprendizaje y crecimiento, participación en la toma de decisiones, feedback continuo y revisión de su rendimiento, comunicación abierta y accesible, respeto a su estilo de trabajo, retribución por resultados y flexibilidad temporal y espacial. A estas preferencias le



podemos agregar su necesidad de contar con la tecnología adecuada para desarrollar todo su talento diferencial y trabajar en equipo y en red.

Estas expectativas chocan con prácticas y procedimientos formales arraigados, por ejemplo: prohibir el Facebook en el trabajo, provocando el choque generacional en lugar de la colaboración que propone esta generación, implica un cambio cultural.

Los jóvenes “Y”, ajustan mejor al modelo de gestión de personal: Iniciar, participar, colaborar y desarrollar, que al modelo tradicional de Reclutamiento, entrenamiento, supervisión y retención.

Esperan desarrollarse en un trabajo que cambió las normas: los trabajos son cognitivamente más complejos, requieren de equipos y de habilidades sociales, están atravesados por las competencias tecnológicas, por lo tanto la descentralización en la toma de decisiones es vertebral.

En éste escenario los empleados talentosos de la generación “Y” piden:

- *Libertad*

- *Para trabajar cuándo, dónde y cómo quieran:* flexibilidad de horarios, espacios y posibilidad para desarrollar su creatividad para mejorar su productividad.
- *Para disfrutar la vida laboral y familiar:* Trabajar para vivir.
- *Para probar nuevos trabajos:* no son leales a sus empleadores, son leales a su desarrollo profesional, están con la empresa que invierte en su desarrollo. El acceso al mercado laboral mundial por internet, le abre oportunidades de desarrollo y económicas impensadas en otras generaciones.

- *Personalización*

- *“Mi” trabajo, “mi” vida:* quieren ser reconocidos por su identidad, implica personalizar el trato, el trabajo, el aprendizaje, las



oportunidades, los sistemas de trabajo y compensaciones, según su circunstancia de vida.

- *Análisis de valores y estilos de las empresas demandantes de personal.*

- Los jóvenes investigan profundamente los valores y estilos de gestión de las empresas antes de aceptar ingresar a ellas. Cuentan accesibilidad a la información digital.
- Valoran empresas con virtudes como honestidad, transparencia lealtad, RSE (Responsabilidad Social Empresaria), confiables, adecuadas para potenciar sus habilidades intelectuales.

- *Estilo de trabajo:* colaborativo, en equipo, desafiante no necesariamente con mayores responsabilidades. Divertido, agradable como para disfrutarlo, con respiros digitales permitidos como por ejemplo el facebook. No burocrático, dinámico, acciones inmediatas, sin dilaciones, procesos ágiles, oportunidades de ascensos y desarrollo según sus logros, no por antigüedad. La falta de rapidez en la toma de decisiones y acciones los desmotivan, pierden lealtad, se van y rápidamente buscan otra organización para desarrollarse.

- *Innovación:*

- Quieren hacer distinto, agregar valor, desafiar el “status quo” para contribuir al éxito.

Mariela Golik (2013:112) resume las características de éstos jóvenes indicando que: valoran un trabajo que les sea significativo, que les de autonomía y flexibilidad, para trabajar a su manera y ritmo. Sin resignar sus expectativas de equilibrar la esfera laboral con la familia.

Por su parte Nieto M. (2011) pone en evidencia resultados de investigaciones que indican que el 88% de los jóvenes buscan empleadores con valores de RSE y que un alto porcentaje estaría dispuesto a renunciar si los valores de su empleador



contradican estos criterios. El enfoque de gestión preferido en la actualidad contempla la diversidad basada en el aprendizaje y la integración, que significa dar valor a las diferencias (no sólo tolerarlas). Coincidiendo con otros autores ya mencionados Nieto (2011) destaca entre las expectativas de los jóvenes “Y” que se orientan a la gestión del tiempo y del espacio, así esperan conservar un tiempo personal, políticas organizacionales de flexibilidad horaria, días libres (viernes o lunes), horarios part-time, trabajos desde la casa o a distancia. Coincidiendo con González en la valoración de la libertad.

#### **CONSIDERACIONES FINALES:**

A partir de lo analizado caben algunas reflexiones, a saber:

Efectivamente los jóvenes de la generación Y tienen características que los distinguen y los diferencian de las generaciones que les precedieron.

Las características principales que emergen son:

Priorizan conservar la libertad, disfrutar la vida privada y el trabajo, admitir e incorporar la diversidad de todo tipo.

Tienen el dominio del mundo digital (TIC) para aprender, informarse, comunicarse, socializarse e interactuar en tiempo real y a distancia. Seguridad y confianza en sus capacidades.

Se involucran en trabajos compartidos con equipos de pares; exigen dinamismo; acortamiento de los plazos, inmediatez; sus lealtades están condicionadas a su realización personal.

Son creativos, pragmáticos; activos; solidarios; valoran la justicia, la honestidad la RSE, lo social y comunitario, la amistad y la seguridad de la familia.



---

La generación Y representa un desafío para la gestión del personal en las organizaciones actuales, que justamente están a cargo de personas de generaciones precedentes con características, valores y estilos diferentes.

Las preferencias laborales de estos jóvenes están orientadas a: La optimización del uso del tiempo que les permita el equilibrio entre el trabajo y la vida privada. Que su trabajo reciba una remuneración acorde al esfuerzo y les permita buena calidad de vida, que se prioricen los resultados permitiendo flexibilizar las condiciones de espacio y tiempo de trabajo. Que el trabajo sea colaborativo, en equipo, desafiante, divertido, en buen clima, no burocrático, dinámico, con procesos ágiles atravesados por la tecnología digital. Que se evalúe por resultados y se vinculen a políticas de ascensos y desarrollo según sus logros y no por antigüedad. Poder tener posibilidades de desarrollarse profesionalmente. Que las empresas tengan incorporadas en sus prácticas conductas basadas en la transparencia, honestidad, justicia, solidaridad y RSE.



---

### BIBLIOGRAFÍA:

Diccionario de la lengua española (versión electrónica de la 23ª versión:<http://dle.rae.es/index.html>)

GOLIK MARIELA .2013. Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación. Cuad. admon.ser.organ. Bogotá (Colombia), 26 (46): 107-133, enero-junio de 2013

GONZÁLEZ ROCÍO 2011 - La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. El caso de una Entidad Financiera de la ciudad de Resistencia. Rocío S. González - Palermo Business Review | Nº 5 | 2011| 167-193. [http://www.palermo.edu/economicas/PDF\\_2011/PBR5/5\\_Business04.pdf](http://www.palermo.edu/economicas/PDF_2011/PBR5/5_Business04.pdf)

NIETO MARIANA. 2011 Los valores de la generación Y – bases para un cambio de gestion. X Buenos aires (Congreso Internacional de Administración “La Gestión de la Transformación: Los retos de una nueva época”).

RAMÍREZ-CORREA PATRICIO, ARENAS-GAITÁN JORGE, RONDAN-CATALUÑA JAVIER (2012) en el trabajo: "Use of social networking services by the generation Y" – (Uso de los servicios de redes sociales por la generación Y) - Ingeniare. Revista chilena de ingeniería, vol. 20 N° 3, 2012, pp. 425-432



---

## TITULO

### **Programas de Entrenamiento para el Trabajo como una herramienta para una Cultura Organizacional Socialmente Responsable.**

**CEKADA, Katia Patricia.** Autora y Expositora.

**RAGONE, Patricia.** Autora y Expositora.

**Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Tucumán**

154482910 – 155451994

[katiacekada@yahoo.com.ar](mailto:katiacekada@yahoo.com.ar) – [patri.ragone@gmail.com](mailto:patri.ragone@gmail.com)

**Palabras claves:**

PROGRAMAS GUBERNAMENTALES, RESPONSABILIDAD SOCIAL,  
ENTRENAMIENTO LABORAL



---

## **Programas de Entrenamiento para el Trabajo como una herramienta para una Cultura Organizacional Socialmente Responsable.**

### **INTRODUCCIÓN**

La creciente necesidad de implementar una misión social está cada día más presente en la mente de los llamados emprendedores sociales, que son quienes utilizan a sus propias empresas como principal herramienta para convertir el mundo en un lugar mejor y más inclusivo. En base a esta idea, se genera una activa Responsabilidad Social Empresarial que prioriza la necesidad de desarrollar una cultura organizacional innovadora, que comience a medir el éxito empresarial en términos de valor social generado.

Así, las empresas emprenden el desafío de cambiar sus paradigmas para abocarse a hacer una diferencia que les otorgue una ventaja competitiva pero, que al mismo tiempo, genere un real beneficio para la sociedad en la cual se encuentra inserta.

Este nuevo modelo, ha llevado a que numerosas empresas decidan abordar el flagelo del desempleo y se comprometan activamente con la inclusión adoptando políticas sociales tendientes al desarrollo de la población.

En base estas consideraciones, es que este trabajo pretende abordar los Programas de Acciones de Entrenamientos para el Trabajo que se aplican en la provincia de Tucumán, que son una política estatal generada para mejorar las condiciones de empleabilidad de trabajadores desocupados, y resultan una herramienta beneficiosa para las empresas que desean comprometerse con el desarrollo de la sociedad, a través de la incorporación de jóvenes que buscan formarse laboralmente y adquirir nuevas competencias que les permitan la inclusión social.-



---

## **MARCO TEÓRICO**

Las empresas son un gran actor social y, dada su gran capacidad de impacto en el devenir de la sociedad, tienen también una gran responsabilidad frente a ésta, pues el ámbito económico en el que actúan determina en gran medida las condiciones de vida y los niveles de bienestar de los miembros de la sociedad y el desarrollo de sí misma.

El propio desarrollo de la actividad empresarial genera una serie de conocimientos, tecnologías, experiencias y relaciones que se han de poner también al servicio de la sociedad. Además de ello, han de ser conscientes de los impactos que su actividad genera en el entorno social, que probablemente solo podrán compensar a través de la realización de acciones de patrocinio y filantropía, y es por ello que si las empresas desean, también pueden dedicar parte de su actividad a transformar nuestra realidad y dar su aporte positivo al bienestar global.

Para que todo esto sea posible, las empresas pueden ampararse bajo la figura de la Responsabilidad Social Empresarial, lo que implica la contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y la confianza de la empresa hacia sus empleados y las familias de éstos, hacia la sociedad en general y hacia la comunidad local, en pos de mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad.

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE) es una nueva visión de negocios exigida por la sociedad actual, la cual requiere un mayor compromiso por parte de las empresas con el medio ambiente, con la misma sociedad y con todos aquellos quienes se relacionan con la empresa (clientes, empleados, proveedores, etc.). Es un concepto de gestión según el cual las empresas integran cuestiones sociales y medioambientales en sus actividades de negocio y las interacciones con sus clientes.

En este sentido, es importante distinguir entre la RSE, que puede ser un concepto de gestión empresarial estratégica, y beneficencia, patrocinio o filantropía. Aunque este último concepto también puede suponer una contribución valiosa a la mitigación de la pobreza, incrementará la reputación de una empresa y fortalecerá su marca, el concepto de RSE va claramente más allá de todo esto.

Los principios de este concepto deben estar arraigados en la cultura organizacional, en la cual se deberá resaltar la importancia del respeto por el otro, la solidaridad, la cooperación y la igualdad, y con esta filosofía se debe atravesar a toda



la empresa, guiar la acción de todos sus miembros y de los actores y grupos de interés que se relacionan con ella.

Por lo tanto, se puede establecer que para lograr una RSE exitosa, es necesario que en primer lugar se desarrolle dentro de la propia empresa; es decir que, es primordial que la cultura organizacional esté impregnada de la misma, que se aboque de lleno hacia la innovación al animarse a romper paradigmas clásicos y se aventure a medir el éxito empresarial en términos de valor social agregado.

Por todo esto, es que muchas empresas que deciden hacer su aporte adoptando políticas sociales, se alinean con las prácticas gubernamentales y buscan junto con el Estado trabajar activamente aunando recursos públicos con privados para lograr el crecimiento social.

La expectativa que surge de aquí, es que la empresa privada colabore intensamente con las políticas públicas, en alianzas estratégicas con ella y con la sociedad, enfrentando juntas aquellas cuestiones esenciales para el interés colectivo, como son por ejemplo el mejoramiento de la educación, la reducción de las tasas de desempleo, la inclusión de los jóvenes marginados y otras cuestiones similares.

A continuación, nos centraremos concretamente en los Programas de Entrenamiento para el Trabajo como herramienta adoptada por aquellas empresas que buscan emprender un cambio social, incorporando a sus equipos de trabajo a jóvenes desempleados para capacitarlos y formarlos laboralmente, otorgándoles así el beneficio de poder desarrollar nuevos conocimientos y aprender nuevas habilidades que les permitan, en un futuro, lograr inclusión social.-



---

## DESARROLLO

En el presente trabajo nos centraremos en la implementación de los Programas de Intermediación Laboral que se aplican en la Provincia de Tucumán, y que tienen tres sujetos importantes:

- 1.- El joven desempleado,
- 2.- La empresa como agente capacitador,
- 3.- El Estado como agente promotor y de contralor.

Estos programas tienen como principal objetivo desarrollar e identificar habilidades, conocimientos y motivación en los jóvenes que desean insertarse en el mercado laboral; y, simultáneamente, buscan crear el vínculo entre las empresas que necesitan cubrir nuevos puestos de trabajo y estos posibles candidatos, que son formados en su seno de acuerdo a los requerimientos y necesidades de la propia empresa.

Los programas que se desarrollan en la Provincia, dependientes de la Subsecretaría de Empleo de Tucumán, son:

- Programa de Inserción Laboral:
  - Programa de Inserción Laboral en el Sector Privado
  - Programa de Inserción Laboral en el Sector Público
- Programa de Entrenamiento para el Trabajo:



- Acciones de Entrenamiento para el Trabajo: Sector Privado
- Acciones de Entrenamiento para el Trabajo: Sector Público

## **PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA EL TRABAJO EN EL SECTOR PRIVADO:**

**Objetivos:** Mejorar las condiciones de empleabilidad de trabajadores desocupados, mediante el aprendizaje teórico-práctico en un ambiente de trabajo en el sector privado.

### **Destinatario:**

- Trabajadores del Seguro de Capacitación y Empleo. (ver anexo)
- Beneficiarios del Programa Jóvenes con Más y Mejor Trabajo. (ver anexo)
- Trabajadores desocupados que aprueben un curso de Formación Profesional.
- Empresas.

### **Beneficios**

- Adquisición de competencias laborales mediante prácticas en puestos de trabajo. Seguro de Accidentes Personales para el beneficiario.
- Cobertura del Seguro
- Cobertura del de Salud del beneficiario.
- La empresa reconoce al trabajador en su desempeño concreto durante su entrenamiento y a la vez forma recursos humanos según sus necesidades.
- Asistencia de promotores de empleo en empresas.
- Suma mensual no remunerativa de \$2000 para el beneficiario, en concepto de incentivo.



## Modalidad

- La empresa debe presentar un proyecto de entrenamiento laboral para su posterior evaluación y aprobación.
- El proceso de entrenamiento dura entre 1 y 6 meses con una carga horaria de entre 20 a 30 horas semanales, que se desarrollará de lunes a viernes entre las 6:00 y 20:00 horas.
- Entre la empresa y la persona a entrenar no se establece una relación laboral durante el desarrollo de estas acciones.

## ¿Cuáles son las obligaciones generales de la EMPRESA?

- Brindar entrenamiento teórico-práctico.
- Insumos, herramientas y ropa de trabajo. Infraestructura edilicia y equipamiento.
- Normas de seguridad.
- Tutorías (1 tutor cada 10 participantes).
- Entregar Certificado.

Los beneficiarios percibirán un pago mensual por esta acción. Dicho pago estará a cargo, según el tipo de empresa, como se detalla a continuación:

<b>Tipos de Empresas</b>	<b>A Cargo del Estado</b>	<b>A cargo de la Empresa</b>
<b>Micro</b>	<b>\$2000</b>	<b>\$0</b>
<b>Pequeñas</b>	<b>\$1800</b>	<b>\$200</b>
<b>Medianas</b>	<b>\$1500</b>	<b>\$500</b>
<b>Grandes</b>	<b>\$1000</b>	<b>\$1000</b>

Una vez finalizada la etapa de Entrenamiento para el Trabajo, la empresa tiene la posibilidad de optar por el Programa de Inserción Laboral.



Además el Gobierno de la Provincia de Tucumán se hará responsable de la Cobertura de Seguros de Accidentes Personales y Cobertura de Seguros de Salud.

### **PROGRAMA DE INSERCIÓN LABORAL (P.I.L)**

Promueve la inserción de trabajadores desocupados en empleos de calidad, mediante la implementación de incentivos económicos a las empresas que decidan incrementar su dotación de personal.

Los empleadores pueden descontar el incentivo económico aportado por el Ministerio, del salario del trabajador y abonar la diferencia que corresponda de acuerdo a la normativa aplicable.

#### **Objetivos Generales:**

Esta acción está dirigida a:

#### **1.- TRABAJADORES DESOCUPADOS:**

- del Programa Jóvenes con Más y Mejor Trabajo,
- del Seguro de Capacitación y Empleo,
- del PROGRESAR,
- Egresados de los curso de Formación Profesional,
- Participantes del Programa Prestaciones por Desempleo y de otras acciones y/o programas del Ministerio,

#### **2.- EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO**

#### **3.- PERSONAS SIN FINES DE LUCRO.**

#### **Participantes:**

##### **Destinatarios Finales**

\* Trabajadores desocupados participantes de los programas PJMyMT, SCyE y PROGRESAR (VER ANEXO)



---

### **Destinatarios Directos:**

\* Empleadores del sector privado, incluidas micro, pequeñas, medianas y grandes empresas; autogestionadas, entramados productivos, independientes, organizaciones sin fines de lucro.

### **Beneficios:**

- Inserción laboral a las personas que reúnan las condiciones.
- Búsqueda gratuita de candidatos calificados para la empresa a través de la red de empleo.
- Posibilidades de deducción del salario del trabajador de una suma entre \$1500 y \$2500 por jornada de tiempo completo, dependiendo del tamaño de la empresa.
- Beneficio en el pago de contribución a la seguridad social.

### **Modalidad:**

- Se alienta la inserción de trabajadores en el sector privado.
- El empleador deduce del salario que abona al trabajador el dinero que cobra a través de los programas de empleo del MTEYSS por un plazo de hasta 6 meses. Si el trabajador es mayor de 40 años el plazo puede extenderse a 9 meses. Si la empresa pertenece al plan estratégico industrial 2020, se extenderá a 12 meses.
- Los empleadores deben inscribirse en el RENAE.

### **Limitaciones**

No podrán adherir a los AET empresas que:

1) Hubieren realizado despidos colectivos dentro de los 6 meses previos a la presentación del proyecto, entendiéndose por este:

**Despido colectivo:** se considera que una empresa lo realizó cuando:



<b>Integren su planta</b>	<b>Despidan</b>
<b>1 a 6 trabajadores</b>	<b>el 50 % o más</b>
<b>7 a 20 trabajadores</b>	<b>el 40 % o más</b>
<b>21 a 40 trabajadores</b>	<b>el 30 % o más</b>
<b>41 a 200 trabajadores</b>	<b>el 20 % o más</b>
<b>Más de más de 200 trabajadores</b>	<b>el 15 % o más</b>

2) Hayan sido sancionadas por empleo no registrado y no hubieran regularizado su situación.

3) Incumplimiento de sus obligaciones como empleadores, frente al sistema de seguridad social.

La ayuda económica para la inserción laboral es de acuerdo al tipo de jornada cumplida por el beneficiario. Dicho pago estará a cargo del Ministerio de Trabajo, empleo y seguridad social y de las empresas participantes conforme a:



<b>Tipos de Empresas</b>	<b>Jornada parcial</b>	<b>Jornada completa</b>	<b>Dotación Personal</b>
<b>Micros</b>	<b>\$1200</b>	<b>\$3200</b>	<b>0 a 5</b>
<b>Pequeñas</b>	<b>\$1100</b>	<b>\$2600</b>	<b>6 a 15</b>
<b>Medianas</b>	<b>\$1000</b>	<b>\$2300</b>	<b>16 a 80</b>
<b>Grandes</b>	<b>\$900</b>	<b>\$1900</b>	<b>Desde 81</b>

Las empresas completarán el pago de la remuneración según escala salarial del C.C.T. de la actividad.-

### **PROCESO PARA REALIZAR EL P.I.L**

Estos procesos son desarrollados desde el gobierno por la Subsecretaría de Empleo y Oficinas de Empleos de cada municipio nucleadas por la Red de servicios de Empleo y por el Área Intermediación Laboral.

Los pasos son los que a continuación se detallan:

- 1) Base de datos**
- 2) Promoción y Publicidad**
- 3) Verificación de los requisitos**
- 4) Preselección del beneficiario**
- 5) Elaboración de Proyectos de PIL**
- 6) Presentación**
- 7) Seguimiento**



---

**Procedimiento:**

**1) Base de datos:**

Los beneficiarios del PJMYMT; SCYE Y PROGRESAR, que hayan cumplidos con los requisitos necesarios para su incorporación a un PIL, basándose en el perfil solicitado por la empresa y del joven.

Para establecer el perfil del joven, se lo convoca a entrevistas personales y presenciales en la Subsecretaría de Empleo y/u oficinas de empleo, dependiendo de su domicilio.

**2) Promoción y Publicidad:**

El objetivo es la divulgación del programa y entablar un vínculo entre las empresas interesadas en la realización de los PIL, que completarán un formulario con los datos necesarios y la documentación obligatoria, para iniciar los pasos evaluativos de viabilidad de las empresas.

**\*Formulario:** Datos personales del titular de la empresa

Razón Social

N° de CUIT

Perfil del puesto solicitado

**\*Documentación Obligatoria:**

Constancia de Inscripción en AFIP.

Copia de Habilitación Municipal.

**3) Verificación de los requisitos:**

Con el perfil de la empresa completo, el Área de Intermediación Laboral (de la SSE u OE) genera una planilla con el CUIT y lo envía a La Gerencia de Empleo y Capacitación Laboral (GECAL), quien es el organismo encargado de



verificar si la organización es viable; mediante información de la AFIP y MTEySS.

#### **4) Preselección del beneficiario:**

##### **\*Nuevo Beneficiario**

Partiendo del perfil brindado por la empresa, se realiza una preselección del beneficiario, que corresponda con dichos requisitos como, edad, sexo, experiencia laboral, cursos de formación profesional aprobados, disponibilidad horaria, etc.

Se acuerda una entrevista con el encargado de la empresa y se envía por cada puesto requerido 3 postulantes. El joven debe asistir a la entrevista, llevando su DNI y curriculum vitae.

Realizado este proceso, el empresario procede a informar al Área de Intermediación Laboral, si ha seleccionado un candidato, remitiendo los datos del postulante seleccionado; en caso de no hacerlo, se concertará una segunda entrevista para la selección.

#### **5) Elaboración de Proyectos de PIL:**

Es confeccionado con la información que proporciona la empresa al relacionista/ promotor de la Subdirección de empleo. Luego es firmado por el responsable de la empresa, y el Responsable de la SSE o director de las OE según corresponda.

#### **6) Seguimiento:**

Es un requerimiento que debe realizarlo por la Subdirección de Empleo, a fin de dar solución de anomalías que puedan surgir durante el desarrollo del proyecto.



---

## PROCEDIMIENTOS DE BAJAS, REEMPLAZOS Y MODIFICACIONES

### **\*Reemplazos:**

No pueden ser reemplazados los trabajadores incorporados al PIL. En caso de ser necesario se debe proceder con la desvinculación del trabajador y solicitar nuevamente otro PIL con un nuevo trabajador. Iniciando con el procedimiento desde la verificación de la viabilidad de la empresa para la participación en el programa.

### **\*Bajas:**

Se realiza por diferentes motivos:

#### **\*Solicitado por el empleador:**

- No está satisfecho con el desempeño del participante
- Por cierre del local
- Por imposibilidad de continuar con el PIL
- Por motivos personales del propietario.

#### **\*Por parte del beneficiario:**

- Debido a que coincide con los horarios de estudios y cursos
- Motivos personales.

**\*Por faltas cometidas ya sea tanto por el empleador como así también por el participante.**

### **\*Modificaciones:**

Son cambios por motivos como por ejemplo:

- Cambio de domicilio de la empresa.
- Cambios de horarios del PIL.



- Modificación del periodo de tiempo de duración del proyecto.
- reducción de la cantidad de participantes en el proyecto.

### **BENEFICIOS EMPRESARIALES POR EL USO DE ESTOS PROGRAMAS**

La Implementación de los **Programas Acciones de Entrenamiento para el Trabajo e Inserción Laboral**, buscan generar beneficios para jóvenes desempleados como también para las empresas, creando un fuerte impacto social al generar empleabilidad.

Cuando una empresa contrata un empleado se genera un aumento en sus costos fijos que, dependiendo de los resultados de esa inserción y del tamaño de la empresa, podría ocasionar un desequilibrio económico.

Además, deberá seguir los siguientes pasos:

1) Si no cuenta con un departamento de RRHH, deberá contratar una consultora, que realiza la convocatoria de interesados, luego procede a preseleccionar e informa a la empresa para que realice la selección final.

2) Una vez seleccionado el futuro empleado de la firma, se corren con los costos de los exámenes médicos pre laborales.

3) Con la documentación laboral necesaria se debe:

a) Realizar el contrato de Trabajo dependiendo la modalidad (según LCT 20.744)

b) Registrar el alta temprana en el AFIP.

c) Solo se posee tres (3) meses de periodo de prueba regidos por la LCT 20.744 (art. 92 y 92 bis), y utilizar ese beneficio (Cualquiera de las partes podrá extinguir la relación durante ese lapso sin expresión de causa y sin derecho a indemnización con motivo de la extinción).

4) La empresa deberá abonar:

\*Contribuciones Patronales



- \*Aseguradora de riesgo de Trabajo
- \*Seguro de Vida Obligatorio
- \*Remuneración pactada o establecida por convenio colectivo

Cuando se realiza un Entrenamiento Laboral dependiendo de la magnitud de la empresa el costo que le generará por un periodo de seis (6) meses será significativamente inferior a la propia de la incorporación de un trabajador común, y los pasos son los siguientes:

- 1) La preselección la realizan la Subsecretaria de Empleo u Oficinas de Empleo.
- 2) La empresa es citada a la última entrevista para seleccionar el candidato.
- 3) Se realizan convenios establecidos por el gobierno,
- 4) no existe relación laboral durante los seis meses de entrenamiento.
- 4) No se genera el alta en la AFIP

### **CONCLUSIÓN**

Con las altas tasas de desempleo registradas para la población actual, el debate sobre la importancia del empleo en la inclusión social y las diversas formas de incorporación al mercado laboral de los desempleados ha adquirido una gran importancia.

Son cada vez más las empresas que deciden tomar parte activa en el mejoramiento de la sociedad y en el crecimiento del país, aunando sus recursos junto con las políticas gubernamentales para lograr la sinergia de generar valor social. Así, las empresas desarrollan una cultura organizacional que les permita crear valores de cooperación, solidaridad y compromiso activo con la sociedad con la cual establecen vínculos, y de esta manera, integran a sus hábitos el concepto de responsabilidad social empresarial para poder, desde allí, crear planes estratégicos que les permitan



de manera exitosa hacer frente a las situaciones de marginalidad y desigualdad que castigan a la población.

El Programa de Acciones de Entrenamientos para el Trabajo es una política estatal generada para mejorar las condiciones de empleabilidad de trabajadores desocupados, permitiendo a los mismos acceder a un trabajo digno, donde puedan formarse laboralmente, adquirir conocimientos técnicos y habilidades empresariales. Este tipo de programas permite reducir la desigualdad, creando oportunidades laborales y de formación para aquellos que más lo necesitan.

Al mismo tiempo, las empresas al adoptar estos programas obtienen múltiples beneficios. Tanto económicos, ya que le generan un ahorro en los costos de mano de obra al incorporar jóvenes desempleados y formarlos de acuerdo a las necesidades de la propia organización; como en su imagen comercial, ya que la misma proyectará su compromiso activo con la sociedad en la cual se encuentra inserta.

Sin embargo, más allá de los beneficios, las empresas que adoptan estos programas, persiguen la firme intención de cumplir sus propios sistemas de valores y generar una contribución continua a la población que permita la igualdad de oportunidades, el acceso a trabajo digno, la educación y formación de quienes buscan mejorarse, para así lograr el progreso de toda la comunidad, actuando solidariamente con el Estado y para beneficio de todos los ciudadanos.



---

## **ANEXO**

### **PROGRAMA SEGURO DE CAPACITACIÓN Y EMPLEO (SCYE)**

El “Seguro de capacitación y empleo”, de base no contributiva, brinda apoyo a los trabajadores desocupados en la búsqueda activa de empleo, en la actualización de sus competencias laborales y en su inserción en empleos de calidad.

En una primera etapa, las personas beneficiarias del Programa Jefes de Hogar podían optar por su inclusión en el “Seguro de capacitación y empleo”.

#### **Objetivos:**

Atender las contingencias de los trabajadores desocupados mediante políticas activas de promoción de empleo y de formación profesional.

#### **Acciones concretas para cumplir los objetivos:**

De apoyo a la inserción laboral a través de las Oficinas de Empleo municipales y de la Red de Servicios de Empleo que se está desarrollando en todo el país, mediante:

- A) servicios de orientación y asistencia en la búsqueda de empleo;
- B) servicios de intermediación laboral para la incorporación al empleo en el sector público y privado;
- C) servicios de formación básica y profesional;
- D) participación en actividades de entrenamiento para el trabajo;
- E) asistencia técnica para la formulación de proyectos de autoempleo.



---

## PROGRAMA JÓVENES CON MÁS Y MEJOR TRABAJO (PJMYMT)

El Programa Jóvenes con Más y Mejor Trabajo es una iniciativa del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación Argentina, que comenzó en el año 2008 y está dirigido a jóvenes:

- Que tengan entre 18 y 24 años.
- Que no hayan finalizado el colegio primario y/o el secundario.
- Que no estén trabajando en blanco.
- Que no estén cobrando ningún otro Programa o Plan nacional o provincial, incluida la Asignación Universal por Hijo.

### Objetivos:

1. Generar oportunidades de inclusión social y laboral a través de acciones que les permitan a los jóvenes identificar el perfil profesional en el cual deseen desempeñarse.
2. Apoyar la finalización del colegio.
3. Que los jóvenes realicen experiencias de capacitación y de prácticas en ambientes de trabajo.
4. Capacitarlos para que inicien una actividad productiva de manera independiente o insertarse en un empleo.

### Acciones concretas para cumplir los objetivos:

#### A) Taller de Orientación e Inducción al mundo del trabajo (POI):

Esto es lo primero que los jóvenes harán al ingresar al PJMMT. Es un taller que dura dos meses y se los capacita en los siguientes temas:

- \* Salud e higiene en el trabajo
- \* Derechos y deberes laborales
- \* Alfabetización digital y
- \* Proyecto Formativo Ocupacional.



Este curso tiene como finalidad fortalecer al joven en la actualización, revisión o construcción de su proyecto de trabajo. Esperamos que al finalizar el POI, se encuentren mejor preparados para enfrentar el mundo del trabajo y tengan un poco más claro cuál es el objetivo laboral que cada uno tiene y cuáles son las estrategias para lograr ese objetivo.

B) Formación para la certificación de estudios primarios y/o secundarios.

Desde el PJMMT incentivan a los jóvenes a inscribirse a la Escuela de Adultos ó bien al Secundario Ciclo Orientado de Educación Permanente de Jóvenes y Adultos para que puedan finalizar los estudios que les han quedado pendientes, ya que sin los estudios las posibilidades de inserción en trabajos de calidad se reducen considerablemente.

C) Cursos de formación profesional:

De acuerdo a los intereses y expectativas que los jóvenes que manifiestan cuando se inscriben al Programa, se generan acuerdos con diversas instituciones de capacitación, para que se abran cursos de capacitación en oficios.

D) Generación de emprendimientos independientes:

En el caso de que haya jóvenes que ya estén trabajando de manera independiente y tengan un oficio propio, o luego de que han finalizado un curso de capacitación y tienen “perfil de emprendedores”, les ofrecemos realizar una capacitación para aprender a llevar un negocio propio adelante, además de una ayuda económica para la inversión inicial.

E) Acciones de entrenamiento para el trabajo:

Una vez que los jóvenes han avanzado en el colegio y/o han finalizado un curso de capacitación de oficio, el Programa genera acciones de vínculo con empresas locales que puedan ofrecer puestos laborales en los cuales los jóvenes puedan adquirir experiencia laboral concreta.

F) Apoyo a la búsqueda de empleo:



Durante los meses de Noviembre, diciembre y enero, se brinda a los jóvenes talleres en los cuales ellos puedan identificar sus competencias laborales, sus habilidades personales para el mundo social y del trabajo y elaborar una estrategia concreta de búsqueda de puestos laborales, ya sea para un entrenamiento para su inserción definitiva.

G) Intermediación Laboral:

A través de las Oficinas de Empleo Municipales, las y los jóvenes incorporados al Programa serán informados sobre las demandas de trabajo formuladas por las empresas que sean compatibles con sus perfiles profesionales.

H) Apoyo a la inserción laboral:

Se promoverá la contratación de jóvenes, ofreciendo incentivos financieros, por un plazo máximo de SEIS (6) meses, a las micros, pequeñas y medianas empresas que los incorporen como trabajadores en relación de dependencia.



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

---

## PROGRAMA DE RESPALDO A ESTUDIANTES ARGENTINOS (PROG.R.ES.AR)

Progresar está dirigido a jóvenes entre 18 a 24 años que no trabajan, trabajan informalmente, o tienen un salario menor al mínimo vital y móvil y su grupo familiar posee iguales condiciones, para iniciar o completar sus estudios en cualquier nivel educativo .

### **Objetivos:**

1. Generar nuevas oportunidades de inclusión social y laboral a los jóvenes en situación de vulnerabilidad a través de acciones integradas que permitan su capacitación e inserción laboral.
2. Que tengan entre 18 y 24 años
3. Que los mismos o sus grupos familiares se encuentren desocupados o se desempeñen en la economía informal o formal,
4. Sean titulares de una prestación provisional contributiva o pensión no contributiva,
5. Monotributistas sociales
6. Trabajadores de temporada con reserva de puesto
7. Trabajadores del Régimen de Casas Particulares.

### **Acciones concretas para cumplir los objetivos:**

#### A) Curso de Inducción al mundo del trabajo (CIT):

Es un taller que dura dos meses y se los capacita en los siguientes temas:

- \* Salud e higiene en el trabajo
- \* Derechos y deberes laborales
- \* Alfabetización digital y
- \* Proyecto Formativo Ocupacional.

#### B) Acciones de entrenamiento para el trabajo:

Una vez que los jóvenes han avanzado en el colegio y/o han finalizado un curso de capacitación de oficio, el Programa genera acciones de vínculo con



---

empresas locales que puedan ofrecer puestos laborales en los cuales los jóvenes puedan adquirir experiencia laboral concreta.

C) Apoyo a la búsqueda de empleo:

Durante los meses de Noviembre, diciembre y enero, se brinda a los jóvenes talleres en los cuales ellos puedan identificar sus competencias laborales, sus habilidades personales para el mundo social y del trabajo y elaborar una estrategia concreta de búsqueda de puestos laborales, ya sea para participar de entrenamientos o para su inserción definitiva.

D) Intermediación Laboral:

A través de las Oficinas de Empleo Municipales, las y los jóvenes incorporados al Programa serán informados sobre las demandas de trabajo formuladas por las empresas que sean compatibles con sus perfiles profesionales.

E) Apoyo a la inserción laboral:

Se promoverá la contratación de jóvenes, ofreciendo incentivos financieros, por un plazo máximo de SEIS (6) meses, a las micro, pequeñas y medianas empresas que los incorporen como trabajadores en relación de dependencia.



---

## **BIBLIOGRAFÍA**

- KLIKSBURG, Bernardo, “¿Cómo Enfrentar la Pobreza y la Desigualdad?. Una Perspectiva Internacional”, Ministerio de Educación de la Nación, primera edición, (Buenos Aires,2013);
- MINNICELLI, Alessandra “Eficacia, Ideas y Tensiones para la Articulación Actual de Políticas Públicas y Derecho Administrativo”, editorial Atlantida, primera edición, (Buenos Aires,2013);
- KLIKSBURG, Bernardo, “Ética Para Empresarios. Por qué las Empresas y los Países Ganan con la Responsabilidad Social Empresarial”, ediciones Ética y Economía, 2013;
- ROBBINS, Stephen, “Comportamiento Organizacional”, editorial Pearson, décima edición;
- CHIAVENATO, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones”, editorial Mc Graw, octava edición;
- KOFMAN, Fredy, “La Empresa Consciente”, editorial Aguilar, (España, 2008);
- Ley de Contrato de Trabajo – Ley 20.744
- <http://www.trabajo.gov.ar/> (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación)
- <http://181.14.240.59/Portal/> (Secretaria de Estado de MIPYME y Empleo de Tucumán)



## TITULO

### GESTIÓN SOCIAL EN HOSPITALES PÚBLICOS

**DE MARCO, Myriam Lilian Cecilia. Autora**

Facultad de Ciencias Económicas – U.N.T.

Tel. 0381-4215201

E-mail: [mdemarco@face.unt.edu.ar](mailto:mdemarco@face.unt.edu.ar)

**MEDINA, Orlando Francisco. Autor**

Facultad de Ciencias Económicas – U.N.T.

Tel. 0381-4222646

E-mail: [omedina@face.unt.edu.ar](mailto:omedina@face.unt.edu.ar)

#### PALABRAS CLAVES

Responsabilidad Social – Gestión – Eficiencia – Indicadores – Hospital Público



## RESUMEN

Esta investigación aborda el análisis de eficiencia de las entidades no lucrativas del sector público sanitario en función de indicadores como herramienta útil de gestión. El resultado de la actividad de las entidades no lucrativas no suelen ser un output tangible, sino el cumplimiento de unos objetivos en la prestación de un conjunto de servicios a la comunidad. La contribución de las mismas al bienestar social resultaría el punto de referencia último para orientar la asignación de recursos destinada a satisfacer las necesidades de la población.

Se replantea el concepto de gestión, ya que no debe limitarse a lo económico financiero, sino que debe involucrarse en lo social, lo humano, lo ético y el medio ambiental, entre otros. Así, se comienzan a desarrollar modelos de reporte social como una manera de explicitar las acciones e impactos que el Hospital genera en la comunidad en la que actúa.



---

## GESTIÓN SOCIAL EN HOSPITALES PÚBLICOS

### 1.- INTRODUCCIÓN

Esta investigación aborda el análisis de eficiencia de las entidades no lucrativas del sector público sanitario en función de indicadores como herramienta útil de gestión. El resultado de la actividad de las entidades no lucrativas no suelen ser un output tangible, sino el cumplimiento de unos objetivos en la prestación de un conjunto de servicios a la comunidad. La contribución de las mismas al bienestar social resultaría el punto de referencia último para orientar la asignación de recursos destinada a satisfacer las necesidades de la población.

En el mundo actual la responsabilidad de una organización de salud pasa por su gran sentido de solidaridad social y constante preocupación por el bienestar colectivo, en tal sentido debe existir un equilibrio entre la justa remuneración del trabajo efectivo y el retorno de la inversión en recursos utilizados en insumos e infraestructura. Por lo tanto se redefine el concepto de organización, donde la utilización de los recursos económicos es un medio y el desarrollo humano es el fin, ya que el propósito es la salud de la Población.

Se replantea el concepto de gestión, ya que no debe limitarse a lo económico financiero, sino que debe involucrarse en lo social, lo humano, lo ético y el medio ambiental, entre otros. Así, se comienzan a desarrollar modelos de reporte social como una manera de explicitar las acciones e impactos que el Hospital genera en la comunidad en la que actúa. Estos reportes se despliegan sobre modelos o formatos que buscan estándares en el mundo, a los efectos de uniformar la información que el público abordará, y también plantean mecanismos de validación o certificaciones que dan “fe pública” de que lo que el Hospital expresa, lo cual es verificado efectivamente por terceros.



---

## 2.- RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES

Si bien no hay una concepción unívoca sobre lo que es e implica la Responsabilidad Social, si existen definiciones consensuadas por distintas entidades que operan a lo largo y ancho del planeta.

Así se puede definir la Responsabilidad Social como el compromiso que asumen las organizaciones de contribuir en forma activa y voluntaria al desarrollo social, económico y ambiental de la sociedad, con la participación de sus grupos de interés, a fin de proteger y mejorar la calidad de vida de la sociedad en su conjunto y a la vez satisfacer sus propios intereses a través del logro de ventajas competitivas.

En este sentido el enfoque de la Responsabilidad Social será sostenible en la medida en que sea parte integral de la estrategia de negocios de la organización, se incorpore dentro de todos sus sistemas y se asuma como eje vital de la planificación estratégica.

El propósito de una organización es y seguirá siendo siempre ser exitosa. Sin embargo, para ser reconocida e identificada como tal debe estar comprometida y presente en la realidad de la sociedad, buscando mayor equidad y cohesión social.

La Responsabilidad Social es un modelo de gestión integral de una organización, que la hace responsable de sus actuaciones en el ámbito económico, social y ambiental.

Las firmas que implementen un modelo de gestión socialmente responsable se verán fortalecidas y probablemente se vean en una mejor posición para enfrentar las situaciones difíciles que se les puedan presentar.

## 3.- HACIA UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN HOSPITALARIA

La nueva gestión pública implica pasar del concepto de administrar (seguir instrucciones) al de gestionar (conseguir resultados), lo cual obliga a utilizar técnicas de control que verifiquen la consecución de los objetivos.

En este sentido, los hospitales tienen que adaptarse a las exigencias de este tiempo, a las externalidades sociales, políticas, económicas y a los cambios de sus estructuras básicas, tendiendo a una modernización que les permita centrarse en sus



competencias esenciales, integrando el conocimiento con la eficiencia en la utilización de los recursos y el aumento de la equidad.

La atención hospitalaria juega un papel preponderante en la atención sanitaria. Por un lado los hospitales albergan a las personas con los problemas de salud más serios, lo que les confiere alto significado social; por otro lado, la atención especializada y tecnológicamente avanzada que deben brindar, además del servicio hotelero que lógicamente ofrecen, los convierte en los centros más costosos del sistema de salud. La evaluación continua de la calidad y la eficiencia de la atención hospitalaria con sus implicaciones sociales y económicas es un imperativo para el sector de la salud.

Gestionar un hospital supone planificar, dirigir, coordinar, motivar al personal, controlar lo que se hace para conseguir las objetivos de la institución.

Una gestión hospitalaria no admite el hecho de “suponer”, “conjeturar” o “presumir” que en la institución todo marcha bien, sobre todo si se parte de la lógica de ser productivos, eficientes, eficaces y efectivos en paralelo a la prestación de servicios de calidad.

Una gestión hospitalaria ajustada a esos criterios considerará la necesidad de definir sus propios indicadores de gestión. En este sentido, los indicadores son necesarios para conocer el desempeño de las instituciones hospitalarias a partir de la información obtenida después de su análisis; son un apoyo para el control de la gestión y guía en la toma de decisiones.

El análisis conjunto de lo que podríamos denominar dirección estratégica y evaluación del desempeño, ha resultado definitivo en cuanto a la obtención de adecuados resultados de la gestión. Precisamente, una de las herramientas que conjuga perfectamente estos dos conceptos es el cuadro de mando integral o tablero de comando integral.

El cuadro de mando integral es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura, que permita transformar la visión en acción por medio de un conjunto coherente de objetivos e indicadores.

Este cuadro de mando aplicado al sector público tiene como características: enfoque en perspectiva no financiera (en términos de lucro); mayor importancia de la medición



de desempeño; reducción de los costos operativos ineficientes; se mide el éxito en función de la eficiencia y efectividad en la satisfacción de los usuarios.

La presente investigación se centra en la filosofía del control de gestión dentro de la administración moderna. Es por esta razón que se propone arribar a la propuesta de un modelo de matriz administrativa para la gestión de hospitales que permita cumplir el siguiente objetivo: de construir e implementar una herramienta de control de gestión que se pueda aplicar eficazmente en una institución hospitalaria.

#### **4.- MATRIZ ADMINISTRATIVA PARA GESTIONAR HOSPITALES**

A los fines de la elaboración de una matriz administrativa para gestionar hospitales, se expone a continuación el siguiente esquema:

- **Planeamiento estratégico:** es un proceso para diagramar la estrategia. Planear es “pensar en el futuro”, es una actividad que tiene supremacía en el proceso administrativo, y necesariamente es de carácter prospectivo. Es diseñado por los mandos superiores, involucrados con el cumplimiento de los objetivos organizacionales de mediano y largo plazo. Involucra la declaración de una misión, el establecimiento de objetivos globales y la determinación de estrategias a través de la formulación de planes y la fijación de políticas.
- **Control de gestión:** es el proceso mediante el cual se garantiza el desarrollo de la estrategia más adecuada para llevar a cabo las actividades. Para llevar a cabo este control contamos con una herramienta de gestión estratégica denominada “Cuadro de Mando Integral” (CMI). Creada en 1992 por Robert Kaplan y David Norton, el CMI es una herramienta que permite monitorear mediante indicadores (financieros, operativos, de recursos humanos, calidad, etc.) el cumplimiento de la estrategia desarrollada por la dirección, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos.

El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un set de indicadores desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los pacientes, los



procesos internos, y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas están interrelacionadas y deben ser siempre analizadas conjuntamente, dejando claro que la acción en cualquiera de esas perspectivas probablemente repercutirá sobre las demás. Esta relación causal entre las distintas perspectivas se realiza por medio del denominado “mapa estratégico”, el cual tiene por finalidad lograr una mejor articulación entre las definiciones estratégicas y el set de indicadores del Cuadro de Mando.

- Evaluación de desempeño: ninguna estrategia puede ser implementada eficazmente si no cuenta con una metodología apropiada para medir el desempeño de la gestión. Para tal fin, se considera conveniente preparar un papel de trabajo que ponga de manifiesto dicho análisis y que se conoce como Tablero de Control, el cual permite analizar, individualmente y en conjunto, los indicadores financieros y no financieros de la organización, a través de un método de ponderación. En el Tablero de Control la información brindada por los distintos indicadores utilizados debe ser comparada con las metas preestablecidas por la organización para así poder analizar las variaciones ocurridas y adoptar las medidas correctivas. Un método para calificar estas variaciones e interpretarlas fácilmente es el método del semáforo, en el cual se utilizan los colores verde, amarillo, rojo y negro para calificar la variación de cada indicador.

En el proceso de elección de indicadores hospitalarios adecuados para el seguimiento de las diferentes actividades se requiere de una serie de etapas. En primer lugar es necesario definir las actividades, cuáles y cómo son. En segundo lugar, bajo qué estándar se realiza el seguimiento de la actividad para analizar el resultado obtenido. Posteriormente se debe escoger el tipo de indicador más adecuado, así como su fórmula de cálculo teniendo en cuenta lo que se quiere medir.

Los indicadores persiguen valorar y hacer un seguimiento de la ejecución en cuanto a la consecución de un objetivo concreto o realizar una actividad determinada. Se concentran en aspectos relacionados con la economía y eficiencia. Relacionan inputs soportados frente a recursos previstos, vinculan la prestación de los servicios



efectuados y recursos utilizados, miden el funcionamiento, y resultados específicos sobre el objetivo establecido.

Las principales dificultades de los indicadores son:

- Dificultad para medir el producto hospitalario.
- Dificultad para fijar y cuantificar determinados objetivos de gestión en hospitales.
- La imposibilidad a veces de medir los resultados de la gestión.
- Dificultad para medir el impacto que sobre la población puede tener un determinado proyecto o programa sanitario.

Diversos autores ofrecen distintas clasificaciones de indicadores. Así, Anthony y Young, presentan tres categorías de indicadores basados en el objeto que se quiere medir.

- Indicadores de resultados. Relacionan la actividad con los objetivos de la organización comparando porcentaje de actividad realizada sobre la prevista.
- Indicadores de procesos. Tratan sobre la actividad desarrollada se mide la eficiencia si se comparan con un estándar, pero no la eficacia.
- Indicadores sociales. Refleja el trabajo de la organización e impacto sobre el entorno.

El autor L. Torres propone los indicadores: demanda de servicios, oferta y calidad. Pina V., y Torres L, en su trabajo indicadores de output para el análisis de la eficiencia de las entidades no lucrativas presentan la siguiente clasificación:

- Indicadores de Inputs: Son unidades de medida diseñadas para comprender la naturaleza y la cantidad de factores usados por los centros de responsabilidad o unidades de decisión en el desarrollo de actividades.
- Indicadores de Outputs o proceso: Se centran en la producción o servicios realizados por una unidad hospitalaria o programa asistencial. Los autores incluyen tres tipos diferentes de indicadores de outputs: los indicadores de demanda de servicios, utilizan básicamente el número de habitaciones como punto de referencia; los indicadores de oferta de servicios, analizan la capacidad del hospital frente a la demanda, y los indicadores de calidad que se centran en el nivel de servicios ofrecido por el centro hospitalario.
- Indicadores de Outcome/impacto: Ofrecen información sobre el resultado final o el beneficio que le reporta al paciente los servicios a los que ha sido sometido.



La Escuela del sistema social enfoca la administración desde el punto de vista del sistema social o de las relaciones interculturales. El sistema es un conjunto formado por partes, que forman un todo coherente, o unidad, desarrolla un marco sistemático para la descripción del mundo empírico.

Todas estas escuelas se fueron relacionando en el marco teórico del Cuadro de Mando Integral definido por Norton y Kaplan integrando las diferentes perspectivas. Este marco teórico se centra en el enfoque tradicional, que no es más que la visión de un modelo orientado a estrategia según sus mismos creadores. Con el tiempo, han surgido variaciones que producen aportes al diseño de un CMI para organizaciones con las características de un Hospital, que es una organización de servicios no lucrativa. Autores como Niven señalan casos prácticos reales de algunos tableros de mando que alteran aspectos como el orden las perspectivas, y que le dan un valor adicional al cuadro estratégico para cumplir la misión, aumentando la importancia de ésta para organizaciones con intenciones sociales. Los aportes en gestión hospitalaria muchas veces no se vinculan directamente con la filosofía de gestión necesaria para implementar un CMI. Sin embargo, los mismos aportes de Niven pueden ser útiles y aplicables para adaptar a un CMI a los requerimientos de una institución de salud.

## 5.- UNIVERSO DE ANÁLISIS

Dentro de las organizaciones públicas que actúan en la provincia de Tucumán, nos ubicaremos en el sector de la salud: el hospital público.

En la provincia de Tucumán, existe el Ministerio de Salud Pública, dependiente del Poder Ejecutivo, de este ministerio depende el Sistema Provincial de Salud (SIPROSA).

El SIPROSA es una entidad autárquica creada por Ley Provincial N° 5652 y cuya función principal es asegurar la salud de los ciudadanos tucumanos como derecho básico e inalienable. El SIPROSA regula la actividad de todos los centros asistenciales de Tucumán. Para esto la provincia se divide sanitariamente en cuatro “áreas programáticas”: Este, Oeste, Centro y Sur.



A su vez, cada área programática se divide en áreas operativas, cada una de las cuales tiene un Hospital Nodo de Referencia y Centros de Atención Primaria de la Salud (CAPS) que dependen operativamente de ese hospital. Los centros asistenciales (hospitales y CAPS), se clasifican en distintos niveles de atención:

- Primer nivel: deberá ofrecer los servicios básicos de salud. Son los CAPS.
- Segundo nivel: brindará apoyo al nivel anterior, ofreciendo intervenciones ambulatorias y hospitalarias por especialidades básicas. Los hospitales que corresponden a este nivel cuentan con capacidad para realizar cirugía mayor poco compleja.
- Tercer nivel: brindará servicios de apoyo, diagnóstico y terapéutico, que requieren de alta tecnología y grado de especialización. Existen ocho hospitales dentro de este nivel (Padilla, Centro de Salud, Avellaneda, Maternidad, Niños, Concepción, Obarrio, Psiquiátrico Nuestra Sra. Del Carmen).

Los hospitales públicos presentan ciertas particularidades ya que al depender de un organismo superior que regula a todos los hospitales y centros sanitarios: el SIPROSA, no pueden tomar todas las decisiones como una organización independiente, sino que deben respetar las decisiones de esa entidad reguladora, por ejemplo en materia normativa, financiera, adquisición de materiales y medicamentos, incorporación de recursos humanos, sueldos, etc.

En el caso particular de este proyecto de investigación, nuestro universo de análisis se ha centrado en tres hospitales correspondientes al nivel 3 de atención: el Hospital Ángel C. Padilla, el Hospital del Niño Jesús, y el Hospital de Clínicas Dr. Nicolás Avellaneda, todos ubicados en la ciudad de San Miguel de Tucumán.

## **6.- DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN**

Al realizar un diagnóstico de los sistemas de información imperantes en las tres organizaciones de salud analizadas, se detectaron diferentes falencias por ejemplo los circuitos aportaban información, pero no oportuna y destinada a resolver problemas específicos. A medida que se presentaban necesidades adicionales, se efectuaban “parches” no existía planificación. Otra característica negativa encontrada era la



duplicación del trabajo, la existencia de informaciones incoherentes que no eran utilizadas por los Administradores, la escasez de datos recabados y la inaccesibilidad para conseguirla en determinados casos (es necesario destacar que estas situaciones se repetían en la mayoría de los hospitales públicos de la provincia).

Esta forma de encarar el trabajo en los hospitales se traducía en ineficiencia en el manejo de los recursos, de la información y en la falta de un gerenciamiento.

Así, el quehacer diario del hospital público tradicional estaba dado por una cultura de gestión administrativa basada en el rechazo al riesgo, un bajo nivel de motivación y un gran peso de la burocracia.

Dado este contexto, se plantea un nuevo enfoque de gestión que tenga como metas principales incrementar la productividad, la eficiencia, la calidad de atención, la cobertura y la equidad de los servicios hospitalarios. Para lograr estas metas se hizo necesario incorporar a la gestión del hospital, incluso siendo éste público y sin ánimos de lucro, un modelo de gestión basado en el pensamiento estratégico, una gran autonomía y una orientación comercial (lo cual no significa que deba renunciar a su misión social ineludible que es la brindar un servicio digno y generoso a toda la población); en definitiva lo que se trata es transformar al Hospital en un hospital de autogestión.

Ante este nuevo escenario, aparece indispensable un nuevo modelo de organización hospitalaria, configurada como un sistema vivo y abierto, claramente influido y proyectado a las personas que componen la organización y su entorno.

En nuestro caso particular, para poder mejorar la capacidad de gestión e implementar los cambios propuestos, las Direcciones de los hospitales analizados debían enfocarse en tres áreas principales:

- Gestionar el hospital introduciendo mejoras en la eficiencia y productividad.
- Gestionar el proceso de la transición dentro del hospital, para poder cambiar el modo de pensar y actuar del personal.
- Coordinar las relaciones externas con entes públicos y privados, y la comunidad.



El marco de trabajo para poder pasar de este modelo tradicional basado en una gestión meramente operativa a este nuevo modelo de gestión hospitalaria basado en el planeamiento estratégico y el control, es el Cuadro de Mando Integral con Responsabilidad Social.

## 7.- CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE UN HOSPITAL PÚBLICO

En base a la situación planteada, se procedió a elaborar una matriz de indicadores para cada una de las instituciones objeto de estudio, siguiendo la metodología descrita precedentemente.

Dichos indicadores fueron confeccionados en función de cuatro directrices:

- Eficacia: el beneficio o utilidad que obtienen los pacientes debido a los servicios.
- Eficiencia: mide el logro del objetivo del servicio sobre la población usuaria del mismo con el menor número de recursos.
- Calidad: es el conjunto de características que deben tener los servicios de salud desde el punto de vista técnico y humano para alcanzar los efectos deseados, tanto para los proveedores como por los usuarios.
- Productividad: número de actividades o servicios alcanzados con relación a los recursos disponibles por unidad de tiempo.

Este apartado pretende presentar, aunque sea conceptualmente, la mayor cantidad posible de indicadores para cada una de las cuatro perspectivas que conforman el cuadro de mando integral, para luego proceder a una depuración de los mismos en función de aquellos que sean los más representativos de la estrategia planteada por el Hospital, de manera de que éste pueda centrar la atención en aquellos indicadores en los que necesita tener éxito.

### 7.1. Variables e indicadores de la perspectiva financiera

En esta perspectiva debemos actuar para garantizar la suficiencia y sostenibilidad financiera creando a su vez valor económico para la institución en términos de crecimiento interno. Dentro de este enfoque debemos considerar la estrategia de crecimiento de ingresos y la estrategia de productividad.



*a. Estrategia de crecimiento de ingresos*

- Fondos autogenerados sobre total de costos operativos
- Porcentaje de incremento de la facturación real

*b. Estrategia de Productividad*

*Gestión de riesgo (GR):*

- Morosidad promedio terceros pagadores
- Porcentaje de facturación derivado de convenios
- Variación porcentual de nº de pacientes por tercer pagador

*Reducción de costos:*

- Giro cama
- Costo operativo sobre días cama
- Porcentaje de ocupación
- Indicadores derivados de la estructura de costos
- Indicadores de la situación económica, financiera y patrimonial

**7.2. Variables e indicadores de la perspectiva de los pacientes**

Existen ciertas características a tener en cuenta, y que están relacionadas con lo que el paciente valora en la prestación del servicio que ofrece la institución. Para analizar esta perspectiva vamos a considerar tres aspectos: los relativos a la imagen y prestigio del servicio, los referentes a los atributos o calidad del servicio, y a las relaciones con el paciente.

*a. Imagen y prestigio del servicio*

- Montos en subsidios y donaciones
- Personal ad honores y agregado s/ el personal permanente y contratado
- Médicos docentes sobre el total del personal médico
- Infracciones a las normas de saneamiento ambiental



*b. Atributos o calidad del servicio*

- Tiempo de estadía o promedio de permanencia
- Porcentaje de reingresos no programados
- Tasa de mortalidad
- Tasa de concordancia
- Número de quejas y sugerencias de mejoras
- Demora promedio en los turnos
- Falla de atención en el primer intento

*c. Relaciones con el paciente*

- Índice de satisfacción del paciente

**7.3. Variables e indicadores de la perspectiva interna de procesos**

Para analizar esta perspectiva, es necesario identificar los procesos críticos que tienen mayor impacto con la estrategia y define la cadena de valor de los procesos. Ellos son: proceso de gestión de los servicios, proceso de gestión de los pacientes, proceso de innovación, y procesos reguladores y sociales.

*a. Proceso de gestión de los servicios*

- Número de órdenes de compra eventual
- Tiempo caído sobre el total de horas de atención
- Antigüedad media de equipamiento tecnológico
- Tasa de reproceso
- Tasa quirúrgica
- Número de reprogramaciones en quirófano
- Personal de soporte sobre personal médico
- Porcentaje de médicos en labores administrativas
- Paramédicos sobre el número de camas
- Médicos sobre el número de camas
- Enfermeros por médico



- Superficie cubierta por cama
- Porcentaje de consultas 1ª vez
- Índice de concentración de consultas
- Porcentaje de consultas de urgencia
- Utilización de los consultorios físicos
- Médicos por consultorio
- Horas profesionales por cama
- Porcentaje de gastos por derivaciones
- Servucción
- Indicadores de los circuitos administrativos
- Satisfacción de los proveedores
- Vínculos con organismos públicos
- Vínculos con otros nosocomios

*b. Proceso de gestión de los pacientes*

- Débitos sobre el total facturado por aranceles
- Historias clínicas mal confeccionadas
- Número de infecciones sobre número de pacientes internados
- Demora promedio de preparación de pacientes de emergencia
- Programación de los turnos de los consultorios externos
- Horas de atención vespertina-nocturna sobre total horas de atención
- Evaluación del desempeño por afecciones seleccionadas

*c. Proceso de innovación*

Dentro del mismo se identifican aquellos procesos que promueven la creación de nuevos servicios, basados en la investigación y en el desarrollo tecnológico. Entre los indicadores podemos mencionar: la aplicación de nuevas técnicas quirúrgicas, la cantidad de trabajos de investigación premiados, y la inversión en equipos de última tecnología.



*d. Procesos reguladores y sociales*

- Índice de basura mal clasificada
- Vínculos o relaciones con la comunidad
- Gestión o relaciones con el medioambiente

**7.4 Variables e indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Esta perspectiva constituye el verdadero punto de inicio de cualquier cambio duradero y sostenible. Identifica y analiza los intangibles más importantes de la organización, ellos son: el capital intelectual, el capital informacional, y la cultura o capital organizacional.

*a. Capital Intelectual o de los Recursos Humanos*

- Total pacientes día sobre salarios
- Antigüedad media del personal
- Índice de satisfacción del empleado
- Tasa de ausentismo
- Porcentaje de accidentes laborales
- Dinero destinado a capacitación sobre total de empleados
- Número de servicios acreditados
- Número de sugerencias sobre total de empleados
- Número de sugerencias aplicadas sobre total de sugerencias
- Desprecarización laboral
- Otras variables e indicadores del capital intelectual

*b. Capital Informacional*

- Número de pacientes arancelados con padrón sobre total de pacientes atendidos
- Número de médicos con acceso a historias clínicas sobre total de médicos
- Otras variables e indicadores del capital informacional



### c. *Cultura Organizacional*

Son aquellas medidas que generan valor en la organización a través del desarrollo de la cultura organizacional y de su capital estructural, como ser: forma de resolución de problemas, liderazgo y trabajo grupal, clima organizacional, control de gestión.

Actualmente las tres instituciones hospitalarias señaladas están aplicando una matriz de indicadores para gestionar sus actividades.

## **8.- SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA DIRECCIÓN**

Desde el punto de vista de la administración, el conjunto de indicadores detallados, van a permitir a la Dirección del Hospital, entre otros:

- Hacer un estudio de los recursos con que cuenta el nosocomio para brindar atención a los usuarios en respuesta a sus necesidades desde el punto de vista de la:
  - Accesibilidad de los servicios que ofrece el Hospital a los usuarios en cuanto a los horarios de atención, la disponibilidad de profesionales y/o de ambientes para el funcionamiento de consultorios y otros servicios
  - El grado de conocimiento que tiene la población sobre los servicios que brinda la institución y la percepción que tienen sobre la calidad de la atención brindada.
- Analizar la disponibilidad de recursos humanos, físicos y tecnológicos para la atención de las necesidades de todos aquellos que puedan resultar beneficiados.
- Adecuar los recursos humanos, físicos y financieros a los requerimientos para la atención de los usuarios, en cuanto a cantidad, operatividad y distribución de los mismos entre los distintos servicios.
- Evaluar el uso y grado de utilización (capacidad operativa), productividad (relación de la cantidad de productos alcanzados en cada servicio o especialidad en un período con la cantidad de los recursos disponibles en el mismo período), rendimiento (relación de la cantidad de productos alcanzados en cada servicio o especialidad en un período con la cantidad de los recursos utilizados en el mismo período), y calidad (características que deben tener los servicios de salud desde el



punto de vista técnico y humano para alcanzar los efectos deseados tanto para los proveedores como para los usuarios) de los servicios o especialidades que brinda el Hospital.

- Analizar la efectividad de los distintos servicios en cuanto a eficacia (logro del objetivo en los usuarios), eficiencia (adecuada y económica utilización de los recursos para obtener los mejores resultados en la atención), y cobertura (que el servicio llegue a la población que realmente lo necesita).
- Evaluar la eficacia en la ejecución del presupuesto asignado al Hospital, de manera de conocer el comportamiento del gasto y adoptar las medidas correctivas oportunamente. Lo que se espera es que el presupuesto asignado sea gastado adecuadamente, debiendo relacionarse con las metas programadas y alcanzadas.
- Medir la eficacia organizacional, al evaluar el grado de cumplimiento de las metas programadas en el plan estratégico institucional, en cada una de las áreas funcionales del Hospital. Representa la base para la asignación de recursos.
- Orientar el uso de los recursos financieros que permita el logro de los objetivos programados.
- Conocer la capacidad del establecimiento para generar recursos propios a través de la facturación a terceros pagadores, cuales son aquellos servicios que generan mayores ingresos, y la efectividad en el recupero de los costos hospitalarios por medio del nivel central del SIPROSA.
- Conocer la efectividad del Hospital para resolver las quejas que presentan los usuarios sobre las dificultades o deficiencias que encuentran en la atención, ya sea por aspectos burocráticos o por los servicios que reciben. Supone la aplicación de medidas correctivas sobre el total o una parte de las quejas atendidas; no significa la satisfacción de los pacientes sobre las medidas tomadas respecto a sus reclamos, pero sí el nivel de respuesta del Hospital.
- Hacer inferencias sobre el clima laboral (condiciones de trabajo) a través de la rotación y el ausentismo laboral, y sobre la aplicación de normas administrativas en el manejo de los recursos humanos.
- Analizar la composición de los recursos humanos de manera de lograr un adecuado equilibrio entre el personal que cumple funciones asistenciales en los distintos servicios y especialidades y el personal dedicado a la actividad administrativa.



- Adecuar los pedidos para la reposición de stocks en función de las necesidades reales, y establecer políticas de inventario en relación a las variaciones del consumo tanto en lo que se refiere medicamentos, equipos, materiales e insumos.

## 9.- CONCLUSIÓN

Una matriz de indicadores de gestión para administrar hospitales es una guía práctica que permite presentar la realidad de la institución en un instante determinado, una placa radiográfica, en donde es posible identificar los síntomas de las enfermedades organizacionales para así poder atacar sus causas, a la vez que permitirá a los directivos saber si la institución se dirige hacia la consecución final de su meta.

Si bien este instrumento no solucionará los problemas que enfrenta a diario el hospital, el mismo será de gran ayuda si se aplica correctamente porque le permitirá reaccionar, realizar y difundir un cambio de estrategia si es necesario.

Es posible identificar en la bibliografía una gran variedad de indicadores hacia donde se dirige la gestión hospitalaria.

Se han postulado en este trabajo una serie de indicadores para mejorar la gestión del servicio de salud para lograr así un sistema más eficiente y obtener una mejor performance del Hospital.

Lo valioso es que algunos de ellos se están utilizando actualmente en los hospitales públicos y está permitiendo mejorar el servicio de salud en San Miguel de Tucumán.



---

## BIBLIOGRAFÍA

- Anthony R., N. Y Young D.W. Management control in nonprofit organizations. 5° edición, Richard Irwin
- Chirinos, Rivero, Goyo, Méndez y Figueredo (2008), *Indicadores De Gestión Para Medir La Eficiencia Hospitalaria* en [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve)
- FCE – UNP (1997), Libro: Administración aplicada a organizaciones de salud, Editorial Osmar Buyatti
- Federico Tobar (2001), *Definiendo la misión del hospital*, Fundación ISALUD
- Fernández, D., Varela, J., Manzanera, R. (2002), *Retos y prioridades en la gestión de hospitales*, en Informe SESPA, Capítulo 25
- García, J.M. (1992), *El hospital, una organización sanitaria, competitiva y eficaz* en Medicina Clínica
- Jimenez Paneque, Rosa E. (2004) *Indicadores de Calidad y Eficiencia de los Servicios Hospitalarios. Una Mirada Actual* en Revista Cubana Salud Pública
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2002), “The Balanced Scorecard” Versión en español, El Cuadro de Mando Integral, Ediciones Gestión 2000, trad. por Adelaida Santapau
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2005) *Como alinear la organización a la estrategia a través del balanced scorecard*, Ediciones Gestión 2000
- Osorio A. J., Paredes A. E., *Reingeniería de procesos en los hospitales públicos: ¿Reinventando la rueda?*, en Revista Salud Pública 2001
- Ostengo, Héctor C. (2006) Libro: Control de Gestión. Guía para graduados profesionales, 1ª Edición, Editorial Osmar Buyatti
- Pina, V., y Torres, L., *Indicadores de Output para el análisis de eficiencia de las entidades no lucrativas. Aplicaciones en el sector público español*, Zaragoza. España: Universidad de Zaragoza.
- Rivadeneira, Miguel A.; De Marco, Myriam; *Balance Social: una medida de la responsabilidad social empresaria* incluido en Foro Virtual de Contabilidad Ambiental y Social
- TORRES L. Indicadores de gestión para las entidades públicas. Revista española de Financiación y Contabilidad.
- Ministerio de Salud Publica Tucumán, en Internet: [www.msptucuman.gov.ar](http://www.msptucuman.gov.ar)
- Ministerio de Salud de la Nación, en Internet: [www.msal.gov.ar](http://www.msal.gov.ar)



---

## TITULO

# EL ASPECTO HUMANO EN EL COMPROMISO DE LAS PYMES CON LA RSE. UN DESAFÍO CULTURAL

---

**FERNANDEZ, Victor Hugo. Autor y expositor.**

Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud- UNSE  
Teléfono particular: (0385) 421-6575 Celular ( 0385) 4 04 7006  
Mail: [victorhugofernandez0@gmail.com](mailto:victorhugofernandez0@gmail.com)

### Palabras Claves

Responsabilidad social- PYME- Cultura organizacional



---

## **EL ASPECTO HUMANO EN EL COMPROMISO DE LAS PYMES CON LA RSE. UN DESAFÍO CULTURAL.**

### **INTRODUCCION**

Como muchos colegas, anhelamos que las prácticas de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) sean una realidad en las Pymes del interior de nuestro país. Como profesionales que estudian este fenómeno reconocemos su trascendencia y los eventuales impactos positivos que tendrían en la calidad de vida de los argentinos. Sin embargo, en la realidad de una Pyme no se observa la adopción de prácticas de RSE. Hablar de conductas exteriores o prácticas de RSE requiere abordar cuestiones de cultura organizacional ya que este es el fenómeno que actúa de marco del comportamiento del ser humano en ámbitos de trabajo cuando se proponen cambios de tal naturaleza.

Esta investigación plantea un trayecto por conceptos de cultura organizacional y sus relaciones con otros aspectos de gestión que subyacen a la adopción de prácticas de RSE en las Pymes, como así también su relación con las decisiones, acciones e interrogantes de los directivos en el plano estratégico.

### **LA CONCEPCIÓN DEL HOMBRE EN EL CENTRO DEL DILEMA**

Edgar Schein explica el concepto de cultura organizacional a partir de su proceso de formación. Para él, la cultura organizacional es un conjunto de supuestos, valores y creencias que un grupo humano va adoptando en la medida en que se adapta a condiciones externas y resuelve problemas de integración interna (1988,25).

Los valores, supuestos y creencias que predominan en las organizaciones actuales existen porque provienen de un proceso de macro



adaptación que han realizado ininidad de grupos humanos en cada una de ellas para adaptarse y sobrevivir. Por supuesto que cualquier proceso de cambio que intente cuestionar esto, será resistido. Esto explica la actual resistencia a la adopción de prácticas de RSE en nuestras organizaciones y en especial en nuestras Pymes.

A modo de ejemplo podemos decir que existe trabajo informal en gran parte de las Pymes argentinas porque esta decisión estratégica viene dando resultado. Ha servido como un modo de lograr la adaptación. Es cierto que la Afip ha mejorado los controles pero, de todas maneras, en las Pymes, el pago parcial de la remuneración con sumas “en negro” e incluso el empleo no registrado sigue existiendo como parte de un modo aceptado de “hacer” empresarial.

Continuando la reflexión teórica, para el autor citado, la cultura organizacional es el marco que influencia el comportamiento humano organizacional. Distingue tres niveles de la cultura organizacional que van de lo preconsciente- invisible a lo más consciente-visible ubicando a las *presunciones básicas* en el nivel de menor visibilidad, en un espacio intermedio a los *valores* y en el nivel más visible a los *artefactos* y *las creaciones*.

Queremos hacer foco en el primero y más invisible de estos elementos. Una acepción de la palabra presunción es: “Hecho que la ley tiene por cierto sin necesidad de que sea probado”. Es revelador comprender que, en la base del comportamiento organizacional, en su inconsciente colectivo, existen ciertos “hechos” que dentro de la organización nadie cuestiona, que han servido en el pasado para que la organización se adapte y por lo tanto, son válidos, tan válidos que se convierten en un “hecho”, un modo de ver la realidad, un filtro que abre o cierra posibilidades a todos los integrantes que comparten esta cultura.



---

Schein afirma, entre otras categorías que componen las presunciones básicas a:

- “la relación (de la organización) con el entorno”,
- “la naturaleza del género humano”,
- “la naturaleza de la actividad humana” y
- “la naturaleza de las relaciones humanas”.

Siguiendo estas premisas conceptuales, tanto la relación que la organización establece con su entorno (ya sea su mercado o el medio ambiente) como la concepción de hombre que se tenga, el concepto del trabajo (en tanto dimensión de la actividad humana) y el modo de comprender las relaciones humanas son determinantes cruciales en la forma en que se desarrollan las tres fases de la dirección estratégica de una organización: el análisis (comprensión de la realidad), decisiones (la perspectiva de la racionalidad con que se decide) y las acciones (más visibles pero determinadas por los estratos anteriores). Conviene puntualizar que este proceso de análisis, decisión y acción (planeación estratégica) busca crear y sostener una ventaja competitiva, por lo que la importancia de estas presunciones básicas se hace evidente.

Pero además, todo el sustrato filosófico de la RSE tiende a cuestionar estas presunciones básicas que subsisten en las organizaciones actuales. Cuestiona la relación de explotación indiscriminada que se hace de los recursos del ambiente, cuestiona la creación de productos y servicios que no cuidan al ser humano en su salud física y psicológica, cuestiona el sentido utilitarista que se hace de las personas cuando se los concibe como medios y no como fines en sí mismos, cuestiona la naturaleza del trabajo en sí y por último cuestiona el clima negativo de relaciones interpersonales que producen efectos nocivos en los trabajadores.



Entonces, una primera conclusión a los fines de este escrito, es que la implementación de prácticas de RSE en las Pymes, requiere conocer las presunciones básicas sobre las que trabajan esas mismas Pymes para poder proponer otras nuevas lo suficientemente sólidas en su argumentación, como para motivar su sustitución.

En el mundo de América Latina, se pretende que la RSE sea un modo de gestionar (Vives, Peinado, 2011:8) y no solo una idea positiva para implementar. En especial en las Pymes, se pretende que aspire a lograr los objetivos organizacionales bajo el paradigma del cuidado, que las personas aprendamos a “Cuidar de uno mismo, de los cercanos, de los lejanos, de los extraños, del planeta” (Toro- Boff, 2009:3) Este parece ser el paradigma posibilitante en contrario al paradigma del éxito, la acumulación y el poder.

El planeta está en juego, pero por sobre todo es la vida del hombre la que está en riesgo, somos nosotros, los amenazados, en caso de continuar vigentes estos paradigmas. Las preguntas que surgen son: ¿Habrà en esta amenaza una oportunidad para resetear los “hechos” con que se interpreta la realidad desde la perspectiva empresaria de las Pymes? ¿Nuestras Pymes lograrán adaptarse? ¿Qué valores se aceptarán en orden a adaptarse? ¿Cuál será el concepto de ser humano que permita comprender el valor que tiene trabajar y decidir en las organizaciones bajo un paradigma del cuidado?

El trayecto de nuestro razonamiento nos ubica ahora en la naturaleza del género humano o la concepción del hombre.

Desde el siglo pasado existieron distintas concepciones de hombre que han marcado las prácticas en las organizaciones (Chiavenato,2007 :67)

- El hombre económico: Frederick W. Taylor. Henry Ford entre otros.
- El hombre social: Elton Mayo, Lewin.
- El hombre administrativo: Herbert A. Simon.
- El hombre complejo. Lawrence, Lorsh y Schein.



Es en esta última concepción que se ubica al ser humano actual, en tanto comprensión de sí mismo. El hombre actual no puede simplificarse, tiene muchas motivaciones, no existe una estrategia de dirección única con la que se lo pueda liderar. Sólo el hombre sabe que algún día morirá, sólo el hombre sabe que envejece, esta conciencia sobre su muerte y su límite, lo hace complejo. El hombre actual es un *microcosmos* (Buganza, Cúnsulo,2013:29)

El ser humano actual es consciente de su potencial, tiene toneladas de información a su alcance y está hiperconectado globalmente. La perspectiva de su racionalidad parece impredecible.

¿Qué concepto de hombre prevalece en nuestras organizaciones?  
¿Será que habremos evolucionado lo suficiente para dar el valor que el ser humano (y su complejidad) se merecen? ¿En sus decisiones estratégicas, los empresarios de las Pymes, consideran a sus empleados como medios o como un fin en sí mismo? ¿Se podrá acortar la distancia entre el avance en la comprensión y valoración del ser humano proveniente de las ciencias sociales con las prácticas de gestión cotidianas?

En el mundo empresario, y esto incluye al mundo PYME, necesitamos aumentar el reconocimiento del valor inconmensurable de cada ser humano, y desde esa presunción básica, generar negocios sustentables que de este modo abarcarán un horizonte estratégico más ambicioso desde el punto de vista humano.

## **LA FUNDAMENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LA RSE**

El planeamiento estratégico como proceso, “incluye el análisis, las decisiones y acciones que buscan crear y sostener una ventaja competitiva”(Dess, Lumpkin,2003:3) Existe un acuerdo generalizado en que la principal fuente de ventajas competitivas proviene de las personas que trabajan en las organizaciones.



Adoptar prácticas de RSE implica un paso primigenio en las Pymes, hacia una gestión estratégica integrada que tome a la RSE como eje transversal de la gestión. Pero, ¿qué mueve a los directivos a adoptar prácticas de RSE en las Pymes que gestionan? ¿Cuáles son sus motivaciones estratégicas para cambiar e incluirlas de manera integral?

Todo sistema social, para prolongar su existencia, debe respetar el principio de la *viabilidad* (Johansen, 1996:76), en breve, esto quiere decir que los productos o servicios que entregue el sistema a la sociedad deben ser percibidos como valiosos por la misma en una forma tal que garantice que las corrientes de renovación de ese sistema (por ejemplo los ingresos por ventas) le permitan subsistir. Una consecuencia vital de este principio es que si no hay valor percibido por la sociedad y por los clientes, no hay ingresos, sin ingresos no es viable la organización.

Caben entonces las preguntas; ¿Es viable ser una Pyme socialmente responsable? ¿Para quién o quienes es valiosa la RSE en una Pyme? ¿Sus grupos de interés le exigen ser socialmente responsable? O dicho de otra manera, ¿La RSE hace a la viabilidad de la Pyme, con una influencia tal que se convierta en una motivación para el cambio?

Por el momento, las Pymes en Argentina, todavía pueden ser perfectamente viables sin acudir a prácticas de RSE. Sus clientes no les exigen esto para seguir comprando. Las regulaciones estatales son incipientes por el momento y todavía no ejercen la presión suficiente. Sin embargo, existen algunos indicios que nos ayudan a proponer que la adopción de prácticas de RSE en el mediano y largo plazo por parte de las Pymes puede ser una buena apuesta (Vives, 2011:353)

Entre los impulsores de prácticas responsables en las Pymes se destacan: el impacto sobre los resultados financieros, la necesidad de mantener una buena reputación del dueño de la Pyme y el comportamiento ético, dejando en menor medida otros impulsores que funcionan bien para



grandes empresas pero no para Pymes, como lo son por ejemplo, los medios de comunicación, los proveedores de recursos financieros, los códigos internos de conducta, entre otros.

En la medida en que los dueños de Pymes comprendan que pueden capitalizar sus prácticas de RSE en resultados financieros en el mediano y largo plazo, estos pueden constituirse como un impulsor (Vives, 2011: 347) Un terreno de acción asociado a este ítem es la optimización del uso de recursos de la producción, a partir del ahorro en recursos que se hace por un uso más racional de la energía y consumibles y prácticas de reciclado. Otro de los terrenos que puede explotarse son, las prácticas responsables en la gestión de las personas. Mejor gestión de las personas se traduce en prácticas de selección sin discriminación, remuneraciones equitativas según el género y valor del puesto y gestión del clima laboral por citar solo algunas.

En las Pymes, los dueños tienen un rostro y una personalidad bien conocida. Sus conductas tienen gran probabilidad de alcanzar estado público en el área de influencia por cercanía geográfica. En otras palabras, los propietarios de las Pymes dependen en mayor grado de la reputación que mantienen en la zona geográfica donde se desenvuelve la Pyme. Esa reputación tiene impacto a nivel sociedad, a nivel clientes, gerentes, empleados y proveedores. Su reputación reemplaza a la marca del nivel de la gran empresa.

Esto se relaciona con otro de los impulsores ya mencionados, el comportamiento ético.

La ética es uno de los principales elementos dentro de la dimensión personal de poder. ¿Por qué es esto? No sólo nos referimos a conductas éticas como honestidad o respeto a las normas. En el centro de la ética de un líder está el utilizar su carisma personal en forma “socialmente constructiva para servir a otros” ( Robbins, Judge, 2009, 423). Es notoria la tendencia de muchos líderes de utilizar su posición de influencia para sus propios fines.



El servicio a los demás es característico de un liderazgo ético (y legitimado por los seguidores). Otro componente ético crucial, es la coherencia entre el discurso y el accionar. Los líderes éticos tienen mayor probabilidad de ser legitimados por sus seguidores, de ser creíbles.

El comportamiento ético de un líder conlleva a la credibilidad por parte de los seguidores. El líder se encuentra en una permanente vidriera donde los seguidores evalúan sus acciones y decisiones para optar por seguirlo o no. La credibilidad es impensable sin la confianza. A juicio de Rafael Echeverría (2001,105) la confianza es el elemento clave en las organizaciones de la actualidad. Cuando los seguidores confían en el líder, saben que no abusará de sus derechos e intereses.

Son bien conocidos los desafíos actuales en materia de comportamiento organizacional. Obtener cohesión estratégica interna entre las personas que componen una Pyme es uno de ellos. Contar con el compromiso de la gente en una pyme es un objetivo estratégico. Esto quiere decir que el comportamiento ético de los propietarios y gerentes les puede aportar en términos de rendimientos del capital humano.

## **LA FUNDAMENTACIÓN CONSTITUCIONAL DE LA RSE**

La adopción de prácticas en las pymes tiene un sustento legal y de identidad nacional en un sentido amplio.

Releemos con asombro, la sabiduría anticipatoria de quienes redactaron nuestra Constitución Nacional Argentina.

Su artículo 41 dice: “Todos los habitantes gozan del derecho a un ambiente sano, equilibrado, apto para el desarrollo humano y para que las actividades productivas satisfagan las necesidades presentes sin comprometer las de las generaciones futuras”....”



---

Este mandato normativo marca un norte de valores a seguir, es como si los legisladores hubiesen escuchado los postulados centrales de la gestión con RSE. Pero, más allá de su utilidad ética, este artículo de la Carta Magna posibilita todo un campo de acción posible en la legislación específica de este tema de acuerdo al principio de la jerarquía de las leyes.

Uno puede elegir ser o no ético, la Constitución, impone la adopción de estos valores.

Al regular la RSE en las Pymes, el Estado expresaría su voz como grupo de interés, usando su influencia para establecer pautas mínimas que aseguren un piso a la gestión.

Las normas GRI establecen indicadores específicos para medir la presencia de prácticas discriminatorias, de seguridad y respeto a los derechos humanos entre los que se puede citar como ejemplo la prohibición del trabajo infantil no sólo en las empresas que se monitorean sino de toda su cadena de abastecimiento. Asimismo sugieren indicadores específicos en la relación empleados-gerencia.

Los interrogantes de este apartado bien podrían ser: ¿Cuánto tiempo tardará el gobierno nacional y provincial en regular la implementación de prácticas socialmente responsables en las Pymes? Y el Poder Judicial, ¿cuánto tardará en dictar fallos que sirvan de jurisprudencia para el resguardo y fortalecimiento del ejercicio de estos derechos? ¿Qué contenidos prioritarios deben ser incluidos en una norma de carácter nacional, provincial o municipal? En qué instrumentos y exigencias se basará el Estado para “bajar” la RSE a la realidad y desafíos de una Pyme?



---

## **LAS PRÁCTICAS SOCIALMENTE RESPONSABLES ACTUALES Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN. PISTAS PARA LA COMPRENSIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES.**

A diferencia de las grandes empresas, las Pymes necesitan abordar el tema de la RSE desde un enfoque más puntual y práctico, una instancia que aparezca como más alcanzable. Esa instancia la representan las prácticas responsables. Una pauta común en las Pymes son las prácticas responsables que reducen costos operativos como ser; reducción de consumo de insumos o el reciclaje. Los propietarios de las Pymes eligen este camino a la hora de canalizar su vocación socialmente responsable ya que por ahora, el tema de la RSE parece ser un tema de las grandes organizaciones. (Vives, 2011, 353)

Conocer la presencia, dimensión y características de esas prácticas pueden dar una idea clara acerca del grado de evolución que tiene la RSE en la Pymes de la región.

Los indicadores de gestión señalan los hechos del desempeño organizacional que a los ojos del directivo son valiosos como descriptores y predictores del mismo desempeño organizacional.

Un análisis de los indicadores de gestión permitirá conocer las prioridades que se dan en las Pymes y derivar una comprensión de las presunciones básicas que pueden estar limitando la implementación de un sistema de gestión bajo RSE. Comprender los indicadores en los que se basan los empresarios de las pymes puede significar encontrar esos filtros con los que se mira la realidad y desde esos mismos códigos proponer nuevas interpretaciones tanto de la naturaleza de los trabajadores, como de sus relaciones con el mercado y la naturaleza de las relaciones interpersonales.

El análisis de indicadores de gestión y las prácticas responsables en las Pymes pueden darnos un punto de inicio para la comprensión de las presunciones básicas que subyacen en las culturas organizacionales de nuestro medio.



Ciertamente, también es posible que al investigar las prácticas de responsabilidad social en las PYMES y el tipo de indicadores de gestión que manejan aparezca con claridad meridiana lo lejano que se encuentra el día en que veamos funcionar una PYME en consideración real de la RSE como un eje transversal de gestión.

## **METODO**

La investigación que se ha seguido en el presente trabajo es descriptiva, de tipo bibliográfica.

La unidad de análisis son libros, artículos y publicaciones en internet.

A los fines de la operacionalización, se han utilizado las siguientes variables:

- Caracterización de la aplicación de la Responsabilidad Social en PYMES.
- Fundamentación estratégica de la RSE.
- Factores de la Cultura organizacional con incidencia en la aplicación de la Responsabilidad Social en PYMES.
- Existencia de marco jurídico favorable a la implementación obligatoria de prácticas de RSE.
- Impulsores de prácticas responsables en las PYMES.

Los instrumentos utilizados para la recolección de datos han sido el relevamiento documental y la observación.



## CONCLUSIONES

Es necesario comprender y describir la influencia de la perspectiva cultural en la implementación de prácticas socialmente responsables en las Pymes ya que su adopción se ha convertido en un desafío estratégico.

Si conocemos los supuestos que subyacen las decisiones y los impulsores de las prácticas responsables estaremos más cerca de comunicar y difundir sus beneficios, sean directos o indirectos.

La adopción de la RSE como eje de gestión en las PYMES no es una prioridad actual debido a que no afecta a su viabilidad todavía.

La implementación de prácticas de RSE en las Pymes, requiere conocer las presunciones básicas sobre las que trabajan esas mismas Pymes para poder proponer otras nuevas lo suficientemente sólidas en su argumentación, como para motivar su sustitución.

Un impulsor significativo para la adopción de prácticas socialmente responsables en las PYMES puede ser la necesidad de legitimar el propio liderazgo por parte del dueño de la empresa a partir de una adopción de conductas éticas que muestren la coherencia del líder-dueño entre su discurso y la acción.

Para que se cambien las presunciones básicas con las que opera un empresario pyme argentino es necesario que aparezcan amenazas ciertas a su viabilidad como organización que cuestionen su modo de hacer las cosas, su cultura organizacional. Esas amenazas pueden provenir del entorno; en donde el prestigio en juego del empresario podría motivar el cambio, o de la aparición de problemas para la integración interna, en donde la pérdida de legitimación de la autoridad por parte de los empleados hacia el propietario aparece como el principal factor.



---

El in-sight empresarial para iniciar el cambio cultural que posibilite la adopción en pleno de la RSE comienza por el cambio del paradigma del éxito, acumulación y el poder. Mientras siga predominando el tener por sobre el ser, las prácticas de RSE serán pura cosmética.

Una luz de esperanza en la adopción de prácticas de responsabilidad social en las PYMES es que esta actitud es leída por la comunidad laboral y la sociedad en general como rasgos de un comportamiento ético. El comportamiento ético de los propietarios y gerentes les puede aportar en términos de rendimientos del capital humano y convertirse en motivación para el cambio de paradigma.

Necesitamos aumentar el reconocimiento del valor inconmensurable de cada ser humano, y desde esa presunción básica, generar negocios sustentables que de este modo abarcarán un horizonte estratégico más ambicioso desde el punto de vista humano.



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Asamblea General Constituyente; “*Constitución Nacional Argentina*”. 1994
- Buganza, Jacob- Cúnsulo, Rafael; “*Breve esquema de antropología filosófica. Una mirada desde la hermenéutica analógica*”, 1° Edición. Agape, Argentina. 2013
- Chiavenato, Idalberto; “*Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*”, Octava Edición, Mc Graw Hill, México, 2007.
- Dess, Gregory G. y Lumpkin, G.T.; “*Dirección estratégica*”, 3° Edición, Mc Graw Hill, España, 2003.
- Echeverria, Rafael; “*La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*”, 1° Edición. Granica, Argentina, 2001.
- GRI. “*Guía para la elaboración de memorias de sustentabilidad*”  
<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G3.1-Complete.pdf>.  
[Página visitada el 12/12/2015.](#)
- Johansen, Oscar B; “*Las leyes de la organización social*”, 1° Edición, Universidad de Chile, Chile, 1996.
- Robbins, Stephen P. y Judge Timothy: “*Comportamiento organizacional*”, 23° Edición. Pearson Educación, México, 2009.
- Schein, Edgar H: “*La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*”. Plaza & Janes Editores SA, España, 1988.
- Toro, Bernardo y Boff, Leonardo: “*Saber cuidar: el nuevo paradigma ético de la nueva civilización. Elementos conceptuales para una conversación*”  
[www.iberopuebla.edu.mx/micrositios/ceamope/docs/latapi/sabercuidar.pdf](http://www.iberopuebla.edu.mx/micrositios/ceamope/docs/latapi/sabercuidar.pdf)  
Fecha de consulta 15/02/2015.



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

---

Vives, Antonio y Peinado-Vara Estrella; “*La responsabilidad social de la empresa en América Latina*”, Banco Interamericano de Desarrollo.  
<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=36193698> Página visitada el 17/02/2016.



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

## TITULO

***“La conciencia de Responsabilidad Social Empresarial en las empresas de seguros de Tucumán”.***

**Autor y Expositor:** GARCÍA MOLINA, Santiago.

**Institución a la que pertenece:** Facultad de Ciencias Económicas,  
Universidad Nacional de Tucumán – Proyecto de Investigación PIUNT F 515/1  
– Herramientas de Gestión en el Sector Privado

**Teléfono celular:** 0381-156664427

**Dirección de correo electrónico:** santgm64@gmail.com

### **Palabras claves:**

Responsabilidad Social Empresaria-Seguros – Mercado-Conciencia.



---

## ***“La conciencia de Responsabilidad Social Empresarial en las empresas de seguros de Tucumán”.***

### **RESUMEN**

Dadas las nuevas formas de poder competir en un mercado tan volátil y cambiante como este, es de suma importancia, adentrarnos en profundizar acerca de cómo la responsabilidad social empresarial está modificando las visiones y misiones Organizacionales. El presente trabajo, toma el impulso de investigar al mercado asegurador de la Provincia de Tucumán- Argentina, acerca de la toma de conciencia de responsabilidad social empresarial que poseen los gerentes o encargados al enfrentar, el día a día, con estas nuevas líneas en el siglo XXI y como se aplicarían la mismas.

A través de esta intervención se procura comenzar a dar respuesta a estas cuestiones y así tener una perspectiva de lo que ocurre con esta temática tan importante como lo es la Responsabilidad Social Empresaria en el Mercado Asegurador.

### **I. INTRODUCCION**

La Responsabilidad Social nace en la Comunidad Europea, específicamente en los países escandinavos, como una manera de lograr objetivos sociales y ambientales en su actividad cotidiana. La empresa como tal, además de su función principal de generar riqueza y empleo debe de contribuir con el bienestar social, conocer y estar consciente de las necesidades que afectan a su entorno, responsabilizarse de ellas actuando y dando sus respectivas respuestas a las necesidades de la comunidad en la que se encuentra inmersa.

La palabra conciencia, proviene del latín “conscientia”, que significa estar consciente, es decir con conocimiento, el verdadero y reflexivo conocimiento de las cosas. Partiendo de ahí, llegamos a la Conciencia Social que será



expresada como el conocimiento que tiene una persona sobre el estado de los demás integrantes de una comunidad y de su entorno, y que está consciente de cómo éste, favorece o perjudica el desarrollo de las personas.

Esta capacidad que tenemos de la conciencia nos permite ser empáticos, prestar atención al otro en escucha activa y completa, es decir estar interesados y comprometidos con los demás.

De aquí parte el trabajo de investigación el que tiene por hipótesis *conocer el nivel de toma de conciencia de la Responsabilidad Social* en las empresas de seguro de la Provincia de Tucumán.

Para ello el trabajo constará de la presentación de la temática en cuestión, luego la metodología usada, sus resultados junto a las conclusiones finales.

## II. ¿QUÉ ES LA RESPONSABILIDAD SOCIAL?

Cuando se habla de responsabilidad social pensamos en varios campos de las nuevas tendencias de la humanidad. Se trata de un conjunto integral de políticas, prácticas y programas que ponen en marcha un sistema de administración con procedimientos, controles y documentos, que en el campo corporativo ha sido adoptado en beneficio de los trabajadores, sus familias y el entorno de las zonas de su influencia.

A partir de ello, se considera que la empresa ya no es sólo de sus propietarios, sino que se entiende y legitima desde toda la comunidad, el rol de la misma no se limita a la generación de dinero sino que trasciende su rol económico tradicional para convertirse en un actor fundamental creador de riqueza, impulsor de desarrollo, generador de bienestar social y crecimiento humano digno.

En lo laboral, la responsabilidad social se convierte en un elemento que facilita la tarea de reclutamiento de personal capacitado. Así, el área de recursos



humanos cuenta con las herramientas para retener los distintos equipos de trabajo, pues las ideas creadas desde los espacios de trabajo pueden caer en manos de la competencia.

Por otro lado, en lo financiero la responsabilidad social incrementa la confianza de los accionistas e inversionistas a través de los stakeholders, mejorando la calificación de riesgo y el acceso a financiamiento. Hoy en día se ha convertido en una norma establecida por la Organización Internacional para la Estandarización.

La Responsabilidad Social Empresarial se convierte en un recurso para la realización de los negocios basados en principios éticos y respetando las leyes. Así, la empresa (como institución) tiene un rol ante la sociedad y ante el entorno en el que funciona. Por eso, la decisión de hacer negocios rentables de manera ética basados en la legalidad, tienen un tinte estratégico. Es una estrategia que genera mayor productividad a través de las mejores condiciones para un cliente que puede satisfacer sus necesidades.

Además de calidad y precio, los clientes empiezan a demandar información de las condiciones de producción y las certificaciones que tiene el producto, entre otros; así como también buscan información sobre el acceso a mercados debido al cumplimiento de estándares y certificaciones exigidas por actores externos, incluyendo consumidores.

Y es que con un cliente satisfecho, hay lealtad por el producto. También es importante que la organización genere una retroalimentación en la comunicación, y eso no siempre se encuentra a la perfección, por lo que la empresa debe proveer un canal por el cual el consumidor pueda transmitir sus necesidades y quejas.

Cuando la empresa es respetuosa de las personas, de las comunidades y del medio ambiente (de la sociedad en su conjunto), proyecta una reputación que le garantiza sostenibilidad que perdura en el tiempo. De esta manera, se disminuyen los riesgos que pueden afectar la empresa con una mayor agilidad.



Muchas empresas en el mundo reconocen los beneficios de las prácticas de responsabilidad social. Igualmente, existen estudios que demuestran los impactos positivos en aspectos como el desempeño financiero, los costos operativos, la imagen de marca y la reputación de las empresas.

Sin embargo, la incorporación de este tipo de políticas en Latinoamérica es aún incipiente y la mayor parte del interés se presenta en las grandes empresas. No obstante, existe una creciente presión sobre las distintas organizaciones lucrativas de la región para que incorporen la responsabilidad social con el objetivo de competir eficientemente y garantizar acceso a los mercados internacionales.

### **III. ASPECTOS CONTENIDOS EN LA R.S.E.**

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial se corresponde con una visión integral de la sociedad y del desarrollo y sustentabilidad que de la misma se desprende. Su fin es la de proporcionar Bienestar Social y asume que las demandas sociales se expresan insuficientemente en normas legales, lo que implicaría un compromiso más profundo y exigente de los actores económicos (Estado, Mercado, ONG`S) con el resto de la sociedad.

Los aspectos alcanzados son básicamente los siguientes:

- Normativo: Sin ley no hay regulación para el normal funcionamiento de las cosas y que sea aplicable a las empresas, a los diferentes mercados e industrias y a la Sociedad.
- Operacional: Referido a los diversos factores que permiten que las empresas tengan una buena productividad de acuerdo a sus Objetivos Organizacionales.
- Económico: Referido a los recursos relacionados con la creación de valor y su rentabilidad, capital e inversiones, costos, precios, tarifas y las



respectivas prácticas de mercado como sus códigos de competencia y de ética.

- Social: Referido a los aspectos que vinculan el modo operacional de una empresa con el contexto social en el cual están inmersos, de modo que pueda contribuir a la calidad de vida y al bienestar de toda la sociedad.
- Ambiental: Referido a todos los aspectos para la Identificación del impacto ambiental, la protección del Medio Ambiente y el desarrollo sostenible de la misma.

#### **IV. BENEFICIO DE IMPLEMENTAR RSE EN UNA EMPRESA**

La **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)** es una herramienta muy eficaz para la mejora del modelo productivo porque aúna criterios de eficiencia, sostenibilidad y prosperidad con el valor de la diversidad, la igualdad de oportunidades, el respeto, la tolerancia y la convivencia.

La RSE constituye una oportunidad de mejorar los beneficios de las empresas, imprescindible para construir una sociedad más justa y eficiente. Numerosos estudios han demostrado que las empresas que avanzan en políticas de RSE logran que sus empleados mejoren sus condiciones laborales y aumenten su productividad, lo que repercute directa y positivamente en sus cuentas de resultados.

Entre los beneficios para la empresa, se puede destacar:

- Aumento de la productividad y rentabilidad de la misma.
- Fidelización y aprecio por parte de sus clientes.
- Confianza y transparencia con todos los actores en la cadena de valor
- Compromiso, participación y adhesión de todos sus colaboradores (término como se los llama a los empleados).



- Respaldo y apoyo de las Leyes y Nomas Internacionales.
- Imagen corporativa y reputación positiva respecto al mercado.
- Oportunidades para nuevos y diversos negocios.
- Disminución de riesgos operacionales (físicos, medio ambientales, estratégicos, etc.)
- Renovación de la Cultura Organizacional y Nueva formas de visualizar las estrategias organizacionales.
- Prevención de riesgos sociales derivados de demandas, sanciones, Pérdida de imagen, credibilidad y reputación en el mercado.

## V. METODOLOGIA DE TRABAJO

Para iniciar la investigación se solicitó en la Superintendencia de Seguros de la Nación el número de empresas y sucursales que se encuentran inscriptas en la Provincia de Tucumán, para así conocer la población bajo estudio.

En base a la información proporcionada por esa entidad, se procedió a seleccionar una muestra sobre la cual se trabajó.

Para recopilar la información se diseñó un cuestionario, que fue sometido a un pre test a efecto de verificar que las preguntas fuesen comprensibles.

De un total de 47 aseguradoras que operan en la provincia de Tucumán, se trabajó con 22, aplicando la herramienta anteriormente mencionada.

El cuestionario, cuenta con 12 ítems, centrados en el sujeto (Gerente o Encargado), la variación de los mismos corresponderán a sus diferencias individuales en relación al grado de información y compromiso que se ejerce en su empresa de manera socialmente responsable. El mismo fue administrado por medio de un correo electrónico a los gerentes objetivos de la muestra.



El formato del cuestionario es de tipo Likert, con cinco opciones de respuesta que indican el grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a la afirmación que propone el ítem:

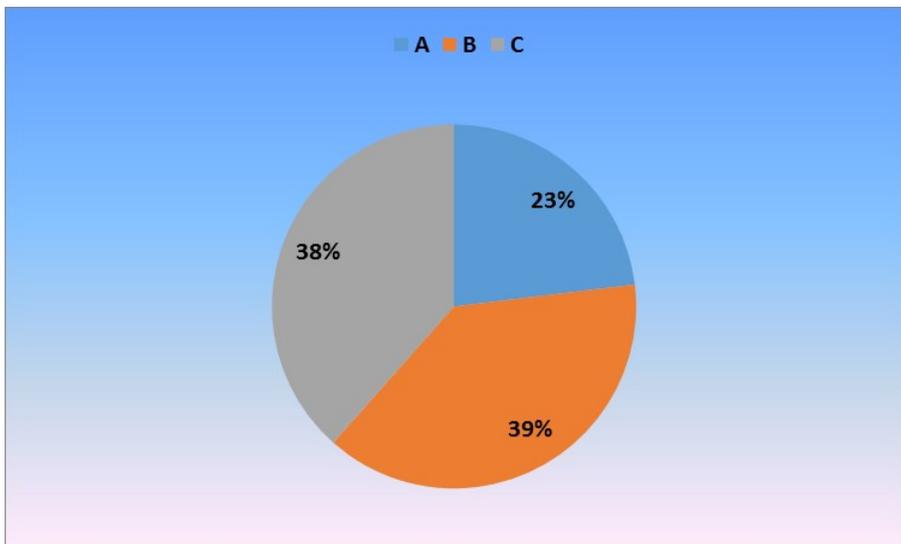
A= Siempre, B= Frecuentemente, C= Nunca.

En cuanto a su diseño, el mismo, contempla distintos aspectos del concepto de responsabilidad (cumplimiento legal - impositivo, de legislación acerca de salud, seguridad e higiene, impacto ambiental, atención al cliente, beneficios extra a los empleados, consideración de la familia de los empleados, participación en actividades en la comunidad, opiniones acerca de la comunidad).

La investigación fue realizada en los últimos meses del año 2015, obteniendo los datos que permitieron realizar los gráficos que se detallan a continuación, en los que se exhiben los cinco ítems más relevantes:

## VI. RESULTADOS

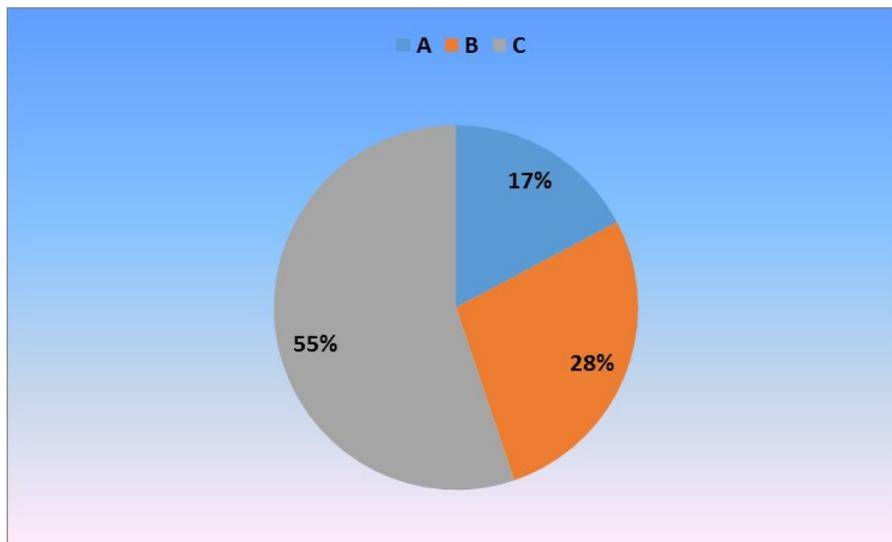
Grafico N° 1 - Aspectos internos RSE: Seguridad, Salud e Higiene Laboral



Fuente: Elaboración Propia

El gráfico N°1 expresa la postura y el cumplimiento de normas referidas a salud, seguridad e higiene laboral de sus RRHH en el lugar de trabajo. Se visualiza que aun falta que el 38% de las empresas cumplan con las normas mejorando así este aspecto tan importante y vital en el lugar de trabajo.

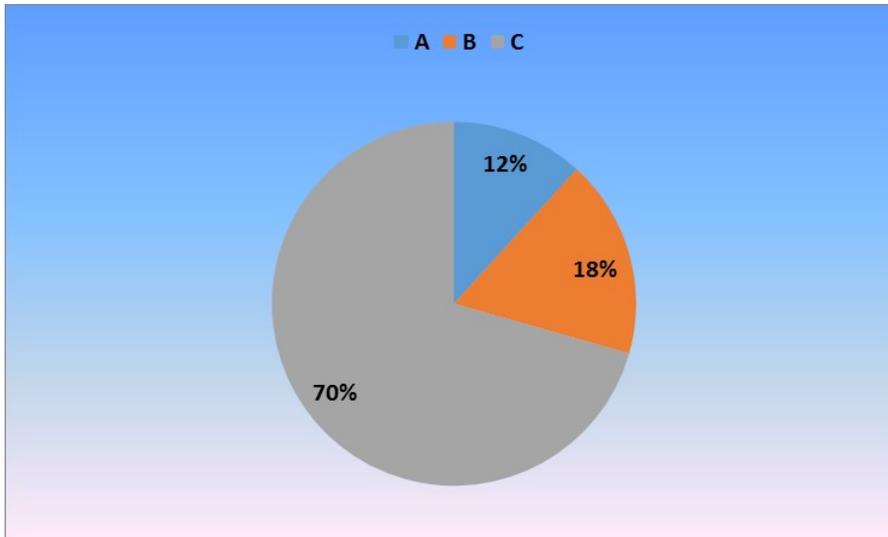
**Grafico N° 2 - Aspectos Internos RSE: Gestión de RRHH**



**Fuente: Elaboración Propia**

El gráfico N°2 plantea el grado de compromiso respecto a la gestión de RRHH en relación a capacitación permanente, beneficios extras como la flexibilidad laboral, observando de esta manera que un poco más que la mayoría (55%), tuvo recelo en contentar a sus RRHH y por ende favorecer el planteamiento.

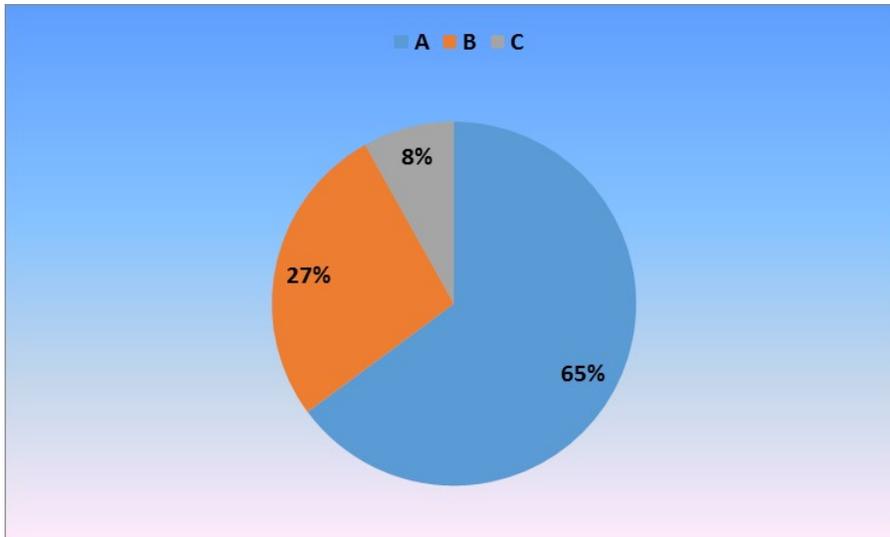
**Grafico N° 3 - Aspectos Externos RSE: Alianzas Colaborativas**



**Fuente: Elaboración Propia**

La gráfica N°3 observamos si realizaron alianzas colaborativas entre sus grupos de interés (proveedores, clientes, competencia, ONG'S y/o Estado). Este muestra una alta tasa de un 70% de los encuestados que aun no uso como estrategia ni conducta el unirse a los diferentes grupos de interés para alguna causa en común. Esto habla de una conducta de las empresas a evolucionar y aprender a trabajar en equipo con diferentes entidades.

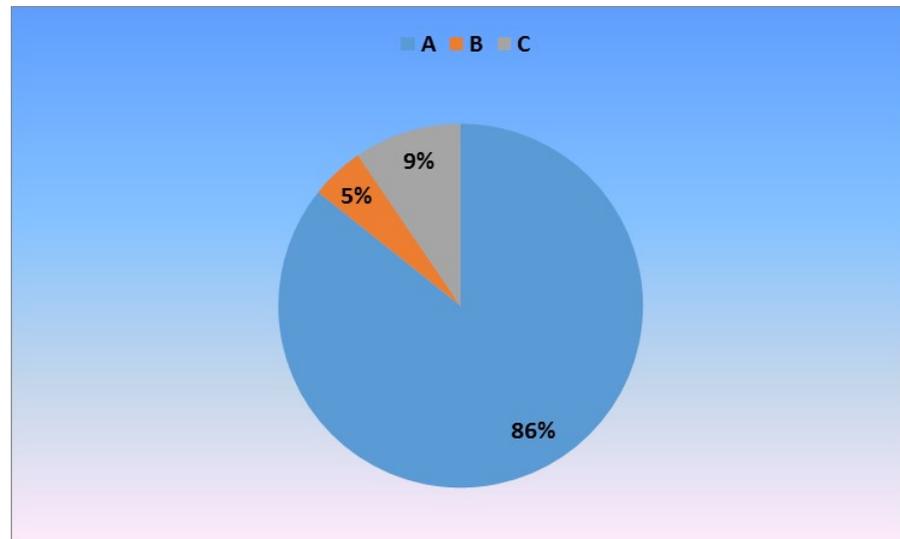
**Grafico N° 4 - Aspectos Externos RSE: Acciones para con la comunidad**



**Fuente: Elaboración Propia**

El gráfico N° 4 demuestra el grado de implementación de programas y acciones para con sus comunidades (mejoras en el mismo, impacto ambiental, donaciones, formación y desarrollo profesional en los integrantes de la misma). En la misma vemos que más del 60% están muy involucrados con sus comunidades y en muy baja medida observamos aquellos que aún no lo hicieron.

Grafico N° 5 - Actitudes frente a la promulgación de una ley de RSE



Fuente: Elaboración Propia

En relación a una futura promulgación de Ley basada en las normas y principios de la Responsabilidad Social Empresarial, el 86% de los encuestados estarían satisfechos con la nueva reglamentación, tal como puede observarse en el gráfico N° 5.

## VII. CONCLUSIONES

El mercado que fue objeto de estudio, las Aseguradoras, posibilitaron la consecución del Trabajo gracias a la disponibilidad y buena respuesta por parte de sus respectivos encargados.

En los meses que fue realizada la investigación, noviembre y diciembre del año 2015, se obtuvieron los resultados donde se corroboró qué: los Encargados y Jefes de las empresas encuestadas conocen básicamente el concepto y el contenido de la Responsabilidad Social Empresarial. Si bien, hay signos de planes y programas de acción solidaria para con la comunidad y el contexto en



el que están situados, aún falta bastante, poder lograr internalizar un comportamiento global de esta temática, y de esta manera, sea posible generar un cambio de cultura corporativa y obtener nuevas ópticas como también diversos beneficios.

En lo que respecta a lo que hay de literatura en la Argentina acerca de esta temática, cito para dar la finalización de este trabajo al Economista Bernardo Kliksberg quien en una entrevista hace poco respondía respecto a su mirada de la Responsabilidad social en Argentina:

“...–A pesar de todo, soy optimista porque existen señales recientes que indican que hay esperanza. Una de ellas pondera que hay un crecimiento importantísimo de la cantidad de personas que hacen trabajo voluntario en las organizaciones no gubernamentales, iglesias y organizaciones de base, y esto en el marco de una recesión tan aguda. Otro signo fue una encuesta donde se le preguntó a la población cómo percibe y que siente por el hecho de que 40.000 personas revisen los tachos de basura y el 80% de la población expresó sentimientos solidarios. Sólo el 15% de la gente se manifestó en forma cruel. Eso significa que las bases éticas están intactas. Por eso mi esperanza también es grande.”



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

---

## VIII. Referencias Bibliográficas.

MURPHY, JOHN W. *Contemporary Social Theory*, Nova Science Pub, 2012.

CORREA, M. E., FLYNN, S. y AMIT A. *Responsabilidad Social en América Latina: una visión empresarial*. División de desarrollo sostenible y asentamientos humanos,

Chile, 2004.

GOYBURU, M. L. y KOSACOFF, B., *La Responsabilidad Social Empresarial: ¿Sólo un discurso?* CEPAL, 2006.

NORMAS ISO - ISO 26000: *Responsabilidad social. Organización Internacional para la Estandarización Social*, 2010.

BOURNE, L., *Stakeholders: una comunicación empresarial que va en busca del éxito*, EAN Business 2nd Edition, 2010.

ROITSTEIN, F., *La responsabilidad social empresarial en la Argentina Tendencias y oportunidades*. Documento de Investigación. Buenos Aires: Instituto Universitario IDEA, 2003.

<http://www.lanacion.com.ar/437670-bernardo-kliksberg-la-economia-mas-humana> .06/10/2002.



---

**Título del Trabajo:**

**RESPONSABILIDAD SOCIAL Y GESTIÓN UNIVERSITARIA.  
ESTUDIO ACERCA DE LAS PERCEPCIONES DE LOS  
INTEGRANTES DE UNA ORGANIZACIÓN UNIVERSITARIA EN  
RELACIÓN A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA MISMA**

Autores:

Lic. Hugo Marcelino Ledesma (Expositor)

Mg. Sergio Zamora (Expositor)

Lic. Francisco José Muratore

Contacto: [tel cel:3854045616](tel:3854045616)- [nsergioz@hotmail.com](mailto:nsergioz@hotmail.com)

**Palabras Claves:**

**Responsabilidad Social – Gestión Universitaria - RSU**



---

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL Y GESTIÓN UNIVERSITARIA. ESTUDIO ACERCA DE LAS PERCEPCIONES DE LOS INTEGRANTES DE UNA ORGANIZACIÓN UNIVERSITARIA EN RELACIÓN A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA MISMA**

### **1. INTRODUCCIÓN:**

Hablar de Responsabilidad Social (RS) es importante por diversas causas, alguna de ellas son superficiales y desvirtúan la relevancia de la temática, debilitan su precisión y la manera de implementarla.

La razón mas importante para abordar el tema es que se constituye en el distintivo de calidad que motoriza la gestión de cualquier organización que desee la transformación social como mecanismo valido de desarrollo sostenible

En el presente trabajo se .avanza sobre una conceptualización de la responsabilidad social de la organizaciones en general particularizando para las instituciones Universitarias.

Se presenta un estudio descriptivo acerca de las percepciones de docentes de la UNSE (Universidad Nacional de Santiago del Estero) sobre las acciones de la gestión en relación con la RS.

### **2. GESTION UNIVERSITARIA: ACTUALIDAD Y DESAFIOS**

La sociedad denominada desde muchas escuelas y líneas de pensamiento como sociedad organizacional tiende a fundarse y consolidarse en el conocimiento. Esta tendencia y su derivada complejidad hacen que la educación superior pase a formar parte indispensable del desarrollo social, económico, cultural, ecológico, de las personas, comunidades, países.

Es esta misma realidad que le impone grandes desafíos, ya que es de esperar que la misma educación superior tenga que llevar adelante la transformación y la renovación más importante que haya tenido, lo que debería estar reflejado en las diversas políticas que se lleven a cabo, los estilos de gestión que se implementen y la manera en que se instalan como nuevo orden institucional.



La vigencia de las universidades tradicionales es cada vez menor y necesitan cambiar de manera sustancial, que implica entre otras cosas su gobierno, su cultura, su estructura.

Asimismo la renovación demandada en el sistema universitario debe plantearse desde un lugar diferente, dejando de lado las posiciones mercantilistas y reflatando principios, valores y prioridades, tales como la equidad, la calidad, la responsabilidad social, el avance tecnológico, el bien social, la sustentabilidad, etc.

En este escenario hablar de gestión plantea la necesidad de reconocer diversos matices en su conceptualización y de optar por alguno o algunos de ellos como dominantes a los fines de esta reflexión.

La gestión institucional en la universidad permite enfocarnos en distintas posturas, tal como lo plantea Roberto Martínez Nogueira en su trabajo Evaluación de la Gestión Universitaria, a saber:

- a.- la resultante de la agregación de las gestiones específicas de las funciones de formación, investigación y extensión
- b.- aquella vinculada a la administración de todos los recursos a disposición de la universidad, sean ellos materiales, financieros o humanos.

La CONEAU en su documento **Lineamientos para la Evaluación Institucional** define “ ... *la gestión institucional está compuesta por un conjunto de factores (recursos , procesos y resultados) que deben estar al servicio y contribuir positivamente al desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión*”, lo que lleva a plantear un proceso de desarrollo integral de toda la Universidad y no una sumatoria de unidades académicas o departamentos académicos aislados o fragmentados.

Existen conceptualizaciones que pueden ser analizadas como referidas a diversos niveles institucionales donde se puede aplicar el término gestión:

- **Un nivel inferior**, relacionado con la administración de recursos orientado a la consecución de ciertos fines. Se trata de una gestión vinculada a los aspectos operativos y cotidianos de la vida institucional universitaria. Esta mirada se concentra en la gestión como proceso de



etapas básicas como la planificación, la organización, la dirección y el control.

- **Un nivel intermedio** permite incursionar en problemáticas asociadas al gobierno de la institución. Es decir incluye los niveles de decisión donde se plantean la misión institucional y se le da un marco global, sistemático e integral a las direcciones estratégicas de la universidad. Permite pensar, además de las atribuciones de los órganos de gobierno, abordar el análisis de los comportamientos organizacionales derivados de estos atributos.
- **Un último nivel** toma como base el nivel anterior y lo expande planteando el concepto de gobernabilidad, es decir la real posibilidad que posee la institución y su grupo gestor para poner en acto las decisiones tomadas en sus órganos de gobierno en un marco de unidad institucional. El protagonismo del entorno influyente y su capacidad de gestión ante los cambios, las circunstancias no previstas, la incertidumbre permiten diferenciar gestiones con talentos en este nivel. Talento para avanzar en permanente dinamismo, cambio y armonía sin perder el norte institucional (su visión y misión)

La gestión universitaria requiere habilidades y capacidades para sostener una vida institucional dinámica en un entorno demandante de posiciones y de contribuciones que le ayuden a resolver problemas sociales históricamente lejanos a su realidad. En definitiva nos demanda un rol social activo y responsable.

En la sociedad del conocimiento se hace necesario dialogar de manera reflexiva sobre la RS.

### 3. UNA APROXIMACIÓN A LA RSE

La RS tiene sus orígenes en el ámbito empresarial bajo la denominación de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o Responsabilidad Social Corporativa (RSC).



La RSE es un concepto que redefine la concepción de empresa, otorgando a ésta una dimensión amplia e integradora, que va más allá de la mera cuestión económica en la que se incorporan perfectamente los tres aspectos de la sostenibilidad: económica, social y medioambiental. El desarrollo sostenible se sitúa como fin a alcanzar por medio de la adecuada implantación de un modelo de empresa socialmente responsable, en el que los distintos grupos de interés, stakeholders, son el centro de atención esencial para la gestión.

Ha sido definida desde diversos ámbitos de modos muy distintos. A pesar de esta diversidad conceptual, en casi todos los enfoques es posible encontrar un fondo común que ha permitido llegar a un cierto consenso sobre el concepto de RSE.

Una de las definiciones más conocidas es la de la Comisión Europea: “La RSE es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores”, El Libro Verde de la Unión Europea la define cómo: “concepto por el cual las empresas deciden contribuir voluntariamente a mejorar la sociedad y a preservar el medio ambiente. A través suyo, las empresas adquieren conciencia del impacto de su acción sobre todos y expresan su compromiso de contribuir al desarrollo económico, a la vez que a la mejora de la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, de la comunidad local donde actúan y de la sociedad en su conjunto” <sup>1</sup>

Otras definiciones de RSE son:

- “La RSE es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad, con el objeto de mejorar la calidad de vida” (World Business Council for Sustainable Development).
- “La RSE es el conjunto de prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto hacia los empleados, las comunidades y el ambiente” (Prince of Wales Business LeadersForum ).
- “La RSE se define como la administración de un negocio de forma que cumpla o sobrepase las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que tiene la sociedad frente a una empresa”, (Business for Social Responsibility).



Estas definiciones permiten conformar una idea clara de lo que es la RSE. Sin embargo, hay que advertir de que la RSE es concepto dinámico y en desarrollo, por lo que es preciso caracterizarlo con algunas claves para comprender mejor su verdadera dimensión. Así, la RSE es:

- Integral, es decir, abarca a un conjunto complejo de dimensiones de la empresa.
- Gradual, puesto que se presenta como un camino de excelencia a seguir.
- Proporcional, ya que la expectativa de su ejercicio y aplicación tiene una relación directa con el tamaño de la empresa y su correspondiente poder o capacidad de influencia en el mercado.

De esta manera el entorno social, económico, jurídico e institucional condiciona la actividad de las empresas, que ven como alteraciones del mismo pueden producir modificaciones en sus cualidades esenciales, en sus objetivos y en las expectativas y demandas a cubrir de los distintos grupos de interés.

Así los objetivos de la RSE están vinculados a las necesidades de los grupos de interés o grupos sociales e individuos afectados de una u otra forma por la existencia y acción de la empresa, con un interés legítimo, directo o indirecto, por la marcha de ésta. Estos grupos de interés equivalen a los tradicionalmente denominados en la contabilidad financiera, usuarios, en un enfoque de empresa socialmente responsable que se considera ciudadano corporativo.

Este vínculo originario con la empresa permitió luego expandir el concepto al resto de las organizaciones de la sociedad, entre ellas las universidades.

Esta apropiación por parte de las instituciones de educación superior es visto naturalmente, ya que de manera creciente debe establecer lazos sólidos con la sociedad que le permita consolidar sus funciones de docencia, investigación, extensión y gestión.



#### 4. CONCEPTUALIZANDO A LA RSU

Si partimos de que la RS se entiende como el compromiso de las organizaciones con la comunidad en la cual se desarrollan, las universidades nacionales son entonces organizaciones socialmente responsables. Esta importancia social se da en virtud de la influencia y el impacto que generan, no solo en lo inmediato sino también a futuro, ya que a través de sus estudiantes y graduados, desarrollan y difunden una idea de la sociedad futura que se propone desarrollar.

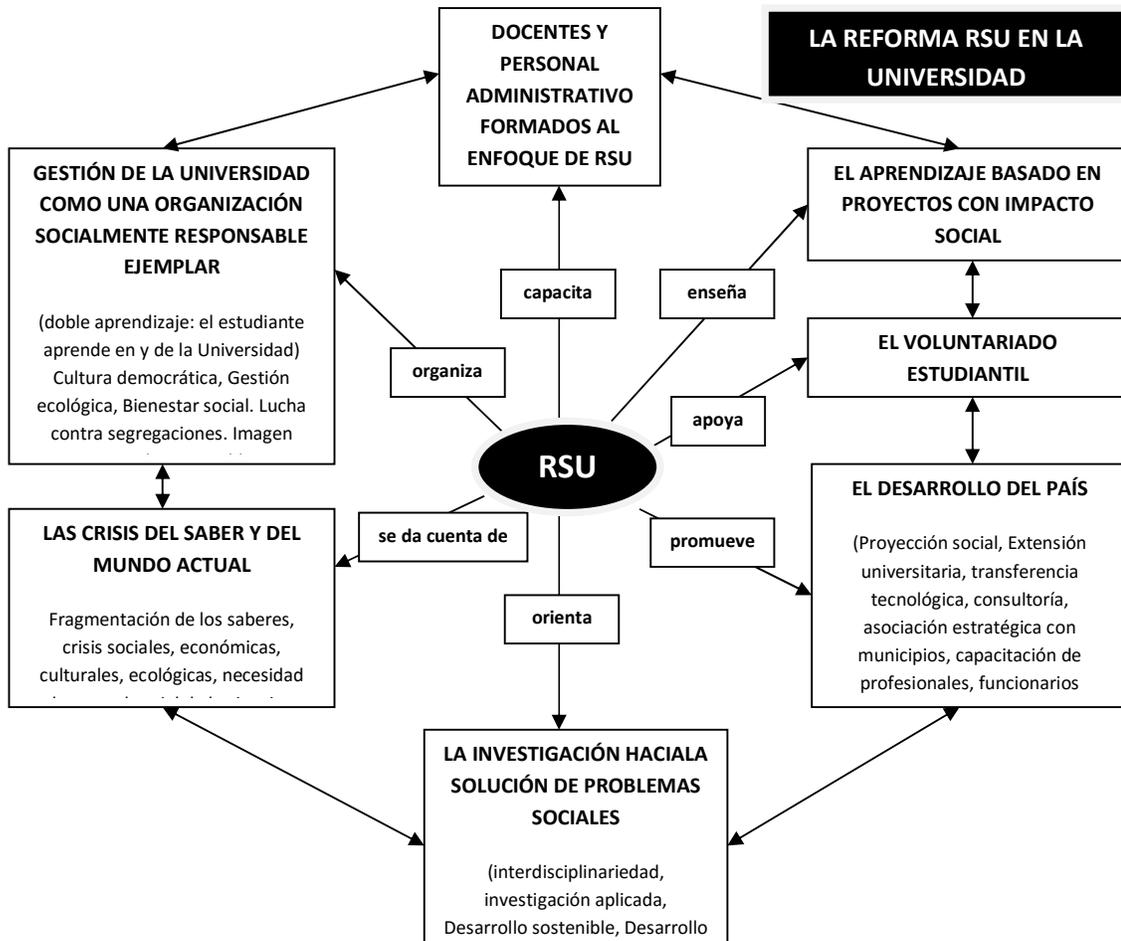
FEDERICO SARA VIA y JUAN ESCOBAR en su libro *Hacia una Democracia Socialmente Responsable* expresa “... *que la universidad pública se debe a la sociedad de la que emerge, en la medida en la que es de ella de la que provienen los recursos para que sea posible contar con un ámbito de libertad donde generar conocimiento, reflexión e investigación...*”

Todo parte de una reflexión de la institución académica sobre sí misma en su entorno social, un análisis de su responsabilidad y sobre todo de su parte de culpabilidad en los problemas crónicos de la sociedad, dejando de pensarse como una burbuja. La aplicación de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) implica conocer el entorno en el que se desenvuelve la universidad y de qué manera su sola existencia y accionar lo impacta. Reconocer los efectos negativos que la institución puede generar su contexto, hacerlos conscientes, es el punto de partida para definir acciones socialmente responsables.

Este desafío está siendo asumido por todas las universidades y cada una de sus unidades académicas y lo están llevando a cabo de diferentes maneras y en diversos grados, pero siempre con el objetivo común y la aceptación de ser un actor social determinante para el progreso y desarrollo de su comunidad.

El nuevo paradigma de la RSU deberá cambiar, superar el concepto de compromiso social de la universidad a través de los voluntariados y las Secretarías de Extensión, extendiéndose y arraigándose en todas sus actividades, ámbitos de gestión y desarrollo de conocimientos, abarcando éstos últimos la docencia y la investigación.

En relación a ello se puede argumentar lo propuesto por FrancoisVallaey en cuanto a la reforma que debería encarar la universidad para generar un acercamiento a la RSU.



**Esquema para visualizar el carácter global y central de la reforma universitaria deseada**

Fuente: Vallaeys, François ¿Qué es la Responsabilidad Social Universitaria? Pontificia Universidad Católica del Perú. Consultado 17/04/2015

Cada uno de estos aspectos son llevados adelante por diferentes actores institucionales, muchas veces automotivados por la propia convicción o compromiso con la idea de universidad que desean, o bien, es posible advertir la impronta de la gestión de turno que se identifica o no con las acciones tendientes a la construcción continua de una organización de estudios superiores que sea coherente con los objetivos de la RSU.

En este sentido, el mismo autor sostiene que *“la Responsabilidad Social Universitaria exige, desde una visión holística, articular las diversas partes de la institución en un proyecto de promoción social de principios éticos y de desarrollo*



*social equitativo y sostenible, para la producción y transmisión de saberes responsables y la formación de profesionales ciudadanos igualmente responsables” (Vallaey, 2009).*

De esta manera, la universidad logrará una relación estrecha con su medio social inmediato a la vez que podrá ser “identificada” por acciones que definen rasgos particulares, únicos y diferenciales de otras instituciones similares. La identidad de una organización es una construcción que se lleva adelante día a día y que está directamente vinculada con la visión que desde los mandos de gestión pudieran tener sobre los objetivos a corto, mediano y largo plazo

Es por ello, que se hace necesario que la RSU sea compartida, socializada, para lograr la adhesión de todos los actores institucionales. Todas estas acciones definen la política de RSU que se encarna en el quehacer cotidiano, política que se traduce en la coherencia entre “lo que es”, “lo que dice que es” y “cómo es percibida” la universidad.

#### **4. ESTUDIO DE PERCEPCIONES: LA RSU EN LA GESTION DE LA UNSE**

Con el objeto de realizar un estudio descriptivo acerca de las percepciones que los miembros de la Universidad Nacional de Santiago del Estero poseen en relación a las acciones de RSU en la gestión, desde éste equipo de investigación, se llevó a cabo una encuesta en uno de los actores principales de la vida universitaria, “el docente”. Se seleccionó una muestra intencional de docentes de esta casa de altos estudios detallando a continuación alguno de los criterios de selección:

- Docentes de diferentes carreras
- Antigüedad mayor a cinco años
- Dedicación semi o exclusiva
- Otros

Esta encuesta abordó temas vinculados a diversos aspectos de la RSU en la gestión, entre otros, los siguientes:

- La Adopción de principios éticos
- La gestión participativa y democrática en la universidad



- La valorización de la diversidad
- La valorización de la vida familiar
- La capacitación del personal

El instrumento se diseñó a partir de afirmaciones a las que los consultados debían responder “sí”, “no” o “no lo sé”, inspirado en el trabajo François Vallaeys denominado “Hacia la construcción de indicadores de Responsabilidad Social Universitaria”.

## 5.RESULTADOS DEL ESTUDIO

Habiendo aplicado el instrumento correspondiente, los resultados obtenidos son presentados ordenándolos de acuerdo a cada uno de los aspectos antes mencionados. A saber:

I-Sobre la adopción de principios éticos:

- Los valores de la Universidad existen de manera informal, estando poco incorporados a los procesos de trabajo.

SI 58% NO 23% NO LO SE 20%

- Los valores de la Universidad están documentados y diseminados, pero no hay nexo entre la formación curricular y estos valores.

SI 38% NO 35% NO LO SE 28%

- La Universidad posee un código de ética y orienta y entrena con regularidad a sus empleados de todos los niveles jerárquicos, así como los estudiantes y docentes, para su adopción. Existen cursos de ética en cada carrera que se refieren al código.

SI 15% NO 63% NO LO SE 23%

- El código de ética de la Universidad prevé la participación de los miembros de la comunidad universitaria, así como asociados externos de la sociedad civil en su elaboración y revisión; y es sometido a control y auditoría periódicos. Se organizan talleres de buen trato y clima laboral.

SI 18% NO 58% NO LO SE 28%



- No habíamos tratado antes este asunto, o no vemos aplicación de esto en nuestra Universidad.

SI 43% NO 35% NO LO SE 23%

## II-Sobre la gestión participativa y democrática en la universidad

- Se rige por los estatutos para la designación de las autoridades y representaciones gremiales internas pero los responsables toman solos las decisiones que juzgan adecuadas. Se brinda informaciones económico-financieras de la Universidad al personal.

SI 65% NO 20% NO LO SE 15%

- Además de brindar informaciones sobre la Universidad, se entrena al personal para que pueda comprenderlas y analizarlas. Se consulta a los principales afectados antes de tomar una decisión.

SI 33% NO 30% NO LO SE 38%

- Además de brindar informaciones necesarias y entrenar al personal para su entendimiento, la Universidad posee un programa para estimular y reconocer sugerencias del personal administrativo, docente y los estudiantes para la mejoría de los procesos internos.

SI 23% NO 40% NO LO SE 38%

- Prevé la participación de representantes de toda la comunidad universitaria en los comités de gestión y el Consejo de Administración y suministra el entrenamiento necesario para que participen de la formulación de su estrategia. No se puede tomar ninguna decisión importante sin una amplia consulta a la comunidad universitaria para involucrarla en el cambio institucional, y se integral el trabajo de consulta en las actividades pedagógicas de las asignaturas afines cada vez que es posible. El gobierno democrático y participativo forma parte de los principios de conducta y de formación de la Universidad

SI 48% NO 25% NO LO SE 28%

- Prevé la participación de representantes de toda la comunidad universitaria en los comités de gestión y el Consejo de Administración y suministra el



entrenamiento necesario para que participen de la formulación de su estrategia. No se puede tomar ninguna decisión importante sin una amplia consulta a la comunidad universitaria para involucrarla en el cambio institucional, y se integra el trabajo de consulta en las actividades pedagógicas de las asignaturas afines cada vez que es posible. El gobierno democrático y participativo forma parte de los principios de conducta y de formación de la Universidad.

SI 40% NO 28% NO LO SE 33%

- No habíamos tratado antes este asunto o no vemos aplicación de esto en nuestra Universidad.

SI 40% NO 33% NO LO SE 28%

### III-Sobre la valorización de la diversidad

- Existe una política explícita para no segregar el acceso a la formación académica a grupos poco representados o marginados (población indígena, minoría racial, estudiantes de escasos recursos, personas con discapacidad, etc.) a través de becas de estudios u otros medios, y existen medidas para sancionar cualquier tipo de discriminación (de raza, género, edad, religión y orientación sexual)

SI 60% NO 23% NO LO SE 18%

- Existe una política explícita para el empleo de grupos poco representados o marginados (población indígena, minoría racial, personas con discapacidad física o mental, padres de familia mayores de 45 años, personas con VIH, ex convictos, etc.)

SI 25% NO 30% NO LO SE 45%

- Existe una política explícita para buscar equidad en la participación de hombres y mujeres en los cargos gerenciales

SI 23% NO 28% NO LO SE 50%

### IV-Sobre la valorización de la vida familiar



- Existen programas específicos para la salud de la mujer, la facilitación de la lactancia materna (incluyendo horarios flexibles, posibilidad de tener al bebe en el centro laboral, posibilidad de conservación de la leche materna) que monitorean docentes de las especialidades afines cuando existen.

SI 33% NO 35% NO LO SE 33%

- Existen acuerdos con el personal para flexibilizar y equilibrar los horarios de trabajo (programa de equilibrio trabajo-familia).

SI 50% NO 13% NO LO SE 38%

- Existe una guardería a disposición de los niños en etapa preescolar del personal administrativo, docente y estudiantes.

SI 38% NO 25% NO LO SE 38%

#### V-Sobre la capacitación del personal

- Promueve actividades de entrenamiento específico, focalizadas en el desempeño de tareas determinadas, para el personal administrativo y a veces para los docentes.

SI 70% NO 5% NO SE 25%

- Mantiene actividades sistemáticas de desarrollo y capacitación, buscando el perfeccionamiento continuo de todo su personal (administrativo y docente) y considerando la aplicabilidad en su función actual. Utiliza a su propio plantel de docentes para hacer las capacitaciones cuando se puede

SI 68% NO 20% NO SE 13%

- Además de promover la capacitación continuada, ofrece becas o análogos para la adquisición de conocimientos con impacto positivo en la colocación de sus empleados (administrativos y docentes), independientemente de la aplicabilidad en su función actual. Facilita la movilidad docente financiando pasantías en otras Universidades

SI 70% NO 8% NO SE 23%

- En todos los niveles jerárquicos, promueve la capacitación continuada y ofrece becas o análogos para la adquisición de conocimientos con impacto positivo en



la colocación de sus empleados (administrativos y docentes), independientemente de la aplicabilidad en su función actual. Financia estudios de posgrado e investigaciones para sus docentes

SI 65% NO 10% NO SE 25%

No habíamos tratado antes este asunto o no vemos aplicación de esto en nuestra Universidad.

SI 33% NO 33% NO SE 35%

## 6. CONSIDERACIONES FINALES

La eficiencia y la eficacia de la implementación de acciones y/o estrategias en gestión deben ser monitoreadas y evaluadas permanentemente. Para ello se hace necesario contar con indicadores validos que permitan ratificaciones o ajustes de rumbo.

En este sentido la realización del estudio de percepciones, motivo de este trabajo, aporta a la gestión de la Universidad información importante para la toma de decisiones en relación a acciones de RSU.

Asimismo se entiende necesario confeccionar en futuros estudios un completo mapa de percepciones incorporando a los diferentes grupos de interés o stakeholders internos y externos.

## 7. BIBLIOGRAFIA

(LV-UE, 2002) Libros Verdes de la Unión Europea <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2002/ES/1-2002-347-ES-F1-1.Pdf>.

(MartinezN., 2000) Martínez Nogueira, Roberto Evaluación de la Gestión Universitaria. <http://www.coneau.edu.ar/archivos/1326.pdf> . Consultado 20/11/2015

(VallaeyS,2009) VallaeyS, François ¿Qué es la Responsabilidad Social Universitaria? Pontificia Universidad Católica del Perú. [https://www.url.edu.gt/PortalURL/Archivos/09/Archivos/Responsabilidad\\_Social\\_Universitaria.pdf](https://www.url.edu.gt/PortalURL/Archivos/09/Archivos/Responsabilidad_Social_Universitaria.pdf). Consultado 17/04/2015



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

---

**Título del trabajo:**

**Caracterización del Clima Laboral en un grupo de empleados  
de un Programa Público Nacional.**

**Una mirada desde el punto de vista del grupo de trabajo.**

**Apellidos y Nombre de la autora:**

SAAD GIULIANO, Mariana. Autora.

**Institución:**

Universidad Nacional de Santiago del Estero.

**Teléfono celular:**

(0385) 155953157

**Dirección de correo electrónico:**

mariana\_sgi@hotmail.com

**Palabras claves:**

Caracterización - Clima Laboral – Programa – Público - Nacional.



---

## **Caracterización del Clima Laboral en un grupo de empleados de un Programa Público Nacional. Una mirada desde el punto de vista del grupo de trabajo.**

### **INTRODUCCIÓN**

Todas las personas dedican gran parte de su tiempo al trabajo. Por ello, el clima laboral y la satisfacción de los empleados son aspectos fundamentales para el desarrollo de las tareas cotidianas en las organizaciones.

Existen diversos factores que intervienen, condicionan y modifican el clima laboral y la satisfacción o insatisfacción que se genera en el grupo de trabajo. Estos elementos no solo se refieren a lo económico o a las condiciones más sobresalientes de un puesto de trabajo, sino que van mucho más allá y abarcan aspectos tales como la comunicación, las relaciones interpersonales y las perspectivas de futuro que las personas encuentran en sus quehaceres.

Por ello, es fundamental, realizar relevamientos sobre los componentes del ambiente de trabajo y a la visión o percepción que de ellos tienen sus protagonistas para así caracterizar el ambiente de trabajo y tomar decisiones de ser necesario.

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La siguiente aplicación en terreno se basa en el análisis del clima organizacional presente en un grupo de trabajo que actualmente cumple tareas dentro de un Programa Público Social Nacional en la Provincia de Santiago del Estero.

El mencionado Programa se implementó en la República Argentina a partir del año 2009 y en la Provincia desde 2011.



Para la realización de la tarea recurre a encuestas como instrumentos de medición, para determinar la situación actual referida al clima o ambiente laboral reinante en el grupo de trabajo.

El tema resulta innovador ya que, en general, dichas mediciones son más frecuentes en el ámbito de organizaciones del sector privado.

Se caracterizará el estado de situación actual, tomando en cuenta las distintas dimensiones que componen el clima laboral.

## **OBJETIVOS DEL TRABAJO**

### **OBJETIVO GENERAL**

- Caracterizar el Clima Laboral presente dentro de un grupo de empleados de un Programa Público Nacional, desde el punto de vista de los trabajadores.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Establecer la composición demográfica del grupo de trabajo perteneciente al Programa en la Provincia.
- Mencionar aquellos factores que condicionen el nivel de satisfacción de los empleados.
- Referenciar el grado de satisfacción de los trabajadores del ente en base al análisis de cinco variables que influyen en éste.



---

## MARCO TEÓRICO O CONCEPTUAL

### BREVE REFERENCIA SOBRE DEL PROGRAMA

El Programa Público Nacional, en cuyas oficinas administrativas provinciales se realizará la caracterización del clima organizacional que constituye el objeto del presente trabajo, surge como iniciativa del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación en el año 2009, con el fin de crear oportunidades de inclusión que permitan mejorar la calidad de vida de las familias de los barrios más carenciados a través de la generación de puestos de trabajo, la capacitación y la promoción de la organización cooperativa para la ejecución de obras de infraestructura.

De este modo, el impacto buscado era, por un lado, crear nuevos puestos de trabajo genuino y, por otro, mejorar los espacios comunitarios en los barrios, siempre orientado a aquellas personas en situación de vulnerabilidad social, sin ingresos formales en el grupo familiar, sin prestaciones de pensiones o jubilaciones ni otros planes sociales, a excepción de la Asignación Universal por Hijo.

El objetivo buscado es la dignificación de 1200 personas de entre 18 y 64 años de edad, mediante el ejercicio de un trabajo digno dentro de sus barrios, organizado mediante la conformación de 36 Cooperativas de Trabajo.

Para su implementación, se suscribió un Convenio de Colaboración entre el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación y el Ente Ejecutor Provincial, en este caso, Santiago del Estero.

Con el fin de lograr la conformación de las Cooperativas mencionadas es que, otra institución se suma al compromiso asumido. Se trata del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), mediante el trabajo complementario con su representante provincial, el IPAC (Instituto Provincial de Acción Cooperativa).



En Santiago del Estero, la gestión del Programa se encuentra a cargo de una Unidad Ejecutora compuesta por un titular (Coordinador del Programa), un Responsable Contable, un Responsable Social (a cargo del área de Seguros y Obras Sociales), un Responsable de Administrativo (a cargo principalmente del control de asistencias de los asociados) y un Responsable de Depósito y entrega de materiales. Se destaca que todo el personal forma parte del Programa desde su implementación en el año 2011.

Además, la ejecución del Programa es auditada y asistida técnicamente por universidades públicas nacionales (esto sucede con la Universidad Nacional de Santiago del Estero, la cual, mediante personal designado al efecto, realiza el control en obras, informando directamente al Ministerio de Desarrollo Social de la Nación).

## **EL CLIMA LABORAL**

### **CONCEPTO E IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL**

Para comenzar a tratar el tema, es conveniente partir del concepto de Trabajo. Es así que, de acuerdo a la Ley de Contrato de Trabajo (LCT), *“constituye trabajo, toda actividad lícita que se preste en favor de quien tiene la facultad de dirigirla, mediante una remuneración”*.<sup>43</sup>

Existen tantas definiciones de Clima Laboral como autores que se dedicaron a estudiar el tema. A los fines del presente trabajo se toma el concepto de Forehand y Von Gilmer, quienes definen al clima laboral como *“el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente*

---

<sup>43</sup> Art. 4 de la Ley de Contrato de Trabajo.



*perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.*<sup>44</sup>

## **VARIABLES PARA EL ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL**

Las herramientas fundamentales a aplicar para cumplir con el cometido propuesto en este trabajo son las encuestas de clima laboral. Éstas serán utilizadas para otorgar la posibilidad de que el personal se exprese, por escrito y en forma anónima, acerca de los distintos aspectos que configuran la vida en su organización.

Se abordará la caracterización del clima laboral, en base a *cuatro variables*<sup>45</sup> principales que influyen en él.

- La Estructura Demográfica.
- La Comunicación.
- El Liderazgo.
- La Satisfacción Laboral.

## **LA ESTRUCTURA DEMOGRÁFICA**

La Demografía es el *estudio estadístico de una colectividad humana, referido a un determinado momento o a su evolución.*<sup>46</sup> Se refiere a las características de un grupo de trabajo, una organización, un mercado específico o diversas poblaciones y desempeña una función importante en varios aspectos, en especial en la administración de recursos humanos.

Puede ampliarse esta definición, afirmando que la Demografía se refiere a ciertos atributos presentes en un grupo de trabajo. Algunos de ellos

---

<sup>44</sup> Forehand, G.A. y Gilmer, B. Von. (1964). *Environmental variations in studies of organizational climate. Psychological Bulletin*, 361.

<sup>45</sup> Variables elegidas mediante criterio propio a los fines de la investigación.

<sup>46</sup> Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española.



son: edad, sexo, nivel de instrucción alcanzado o tiempo de servicio en la organización.

Dentro de un grupo de trabajo, la composición de sus miembros otorga una perspectiva con respecto a aquellas características que pueden determinar que el mismo se homogenice.

## LA COMUNICACIÓN

*La Comunicación es el proceso de transmisión de información y significado.*<sup>47</sup> La verdadera comunicación se presenta solo cuando todas las partes entienden el mensaje (la información) desde la misma perspectiva (el significado).

*Todo lo que hace un gerente entraña comunicación.*<sup>48</sup> Ellos dedican alrededor del cuarenta por ciento de su tiempo a comunicarse. Por otro lado, el liderazgo trata acerca de influir en los demás y lo hace por medio de la comunicación.

El Coordinador no podrá tomar una decisión si no cuenta con información que le haya sido comunicada y cuando haya tomado la decisión habrá de comunicarlo, pues de lo contrario nadie lo sabrá. Por eso, los gerentes deben ser eficaces en su habilidad para comunicarse.

---

<sup>47</sup> Robert N. Lussier y Christopher F. Achua; *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades.*

<sup>48</sup> Stephen P. Robbins y David A. Decenzo. *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones. Tercera edición.*



---

## EL LIDERAZGO

*"El liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio".* <sup>49</sup>

Analizando esta definición, encontramos que el liderazgo es toda capacidad que un individuo pueda tener para influir en un colectivo de personas, haciendo que este colectivo trabaje en el logro de objetivos comunes. Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

Se entiende también como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

## LA SATISFACCIÓN LABORAL

Es la sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad y el objeto o los fines que las reducen.

La satisfacción que los individuos reciben de su trabajo es dependiente al grado en el que el trabajo y todo lo asociado a éste cumplen con las necesidades y deseos del empleado. Los deseos son aspiraciones conscientes por cosas o condiciones que un individuo cree que le darán satisfacción.

---

<sup>49</sup> Robert N. Lussier y Christopher F. Achua; *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*; Editorial Cengage Learning, México, Agosto de 2010.



---

## VARIABLES DE MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO

La medición de satisfacción del empleado, reconoce que la moral y la satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo son de máxima importancia para la mayoría de las organizaciones, tanto públicas como privadas.

La moral de los empleados no solo es especialmente importante para muchas empresas sino también para entes gubernamentales, como en este caso, ya que es frecuente que los trabajadores traten directamente con los 1200 beneficiarios del Programa en la Ciudad Capital de Santiago del Estero y su nivel de satisfacción condiciona el modo de atención, repercutiendo en la retroalimentación que realizan los asociados de las cooperativas ante la Unidad Ejecutora.

A pesar de su importancia, en este tipo de organizaciones públicas, el nivel de satisfacción de los empleados es raramente tenido en cuenta.

En este trabajo, se caracterizará la satisfacción laboral a través de cinco variables:

1. Remuneraciones.
2. Condiciones de trabajo.
3. Relaciones entre los compañeros.
4. Manejo de conflictos.
5. Percepción del Futuro entre el Personal.



## REMUNERACIONES

El Artículo 103 de la LCT<sup>50</sup> expresa que la remuneración es lo que debe percibir el trabajador como consecuencia de la contraprestación de sus servicios y que debe ser abonada por el empleador aun cuando el trabajador no preste servicios, sino por la mera circunstancia de haber puesto su fuerza de trabajo a disposición de otro que la dirija.

Su valor monetario no debe ser menor al *Salario Mínimo, Vital y Móvil*<sup>51</sup>, que es la menor remuneración que debe percibir en efectivo el trabajador sin cargas de familia por su jornada laboral, para asegurarle la satisfacción de sus necesidades básicas de alimentación adecuada, vivienda digna, educación, vestuario, asistencia sanitaria, transporte y esparcimiento, vacaciones y cobertura previsional, es decir, para no caer por debajo de la línea de la pobreza.

La remuneración constituye la forma en que las organizaciones retribuyen al personal por su trabajo.

## CONDICIONES DE TRABAJO.

El empleo debe cumplir con las condiciones de higiene y seguridad en orden de proveer al empleado la tranquilidad y confianza para desarrollar sus tareas.

Asimismo, es necesaria la capacitación, ya que constituye una manera de brindarles a los trabajadores las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo con mayor eficiencia. Su función principal se basa en mejorar el rendimiento presente y ayudar en la construcción de un futuro.

La Seguridad en una organización es el conjunto de acciones que se adoptan a fin de evitar los accidentes laborales y reducir la gravedad de aquellos que se padezcan.

---

<sup>50</sup> Ley de Contrato de Trabajo (N° 20.744).

<sup>51</sup> Concepto incorporado por la Convención Nacional Constituyente del año 1957.



## RELACIONES ENTRE LOS COMPAÑEROS

El trabajo diario implica que gran parte de la vida de las personas transcurra en relación con los compañeros de trabajo. Por ello, los vínculos que se establezcan entre los miembros de una organización (confianza, compañerismo, amistad, entre otros) se vuelven muy influyentes no solo para el clima laboral en general, sino para el comportamiento de la organización en particular.

## MANEJO DE CONFLICTOS

El conflicto es un evento en la vida cotidiana. Los desencuentros frente a intereses contrapuestos pueden estar originados en múltiples circunstancias. A esto se suman las diferencias individuales, que influyen en la manera de ver la propia realidad, haciendo que las personas se pongan mucho más sensibles lo que provoca desajustes en sus relaciones interpersonales.

Al hablar de conflictos se hace referencia a la *percepción de diferencias incompatibles que producen alguna forma de interferencia u oposición*<sup>52</sup>. No importa si estas diferencias son reales o no, ya que el solo hecho de que las personas perciban que existen diferencias, hace que exista una situación conflictiva.

Dentro de una organización, el resultado de los conflictos es muy peligroso, ya que puede acarrear, entre otras cosas: desgaste de las relaciones, rencor, mal humor, trabajos mal hechos, pérdida de tiempo, bajo desempeño de los empleados, desaprovechamiento de los recursos y errores en la toma de decisiones. Sin embargo, pensar en relaciones interpersonales que no tengan diferencias ni desacuerdos es imposible.

<sup>52</sup> Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones. Tercera edición. Stephen P. Robbins y David A. Decenzo. Pearson Educación, 2002.



## PERCEPCIÓN DEL FUTURO ENTRE EL PERSONAL

Todas las personas poseen objetivos y deseos que cumplir. Una organización debe analizar si su personal planea en su futuro seguir ligado a ella, o si, por el contrario, consideran que se encuentran allí por el momento.

Las expectativas respecto al futuro, condicionan e influyen la manera en que los empleados se comportan. El futuro implica incertidumbre y cambio. Es por eso que resulta fundamental el proceso de implementación del cambio.

El Cambio Organizacional se define como una alteración en la alineación de una organización con su entorno externo. Las organizaciones deben lidiar en forma consistente con sucesos o situaciones no conocidas.

## OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

A continuación, se realiza la Operacionalización de las Variables a analizar, a fin de ordenar la observación y recopilación de información de acuerdo a las sub-variables y dimensiones que se medirán en cada una mediante el empleo de indicadores cualitativos y cuantitativos.

Variable Teórica	Sub-Variables Teóricas	Definición	Dimensiones	Indicadores
Estado del Clima Laboral	Demografía	Caracterización demográfica del Personal.	Personal Masculino	$\frac{\text{Personas de sexo masculino}}{\text{Total del personal}}$
			Personal Femenino	$\frac{\text{Personas de sexo femenino}}{\text{Total del personal}}$
			Personal Maduro	$\frac{\text{Personas mayores de 40 años}}{\text{Total del personal}}$
			Nivel de Formación	Nivel de instrucción alcanzado
	Comunicación	Flujo de	Canales de	¿Cuáles es el canal de



	Información y Participación.	Comunicación	comunicación más utilizado?	
		Información Oportuna	¿Considera que la información que maneja es recibida oportunamente?	
		Objeciones	¿Puede plantear abiertamente objeciones?	
		Metas	¿Conoce las metas del Programa?	
		Participación	¿Se siente escuchado?	
		Flujo de Información	¿Su Coordinador se comunica directamente con Ud. o lo hace a través de terceras personas?	
	Liderazgo	Conductas predominantes en el líder formal.	¿Cuál es el grado de participación de los empleados en la definición de un problema?	¿Cuál es el grado de participación de los empleados en la generación de acciones para resolver un problema?
			¿Cuál es el estilo de liderazgo del Coordinador del Programa: Autocrático, Democrático, Centrado en el Trabajo, Centrado en los Empleados?	¿El trato conferido por el Coordinador es amable y cordial?
				¿El líder fomenta la comunicación y la iniciativa entre los empleados?
				¿Considera haber sido bien atendido en momentos de dificultades personales?
				¿Se reúne frecuentemente con el Coordinador para



				analizar planes?
				¿Es escuchado en sus inquietudes por parte del Coordinador?
			Condiciones económicas de trabajo	¿Considera satisfactoria la remuneración que recibe?
				¿Considera satisfactorio el nivel salarial medio de su sector de actividad?
				¿Se considera económicamente recompensado por su trayectoria en la organización?
			Condiciones de trabajo	¿Considera adecuado la cantidad de horas que trabaja diariamente?
				¿Existe un régimen de atención a las enfermedades?
				¿La higiene y la seguridad son cosas en las que la organización se preocupa?
				¿Cuentan las instalaciones con comodidades ambientales de alimentación y descanso?
				¿Se siente capacitado para las funciones que desempeña?
				¿Cómo recibió la Capacitación correspondiente?
				¿Qué requerimientos de capacitación aún le falta



Satisfacción Laboral	¿Está satisfecho o insatisfecho el trabajador?	Relaciones entre los compañeros de trabajo	cubrir al grupo de trabajo?	
			¿Conoce todas las funciones relacionadas a su puesto?	
		Relaciones entre los compañeros de trabajo	¿Existe una relación franca y abierta entre los miembros del personal?	
			¿Se intercambian comentarios sobre los objetivos grupales del personal?	
			¿Considera que la relación con sus iguales se basa en la confianza mutua?	
		Manejo de Conflictos	Manejo de Conflictos	¿Se siente parte de un equipo donde todos se esfuerzan por igual?
				¿Los conflictos forman parte permanente de la vida intraorganizacional?
				¿Tiene Ud. la autoridad suficiente para atender y solucionar conflictos?
				¿El Programa tiene procedimientos establecidos para evitar conflictos en situaciones recurrentes?
		Percepción del futuro entre el personal	Percepción del futuro entre el personal	¿Cuál es a su criterio la mayor fuente de conflictos?
¿Se superponen los roles entre los compañeros de trabajo?				
Percepción del futuro entre el personal	Percepción del futuro entre el personal	¿Siente que la permanencia en su puesto es algo seguro y confiable?		



				¿Cree que es factible para el Programa despedir personal actualmente?
				¿Participa de reuniones donde se exponen y analizan proyectos a futuro?
				¿Se siente parte de un proyecto compartido que merece ser apoyado?
				¿Le agradaría seguir perteneciendo al Programa por muchos años?
				¿Los cambios son frecuentes en su trabajo?
				¿Tiene problemas para adaptarse a los cambios?

## DISEÑO METODOLÓGICO

Universo: los 8 empleados que conforman el Programa Público Nacional en la Provincia de Santiago del Estero.

Unidades de Análisis: cada empleado.



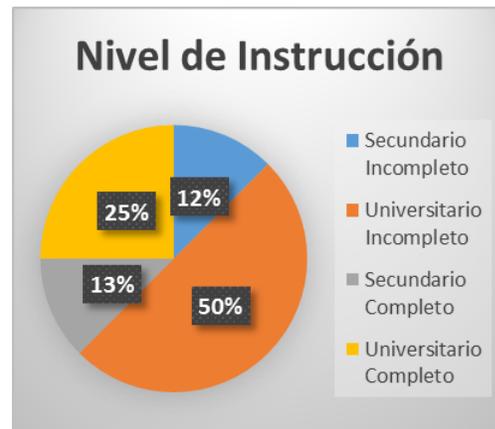
## RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En base a la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, se obtuvieron los siguientes resultados:

### Composición del Personal

El personal que forma el grupo de trabajo analizado está compuesto por 4 mujeres y 4 hombres. En promedio, la edad del grupo ronda los 31 años.

Con relación a su formación, se destaca que 2 personas poseen título de grado, 4 son estudiantes Universitarios, 1 de los empleados posee secundario completo y el otro con secundario incompleto.



Fuente: elaboración propia.



## Comunicación



**Fuente:** elaboración propia

Los empleados manifiestan que en general, las comunicaciones se realizan cara a cara, es decir, de manera personal, ya sea entre el coordinador y los empleados o entre los trabajadores mismos. En caso de necesitar ampliar información, o por el surgimiento de la necesidad de comunicar algo con urgencia, se utilizan los medios telefónicos.

Un aspecto que dificulta las comunicaciones, es el referido a que los empleados identifican los "dobles discursos" por parte del Coordinador o el hecho de que éste realice idéntico pedido a diferentes personas, ocasionando un desconcierto referido a quién es el verdadero encargado de realizar lo encomendado.

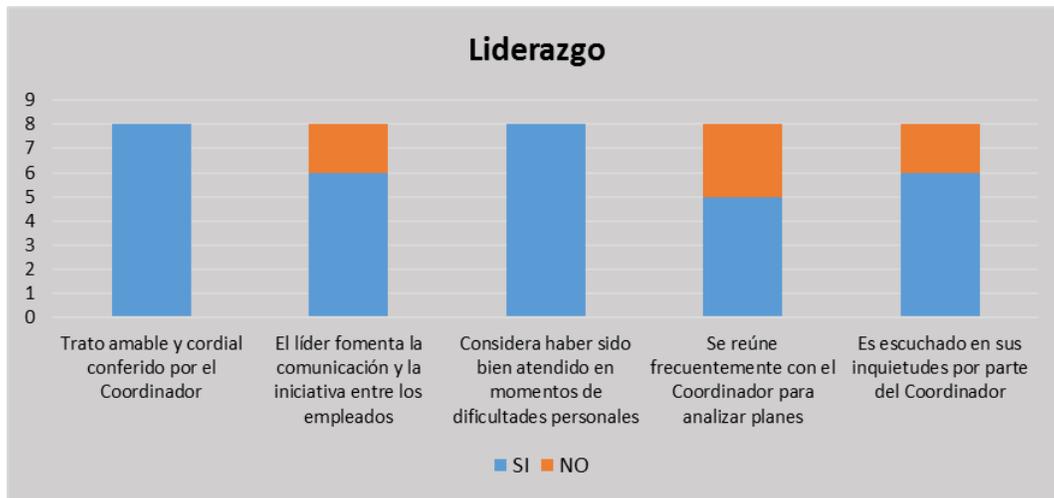
## Liderazgo – Conductas Predominantes en el Líder Formal

Si bien el líder es una persona que hace hincapié en la confianza que pueden tener los empleados en el trato con él, esto no se refuerza con políticas que tengan esta base tanto para la evaluación de desempeño como para las remuneraciones y los beneficios, algo que, de acuerdo a la teoría, en caso de

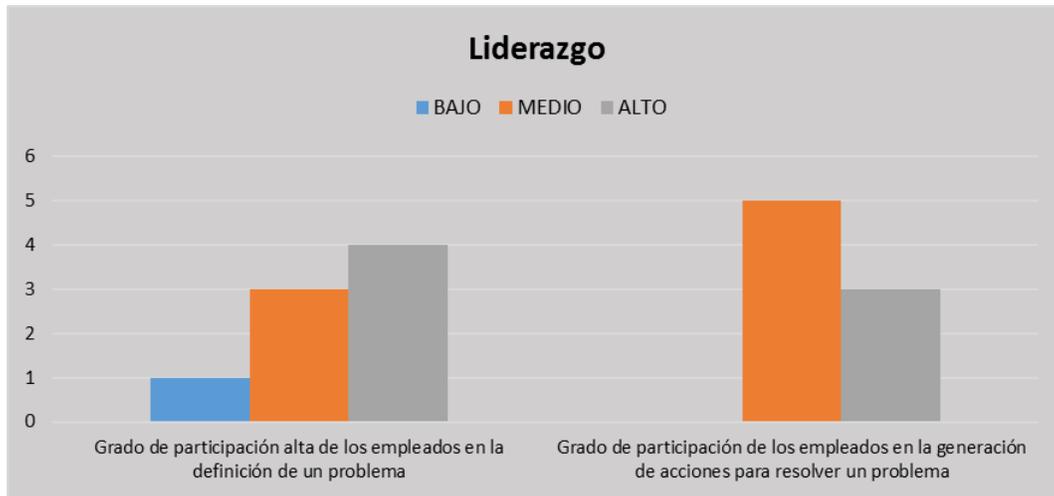


detectarse como una inequidad puede llevar a la pérdida de confianza del personal.

Por otro lado, en su actuar se identifica al Coordinador con un estilo democrático, ya que busca ser un miembro más del grupo o equipo y las decisiones se suelen tomar entre los trabajadores, comunicándolas luego al jefe buscando su consentimiento. Su estilo se encuadra también, de acuerdo a los estudios de la Universidad de Michigan en aquel Centrado en las Personas, debido a que se enfoca en satisfacer las necesidades humanas de los empleados, es sensible y cultiva la confianza, el apoyo y el respeto mientras se hace cargo de su bienestar. Esto en ocasiones crea un exceso de confianza por parte de los seguidores o una pérdida de la autoridad del líder. Si bien se delegan tareas, no se sigue un plan ordenado ni se establecen pautas para el seguimiento de lo actuado.



**Fuente:** elaboración propia



**Fuente:** elaboración propia

## Satisfacción Laboral

### Remuneraciones



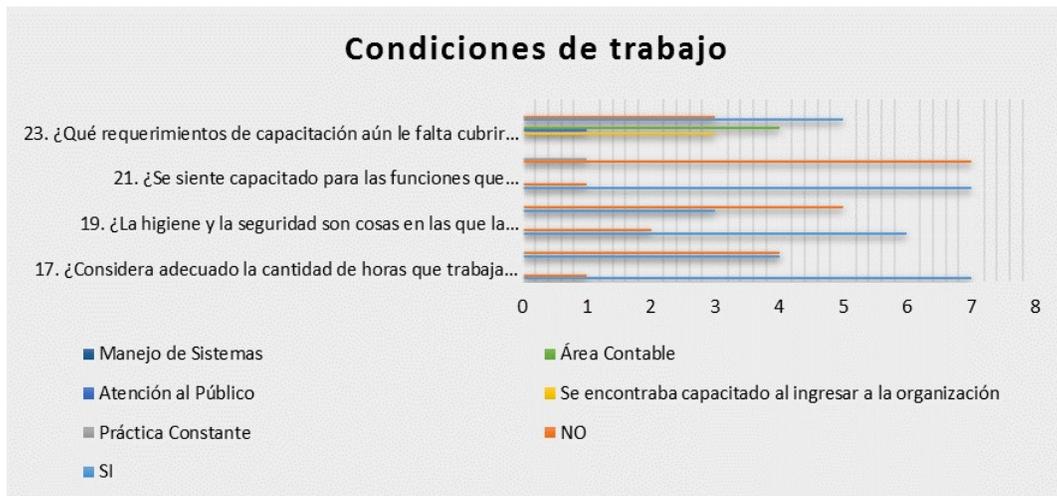
**Fuente:** elaboración propia

En cuanto a este aspecto, el 100% de los empleados respondió negativamente tanto a la pregunta sobre si consideran satisfactoria la remuneración que reciben como a aquella sobre el nivel salarial medio de su sector de actividad. Cabe destacar que todos los empleados se encuentran bajo la modalidad de contrato de locación de servicios y los salarios mensuales no superan el monto



del Salario Mínimo, Vital y Móvil vigente actualmente en nuestro país. Además, ninguno de los trabajadores se considera económicamente recompensados por su trayectoria en la organización.

### Condiciones de Trabajo



**Fuente:** elaboración propia

Del total de empleados, el 87,5% (7 de los mismos) consideran adecuada la cantidad de horas que trabajan diariamente, el resto (12,5%) opinó por la negativa. En base a la información obtenida a la fecha, los empleados trabajan en promedio 4,5 horas diarias.

Por otro lado, el 37,5% comentó que el lugar físico de trabajo cuenta con comodidades ambientales de alimentación y descanso, mientras que el 62,5% contestó negativamente. Esto se debe principalmente a que, si bien el lugar mantiene la pulcritud, las oficinas son pequeñas en relación con la cantidad de gente que se atiende por día.

Con respecto a las condiciones inherentes a los trabajos en particular, el 87,5% se sienten capacitados para las funciones que desempeñan, mientras que el 12,5% no considera que sea así. En general, la capacitación para



realizar las tareas de cada puesto, se realizó mediante la práctica constante, excepto en 1 de los empleados (representa el 12,5%), que se encontraba capacitado al ingresar.

Al preguntar si conocen todas las funciones relacionadas a su puesto, el 62,5% respondió afirmativamente y el 37,5% restante en contrario.

### Relaciones entre los Compañeros de Trabajo



**Fuente:** elaboración propia

En general, se observan relaciones de trabajo cordiales. Así, el 75% de los trabajadores manifestó que existe entre ellos una relación franca y abierta y el 87,5% respondieron afirmativamente a la pregunta acerca de si se intercambian comentarios sobre los objetivos grupales del personal.

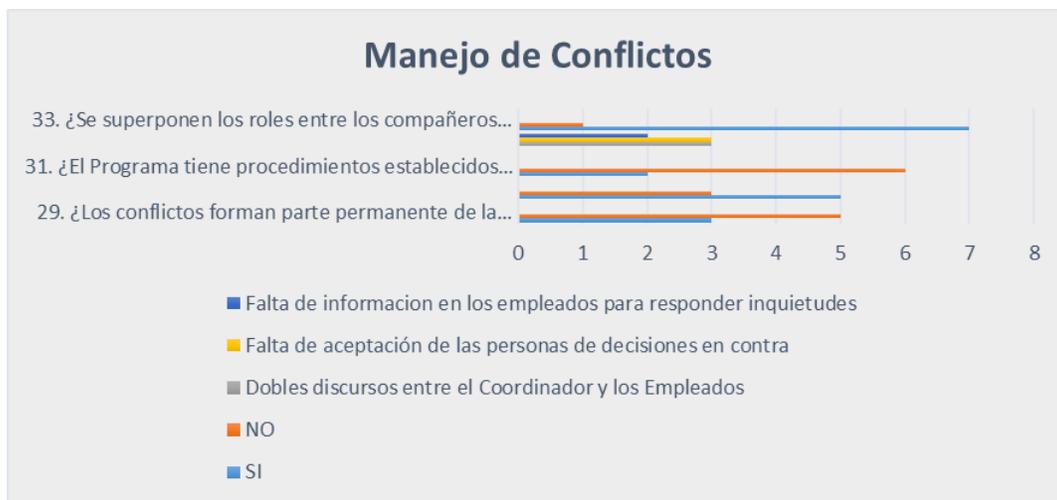
Por otra parte, el 100% cree que la relación con sus iguales se basa en la confianza mutua.

En la organización se manifiesta un nivel de relaciones informales muy importante, manifestado, por ejemplo, en la gran cantidad de reuniones



sociales que comparten (asados, festejos de cumpleaños, etc.). Ello, sumado al hecho de que el mismo equipo conforma el grupo de trabajo desde un principio, contribuye a que los empleados mantengan relaciones cordiales, a pesar de que la gran mayoría de ellos coincide en que no todos se esfuerzan por igual en cuanto a la cantidad de trabajo soportado.

### Manejo de Conflictos



**Fuente:** elaboración propia

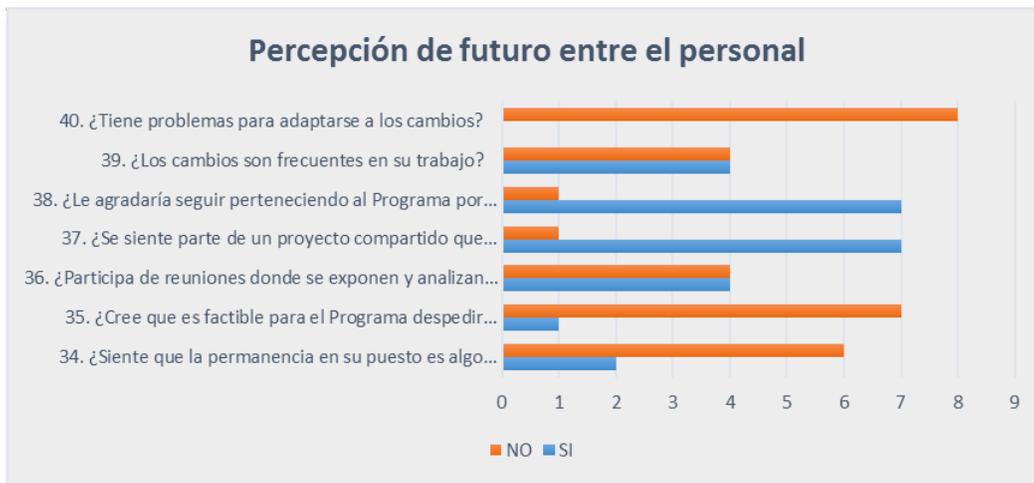
Como conclusión sobre este tema puede expresarse que los conflictos ocurren, al igual que en toda organización, y que son tomados con la tradicional connotación negativa y que, por otra parte, no se toman medidas para evitar su aparición, ni siquiera en aquellos que son permanentes, por lo que se pierde tiempo y energía en su resolución.

La fluidez en las comunicaciones sin embargo lleva a que los conflictos sean detectados rápidamente y pueda trabajarse sobre ellos. En estos casos, son los involucrados directos quienes tienen la posibilidad de actuar sobre ellos.



Se observa que la cantidad y el tipo de conflictos que se presentan pueden ser correctamente manejados.

### Percepción de Futuro entre el Personal



**Fuente:** elaboración propia

El 75% de los empleados no consideran que la permanencia en su trabajo esté asegurada. Esto tiene relación estrecha con la incertidumbre general sobre la continuidad del Programa, ya que permanentemente surgen versiones referidas a su inminente finalización. En caso de producirse esto, los trabajadores serían reasignados a otras áreas de la administración pública provincial ya que sus contratos no son con el Programa sino con el Estado.

A pesar de lo manifestado en la pregunta anterior, al momento de consultar si creen que es factible para el Programa despedir personal actualmente, solo 1 (12,5%) respondió que sí y 7 (87,5%) que esto no es posible, debido por una parte a que el equipo se encuentra consolidado y que, incluso soportó cambios en la figura de la Coordinación, manteniéndose siempre permanente el grupo de trabajo.

El 87,5% de los encuestados dijo que les agradaría seguir perteneciendo al Programa por muchos años.



---

Para terminar, no se observa la presencia de un plan de acción ni guías o políticas establecidas por el Programa de manera formal para hacer frente a los cambios y desafíos que impongan el ambiente interno y externo.

## CONCLUSIÓN

En el presente trabajo se logró el objetivo de caracterizar el Clima Laboral en un grupo de empleados de un Programa Público Nacional, desde el punto de vista de los trabajadores.

En primer lugar, se realizó una descripción demográfica de la composición del personal, observándose que, en promedio, se trata de gente joven, igualmente distribuido en hombres y mujeres, con un nivel de instrucción avanzado, que se comunican (entre ellos y con el coordinador) de manera personal, mediante el sistema "cara a cara", y que, si bien en ocasiones no reciben la información de manera oportuna, en su totalidad conocen las metas del Programa. Asimismo, se presenta un sistema de comunicación en el cual los trabajadores se sienten escuchados por el Coordinador, especialmente en tiempos de dificultades personales, aun cuando reconocen como aspecto negativo dentro de esta temática la presencia de dobles discursos, lo que tiene como resultado en algunas oportunidades la duplicación de tareas entre los compañeros. Por otra parte, la totalidad del grupo expresa que el líder formal les confiere un trato amable y cordial, y que fomenta la comunicación y la iniciativa entre los empleados.

Siguiendo con el análisis anterior, desde el punto de vista del Liderazgo, puede observarse en el Coordinador un estilo democrático. Esto se evidencia en el hecho de que en general, las respuestas de los trabajadores indican que tienen una participación alta o media en la definición de los problemas y, ninguno refiere una baja contribución en la generación de acciones para resolverlos. Utilizando otra de las distinciones respecto al comportamiento de los líderes, éste se encuentra dentro de aquellos orientados



a los empleados, ya que se comunica personalmente con estos, escucha al grupo, es amistoso, accesible, los ayuda en momentos de dificultades personales y muestra consideración e interés por el equipo de trabajo de la organización. Además es flexible para recibir objeciones.

En cuanto a las condiciones económicas, ninguno de los miembros del equipo se encuentra satisfecho con su nivel salarial, pero reconocen que en general, el sector se encuentra mal remunerado.

El grupo de trabajo se siente comprometido y entusiasmado y, en su mayoría, responden que les agradecería continuar trabajando para este Programa por muchos años más y que en caso de cambiar de trabajo, el motivo será la búsqueda de mejores condiciones salariales. Cabe recordar que en todos los casos se tratan de contratos de locación de servicios con la administración pública provincial.

En cuanto al aspecto de aprendizaje, los empleados se consideran preparados para realizar sus tareas pero manifiestan que les gustaría aprender más sobre ciertos aspectos, entre ellos: cómo mejorar el trato cotidiano con la gente, el manejo de sistemas o del área contable. El aprendizaje, manifiestan, se desarrolló con la práctica constante, salvo en uno de los casos en donde el encuestado expresa que se encontraba capacitado al ingresar al trabajo, ya que se trata de un profesional universitario cuya formación específica tiene relación directa con las tareas que desempeña en el ente.

Existe una falta de desarrollo de programas de capacitación y actualización de contenidos para mejorar las condiciones de los empleados en cuanto a conocimientos, habilidades, actitudes y nivel conceptual.

En el otro extremo de la capacitación, tampoco se observan evaluaciones formales de desempeño ni planes de carrera.

El equipo presenta una relación franca y abierta. Los compañeros de trabajo intercambian comentarios sobre los objetivos grupales, resultando que



el 100% cree que la relación con sus iguales se basa en la confianza mutua. Sin embargo, 7 de los 8 empleados sienten que no todos en el grupo se esfuerzan por igual en el trabajo.

En relación a los conflictos, más de la mitad de los encuestados manifiesta que estos no forman parte de la vida cotidiana de la organización. Es importante destacar que el 62,5% dice que en el caso de presentarse estas situaciones, tiene autoridad suficiente para atenderlas y solucionarlas. Sin embargo, el Programa no tiene procedimientos establecidos formalmente para tratar problemas que se presentan de manera recurrente.

El aspecto fundamental en cuanto a los conflictos es que 7 de los 8 encuestados manifiesta que uno de los motivos de los problemas es que se superponen los roles entre los compañeros de trabajo. Esto se debe fundamentalmente a falencias en la distribución de las tareas y objetivos para cada puesto y al pedido a diferentes colaboradores por parte del líder de realización de la misma actividad. Para la resolución de los conflictos, y teniendo como base la relación de confianza mutua existente entre los miembros, se observa la preponderancia del estilo colaborativo.

En cuanto a la planificación, la mitad del grupo participa en reuniones donde se exponen y analizan proyectos a futuro y el 87.5% de los encuestados manifiesta que le agradecería seguir perteneciendo a este Programa por muchos años.

Los Cambios no son frecuentes, pero la totalidad de los empleados no tienen inconvenientes en adaptarse a las nuevas circunstancias, por lo que se augura que el grupo de trabajo puede salir adelante, como lo hizo hasta ahora, mediante el compromiso y el trabajo en equipo. Esto no significa sin embargo, que no deban tomarse muy en cuenta los aspectos a mejorar, sobre todo en cuanto a la planificación tanto de las tareas como de las posibles situaciones contingentes a afrontar, a fin de saber responder a las mismas exitosamente en el futuro.



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

---

## **BIBLIOGRAFÍA:**

- Ley de Contrato de Trabajo, N° 20.744. Art. 4
- Forehand, G.A. y Gilmer, B. Von. (1964). Environmental variations in studies of organizational climate. Psychological Bulletin, 361.
- Lussier, Robert N. y Achua, Christopher F. Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Editorial Cengage Learning, México, Agosto de 2010.
- Robbins, Stephen P. y Decenzo, David A. Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones. Tercera edición. Pearson Educación, 2002.



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

---

**Título del Trabajo:**

**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES:  
LAS PRACTICAS DE UNA PANIFICADORA DE LA CIUDAD DE  
SANTIAGO DEL ESTERO**

Autores:

**Mg. Mónica Martínez (Expositor)**

**CPN Guerrieri Félix Gustavo**

**CPN Jacobo Mirtha Isabel**

Contacto: 3854720976 - monimartsgo@yahoo.com.ar

**Palabras Claves: Responsabilidad Social – Gestión Empresarial - RSE**



---

## LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS DE SANTIAGO DEL ESTERO: CASO PANIFICADORA

### INTRODUCCION

La tendencia a pasar del modelo económico hacia un modelo socioeconómico, en el cual las empresas no solo tienen como objetivo la maximización de los beneficios, se manifiesta con la adopción de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) en la gestión empresarial. Esta temática ha adquirido en los últimos años una notable relevancia, ya que se percibe la imperiosa necesidad de llevar adelante estrategias y prácticas con un mayor compromiso de las empresas para con la sociedad, los diversos grupos de interés, incluyendo a los miembros que integran las mismas.

Desde la Ciencia de la Administración se observa la temática de la RSE como uno de los fenómenos sociales y organizacionales más sobresalientes de la actualidad en nuestro país y, en forma incipiente, en nuestra provincia. Además, el concepto de RSE se ha extendido a otro tipo de empresas, más allá de las corporaciones, como son las PYMES.

Es así que el objetivo de este artículo es indagar acerca del comportamiento de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos panificados de la ciudad de Santiago del Estero en lo relativo a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

### APROXIMACIONES CONCEPTUALES

La delimitación de la responsabilidad de las empresas no es muy nítida, constatándose en la mayor parte de las instituciones internacionales que impulsan este tipo de iniciativas –así como en la comunidad empresarial– la inexistencia de un consenso a la hora de expresar una definición del término.



A pesar de ello, se ha producido una integración de un conjunto de prácticas y actividades afines estructuradas en torno a la RSE en una serie de ámbitos o contenidos concretos: la responsabilidad económica, ética, medioambiental y social, la transparencia, el diálogo con las partes interesadas y el buen gobierno.

Este esfuerzo sinérgico, aunque se encuentra en construcción, ha producido definiciones y propuestas que comienzan a ser coincidentes en sus estructuras básicas. Algunos de los planteos teóricos que provienen de las organizaciones internacionales, tanto públicas como privadas, y autores que se ocupan del tema, se detallan a continuación:

- “Responsabilidad Social Empresarial es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales” Instituto ETHOS de Empresas y Responsabilidad Social. Brasil.
- “Las Empresas deben asumir su responsabilidad por los impactos que sus actividades tienen en la sociedad y el ambiente, las cuales deben: -Ser consistentes con los intereses de la sociedad y el desarrollo sostenible. -Estar basadas en el cuidado ético y el cumplimiento de las leyes aplicables. -Estar integradas en las actividades cotidianas de la organización”. International Organization for Standardization (ISO).
- El Pacto Mundial o Global Compact de las Naciones Unidas es una iniciativa a la que los participantes ingresan voluntariamente y que provee un marco general para fomentar el crecimiento sustentable y la responsabilidad cívica de las empresas comprometidas y creativas. Si bien no contiene una definición de RSE elabora unos principios que se asemejan. Los 10 principios



del Pacto Mundial<sup>53</sup> están relacionado con las siguientes temáticas: Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Anticorrupción.

- Carroll (1979 citado en Cancino y Morales, 2008: pág. 23 a 25) fue el que realizó la definición más conocida de las cuatro partes de la RSE: "La responsabilidad social de la empresa abarca las expectativas económicas, legales, éticas y filantrópicas de la sociedad, en un momento determinado del tiempo".

### **Las áreas de contenido RSE se dividen en:**

La RSE incluye varias áreas de gestión de la empresa en forma directa. A continuación se presenta un resumen de los contenidos que la empresa que aspire a ser socialmente responsable deberá considerar todas estas dimensiones cuando diseñe su propia estrategia de responsabilidad social. Estos contenidos están indicados por organismos internacionales que estudien el tema, tales como ONU, GRI. La *Global Reporting Initiative (GRI)*<sup>54</sup> se basa en una serie de recomendaciones, orientadas a homogeneizar la rendición de cuentas en materia de responsabilidad corporativa.

#### Dimensión Interna

1. Gestión de Recursos Humanos: a título ilustrativo podría incluir, entre otras cuestiones: remuneración razonable, calidad de vida digna, posibilidades de desarrollo, entrenamiento; estabilidad programada, igualdad de retribuciones y perspectivas para las mujeres, equilibrio Trabajo – Familia.

---

<sup>53</sup> Los 10 Principios del PG derivan de: Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Declaración de Principios de la Organización Internacional del Trabajo relativa a los Derechos Fundamentales en el Trabajo, la Declaración de Río sobre Medio Ambiente y el desarrollo y la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.

<sup>54</sup> <http://www.globalreporting.org/>.



2. Salud y seguridad en el lugar de trabajo, relacionadas con las condiciones de trabajo en la empresa y también de los contratistas.
3. Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales; incluyendo aspecto tales como la disminución de consumo de recursos, prevención de la contaminación, protección del medio ambiente.
4. Actuación económica: impuestos pagados, dividendos, comercio justo.
5. Gobernabilidad corporativa, relacionada con el sistema de reglas y prácticas que dirigen y controlan las empresas, la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes actores relacionados con las empresas y la toma de decisiones.

#### Dimensión Externa

1. Comunidades locales: se sugiere la integración de las empresas con su entorno local a fin de tener una participación activa en el desarrollo de la comunidad.
2. Proveedores, se espera que los proveedores como integrantes de la cadena de valor estén alineados con la posición de la empresa frente a la RSE.
3. Consumidores, ofrecer a los consumidores productos en condiciones aceptables de calidad servicio plazo y precio. Incluye aspecto tales como salud y seguridad del cliente, etiquetado de bienes y servicios, comunicaciones de marketing, privacidad de los datos del cliente
4. Desarrollo sostenible del medioambiente
5. Emprender la alianza entre estado, sociedad civil y empresa para lograr el fortalecimiento del tejido social.



---

## MÉTODOS

La estrategia metodológica de un estudio de caso es un adecuado medio para evaluar las variables de la investigación. La información proviene de fuentes primarias, a través de cuestionario y entrevista realizada al dueño de la empresa, que es el responsable por las acciones evaluadas.

Para lograr el objetivo de la investigación, fueron definidas las siguientes variables

- Perfil de la empresa
- Percepción y/o conocimiento del concepto de RSE
- Motivación de la empresa respecto de la RSE
- Practicas relacionadas con la atención de los clientes
- Marketing y comunicación
- Medioambiente
- Prácticas laborales
- Practicas con la comunidad

## RESULTADOS

- **Perfil de la empresa**

A fin de describir la empresa analizada se indago sobre los siguientes aspectos:

Principales productos que ofrece: panificados en general (pan en distintas variedades, medialunas, facturas, bizcochos, panes saborizados, pizzas, especializadas dulces y productos ultra congelados.

En cuanto a la organización interna, está conformada por una Gerencia General de la cual depende las Áreas de Producción, Ventas, Administración y Operaciones y Control de Calidad.



La forma jurídica adoptada por la empresa es una sociedad de responsabilidad limitada. Es una empresa familiar.

El alcance de mercado es local, con su planta y puntos de venta en ciudades de Santiago del Estero, La Banda y en algunas ciudades del interior de la provincia. Está en desarrollo introducir sus productos en la vecina ciudad de San Miguel de Tucumán.

Perfil y antigüedad del entrevistado: el entrevistado fue el socio gerente, que es profesional en ciencias económicas y tiene un MBA. Su antigüedad en la actividad de panificación es de 13 años.

- **Percepción y/o conocimiento del concepto de RSE**

La empresa objeto de estudio señala un relativo conocimiento del concepto de RSE. El dueño de la empresa asocia la RSE a los valores de las personas y como esos valores impactan internamente en la empresa y externamente en la comunidad. Esto se desprende de su postura al respecto: *“Creo que la responsabilidad social es un concepto que está en los valores de las personas más allá de las organizaciones, sean empresarias, sociales, gremiales, sindicales; están formadas por personas y los valores que tengan esas personas son las que impactan en el comportamiento social, está escrito muchas definiciones sobre responsabilidad social empresaria a lo cual yo hoy me gusta hablar más de responsabilidad social sin que necesariamente sea empresaria porque creo que todas las organizaciones sean gremiales de origen social, empresarias que sean sociales, todos los sectores de la comunidad creo que deben tener acción a la responsabilidad social que la miro no como otra cosa sino como estar inserto en la comunidad como tengo que actuar y tratar de tener una mirada solidaria con esa comunidad donde toca actuar. La solidaridad es algo que impacta en el sentimiento y la calidad de vida de las personas. Hay una frase ser solidario cambia vida empezando por la tuya, cuando uno hace acciones solidarias, empieza modificando su propio temperamento, sentimiento y se siente bien”*.



Esta comprensión de RSE, se asocia a una etapa inicial de la RSE, en donde la generación de buenas condiciones laborales para los trabajadores, la calidad de los procesos internos de elaboración de productos, los valores humanos son de suma importancia para comenzar a desarrollar RSE “hacia afuera”.

- **Motivación de la empresa**

Resulta interesante de observar que la motivación surge a nivel personal, puesto que el dueño estudio un MBA y su espiritualidad lo impulsan a promover y apoyar acciones de RSE, sobre todo en los aspectos internos y en especial con los trabajadores; más que una estrategia de posicionamiento.

- **Practicas relacionadas con Atención al cliente**

A pesar de no disponer de un Departamento de atención al cliente con un responsable a cargo, se realizan las siguientes acciones:

- ✓ Capacitación a los empleados en forma regular de atención al cliente a fin de mejorar la oferta de productos y el servicio brindado.
- ✓ Se comparte con los trabajadores de la empresa la opinión que tienen los clientes, lo que permite que cada uno exprese su opinión, sugerencias y promueve la participación
- ✓ Se considera la opinión de los clientes en el desarrollo o elección de los productos y servicio realizados por medio de degustaciones previas, pedidos de opiniones, y usando la técnica del cliente oculto.
- ✓ La organización posee un registro de reclamos y felicitaciones implementado a través de un libro de quejas, en dos de los locales. Aunque la frecuencia con que se revisa el libro es irregular. Otro proceso instaurado por la empresa si alguien quiere reclamar es a través de Facebook y de Triadvisor.



- **Marketing y comunicación:**

- ✓ La empresa está adherida al programa “Menos sal más vida y han desarrollado productos saludables en este caso con cereales, y se comunican las virtudes que tiene consumir productos sin grasas trans. Además cuenta con una línea de productos para celíacos.
- ✓ Las especificaciones técnicas del producto, precio y condiciones de comercialización están claras y tienen fecha de vencimiento.
- ✓ La empresa promueve prácticas de venta con criterios éticos, a través de sus mismos vendedores y si se comete un equívoco con el cliente no se espera que este reclame, sino que por los principios y valores que tiene la empresa se subsana antes.
- ✓ Cuando hacen campañas publicitarias se verifican que las mismas estén alineadas con los valores de la empresa y están apoyados en un consultor de marketing también que integra el equipo de toma de decisiones.

- **Medioambiente**

El socio gerente afirma que “Nosotros tenemos eso, somos cuidadosos en el medio ambiente”; consideran que la actividad es no contaminante. Son cuidadosos de la salud de las personas, cumplen con todas las normas, la planta está habilitada en el organismo bromatológico. En seguridad laboral cuentan con un técnico de seguridad industrial que esta permanente y existe un programa para el ingreso a la fábrica: las personas deben entrar con una cofia, el personal con guantes, circuitos de manipulación y uso de materia prima y productos.

Se promueve el reciclado de insumos y productos; a modo de ilustración los sobrantes de productos no se tiran, la panificadora por convenio le entrega diariamente un kg de pan al personal que tiene que traer su bolsa. Las bolsas no se tiran, se reutilizan o se entregan a recicladores.



Es una actividad que demanda mucha agua fría y tienen enfriadores, pero reconoce que no tienen un manual de procedimiento para el uso del agua.

Hay un proceso de retiro de residuos y está definido el momento y lugar en que se realiza.

Las energías que se utilizan para la elaboración de los panificados son combinadas: en algunos casos se utilizan los máquinas y hornos eléctricos y en otros hornos a gas.

- **Prácticas laborales**

Se impulsan prácticas o iniciativas para otorgar beneficios sociales a los empleados; tales como: que nadie trabaje el día de su cumpleaños, regalos para el nacimiento de hijos de los empleados, para el día de la madre, asistencia psicológica para empleados con alguna adicción y créditos blandos para financiar la compra de viviendas o motos.

Se promueve la inclusión de personas con alguna capacidad diferente siempre que sea apto para desempeñar las tareas. Además a lo largo de su historia la empresa tuvo 10 presidiarios trabajando.

Se impulsan iniciativas para mejorar la relación empresa-trabajador tales como: reconocimiento a empleados, entrega de medallas por la trayectoria, viajes a Termas de Rio Hondo pagos, sorteos, reuniones informales fuera del lugar de trabajo.

En cuanto a la salud y seguridad en el trabajo se realizan las siguientes practicas: se identifican los principales puntos de riesgo, campañas para fomentar la utilización de elementos de seguridad personal, campañas de vacunación, exámenes médicos periódicos y diseño del trabajo.

Las iniciativas llevadas adelante relacionadas con la formación y educación continua que fomente la empleabilidad de los trabajadores están relacionadas



con cursos de calidad de atención al cliente y de pastelería, además de participar en ferias y exposiciones del sector industrial.

En cuanto a la composición del liderazgo de la empresa desglosado por sexo son tres varones y una mujer. En el área de fabricación son treinta y siete varones y tres mujeres y en los puntos de venta son 17 mujeres y dos varones. En cuanto a la igualdad de retribución entre mujeres y varones los salarios son iguales y están fijados por convenio.

- **Prácticas con la comunidad**

La empresa tiene alianzas formales con las siguientes organizaciones; trabajan en articulación con la Fundación Banco de Alimentos y la Asociación civil Haciendo Camino. En el Banco de Alimentos el socio gerente de la empresa integra la Red Argentina de Banco de Alimentos de la cual es el Tesorero. A partir de estas fundaciones generan relaciones con otras empresas locales para llevar adelante actividades sociales. Considera que las relaciones con otras organizaciones están basadas en la “confianza” que le generan los dueños de las empresas. Por otro lado sostiene que “las cámaras empresarias deberían hacer algo y no lo hacen”.

Se desarrollan o apoyan proyectos para los niños y adolescentes de la comunidad a través de convenios de pasantías con el Instituto Americano y con colegios secundarios.

La empresa reconoce que su participación en los problemas comunitarios o sobre la búsqueda de soluciones es limitada por el momento. Es así que no ofrece apoyo a instituciones educativas impulsando o sosteniendo procesos de transferencia tecnológica a escuelas primarias y colegios.

Si tienen prácticas de compra o de inversión orientadas a favorecer el desarrollo socioeconómico de la comunidad. Es una cuestión de principio regional la preferencia en la compra y se mantienen relaciones comerciales con empresas de capitales locales.



La empresa no comunica internamente a todo el personal sobre las actividades de apoyo comunitario en las que participan o apoyan por una cuestión de discreción, va haber distintas opiniones entre los trabajadores.

Las donaciones que realizan siempre son productos, y los beneficiarios son organizaciones como Banco de Alimentos, algunas organizaciones religiosas, asociaciones civiles o barriales.

Actualmente la empresa está formulando un proyecto que tenga impacto social. Consiste en la inserción social a partir del trabajo. Se llama Pro.gre.so (Programa de reinserción social), destinado a las personas que tengan dificultades para reinsertarse laboralmente con acompañamiento a través de apoyo social, psicológico.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

La RSE es una expresión que cobra más fuerza en los últimos años en la agenda económica y empresarial de nuestra provincia. Sin embargo hay varios términos que se asocian a ésta sin lograr un concepto unívoco y esto repercute a la hora de sensibilizar a los actores sobre la importancia de emprender acciones en esta materia.

En el plano de las pymes locales se podría afirmar que algunos de los desafíos en materia de RSE, serían: reforzar la función de aprendizaje de la RSE; y realizar una planificación de actividades sostenidas a favor de la RSE como modelo de gestión, buscando y proporcionando asistencia técnica y facilitando el diálogo entre los distintos sectores en pos de reforzar la asociatividad como herramienta de construcción social.

Es vital lograr que la empresa sistematice sus acciones, las internalice y las sociabilicen y logre el compromiso de todos sus actores internos. La RSE debe ser del conjunto de la empresa y no de alguien en particular. Aquí resulta clave el papel de sus dueños, para interpretar a la RSE como un modelo de gestión empresarial.



Por otra parte, la RSE plantea en el marco del diálogo social la participación de las organizaciones del tercer sector, que de forma creciente establecen procesos de interlocución con las empresas sobre materias sociales e incluso laborales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cancino, Christian y Morales, Mario (2008): “Responsabilidad Social Empresarial”, Serie Documento docente N° 1, Santiago de Chile, Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información. Facultad de Economía y Negocios. Universidad de Chile. Disponible en: [www.redunirse.org/?q=node/480](http://www.redunirse.org/?q=node/480) Fecha de Consulta: 29/03/2015

Correa, María Emilia; Flynn, Sharon y Amit, Alon (2004): “Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial”, Disponible en: [www.eclac.cl/publicaciones/xml/5/28375/lc-w-109.pdf](http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/5/28375/lc-w-109.pdf) Fecha de Consulta: 17/04/2015

Drucker, Peter (1989): Las nuevas realidades, Barcelona, Ed. Edhasa.

Iniciativa de Reporte Global (GRI) (2011): “GRI e ISO 26000: Cómo usar las Directrices del GRI, en conjunto con la Norma ISO 26000”, Disponible en: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-GRI-ISO-Linkage-Documents-Updated-Version.pdf> Fecha de Consulta: 29/11/2015

Instituto ETHOS: “Conceptos básicos e indicadores manual”, Disponible en: <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-59dConceptosBasicoseIndicadoresManual.pdf> Fecha de Consulta: 29/11/2011

Pacto Global de Naciones Unidas para el desarrollo (2004): “El Pacto Global en Argentina. Documento de adhesión del sector privado argentino”, Disponible en: <http://www.pactoglobal.org.ar/content.asp?id=5> Fecha de Consulta: 29/11/2011

Porter, Michael y Kramer, Mark (2006): “Estrategia y Sociedad. El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa”, Harvard Business Review América Latina, Disponible en: <http://www.empresa.org/sitio-2009/documentos/Estrategia-y-sociedad.pdf> Fecha de Consulta: 29/11/2011

Red Iberoamericana de Universidades por la Responsabilidad Social Empresarial (REDUNIRSE) (2010): “Programa de Formación de Formadores en RSE”, Módulo 1 (4° ed.), Universidad de Buenos Aires – Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo de América Latina y el Caribe (PNUD) y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

Ruiz Garcia, Silvia (2011): Responsabilidad Social Empresaria, AZ Revista de Educación y Cultura N° 42, Disponible en <http://www.educacionyculturaaz.com/042/42-AZFEBRERO2011.pdf> Fecha de Consulta: 10/04/2015

Setó, Dolores y Rabassa, Noemí (2008): “Responsabilidad Social Corporativa: Reflexiones sobre futuras líneas de investigación”, Disponible en: [www.dialnet.unirioja.es/servlet/fichero\\_articulo?codigo=2483090](http://www.dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=2483090) Fecha de consulta: 16/05/2015

Truñó, Jordi (2007): “La responsabilidad social corporativa. Gestión empresarial de un activo intangible”, Disponible en: [www.accid.org/revista/ARTICLES/RCD\\_7\\_AD4CAS.PD](http://www.accid.org/revista/ARTICLES/RCD_7_AD4CAS.PD) Fecha de consulta: 05/04/2014

Vargas Niello, José (2006): “Responsabilidad Social Empresarial (RSE) desde la perspectiva de los consumidores”, Disponible en: [www.eclac.cl/publicaciones/xml/5/28375/lc-w-109.pdf](http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/5/28375/lc-w-109.pdf) Fecha de Consulta: 17/04/2015

Vásquez Paniagua, José y Gonzales Isaza, Diana (2009): “Metodología para implementar un modelo de responsabilidad social empresarial (RSE) en la industria de la curtiembre en Colombia”, Disponible en : [www.revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios /article.../904](http://www.revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article.../904) Fecha de Consulta: 1/04/2015

Vives, Antonio y Peinado-Vara, Estrella (Comp.) (2011): La responsabilidad social de la empresa en América Latina, Nueva York, Banco Interamericano de Desarrollo.



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

## 2. POSTERS



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

## **POSTERS**

### **AREA TEMATICA 1**

**Desafíos en la Enseñanza de la Administración.**

**Generando Competencias Profesionales para**

**Nuevos Escenarios.**



## TITULO

### **El Plan de Negocios como herramienta de aprendizaje**

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración  
Universidad Nacional de Catamarca

GUEVARA, Elia del Valle. Autor y Expositor

Tel. particular: 0383 154623229

Tel. laboral: 0383 4424914

e-mail: elia\_guevara2003@yahoo.com.ar

MALDONADO, Liza Baleria. Autor y Expositor

Tel.particular:0383-154572218

e-mail: baleriamaldonado@yahoo.com

Palabras claves:

Plan de Negocios – Aprendizaje por Proyectos - Proceso Administrativo



---

## EL PLAN DE NEGOCIOS COMO HERRAMIENTA DE APRENDIZAJE

### **Introducción:**

Esta experiencia es una propuesta desarrollada desde la Cátedra de Administración Básica, incluida en el 2º año de las carreras de Contador Público Nacional y Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad Nacional de Catamarca.

El trabajo presenta el uso del Plan de Negocios como herramienta que permite rescatar, comprender, integrar y aplicar lo aprendido en el análisis del proceso administrativo.

Para la elaboración del Plan se utiliza como estrategia metodológica el Aprendizaje por Proyectos, el cual requiere que en un trabajo grupal los alumnos, planifiquen, creen y evalúen un proyecto que dé respuesta a una necesidad específica identificada en la realidad local.

### **Objetivo de la experiencia:**

- Articular e integrar los conceptos y puesta en práctica de lo aprendido en el análisis del proceso administrativo.

### **Hipótesis**

La utilización del método del Plan de negocios permitirá articular e integrar los conceptos y puesta en práctica de lo aprendido en el análisis del proceso administrativo.



## **Metodología:**

La opción metodológica que sustenta esta experiencia es el Aprendizaje por Proyectos, la cual es una metodología basada en la investigación – acción.

El Aprendizaje por Proyectos es un modelo de aprendizaje en el que los estudiantes planean y elaboran un proyecto que responda a las necesidades identificadas en una determinada situación. Para esto, los alumnos, deben rescatar, integrar y aplicar lo que han aprendido. El profesor adquiere un rol de organizador y tutor donde define la actividad, resuelve dudas e incentiva el trabajo, pero no se constituye como la fuente principal y única de acceso al conocimiento y la información.

En esta experiencia la propuesta de trabajo constituye la elaboración de un Plan de Negocios. Un plan de negocios es un documento que, en forma ordenada y sistemática, detalla los aspectos organizativos, operacionales y financieros de una empresa.

Previo a la realización del Plan se implementaron los Talleres de: “El Rol del gerente”; “Espíritu emprendedor”: cómo desarrollar tus habilidades emprendedoras; “ Una gran idea: De la idea al proyecto empresarial" y “Trabajo en equipo”.

La elaboración de los planes se realizó de acuerdo las siguientes consignas: elegir un negocio a modelar, elaborar un resumen ejecutivo general identificando el sector al cual pertenece la empresa, elaborar el análisis preliminar del mercado al cual van dirigidos los servicios/productos, identificar y analizar los posibles competidores y diseñar algunas estrategias iniciales para captar el mercado, realizar un análisis técnico que describa la infraestructura necesaria para operar y los costos, incluyendo la descripción de los servicios a prestar y la elaboración de un cursograma y un diagrama de flujo que indique la forma de operación del negocio del procedimiento clave identificado. Se trata



de un Proyecto de carácter investigativo y analítico, no operativo, ya que no se pretende constituir la empresa ni iniciar su funcionamiento.

La evaluación transcurre a través de diversas tutorías, en las cuales se observa y comenta los avances, tanto en lo conceptual como en la aplicación de las herramientas técnicas y al final del curso cuando se hace la entrega del Plan final los alumnos realizan la presentación oral del mismo.

### **Resultados:**

La elaboración del Plan de Negocios permitió desarrollar habilidades y construir aprendizajes a partir de la integración, articulación y aplicación de los contenidos teóricos y prácticos desarrollados desde la Cátedra y desde otras asignaturas ya cursadas, como por ejemplo Contabilidad I.

Esto facilitó la presentación y desarrollo de un amplio espectro de Ideas de negocios tales como Negocio de Bijouterie, Servicio de cuidado de personas con capacidades diferentes y ancianos, Repostería y Pastelería por encargo, Bar Temático, Casa de venta y reparación de electrónica, Spa y estética ,Escuela de Futbol Infantil mixta, entre otras.

Se obtuvieron resultados satisfactorios al aplicar el Plan de Negocios como estrategia de aprendizaje. Se observó en los alumnos el desarrollo de ciertas competencias y habilidades como la capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica, organizar y planificar, diseñar y gestionar proyectos, el análisis y síntesis, comunicarse de manera oral y escrita y trabajo en equipo.

### **Conclusiones:**

La experiencia desarrollada en torno a la utilización del Plan de negocios como herramienta que permite articular e integrar los conceptos y puesta en práctica de lo aprendido en el análisis del proceso administrativo, enmarcado en la



metodología de Aprendizaje por Proyectos, permitió el ejercicio y desarrollo de habilidades esenciales tales como identificar problemas, hacer y depurar preguntas, debatir ideas, hacer predicciones, recolectar y analizar datos, transferir conocimientos y procedimientos a otros contextos, desarrollar la responsabilidad individual y grupal, desarrollar el manejo de diversas fuentes de información, desarrollar la expresión oral y escrita, fomentar el trabajo en equipo, establecer conclusiones, comunicar ideas y hacer nuevas preguntas. Todas estas habilidades son esenciales para el desempeño de las actividades asociadas a las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar, las cuales constituyen las fases del proceso administrativo.

#### **BIBLIOGRAFIA:**

CHIAVENATO, Idalberto, “Administración en los nuevos tiempos”, Ed. Mc Graw Hill. Bogotá, 2002

ROBBINS S.P.; Decenzo D.A. “Fundamentos de Administración. Conceptos esenciales y aplicaciones, 3ra.Edición. Ed. Pearson. Prentice Hall. México. 2002. Dirección URL:

[http://books.google.com.ar/books?id=yly3Ak0GLykC&printsec=frontcover&hl=es&source=qbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ar/books?id=yly3Ak0GLykC&printsec=frontcover&hl=es&source=qbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

STONER, James A.F., FREEMAN, R. Edward y GILBERT, Daniel R. (Jr):

“Administración”, 6ª. Edición, Ed. Prentice Hall, México, 1996. Dirección URL:

[http://books.google.com.ar/books?id=g\\_nweMjueSkC&printsec=frontcover&hl=es&source=qbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ar/books?id=g_nweMjueSkC&printsec=frontcover&hl=es&source=qbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

CHIAVENATO, Idalberto, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, 5ta.Edición, Ed. Mc Graw Hill. Bogotá, 1999

HELLRIEGEL y otros, “Administración. Un enfoque basado en competencias”, Ed.Thomson, 2002

LAROCCA, Héctor A., BARCOS, Santiago y otros: “Qué es Administración. Las organizaciones del Futuro”, Ed. Macchi, Argentina, 1998

ALVAREZ, Héctor Felipe: “Administración, un enfoque interdisciplinario y competitivo en la nueva modernidad” Tercera Edición, EUDECOR, Córdoba, 2011.

LECUONA, María Laura y TERRAGNO, Danila: “El sueño del negocio propio, 10 pasos para armar su empresa” Eagle Star, Buenos Aires, 1997

Organicemos las ideas - Manual para emprendedores turísticos-Secretaría de Turismo de la Nación, 2008



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

## TITULO

# ENFOQUE INTERDISCIPLINARIO EN LA ENSEÑANZA DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

ROSPIDE, Adolfo Jorge. Autor

CORBALÁN, Florencia. Autora

Universidad Nacional de Tucumán, Facultad de Ciencias Económicas

Celular de contacto: (0381) 156504030

Correo electrónico: [jrospide@face.unt.edu.ar](mailto:jrospide@face.unt.edu.ar)

Palabras claves:

Psicología, heurística, administración financiera, enseñanza



---

## ENFOQUE INTERDISCIPLINARIO EN LA ENSEÑANZA DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

### PROBLEMÁTICA

En las actividades diarias de las empresas, las personas en sus diferentes niveles toman decisiones que impactan sobre los resultados y los objetivos de la organización. En la enseñanza de la administración financiera clásica, los individuos actúan racionalmente porque conocen las probabilidades de los sucesos, procesan adecuadamente la información y seleccionan las acciones que maximizan su utilidad esperada. Sin embargo en la práctica, las decisiones financieras son producto de un conjunto de procesos mentales que afectan los postulados básicos de racionalidad. Las personas realizan una enorme cantidad de decisiones “irracionales” donde influyen una variedad de fenómenos psicológicos. Estos fenómenos requieren un enfoque interdisciplinario de los modelos financieros que colabore en nuevas competencias en la toma de decisiones.

### HEURÍSTICA

En psicología, la heurística es una regla para resolver de forma simple una situación o problema. Este atajo mental provoca un menor esfuerzo cognitivo para arribar a un juicio. Estos fenómenos han sido ampliamente estudiados en la psicología cognoscitiva, que se concentra en analizar y describir los procesos mentales implicados en el conocimiento. A continuación se describen algunos fenómenos heurísticos asociados a situaciones financieras:

**Sesgo de Representatividad – Estereotipos:** En este caso se juzga ya sea a personas, cosas o situaciones como parte de una misma categoría o clase. Este fenómeno se evidencia en la utilización de estereotipos sociales para emitir juicios en la psicología social. Este fenómeno en el campo de las



finanzas impacta porque las personas tienden a mantener los esquemas y probabilidades pasadas. La probabilidad de un evento está influenciado fuertemente por los eventos más cercanos.

**Anclaje:** Una opinión inicial minimiza la incorporación de nueva información. Por ejemplo, en un mercado financiero, el precio de compra se considera un ancla psicológica. Si el precio cae por debajo del ancla psicológica, entonces existen más probabilidades de compra, porque los inversionistas perciben el activo más barato.

**Prospectiva- Loss Aversion:** este fenómeno sostiene que los individuos no reaccionan de igual manera frente a las ganancias y a las pérdidas. Los inversionistas tienen aversión a las pérdidas y el disgusto de perder una suma de dinero excede el placer de ganar la misma cantidad.

**Contabilidad Mental:** en este fenómeno las personas tienen una tendencia a dividir las decisiones en distintas cuentas mentales que lleva en algunos casos a elegir la alternativa menos beneficiosa. Por ejemplo, los individuos tienden a manejar de diferente manera los fondos según la fuente. El sueldo se utiliza para determinados egresos y los ingresos productos de inversiones financieras se suelen arriesgar.

## **OBJETIVOS**

### **a. GENERALES**

- Presentar un marco teórico sobre decisiones financieras con un enfoque interdisciplinario para la enseñanza de grado y posgrado.
- Presentar una metodología de enseñanza mediante simulación de decisiones que aborde el enfoque interdisciplinario.

### **b. ESPECÍFICOS**

- Exponer las heurísticas más relevantes asociadas a la toma de decisiones financieras.
- Diseñar y/o adaptar juegos de simulación de decisiones para interpretar el concepto de heurística en finanzas.
- Exponer los resultados.

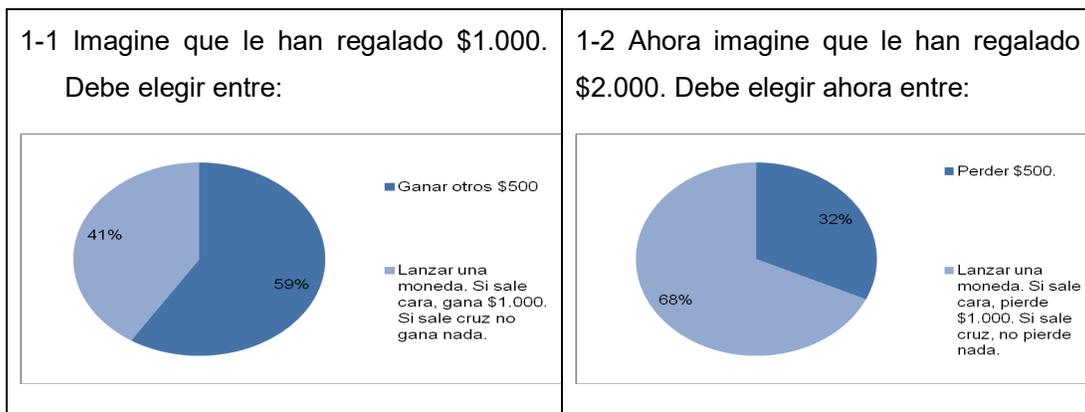


## METODOLOGÍA

En el trabajo se utilizó una metodología experimental que consiste en simular una situación real de decisión. El método es relativamente de bajo costo y fácil comprensión. Se realizó una prueba piloto mediante un cuestionario electrónico desarrollado con la aplicación Google Formularios. Teniendo en cuenta trabajos previos relevados en la bibliografía, se evaluó el fenómeno de prospectiva y de contabilidad mental. Se obtuvieron un total de 22 cuestionarios respondidos.

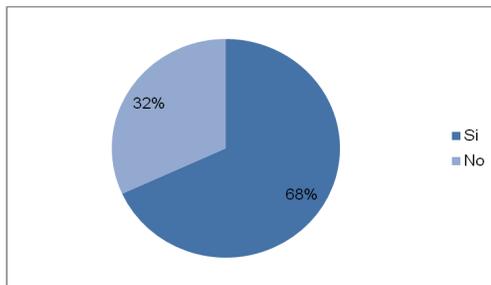
## RESULTADOS

En la situación financiera planteada se consulta al participante mediante una serie de preguntas con dos opciones de respuesta.

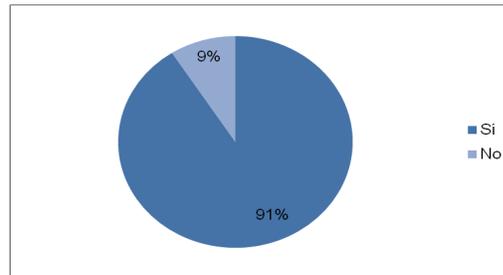


Los dos problemas de elección son exactamente iguales en términos de estados finales. Los resultados muestran como los individuos frente a una pérdida segura prefieren arriesgar (preg. 1-2). Los individuos son adversos al riesgo en los casos de ganancias y sienten atracción al riesgo en los posibles resultados negativos.

2-1 Ud. está yendo a un espectáculo de su interés (recital, obra teatral, evento deportivo, etc.). Llegando al acceso, se da cuenta de que ha perdido la entrada de \$350. Si tiene el dinero, ¿Compraría otra entrada?



2-2 Ud. está yendo a un espectáculo de su interés (recital, obra teatral, evento deportivo, etc.). Llegando al acceso, sin haber comprado la entrada, se da cuenta de que ha perdido \$350 de su billetera, aunque todavía dispone de \$350. ¿Compraría la entrada?



En ambos casos el individuo se encuentra con \$350 menos. En el experimento realizado, el individuo divide mentalmente los ingresos y los egresos en distintos compartimientos. El gasto en la compra de una segunda entrada ingresa en la misma cuenta mental que el gasto en la inicial. Por lo cual, en el primer caso (preg. 2.1) los individuos pueden considerar que el costo de ver el espectáculo se ha duplicado. Mientras tanto, la pérdida de dinero se computa en una cuenta mental diferente. Esta situación explica las diferencias en la elección.

## **CONCLUSIONES**

Los resultados obtenidos muestran claramente las decisiones “irracionales” de los participantes mostrando evidencia de los fenómenos expuestos y coincidentes con el marco teórico. Por lo cual, la metodología refuerza las ideas y el enfoque interdisciplinario a un bajo costo de implementación. De esta manera se brinda al alumno nuevas competencias para comprender la toma de decisiones en contextos de incertidumbre.



## **BIBLIOGRAFÍA**

EL ALABI, E.; CHAZ SARDI, M., “ALGUNA EVIDENCIA EXPERIMENTAL SOBRE LA PRESENCIA DE “LOSS AVERSIÓN” Y “MENTAL ACCOUNTING” EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES”, XLVII REUNIÓN ANUAL ANALES ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ECONOMÍA POLÍTICA, AÑO 2012.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A., “CHOICES, VALUES AND FRAMES”, AMERICAN PSYCHOLOGIST, 39(4), PAG. 341-350, AÑO 1984.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A., “PROSPECT THEORY: AN ANALYSIS OF DECISION UNDER RISK, ECONOMETRIC”, PAG. 263-291, AÑO 1979.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D., “JUDGMENT UNDER UNCERTAINTY: HEURISTICS AND BAISES”, SCIENCE, 185, PAG. 1124-1131, AÑO 1974.



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

## POSTERS

### AREA TEMATICA 2

**Nuevas Tecnologías y formas de hacer Negocios.**

**La virtualización y los negocios.**



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

## TITULO

# ENSEÑANZA DE TICs EN LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACION EN ESCENARIOS CAMBIANTES

Autores

Cecilia Díaz;  
Eduardo Gauna

[cdiaz@eco.unc.edu.ar](mailto:cdiaz@eco.unc.edu.ar)  
[egauna@eco.unc.edu.ar](mailto:egauna@eco.unc.edu.ar)

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS –  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CORDOBA



---

## ENSEÑANZA DE TICs EN LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACION EN ESCENARIOS CAMBIANTES

### Introducción

La difusión de las nuevas tecnologías de información y comunicación (TICs) y la tendencia hacia su uso generalizado, ha implicado un cambio sustancial en la sociedad, dando origen a un nuevo paradigma conocido con el nombre de Sociedad de la Información y del Conocimiento. La Universidad debe prepararse para este nuevo modelo social, y no puede quedarse atada a las viejas estructuras.

### En el contexto actual, conviven tres tipos de universidades:

- 1) las universidades tradicionales que usan las TICs para ayudar a transmitir saberes habituales (las TIC son usadas como herramientas)
- 2) las universidades virtuales que enseñan cursos tradicionales en línea...
- 3) las Universidades de la Sociedad de la Información que implementan nuevos cursos sobre TIC y nuevas disciplinas. En estas últimas las TICs son un objetivo de saber en sí mismo, no una simple herramienta...

El profesor debe ser capaz de buscar, encontrar, seleccionar y analizar fuentes de conocimiento y transmitir a cada alumno lo que necesita para desarrollar su perfil profesional (Finquelievich y otros, 2004).

El objetivo de este trabajo es analizar la enseñanza de TICs en la carrera Licenciatura en Administración en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba, y desarrollar una propuesta acorde a las necesidades de profesionales que se inserten a trabajar en este nuevo modelo de sociedad. Se requieren de nuevas capacidades, habilidades y destrezas que los profesionales deben aprovechar en su trabajo cotidiano.

### Las TICs en la currícula de Ciencias Económicas

La Facultad de Ciencias Económicas fue pionera en la Universidad de Córdoba en materia de innovación tecnológica. El Centro de Computación y Tecnologías de Información de la Facultad se creó en 1971. Fue el primero de la UNC e impulsor y gestor de cambios en la organización a través de la incorporación constante de nuevas tecnologías aplicada a la enseñanza. Actualmente cuenta con una red LAN que presta servicios a más 500 puestos de trabajo, distribuidos en sectores operativos, investigación y docencia. En la década de los '90 comienzan los servicios relacionados a Internet.



El plan de estudios aprobado por resolución 222 en diciembre de 1978, establece el dictado, en el ciclo profesional, de la materia Sistemas de Información y Procesamiento de Datos I en el séptimo semestre de la carrera Licenciatura en Administración de Empresas.

El nuevo plan de estudios, del año 2009, contempla también una única asignatura para esta temática, denominada Tecnologías de Información, en el octavo semestre dentro del ciclo profesional. Su caracterización establece los siguientes contenidos mínimos: “Los sistemas de información y los negocios.

Tecnologías de información: hardware, software de base, software de productividad, redes y comunicación de datos. Sistemas de aplicación.

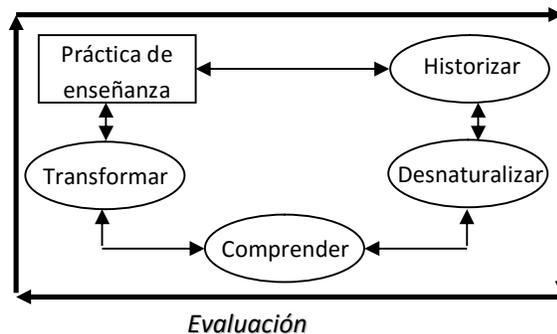
Seguridad informática. Administración de recursos informáticos. Herramientas para el profesional de Ciencias Económicas.”

### Un poco de historia

Historizar es intentar reconstruir los contextos socio-económicos y culturales en los cuales las propuestas de enseñanza y de aprendizaje tuvieron lugar. Esto permite “desnaturalizar” algunas situaciones que se han naturalizado, es decir, algunas concepciones (en este caso sobre lo que se enseña y cómo se enseña) se vuelven familiares, dejan de sorprender, y ya no se formulan preguntas sobre por qué algo se continúa haciendo de una determinada manera.

Desnaturalizar esas prácticas o esas concepciones, significa (Larrosa, 2009) conseguir un efecto de extrañeza, de des-familiarización, en otros términos, convertirse en extranjero dentro de la organización para poder estudiarla y pensarla de otro modo, con otras conexiones. Implica poner en juego una actitud de interrogación, de búsqueda de los sentidos sobre lo que se hace cotidianamente.

Figura N° 1: Esquema de análisis





Periódicamente se fueron cambiando sus contenidos, metodología de dictado y sistema de evaluación, como consecuencia del proceso de desarrollo y avance de las TICs. Desde sus inicios, en el año 1983, las clases prácticas se desarrollaban sin “máquinas”; utilizando la pizarra, lápiz y papel se enseñaba diagramación lógica y a programar en lenguaje BASIC. Luego, los alumnos realizaban corridas de prueba en las terminales conectadas a un mainframe IBM 4331 del recientemente constituido Centro de Cálculo de la Universidad. También se incluían conceptos básicos de hardware, software, comunicación y desarrollo de sistemas. La adquisición por parte de la Facultad de un equipo DIGITAL VAX 730 en el año 1984 permitió disponer de más facilidades para las prácticas en máquina.

El primer cambio disruptivo se produjo en el año 1988 cuando se creó un gabinete dotado de ocho PC TANDY 1000. Esto permitió un cambio en la currícula de los prácticos, permitiendo generar destrezas en herramientas de automatización de oficina: procesador de textos (Wordstar, Word Perfect y Word) y hojas de calculo (LOTUS 123), bajo sistema operativo MS-DOS.

Con el devenir de los años, las encuestas determinaron que más del 60% de los alumnos ya tenían destrezas en herramientas de automatización de oficina. La Facultad fue ampliando la disponibilidad de equipamiento, incorporando nuevos gabinetes informáticos. También se incorporaron herramientas de e\_learning (plataforma e-ducativa) en el año 1999. La asignatura fue pionera en usar la esta plataforma, mejorando el proceso de enseñanza/aprendizaje.

Paralelamente los contenidos teóricos también comienzan a abandonar la profundización de los aspectos tecnológicos de las TICs y se orientan más a la administración de los recursos informáticos, a través del “estudio de casos”. También se realiza un “trabajo de campo final” relevando las tecnologías y sistemas de información utilizados por empresas del medio y su forma de gestionarlos.

En el año 2004 se incorpora en las clases prácticas, desarrolladas en los gabinetes informáticos, nociones de programación en lenguaje SQL con la finalidad de generar conocimientos básicos de estructura y modelado de datos, diseñar diagramas de entidad/relación y poder realizar consultas directas a bases de datos. Se utiliza una base de datos creada con software libre, MySQL, de una empresa del medio cuya actividad principal es la venta de repuestos de autos al por menor. Las consultas y ejercicios se realizan utilizando una interfaz web open source.

En el año 2008, se introduce un cambio en la metodología de cursado de los prácticos, permitiendo al alumno la libre elección dentro de un conjunto de talleres y seminarios de acuerdo a sus intereses. El fundamento de esta propuesta fue que el alumno participe activamente en el proceso de



enseñanza/aprendizaje, y con libertad elija la temática sobre la que desea abordar y profundizar sus conocimientos.

### **Los últimos cambios**

En los últimos años fue necesario actualizar el modelo de relacionamiento docente-alumno y alumno-alumno. Veamos los fundamentos:

#### ***a) Cambios en el modelo de relacionamiento docente-alumno y alumno-alumno***

La llegada de alumnos pertenecientes a la generación “nativos digitales”, obliga a innovar en los métodos de enseñanza aprendizaje, en especial, aconsejan usar herramientas web que permitan desarrollar capacidades de trabajar en equipos interdisciplinarios y en forma colaborativa.

La web ha revolucionado la forma de interactuar con las computadoras, e igualmente está posibilitando cambios substanciales en la forma de estudiar y trabajar. Surgen los conceptos de educación y trabajo colaborativo.

Colaborativo y cooperativo son dos términos que se utilizan como sinónimos, pero algunos autores los consideran diferentes poniendo énfasis en el compromiso mutuo de quienes están involucrados en el proceso de aprendizaje (Brufee 1993; Abrami y Bures 1996).

El desarrollo de la Web 2.0 ha significado la evolución de la web hacia un nuevo paradigma caracterizado por el protagonismo de los usuarios.

Efectivamente, sus herramientas se centran en posibilitar y promover que éstos creen y compartan contenidos, participen, interactúen y colaboren entre sí. De allí que también se la identifique con las denominaciones de “web social” o “web de las personas”: los usuarios tienen un rol activo, construyen la red con sus aportes, y se relacionan entre sí formando comunidades o redes sociales.

De este nuevo escenario se seleccionaron dos herramientas: Blogs y Google Docs.

#### ***b) Herramientas de diseño para análisis de sistemas***

El diseño de procesos de negocios es considerada una tarea fundamental dentro de lo que constituye el Análisis de Sistemas. Esta tarea precede a cualquier intento de implementación exitosa de Sistemas de Información en las organizaciones.



Los Licenciados en Administración desempeñan un rol importante en las empresas en relación con este tema, ya sea colaborando con los especialistas técnicos o en forma directa desempeñándose como Analistas Funcionales encargados de definir y documentar dichos procesos.

En la propuesta de enseñanza se incluyen actividades prácticas con herramientas para modelar procesos (software BizAgi) y estructuras de datos.

El Modelador de Procesos BizAgi le permite diagramar y documentar los procesos utilizando la notación estándar BPMN, sin ningún costo, gracias a su licencia de uso libre. En cuanto al diseño de estructuras de datos, se comenzó a utilizar la herramienta WWW SQL Designer disponible en el sitio web de la cátedra.

## Conclusiones

Como se ha podido apreciar, la naturaleza del objeto de estudio de la asignatura obliga a un permanente cambio de contenidos, métodos de enseñanza y criterios de evaluación, debido al desarrollo constante de las TICs y su incorporación en las organizaciones.

La constante mejora en conocimientos TICs previos al cursado de la asignatura (alumnos pertenecientes a la generación de nativos digitales) obliga a un constante replanteo de contenidos y estrategias de enseñanza para que sean novedosas e interesantes para el alumno de forma de captar su atención y procurar su compromiso.

Esta combinación resulta un verdadero reto para los docentes y los obliga a aggiornar sus conocimientos y destrezas en forma constante. La tendencia actual de las organizaciones es el uso intensivo de Internet como infraestructura de comunicación para realizar proyectos en forma colaborativa.

Para lograr una organización colaborativa se necesita ser consciente de los usos y beneficios que brindan las nuevas tecnologías. Los contenidos de TI I, les facilitan a los alumnos de la Licenciatura las herramientas para promover el trabajo en equipo, concebido como un proceso cooperativo y colaborativo. En definitiva, se favorece el desarrollo y crecimiento del talento humano para trabajar en la sociedad de la información y el conocimiento.



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

## POSTERS

### AREA TEMATICA 4

**Hacia una Cultura Organizacional que promueva  
el Desarrollo de las Personas y de la Sociedad.**

**Factores facilitadores de la Innovación.**



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

## TITULO

### **LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

YASEM de ESTOFAN, Irma Noemí. Autora  
Facultad de Ciencias Económicas – UNT –  
(0381) 4216531 / +5493815875241  
[restofan@tucbbs.com.ar](mailto:restofan@tucbbs.com.ar)

MARTOS, María Enriqueta. Autora  
Facultad de Ciencias Económicas – UNT –  
Telefs: (0381) 4248782 / 0381-155871958  
[memartos@arnet.com.ar](mailto:memartos@arnet.com.ar)  
[profmartos@gmail.com](mailto:profmartos@gmail.com)

ESTOFAN, Raúl. Autor  
Facultad de Ciencias Económicas – UNT –  
(0381) 4216531 / +5493815888784  
[restofan@tucbbs.com.ar](mailto:restofan@tucbbs.com.ar)

#### **Palabras Claves:**

Cultura Organizacional – Responsabilidad Social – Innovación Productiva



---

## **LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

### **INTRODUCCION**

La cultura organizacional representa la manera de mirar el contexto del que formamos parte y una forma de relacionarnos con los integrantes de una organización.

La cultura corporativa y la responsabilidad social están directamente relacionadas. Ello se manifiesta ante la manera en la que la organización actúa y se comporta, por lo que, un comportamiento responsable o no será consecuencia directa de la cultura organizacional.

La sociedad y los gobiernos exigen un cambio cultural (no solo nuevas acciones) dando prioridad al medio al se pertenece y no solo a los objetivos financieros.

La cultura debe ser tal que debe permitir los cambios solicitados por el entorno, de lo contrario, tendrán problemas. Se podría hablar de una cultura de innovación, la que deberá responder a nuevas ideas y cambios que permitan mejoras en el funcionamiento y en la eficiencia de las organizaciones, aún cuando estas modificaciones lleven a un quiebre de lo tradicional.

### **MARCO TEORICO**

#### **La Responsabilidad Social**

Hablar del reconocimiento de los compromisos que se posee como miembros de una sociedad, es hacer referencia a la responsabilidad social.

Tiene que ver con una actitud consciente de nuestro comportamiento particular y/o operativo respecto al medio con el que interactuamos.

El derecho ambiental, como disciplina nueva y en desarrollo, hace referencia al conjunto de normas regulatorias tendientes a disciplinar las conductas respecto al uso racional y conservación del medio ambiente, en



cuanto a la prevención de daños al mismo, a fin de lograr el mantenimiento del equilibrio natural y la calidad de vida.

En nuestra Constitución Nacional, en el año 1994, se introduce un importante cambio en materia ambiental, representando ello una modificación en el sistema jurídico en Argentina.

### **Fundamentación**

Específicamente en la provincia de Tucumán las empresas están trabajando prudentemente en la búsqueda de soluciones para el problema de la contaminación ambiental, con el apoyo y el control de las autoridades respectivas.

La responsabilidad social empresaria, tiene que ver con el rol que deben desempeñar las distintas actividades de hoy en favor del desarrollo sostenible.

Este tipo de desarrollo tiene que ver con llevar a cabo actividades organizacionales teniendo como base el equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social, el aprovechamiento de los recursos naturales y el medio ambiente.

Es importante una cultura organizacional en pos del desarrollo de las personas y del medio. Hay avances que se están produciendo en nuestra provincia de Tucumán sobre la utilización de procedimientos innovadores en actividades operativas que sustentan una actividad responsable.

### **Métodos**

En Tucumán, se está produciendo un giro muy importante en esta nueva cultura de las actividades organizacionales, teniendo un protagonismo destacado en los nuevos mercados que se abren ante el cambio del mercado consumidor.

En el caso de las actividades agrícolas de nuestra provincia, se materializa la respuesta de una necesidad humana, para lo cual la responsabilidad social es un elemento fundamental.



En el NOA está tomando impulso el considerar al uso de herramientas biológicas en el manejo sostenible de cultivos. Esto constituye una nueva tendencia en la agricultura sostenible en relación con la productivista. Es un enfoque en el cual se privilegia la sustentabilidad, la preservación y la apreciación del medio natural.

Se busca una mejor productividad, una mayor calidad y procesos con criterios medioambientales, que si bien, generarán mayores costos para las organizaciones, éstos se compensarán con el ahorro de los costos de desechos, costos legales, costos de pérdida de imagen, entre otros. Por ello, una adecuada gestión tendrá un rol preponderante para promover innovaciones para los nuevos mercados en los que está teniendo un peso importante la presencia de los consumidores ecológicos.

El tener en cuenta a la responsabilidad social integrando la cultura organizacional, constituye para la organización una nueva alternativa de trabajo, generando un adecuado desarrollo organizacional. Esto permitirá que las actividades se lleven a cabo de manera competitiva en el mercado de hoy.

En actividades agrícolas de nuestra provincia, podemos encontrar importantes cambios culturales que permiten productos que resultan de procesos con responsabilidad social.

Los responsables de las actividades agrícolas de nuestra provincia, deberían considerar que los objetivos ecológicos y económicos pueden ir juntos, pudiéndose conseguir ventajas comunes.

El empleo de agentes de control biológico (ACB) se va generalizando como alternativa al manejo habitual del cultivo demandante de agroquímicos. En Tucumán, por ejemplo, se están aplicando (en algunos casos se encuentra en un período de pruebas) hongos para contrarrestar la acción de algunos fitopatógenos que afectan cultivos de hortalizas, poroto o soja. Otro caso interesante se da con la aplicación de ciertos insectos y hongos para lograr la degradación de los residuos agrícolas de la cosecha en verde de la caña de azúcar (alternativa a la quema previa a la cosecha).



Ya existen alternativas de control biológico en múltiples cultivos, lugares y ecosistemas; pero, al tratarse de organismos vivos, presentan requerimientos ambientales que no son comunes a múltiples regiones, por lo que resultan importantes los desarrollos locales.

Para ello, es importante tener en cuenta un sistema integrado de prácticas de producción, cuya aplicación es ambiente – dependiente, que a largo plazo pueda satisfacer las necesidades de alimentos de la población mediante la utilización eficiente de insumos y tecnologías agrarias, sin comprometer la conservación de los recursos naturales, la calidad del medio ambiente y la competitividad de los productos en los precios y calidades que requiere el comercio nacional e internacional.

A pesar de ello, aún dicha práctica no ha tenido lugar con la extensión y frecuencia que son deseables.

Un reto significativo es desarrollar estrategias alternativas de manejo que contribuyan a la reducción del uso de agroquímicos en cultivos de caña.

En el caso particular de la caña de azúcar (cultivo importante para la economía tucumana), los esfuerzos deben orientarse a restringir al máximo el ingreso del fuego a los cañaverales. La combustión del residuo puede afectar desfavorablemente la fertilidad del suelo debido a que causa la pérdida de sustancias nutritivas y materia orgánica. Además, la quema genera emisiones gaseosas ( $\text{CO}_2$ ,  $\text{NO}$ ,  $\text{NO}_2$ ,  $\text{N}_2\text{O}$ ) hacia la atmósfera lo que puede contribuir al efecto invernadero y el calentamiento global asociado a éste.

Cuando la cosecha de la caña se realiza sin quema, permanece una cobertura vegetal en el suelo, cuya acumulación crea, debajo de la misma, un microambiente con mayor humedad, apto para la proliferación de plagas y enfermedades, además de reducir la temperatura lo cual podría afectar el rebrote de la caña. Por lo tanto, la práctica de la cosecha en verde de la caña de azúcar requiere de un manejo adecuado de los residuos.

El tratamiento de los residuos agrícolas con microorganismos celulolíticos puede conducir a una degradación más eficiente del material residual, promoviendo el reciclaje de los nutrientes en el medioambiente y



reduciendo el impacto de su acumulación en los ecosistemas terrestres y acuáticos. Además, estos residuos representan una fuente alternativa de materia prima para la producción de etanol.

Es importante tener en cuenta ante esta alternativa productiva, aspectos positivos, entre los que se puede resaltar la producción de alimentos sin el efecto de agroquímicos; pero, también tiene aspectos negativos, entre los que se resaltan los mayores costos de la aplicación de estas prácticas y el arraigo de la quema de cañaverales como práctica en la cultura generacional de un sector poblacional.

## CONCLUSION

El desafío de las organizaciones de hoy se basa en actividades organizacionales guiadas por una cultura que fomente una conciencia ambiental para el desarrollo de actividades organizacionales sostenibles.

Para el caso específico de actividades agrícolas de nuestra provincia, implementar planes de minimización de contaminantes por parte de una organización, implicará adecuar sus recursos humanos y técnicos, en favor de la gestión ambiental. Esto será posible en la medida en que las organizaciones empiecen a pensar en una cultura que regula y especifica la conducta organizacional. Si a esta cultura la relacionamos con la responsabilidad social estaremos enfocando el accionar en los efectos que puede producir dicha cultura, marcando ésta lo que puede hacer bien la organización. Para el caso de nuestra provincia tiene importancia el realizar actividades sustentables ante la presencia de la Ley de Responsabilidad Social y Ambiental. Esto puede sustentarse en un Balance de Responsabilidad Social con la posibilidad de obtener el “Certificado Tucumano de Responsabilidad Social y Ambiental”.

Es importante recalcar que el hecho que las organizaciones tengan que adaptarse a los cambios del contexto las lleva a generar innovaciones en su comportamiento las que deberán ir acompañadas por una cultura organizacional flexible.



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ARNOLETO, Eduardo Jorge, Administración de la Producción como Ventaja Competitiva, Buenos Aires, 2007.

BUYATTI, Osmar D., La Gestión Ambiental en la Empresa. Librería Editorial, Buenos Aires, 1999.

CAFFERATTA, Néstor A. Summa Ambiental, Editorial Abeledo Perrot SA. Buenos Aires, 2011.

GÓMEZ OREA, Domingo, Evaluación de Impacto Ambiental, 2º Edición, Madrid, 2002.

GUIA TECNICA DEL CAÑERO. Estación Experimental Agroindustrial Obispo Colombres. Editores: Patricia A. Digonzelli, Eduardo R. Romero; Jorge Scandaliaris  
Tucumán 2015

HEWITT, Roberts y GARY, Robinson, ISO 14001: Manual de Sistema de Gestión Medioambiental, Editorial Thomson, 1º Edición, Madrid, 2003.

HUNT, David y JONSON, Catherine, Sistema de Gestión Medioambiental: Principios y práctica, Editorial McGraw-Hill, trad., por María Quintana de la Pedraja, Madrid, 1996.

KENT, Patricia. La Gestión Ambiental en la Empresa. Un nuevo concepto de gerenciamiento, Editorial Osmar Buyatti. Buenos Aires, 1999.

LIBRO DE RESUMENES del 3º Congreso Argentino de Fitopatología. Asociación Argentina de Fitopatólogos – Tucumán. San Miguel de Tucumán, Junio 2014.

MUREN, Dominic, El Guerrero Ecológico. Cómo Proteger el Planeta con Sabiduría. Barcelona, 2010.

LORENZETTI, Ricardo L. Derecho Ambiental y Daño. Editorial La Ley, Buenos Aires, 2011.



## TITULO

# ANÁLISIS CUALITATIVO DEL TIPO DE CULTURA PREDOMINANTE EN UNA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA DE LA CIUDAD DE RIO CUARTO

Apellidos y Nombre de los autores:

PRIVIDERA ELEONORA

UICICH MARTIN

Institución:

UNIVERSIDAD NACIONAL RIO CUARTO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

Teléfono: 0358-154317707

Mail: [cleoprividera@hotmail.com](mailto:cleoprividera@hotmail.com) y [muicich@gmail.com](mailto:muicich@gmail.com)

Palabras claves: Cultura organizacional, Escuela secundaria, Sociabilidad, Solidaridad.



---

## **ANÁLISIS CUALITATIVO DEL TIPO DE CULTURA PREDOMINANTE EN UNA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA DE LA CIUDAD DE RIO CUARTO**

### **INTRODUCCIÓN**

El recurso humano es el principal capital de una organización, por lo debe contar con un ambiente de trabajo adecuado para el desarrollo de las tareas. La organización influye y es influida por la comunidad, por el aspecto económico y social de un país.

Es por ello que consideramos importante conocer la cultura de una organización, pues es uno de los elementos que influye en los ambientes de trabajo.

Según Robbins<sup>55</sup> se entiende por cultura organizacional al sistema de significados compartidos entre los miembros de una organización (conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas) y que la distingue de las otras.

Goffee y Jones (2001) proponen diversos métodos para detectar la cultura organizacional, uno de ellos refiere a la observación de distintos factores o conductas que de alguna manera se identifican con el primer nivel de la postura de E. Schein (1985: 30-36) cuando recomienda que el investigador observe las denominadas producciones y creaciones, que según este autor son visibles en el entorno físico y social como por ejemplo: el espacio físico, la capacidad tecnológica, el lenguaje escrito y oral, la conducta expresa de sus miembros, esto es: sus producciones y creaciones.

En particular Goffee y Jones consideran necesario observar esas variables en aspectos relacionados con: Los espacios físico que ocupan los grupos bajo análisis, la forma en que la gente se comunica, la manera en que los trabajadores manejan su tiempo, y finalmente el modo como la gente expresa

---

<sup>55</sup> ROBBINS, S. P. (1997). Comportamiento Organizacional. Séptima edición. Editorial Prentice Hall. México.: 681.



sus identidades personales, con el fin de identificar el tipo de cultura organizacional dominante (Comunal, en Red, Mercenaria o Fragmentada).

El presente trabajo tiene como objetivo describir el tipo de cultura organizacional existente en una organización que presta servicio educativo público en la ciudad de Río Cuarto.

## METODOLOGÍA

Para caracterizar el tipo de cultura predominante de la organización en estudio, se realizó una investigación exploratoria con técnicas cualitativas, identificando las dimensiones del nivel de sociabilidad y solidaridad, que permite distinguir cuatro culturas básicas: red, comunal, fragmentada y mercenaria. Se consideraron para el estudio las siguientes dimensiones: espacio, forma de comunicación, utilización del tiempo e identidad.

Para el relevamiento de datos, se utilizó una guía de observación a efectos de realizar una nota de campo. Por otra parte se confeccionó un cuestionario con preguntas específicas en relación a las variables en estudio. El instrumento se aplicó a una muestra de 13 empleados de la organización, de los cuales son 8 docentes y 5 empleados administrativos.

A partir de la documentación se confeccionó el corpus en archivo de texto que fueron incorporados en una unidad hermenéutica a efectos de estudiar las categorías consignadas por Goffee y Jones, en relación a espacio, forma de comunicación, utilización del tiempo e identidad.

Para cada una de las sub-dimensiones observadas (espacio físico, uso del tiempo, formas de comunicación e identidad), se verificó la correspondencia predominante con un tipo cultural en función de la combinación de conductas sociables y/o solidarias. Luego se evaluó los resultados de las 4 sub-dimensiones para definir el tipo cultural dominante en la organización o el sector: Comunal, Red, Mercenaria o Fragmentada.



---

## RESULTADOS

El resultado del estudio dio un espacio físico con cultura comunal, el tipo de comunicación y la utilización del tiempo con características mercenarias y la identidad con rasgos fragmentados y mercenarios. Este resultado es coincidente con la observación realizada por Goffee y Jones, en relación a las culturas mercenarias, que se caracterizan por tener bajo grado de sociabilidad y alto grado de solidaridad. Las empresas priorizan la consecución de objetivos bajo presión competitiva, con cambios rápidos, exigiendo la mejora de la productividad y el rendimiento de los empleados. En estas situaciones el tiempo del debate, la construcción de consenso y el sostener las relaciones puede resultar altamente negativo.

## CONCLUSIONES

En virtud de los resultados obtenidos se concluye que la organización estudiada tiene una cultura mayoritaria mercenaria.

## BIBLIOGRAFÍA

- GOFFEE, R. y JONES, G. (2001). El Carácter Organizacional. España. Ediciones Granica, S.A.
- PRIVIDERA, E. y UICICH, M. (2014). XXI Jornadas de Intercambio de Conocimientos Científicos y Técnicos. Universidad Nacional de Río Cuarto, Facultad de Ciencias Económicas.
- ROBBINS, Stephen. P. (1997). "Comportamiento Organizacional". Séptima edición. México. Editorial Prentice Hall.
- SCHEIN, EDGARD H. (1985). "La Cultura Empresarial y el liderazgo- Una visión dinámica" - Edid. Plaza & Jones S.A. – Barcelona.