



CONGRESO **Management Latam**

COMPILADORES:

Victor Francisco Martínez . Silvina Sleiman . Víctor Martínez



UNSTA
UNIVERSIDAD DEL NORTE
SANTO TOMÁS DE AQUINO



editorial
UNSTA

CONGRESO Management Latam

VÍCTOR FRANCISCO MARTÍNEZ

Decano de la Facultad de Economía y Administración de la Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino (UNSTA). Doctorando en Ciencias Económicas en la UBA. Magister en Administración por la Universidad Nacional de Tucumán (UNT). Especialista en Entornos Virtuales de Aprendizaje – OEI. Licenciado en Administración por la UNT. Es autor de libros y profesor de grado y posgrado.



SILVINA SLEIMAN

Máster en Dirección Estratégica especializada en Marketing por la Universidad Europea del Atlántico (UNEATLANTICO). Maestranda en Dirección y Administración de Empresas por la Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino (UNSTA). Especialista en Marketing Digital por TECH ARGENTINA. Es coordinadora académica y docente investigadora de la Facultad de Economía y Administración de la UNSTA. Es profesora de grado y de posgrado.



VÍCTOR MARTÍNEZ

Coordinador del Observatorio Pyme de la Facultad de Economía y Administración de la Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino (UNSTA). Magister en Administración de Negocios por la Universidad del Salvador (USAL). Especialista en Innovación Empresarial por la Universidad Politécnica de Valencia (UPV). Licenciado en Administración por la Universidad Nacional de Tucumán (UNT). Es profesor universitario de grado.



CONGRESO **Management Latam**

COMPILADORES:

Mgtr. Víctor Francisco Martínez

Mgtr. Silvina Sleiman

Mgtr. Victor Martinez

2024

Martínez, Víctor

Congreso Management Latam / Víctor Martínez ; Víctor Francisco
Martínez ; Silvina Sleiman. - 1a ed. - Tucumán : Universidad del Norte
Santo Tomás de Aquino. UNSTA, 2024.
Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online
ISBN 978-987-8421-29-2

1. Administración. I. Martínez , Víctor Francisco II. Sleiman, Silvina
III. Título
CDD 338.7

COMITÉ ORGANIZADOR

Mgtr. Víctor Francisco Martínez

Lic. Graciela Cuello

Dr. Iván Quiroga Cangiano

Mgtr. Cecilia Raya Abdelnur

Cdor. Carlos Caínzo

Mgtr. Silvina Sleiman

Mgtr. Milagro Frías Silva

Lic. Mariana Muro

Arq. Miguel Juri

COMITÉ CIENTÍFICO

Mgtr. Víctor Francisco Martínez

Lic. Graciela Cuello

Dr. Iván Quiroga Cangiano

Cdor. Carlos Caínzo

Mgtr. Silvina Sleiman

Mgtr. Víctor Martínez

Palabras del presidente del Congreso Management Latam 2024

Estimados colegas y amigos:

En 2023 junto a un grupo de amigos de diferentes partes de Argentina veíamos la necesidad de generar un espacio plural y diverso, que fuera capaz de aglutinar a la academia en sus diferentes versiones, desde el punto de vista disciplinar convocando a profesores de las ramas de la administración general, del *marketing*, de las finanzas, de los recursos humanos y de la estrategia, entre otras ramas del conocimiento; es decir, a todos lo que hacen a la enseñanza del *management* visto de forma sistémica, inclusive con independencia de dónde desarrollen sus labores de enseñanza, ya sea que lo hagan en universidades de gestión pública o de gestión privada.

A su vez vimos que, a efectos de poder potenciar este grupo de base, era necesario invitar a que se sumen profesionales y empresarios, para que efectivamente se pueda integrar un espacio con las diferentes miradas e intereses del *management*.

Inspirados por esta idea, creamos MANAGEMENT LATAM, por ahora una red de personas interesadas en el mundo organizacional y su gestión. Y para dar pasos concretos, avanzamos en una primera iniciativa, que se materializó en abril de 2024 con el Congreso Management Latam desarrollado en las instalaciones de la Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino (UNSTA) en Tucumán en sus sedes de San Miguel de Tucumán y Yerba Buena.

Como sabemos, los congresos son el ámbito natural del desarrollo del conocimiento, son el lugar donde se toma contacto con investigaciones que hacen al estado del conocimiento de las disciplinas, donde se expresan las problemáticas y su tratamiento de acuerdo con las diferentes realidades. También es un lugar donde se establecen vínculos con otros actores, en nuestro caso educativos, y profesionales del mundo de la administración y de las organizaciones.

Como presidente del Congreso y, a su vez, como decano de la Facultad de Economía y Administración de la universidad anfitriona, me llenó de orgullo haber participado de tamaño evento, señalando que claramente no fue un congreso más: sus excelentes ponencias, paneles y debates nos llevaron a reflexionar sobre lo que sucede en el ámbito educativo, profesional y organizacional.

El congreso contó con una importante concurrencia, docentes de diversas universidades argentinas presentaron ponencias, generándose interesantes debates a partir de dichas presentaciones.

Los expositores nos compartieron experiencias significativas que claramente debemos considerar. De hecho, debo destacar que el lema “Explorando el futuro del Management: Liderazgo, Innovación y Estrategia” se evidenció en todas las presentaciones y debates, en las cuales se puso en la balanza lo que ya se viene haciendo, con una mirada de futuro que se compromete con nuevos paradigmas, buscando ese sano equilibrio entre las buenas prácticas vigentes y los cambios necesarios que los tiempos demandan.

Cabe señalar que los ***papers*** fueron de alta calidad abarcando distintos aspectos de interés, con contenidos diversos e iniciativas de gran valor para la comunidad educativa a partir principalmente de los ejes: ***Gestión de las Organizaciones y Aportes de la Academia al Management***. También fuimos testigos de iniciativas empresariales de alto impacto tecnológico como las que nos compartieron desde Block House, CACE y Global Learning, que en sus respectivas charlas nos mostraron las oportunidades de negocio que se dan fruto de las tecnologías emergentes y la estrecha vinculación entre innovación tecnológica, empresa y desarrollo económico.

A la vez fuimos testigos de varias e interesantes iniciativas en el sector público como las que nos trajeron desde el Poder Judicial de Tucumán, quienes nos contaron cómo avanzaron en procesos de certificación de calidad y en la incorporación de sistemas de gestión para la mejora de la labor pública; o la ponencia sobre la utilización de tableros de control en un hospital público (UNSTA y UNT); y, por supuesto, la presentación del Manual de Internacionalización de los gobiernos locales que nos presentaron desde la UNICEN.

Compartimos y sociabilizamos propuestas de investigación de la problemática pyme a nivel internacional a partir del panel del Observatorio de FAEDPYME y las ponencias que en la misma línea se presentaron posteriormente desde la UNC y la UNVM. Por otro lado, también impactaron las acciones de integración con la comunidad de la UNLZ con la iniciativa del Observatorio de Comercio Justo y las acciones que vienen llevando a cabo en la UNJU desde la Facultad de Ciencias Económicas, como asimismo la ponencia sobre responsabilidad social empresarial brindada desde la UCC y las iniciativas de incubación de UNSTA.

No quiero dejar de mencionar el valor de trabajos científicos que se concentraron en aspectos funcionales del management como las finanzas, los recursos humanos y el marketing que fueron presentados por docentes de diferentes universidades como la UNT, UNCA, UNSA y UNSE; como el impacto de iniciativas conjuntas entre las universidades y el mundo empresarial como las que nos presentaron tanto LA GACETA (a nivel provincial) como PWC (a nivel nacional e internacional).

Por último, teniendo presente que MANAGEMENT LATAM es una red, fue un gran acierto poder cerrar el congreso con una excelente exposición de la UNCuyo sobre la evolución de las estructuras en red.

De ahora en más, el compromiso es seguir trabajando para ser una opción válida para profesionales, empresarios, docentes, autores e investigadores, para que elijan el Congreso MANAGEMENT LATAM al momento difundir sus ideas, reflexiones, prácticas y propuestas y, a la vez, para ser referentes en el mundo educativo del *management* en Argentina y Latinoamérica.

Agradezco a todos los que participaron del congreso y también a los que por razones de agenda no pudieron estar, pero que comparten este espacio y trabajan para que sea una realidad, y por sobre todo a todo el equipo de MANAGEMENT LATAM por confiar en la UNSTA para la organización del Congreso 2024.

Hasta pronto.

Prof. Mgtr.
VÍCTOR FRANCISCO MARTÍNEZ

PRESIDENTE CONGRESO
MANAGEMENT LATAM 2024

DECANO FACULTAD DE ECONOMÍA
Y ADMINISTRACIÓN DE LA UNSTA

EJE MARKETING

Estudio de canales de venta de una pyme distribuidora de alimentos en Tucumán (Argentina)

AUTOR
VÍCTOR MARTÍNEZ (UNSTA)¹

Resumen

Se trata de una investigación de carácter mixto (cuantitativo y cualitativo) cuyo objeto de estudio son los principales canales de venta de una pyme distribuidora de alimentos en la provincia de Tucumán.

Se analizaron los puntos de venta con que cuenta la organización por medio de una investigación de mercados y a partir de ello se obtuvo un perfil de los clientes (*Buyer Persona*).

Palabras clave: marketing – pymes – buyer persona – satisfacción del cliente

Introducción

La empresa donde se realiza este estudio es un mayorista de alimentos en la provincia de Tucumán. Se trata de una pyme familiar gestionada por dos hermanos, dedicada a la distribución de productos alimenticios, principalmente lácteos y fiambres.

Cuenta con dos puntos de venta, el más importante se encuentra en una zona de la ciudad de San Miguel de Tucumán apodada El Abasto, por el viejo mercado donde se instalaron los mayoristas más antiguos y tradicionales. Son estos la principal competencia de la empresa.

¹ E-mail: vmartinez@unsta.edu.ar. Celular: 381-6671919.

El Mayorista 1 que llamaremos SR es de los primeros establecidos. Tiene una gran cartera de productos y marcas, de primera a tercera línea en todos los rubros. El lugar siempre está lleno de clientes, lo que significa muchas filas de espera, pero lo que más destaca es la falta de limpieza del local que parece ser moneda corriente en todos los grandes mayoristas de la zona.

El Mayorista 2 que llamaremos LR es un mayorista nuevo en la provincia, ya que viene desde la provincia de Salta, donde es muy conocido. Se estableció en una zona más alejada, tiene en su cartera marcas y productos de primera y segunda línea.

El Mayorista 3 que llamaremos AC es similar a SR en su oferta de productos. Se encuentra sobre la calle a una cuadra, frente al hotel Hilton, en el corazón de la zona de mayoristas. Maneja mejores precios y cuenta con menos personal que SR.

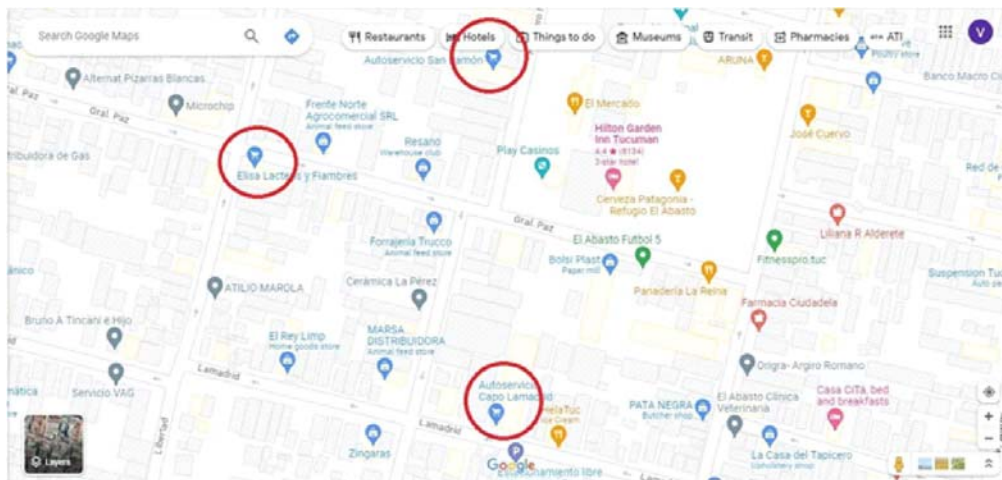


Figura 1: Mapa del Abasto. Zona de Mayoristas

Objetivos

- Describir el perfil del cliente del punto de venta de la empresa
- Determinar el estado del punto de venta versus otros competidores para los clientes

Metodología

Tipo de estudio/diseño

Se trata de una investigación con enfoque mixto, es decir que se realizará investigación tanto con enfoque cuantitativo como cualitativo.

El diseño de la investigación es de carácter transversal. El estudio se realizará en un solo momento del tiempo, en el cual se recopilarán los datos y se analizarán las variables correspondientes para la investigación.

La unidad de análisis que se va a estudiar se encuentra definida en una tabla que se presenta más adelante, así como también las variables que se van a estudiar, sus dimensiones, subdimensiones (si es que corresponde) y los indicadores necesarios para medirlas.

La población bajo estudio son los clientes de la empresa. La conformación de la muestra se tomó directamente de los clientes que entren en contacto con la empresa, por lo que se trata de un muestreo no probabilístico.

TABLA 1. UNIDAD DE ANÁLISIS: CLIENTES DEL PUNTO DE VENTA DEL DISTRIBUIDOR DE ALIMENTOS EN SAN MIGUEL DE TUCUMÁN

Variable: Segmentación de los Clientes del punto de venta

Dimensión	Subdimensión	Indicador
Características básicas del cliente	Demográfica	Edad
		Género
	Socioeconómica	Clase social
		Ocupación
	Ubicación geográfica	Zona urbana
Características de conducta relacionadas con el producto	Comportamiento de compra	Lealtad a la marca: Proporción de clientes que compran en el <i>retail</i> que no toman en cuenta el precio para realizar una compra.
	Momento de compra	Frecuencia de compra de los clientes.
		Proporción de clientes que compran planificadamente.
	Beneficios buscados	Importancia de los elementos (variedad de marcas, variedad de productos, precio, ubicación, atención personalizada, orden y limpieza, tiempos de espera.
Satisfacción del cliente		Puntaje promedio en encuestas de satisfacción.

Fuente: Elaboración propia

Como base de comparación tenemos el ACSI (*American Customer Satisfaction Index*). El rubro que mejor se asemeja a la empresa bajo estudio es el de Supermercados. Al respecto el ACSI menciona lo siguiente:

Con los clientes regresando a las tiendas, pero también comprando más en línea, los supermercados están encargados de asegurar una satisfacción transparente sin importar cómo sus clientes elijen comprar. ACSI ayuda a los supermercados a capturar la voz de los clientes y aplicar tecnología innovadora para mejorar la satisfacción del cliente con un gran impacto en la rentabilidad.

Por fórmula se obtiene que 133 debería ser el tamaño de muestra teórico con una confianza del 75% y un error esperado del 5%. El tamaño de muestra real fue de 151 encuestados.

TAMAÑO DE LA MUESTRA

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

k	1,15	para una confianza del 75%
N	2.500	
e	5%	
p	0,5	
q	0,5	
n	133	sale por fórmula

Tabla 2: Cálculo del tamaño de muestra.
Elaboración propia

Resultados de la Encuesta de Satisfacción

Pregunta 1: ¿Cuándo fue la última vez que vino al punto de venta?

Como puede observarse la mayor parte de los clientes encuestados compraron hace menos de una semana del momento de la encuesta (57%). En una entrevista realizada a clientes se determinó que los momentos de compra son dos veces a la semana y que el sábado es el día más mencionado.

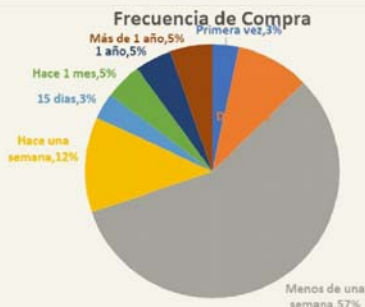
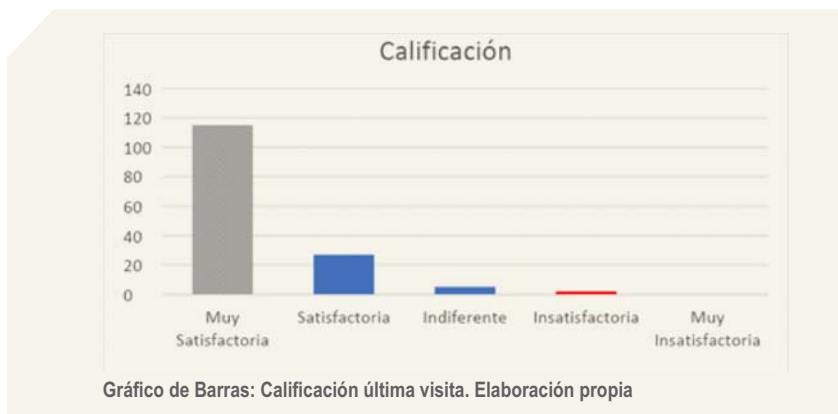


Gráfico de Torta: Frecuencia de compra. Elaboración propia

Pregunta 2: *¿Cómo calificaría su última visita?*

Los resultados muestran un buen desempeño del punto de venta con 142 calificaciones positivas entre Muy Satisfactoria y Satisfactoria respectivamente, 5 *Indiferentes* que corresponden a quienes vinieron por primera vez y solamente 2 calificaciones negativas. Si comparamos estos valores con los de ACSI vemos un rendimiento comparable con los supermercados de Estados Unidos, algunos conocidos como Walmart, Publix y Target, que no superan la satisfacción del 8.

(<https://www.theacsi.org/industries/retail/supermarkets/>).

Pregunta 3: *¿Qué tan probable es que nos recomiendes?*

Otra pregunta para medir el desempeño. Esta vez se mide la probabilidad de que los clientes recomienden el negocio a sus conocidos. La mayoría otorgó la mayor calificación (122 respuestas) seguida de 8 (12) y 9 (9). Es decir que la probabilidad de recomendar al punto de venta es bastante alta.



Gráfico de Barras: Probabilidad de recomendar. Elaboración propia

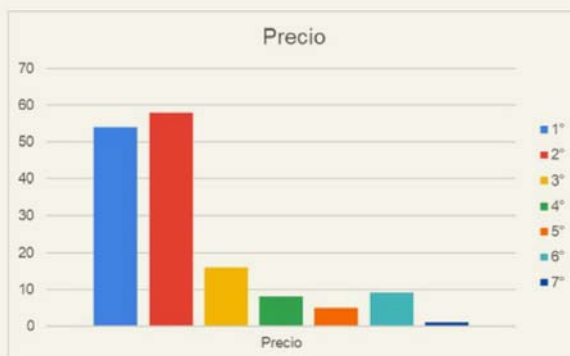


Gráfico de Barras: Precio. Elaboración propia



Gráfico de Barras: Orden y limpieza. Elaboración propia

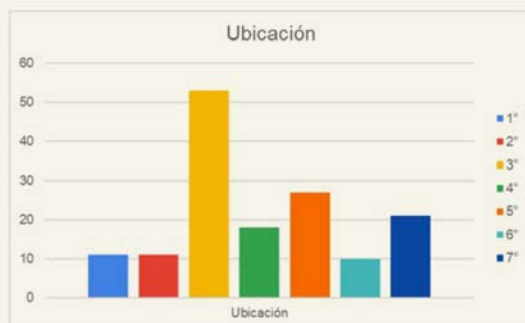


Gráfico de Barras: Ubicación. Elaboración propia



Gráfico de Barras: Atención Personalizada. Elaboración propia



Gráfico de Barras: Variedad de marcas. Elaboración propia

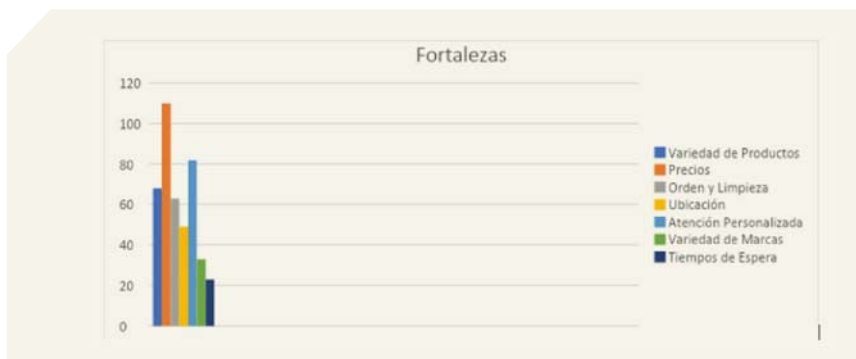


Gráfico de Barras: Tiempos de Espera. Elaboración propia

Pregunta 4: *Calificar los ítems según su importancia*

Para esta pregunta se tomaron siete características para evaluar el punto de venta y se solicitó a los clientes que las ordenaran según su grado de importancia. El consenso sería el siguiente: 1) Variedad de productos, 2) Precio, 3) Ubicación, 4) Atención personalizada, 5) Variedad de marcas, 6) Ubicación y 7) Orden y limpieza. La información obtenida ayudará a calcular el indicador de la proporción de personas que compran tomando en cuenta el precio.

Pregunta 5: *¿Cuál de los siguientes ítems considera que son fortalezas del punto de venta?*



El objetivo de esta pregunta es determinar cuáles son los beneficios que perciben los clientes al comprar en el punto de venta. Como puede apreciarse, la mayor parte de los clientes observan que el precio es una fortaleza del punto de venta, seguido de la atención personalizada y de la variedad de productos.



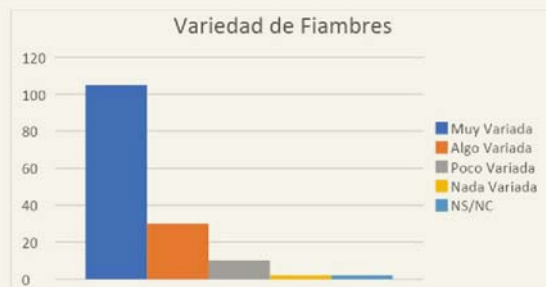


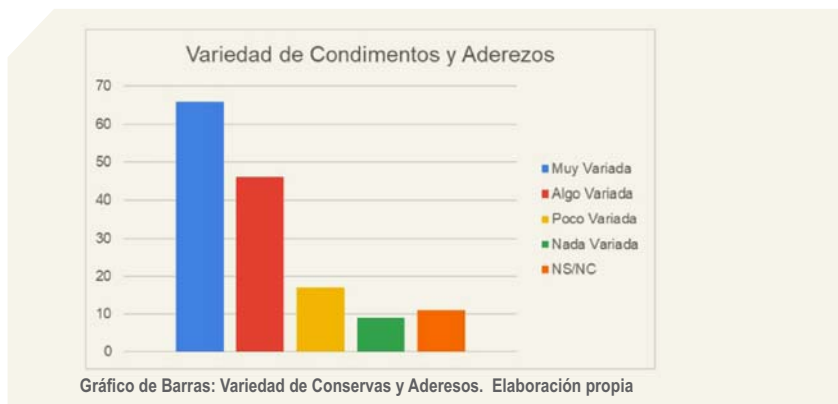
Gráfico de Barras: Variedad de marcas. Elaboración propia



Gráfico de Barras: Tiempos de Espera. Elaboración propia



Gráfico de Barras: Variedad de Conservas. Elaboración propia



Pregunta 6: *Califique la variedad de productos (por tipo) que ofrecemos*

Esta pregunta tiene por objetivo medir la variabilidad de la oferta de distintos productos ofrecidos en el punto de venta. Con esta pregunta se puede medir cuáles son los productos más demandados por los clientes y qué tan amplia es la variedad a ojos de los clientes.



Pregunta 7: ¿En cuál otro mayorista compra con mayor frecuencia?

Con esta pregunta se busca identificar a los otros mayoristas donde compran los clientes del punto de venta.

SR

Variedad de Productos	Precio	Variedad de Marcas	Atención	Ubicación	Espera	Orden y Limpieza
0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
0,33	3	1	5	5	3	5
3	1	1	5	1	3	5
1	5	1	3	0,33	0,2	0,2
5	3	3	3	3	5	3
0,2	3	0,2	5	3	5	5
0,33	1	1	5	3	3	5
1	5	1	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3
0,2	0,33	5	3	1	0,2	0,2
3	1	3	5	5	5	5
0,2	0,33	0,2	3	1	0,2	0,2
3	0,33	0,33	3	3	3	5
1	0,33	3	0,33	1	1	1
0,2	0,33	5	3	1	3	3
0,33	0,33	5	3	1	1	1
0,2	0,33	5	3	1	0,33	0,33
5	1	5	0,2	1	0,2	0,2
0,33	0,33	5	3	1	1	0,2
0,33	0,33	0,33	1	1	1	1
0,33	3	3	5	1	1	5
3	0,33	3	5	3	0,33	5

Tabla 3: Valoración de los clientes del punto de venta versus Mayorista SR. Elaboración propia

LR

Variedad de Productos	Precio	Variedad de Marcas	Atención	Ubicación	Espera	Orden y Limpieza
0,33	1	0,33	5	5	1	3
5	3	3	3	3	5	3
5	1	5	1	3	1	5
3	3	3	0,2	0,2	0,2	0,2
0,33	0,2	3	0,33	1	5	5
0,2	0,33	5	3	1	0,33	3
1	3	3	3	3	3	3
5	3	0,2	0,33	1	0,33	1
3	5	1	3	1	1	3
1	1	1	5	1	5	5

Tabla 4: Valoración de los clientes del punto de venta versus Mayorista LR. Elaboración propia

AC

Variedad de Productos	Precio	Variedad de Marcas	Atención	Ubicación	Espera	Orden y Limpieza
5	0,2	1	0,33	1	0,2	1
0,33	5	1	5	3	3	1
1	5	1	1	1	0,33	5
3	1	1	5	0,33	1	5
3	3	3	3	1	3	3
0,33	1	0,33	5	1	3	1
0,2	0,33	0,33	0,33	0,2	0,33	1
0,2	0,33	5	3	1	0,2	0,2
3	1	0,33	3	1	1	5
1	0,33	1	3	1	1	3

Tabla 5: Valoración de los clientes del punto de venta versus Mayorista AC. Elaboración propia

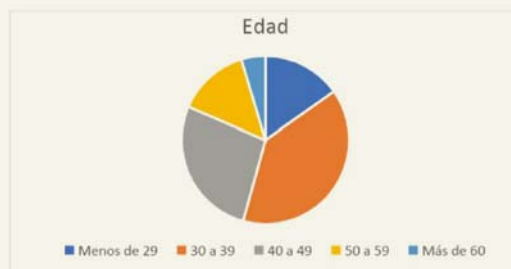
Pregunta 8: *Con respecto a los siguientes ítems, y en comparación con el mayorista donde compra con mayor frecuencia, el punto de venta es...*

En esta pregunta se pidió a los clientes que mencionaron alguno de estos mayoristas como otro lugar donde compren a que lo comparen con el punto de venta de la empresa en relación a los criterios de comparación. Las opciones y su transformación para usar se resumen en la siguiente tabla.

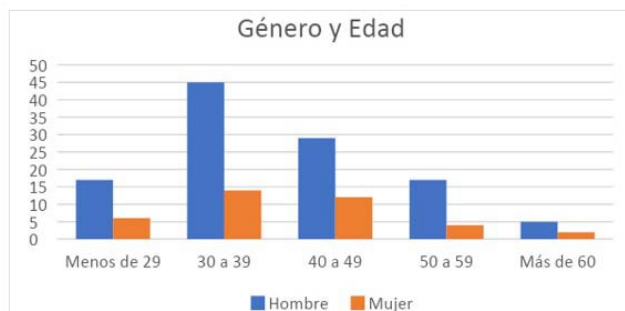
Muy Inferior	0,2 (1/5)
Inferior	0,33 (1/3)
Son lo mismo	1
Superior	3
Muy Superior	5

Tabla 6: Conversión de valoraciones de los clientes. Elaboración propia

Datos demográficos



Gráficos de Torta: Género y Edad. Elaboración propia



Gráficos de Torta: Género y Edad. Elaboración propia

Buyer Persona del cliente:

Con base en la encuesta de satisfacción anterior, la conversación uno a uno realizada mientras se aplicaba el cuestionario a los clientes y varias entrevistas de profundidad, se llegó al siguiente *Buyer Persona* para el punto de venta:

Se llama Esteban, tiene 38 años y es dueño de un restaurante. Esteban reabastece su negocio 2 veces a la semana y siempre trata de minimizar el tiempo que tarda en realizar esta tarea.

- **Prioridad:** Para Esteban lo más importante es el precio. En Argentina con una inflación de casi tres dígitos y con un negocio propio, Esteban está constantemente buscando el precio más bajo para su mercadería. La mención constante a los precios en las redes, en las reviews de Google y en el resultado de la encuesta demuestran la importancia que tiene el precio a la hora de tomar la decisión de compra.
- **Factores de éxito:** Esteban es el mejor ejemplo del comprador que busca las 3B: Bueno, Bonito y Barato. Para Esteban que sea barato es lo más importante, pero también busca buena calidad. Esteban es un gastronómico, por ello compra marcas y productos que sean de buena calidad para las recetas de su restaurante.
- **Barreras:** Esteban menciona la frase “El tiempo es dinero, amigo”. Para Esteban el tiempo que tarda en ir a reabastecerse es dinero que pierde porque tiene el negocio cerrado. De esto se desprenden dos barreras: necesita un lugar donde pueda comprar todo lo que necesita. La segunda barrera se relaciona con el tiempo que se tarda dentro del negocio, las largas filas, la lenta atención al cliente —ya sea en el salón de venta o en la caja— son lo que más molesta a Esteban.
- **Proceso de compra:** Esteban es una persona muy informada. Busca información sobre ofertas en las redes sociales de los proveedores, también se contactó con su círculo de contactos, otros comerciantes de cercanía, para averiguar los precios y la provisión de los distintos vendedores. Cuando Esteban necesita reabastecerse, él ya sabe a dónde tiene que ir.
- **Decisión de compra:** Para Esteban hay dos factores de decisión de compra. Cuál utilice depende de su lista de compras. Si en ella tiene productos muy específicos que no puede no tener en su negocio, decidirá ir al proveedor que tenga toda la lista disponible, sin importarle el precio final que vaya a pagar. Cuando esos productos no están en la lista, Esteban tomará la opción más barata.

Conclusiones

Describir el perfil del cliente del punto de venta de la empresa

Se elaboraron dos *Buyers Persona* de suma utilidad para la empresa.

El primero, Esteban, es el cliente típico del punto de venta. Se trata de un comerciante gastronómico que compra la mercadería para su negocio. Sus decisiones son más racionales que emotivas, busca primero el menor precio posible y luego el lugar más cómodo para comprar, el cual es aquel con más variedad de productos y con menos espera para entrar en un solo lugar y salir lo más pronto posible.

El segundo, Daniel, es el cliente habitual que compra para revender. Se trata de un almacenero de las afueras de la ciudad que compra para su negocio. Cuenta con escasos recursos y por ello toma decisiones de compra de bajo riesgo, va por lo conocido y tiende a repetir los mismos pedidos. La mejor apuesta es asegurar la disponibilidad de stock de sus productos favoritos. Motivarlo a cambiar o arriesgarse con otro producto o marca debe estar respaldado con datos o referencias confiables, pero en algunas situaciones quizás no sea suficiente.

Determinar el estado del punto de venta versus otros competidores para los clientes

Con el estudio se determinó que el punto de venta tiene para los clientes de la empresa la mejor valoración versus otras empresas del rubro dentro de los siguientes atributos: Variedad de productos, precio, ubicación, atención personalizada, variedad de marcas, tiempos de espera y orden/limpieza.

Recomendaciones en base a los resultados

El perfil del Buyer Persona del punto de venta arrojó que de los atributos de un *retail* pueden realizar acciones sobre: variedad de productos, precio y tiempos de espera.

Comenzando con la *variedad de productos*, se sabe que en lácteos, quesos y fiambres el punto de venta de la empresa tiene una muy buena calificación. Pero en las demás categorías de producto la historia es diferente. El rubro almacén es el que más variedad de productos tiene en cualquier mayorista. Ahora que conocemos el Buyer Persona sabemos que hay que enfocarse en productos para gastronómicos y gracias a ello se incorporó toda una línea para pasteleros. También se adicionaron en la línea de congelados las papas bastones muy comunes en los restaurantes.

Una recomendación que se desprende de esto último sería publicar un catálogo virtual y hacerles llegar a los clientes para que estén informados de la variabilidad de productos. Las redes sociales como Instagram, Facebook y WhatsApp son buenos medios para compartir un catálogo y también para mantener informados a los clientes de otros cambios o adquisiciones.

Los tiempos de espera conforman la segunda prioridad del cliente ideal del punto de venta. Una simple recomendación sería la de incorporar más cajas para descongestionar más el flujo de personas. Debido a las limitaciones físicas de ambos locales y a que el malón de personas solo sucede en un periodo acortado del día, se trataría de cajas móviles.

El precio es probablemente el atributo que más debe estar bajo constante observación. El cliente del punto de venta tomará la mayor parte de sus decisiones en base al precio. Eso pone a la empresa en una posición difícil ya que realiza compra-venta y no existe un modelo de transformación. La empresa debe ofrecer servicios que ayuden aliviar el malestar que puedan tener los clientes ante alguna suba de precios, especialmente en el contexto inflacionario que atraviesa el país.

Son elementos a favor del punto de venta los siguientes, incluso si no fueran mencionados en las encuestas:

- Garantizar que siempre haya stock disponible.
- Un stock variado en cuanto a rubros o marcas.
- El menor tiempo de espera posible en el negocio.
- Un local limpio y ordenado.

Referencias bibliográficas

- Revella, A. (2011). *Buyer Persona Manifest*.
- Revella, A. (2015). *Buyer Personas. How to Gain Insight into your customer's expectations, align your marketing strategies, and win more business*. Wiley.
- Burnett, J. (2008). *Core Concepts of Marketing*. Jacobs Foundation.
- Chartered Institute of Marketing. (2009). *How to achieve an effective marketing mix, 10 minute guide*.
- Morales-Solana, D., Esteban-Millat, I.; & Alegret Cotas, A. (2018). *Flow and Consumer Behavior in an Online Supermarket. Advances in National Brand and Private Label Marketing. Fifth International Conference*.
- Singh, M. (2012). Marketing Mix for Competitive Advantage. *IOSR Journal of Business and Management*, 3(6), 40-45.
- Raewf, M. B., & Thabit, T. H. (2015). The student's satisfaction influential factors at Cihan University. *International Journal of Advanced Research in Engineering & Management*, (1/2), 63-72.
- Saaty, T. L. (1990). How to make a decision: The analytic hierarchy process. *Eur. J. Oper. Res.*, 48, 9-26.
- Sally Dibb, L. S. (1991). Targeting, Segments and Positioning. *International Journal of Retail & Management*, 19(3), 4-10.
- Shankara, Kalyanamb, Setiac, Golmohammadie, Tirunillaif, Douglassg, Hennesseyh, Bulli, Waddoupsja (2021). How technology is changing Retail. *Journal of Retail*, 773, 11.
- Sorescu, Frambach, Singh, Rangaswamy, Bridges. Innovations in Retail Business. *Journal of Retail*, 87, 5.
- Thabit, T. H., & Raewf, M. B. (2018). The Evaluation of Marketing Mix Elements: A case of Study. *International Journal of Social Sciencies & Educational Studies*, 4(4).
- Thabit, T. H., & Younus, S. Q. (2015). The Relationship between Added-Value of Organization and QMA. *International Journal of Engineering Research and Management Technology*, (2/2), 35-42.
- Vaja. (2015). Retail Management. *IJRAR. International Journal of Research and Analytical Reviews*, 2, 23.
- Wichita Saetang Y. P. (2016). Marketing Strategy Model for Building Customer loyalty in Feed Wholesale Business. *International Journal of Behavioral Science*, 11(2), 109-126.
- Zeithaml, Parasuraman, & Berry. (1988). *List of the Dimensions of Service Quality*.

EJE MARKETING

Construyendo relaciones, no sólo transacciones: Marketing centrado en las personas y paradigmas H2H

AUTORASMARIANA MURO (UNSTA) ¹SILVINA SLEIMAN (UNSTA) ²

Palabras clave: marketing - human centric marketing - human-to-human marketing - relaciones con el cliente - métricas centradas en el ser humano - experiencia del cliente - lealtad del cliente - compromiso del usuario

Introducción

El marketing ha evolucionado significativamente en las últimas décadas, pasando de un enfoque centrado en las transacciones a uno que reconoce la importancia de las relaciones con los clientes. En este contexto, el *marketing* centrado en las personas y los paradigmas H2H surgen como enfoques innovadores que ponen al ser humano en el centro de la estrategia de *marketing*.

El marketing, en su esencia, es un campo profundamente humano. Si bien las herramientas y tecnologías pueden evolucionar, el núcleo del *marketing* reside en comprender y conectar con las personas. Es por esto que el rol del ser humano en el estudio del marketing es fundamental y multifacético.

A diferencia de otras disciplinas, el *marketing* no se dirige a individuos aislados, sino que los considera dentro de un ecosistema complejo de valores, normas culturales y el mercado en sí. Las marcas exitosas no solo crean productos o servicios, sino que navegan por este entorno para llegar a sus consumidores de manera significativa.

¹ E-mail: mariana.muro@unsta.edu.ar. Celular: 3813 334466.

² E-mail: silvina.sleiman@unsta.edu.ar. Celular: 381 6815578.

En este contexto, el aporte humano se manifiesta de diversas maneras:

- **Investigación y análisis de mercado:** Los profesionales del *marketing* realizan estudios exhaustivos para comprender las necesidades, preferencias y comportamientos de los consumidores. Utilizan métodos cualitativos y cuantitativos para recopilar datos, analizar tendencias y obtener información valiosa que guíe las estrategias de marketing.
- **Creatividad e innovación:** La creatividad humana es fundamental para desarrollar estrategias de *marketing* exitosas. Desde la conceptualización de campañas publicitarias hasta el diseño de experiencias de marca, los profesionales del marketing emplean su ingenio para captar la atención de los consumidores y diferenciar sus productos o servicios en el mercado.
- **Comunicación y relación con los clientes:** La base del *marketing* reside en la comunicación efectiva y la construcción de relaciones sólidas con los clientes. Los seres humanos juegan un papel central en estas interacciones, ya sea a través del servicio al cliente, las redes sociales, el marketing de contenidos o eventos de marca. Se trata de establecer conexiones genuinas y auténticas que fomenten la confianza y la lealtad del cliente.
- **Interpretación de datos y toma de decisiones:** Si bien la tecnología desempeña un papel importante en la recopilación y análisis de datos en *marketing*, los seres humanos siguen siendo indispensables para interpretar estos datos y tomar decisiones estratégicas. Los profesionales del *marketing* utilizan su juicio y experiencia para traducir los datos en acciones significativas y efectivas para alcanzar los objetivos comerciales.
- **Ética y responsabilidad social:** El *marketing* no se limita a las ventas y las ganancias. Los profesionales del *marketing* también deben considerar el impacto de sus acciones en los consumidores, la sociedad y el medio ambiente. Es por esto que la ética y la responsabilidad social son aspectos fundamentales en el estudio del *marketing*.

El trabajo analiza en profundidad los conceptos de HCM y H2H, destacando sus características y beneficios. Se presentan ejemplos concretos de cómo estas estrategias pueden ser aplicadas en diferentes sectores y empresas. Además, se discuten los desafíos y oportunidades que implica la implementación del *marketing* H2H, considerando el tamaño de la empresa, los recursos disponibles y el contexto tecnológico.

Objetivo general

Analizar el papel central del ser humano en el marketing (HCM), destacando la importancia de las relaciones genuinas y la empatía en la construcción de experiencias significativas para los clientes.

Objetivos específicos

- Describir el rol del ser humano en el estudio del *marketing*, destacando sus diferentes facetas y aportes.
- Analizar el concepto de *Human Centric Marketing* (HCM), incluyendo las métricas centradas en el ser humano y su importancia para comprender la experiencia del cliente.
- Explorar el paradigma del *Human-to-Human Marketing* (H2H), enfatizando la construcción de relaciones auténticas y la personalización en las interacciones con los clientes.
- Examinar las diferencias entre el *marketing* tradicional y el *marketing* H2H, destacando los beneficios y desafíos de este último enfoque.
- Discutir la aplicación del *marketing* H2H en las empresas, incluyendo estrategias, herramientas y recursos necesarios.

Marco teórico

El *marketing*, en su constante evolución, ha experimentado un giro hacia un enfoque centrado en el ser humano, reconociendo la importancia fundamental de las personas en el proceso de creación de valor y construcción de relaciones duraderas con los clientes. Este cambio de paradigma, denominado *Marketing Centrado en el Ser Humano* (HCM), pone de relieve el rol esencial que desempeñan los individuos en todas las etapas del *marketing*,

El HCM reconoce que el *marketing* no opera en un vacío, sino que se desarrolla dentro de un ecosistema complejo compuesto por individuos con valores, normas culturales y un entorno de mercado dinámico. En este contexto, el estudio del H2H (*Human-to Human*) emerge como una disciplina complementaria al HCM, enfocándose en las interacciones directas entre personas dentro del ámbito del *marketing*. El H2H destaca la importancia de la autenticidad, la empatía y la transparencia en la comunicación, fomentando la confianza, la lealtad y la defensa de la marca entre los consumidores. El rol del ser humano en el *marketing* es amplio y diverso. Los seres humanos aportan una combinación única de habilidades, juicio y empatía. La creatividad para conectar con los consumidores de manera significativa, la capacidad para interpretar datos y tomar decisiones estratégicas y la responsabilidad social y ética son aspectos esenciales que distinguen al *marketing* centrado en el ser humano.

Human Centric Marketing (HCM)

El término *Human Centric Metrics* se refiere a métricas o indicadores de rendimiento que están centrados en el ser humano o en el usuario. Estas

métricas se utilizan para medir el desempeño de una empresa, producto o servicio desde la perspectiva del cliente o usuario, en lugar de simplemente enfocarse en métricas financieras o de eficiencia interna.

El enfoque en las métricas centradas en el ser humano es fundamental en áreas como el diseño de productos, la experiencia del cliente, la satisfacción del cliente y la calidad del servicio. En lugar de solo medir factores como ingresos, costos o eficiencia operativa, las *Human Centric Metrics* buscan comprender y evaluar cómo los clientes interactúan y perciben una empresa, producto o servicio. Las HCM incluyen elementos relacionados, como satisfacción del cliente, los cuales miden la satisfacción del cliente a través de encuestas, valoraciones o retroalimentación directa. Esto proporciona información sobre cómo los clientes perciben la calidad de un producto o servicio, así como su experiencia general con la empresa.

Evaluar la experiencia del usuario al interactuar con un sitio web, una aplicación móvil o un producto físico, puede incluir métricas como el tiempo de carga, la facilidad de uso, la claridad de la navegación y la satisfacción general del usuario. Lo cual definimos como *Experiencia del usuario (UX)*.

Seguir la tasa de retención de clientes a lo largo del tiempo para comprender cuántos clientes regresan y continúan utilizando los productos o servicios de la empresa puede ser un indicador importante de la lealtad del cliente y la calidad de la experiencia ofrecida.

La lealtad del cliente se mide a partir de la disposición de los clientes a recomendar la empresa o sus productos/servicios a otros (*Net Promoter Score, por ejemplo*). Esto puede reflejar el nivel de satisfacción y confianza de los clientes en la empresa. También el *engagement* del usuario nos permite evaluar la participación de los usuarios en plataformas digitales, como redes sociales o sitios web, mediante métricas como el número de interacciones, comentarios, compartidos o tiempo pasado en el sitio. Las *Human Centric Metrics* son métricas que se centran en la experiencia y percepción del cliente o usuario, y son fundamentales para comprender y mejorar la relación entre una empresa y sus clientes.

Human-To-Human Marketing (H2H)

El concepto de *marketing H2H (Human-to-Human)* se centra en la idea de que las interacciones entre empresas y clientes deben ser más humanas y auténticas. En lugar de enfocarse únicamente en transacciones comerciales, el *marketing H2H* busca establecer conexiones emocionales y personales con los clientes.

Se reconoce que detrás de cada transacción hay personas reales con necesidades, deseos y emociones. Por lo tanto, las empresas que adoptan este enfoque se esfuerzan por comprender mejor a sus clientes, comunicarse con ellos de manera auténtica y construir relaciones a largo plazo basadas en la confianza y la empatía.

Algunos aspectos clave del *marketing* H2H incluyen procesos tales como la comunicación auténtica: En lugar de mensajes genéricos y promocionales, las empresas se esfuerzan por comunicarse de manera auténtica y relevante, utilizando un tono humano y mostrando empatía hacia las preocupaciones y necesidades de los clientes.

Personalizar las experiencias de los clientes según su preferencia y comportamientos individuales puede incluir desde recomendaciones de productos personalizadas hasta mensajes de seguimiento adaptados a las interacciones previas del cliente con la marca.

En lugar de centrarse únicamente en transacciones individuales, el *marketing* H2H busca construir relaciones sólidas y duraderas con los clientes. Esto implica mantener un compromiso continuo con los clientes incluso después de que se haya realizado una compra.

Las empresas que practican el *marketing* H2H están atentas a las opiniones y comentarios de los clientes y utilizan esta información para mejorar sus productos, servicios y estrategias de *marketing*, tratar de humanizar las relaciones entre empresas y clientes, centrándose en la conexión emocional y la autenticidad para crear experiencias significativas y duraderas.

Algunas formas en las que el cliente participa en este enfoque

- **Participación activa:** el cliente es un participante activo en la conversación. Las empresas buscan involucrar a los clientes en un diálogo bidireccional, donde se fomenta la retroalimentación, las preguntas y las discusiones significativas.

- **Co-creación de valor:** se reconoce que el valor no se crea solo dentro de la empresa, sino a través de la colaboración con los clientes. Las empresas pueden invitar a los clientes a participar en la co-creación de productos, servicios o experiencias, aprovechando sus ideas, comentarios y contribuciones para mejorar y personalizar lo que ofrecen.

- **Personalización:** se valora la individualidad de cada cliente. Las empresas se esfuerzan por comprender las necesidades, preferencias y comportamientos específicos de cada cliente, y utilizan esta información para personalizar las interacciones y experiencias. Esto puede incluir desde recomendaciones de productos basadas en el historial de compras hasta mensajes personalizados adaptados a los intereses del cliente.

- **Feedback y opiniones:** escucha activa de los clientes. Las empresas valoran el *feedback* y las opiniones de los clientes, ya que proporcionan información valiosa que puede utilizarse para mejorar productos, servicios y experiencias. Fomentar un ambiente abierto donde los clientes se sientan cómodos expresando sus opiniones es fundamental en este enfoque.

- **Lealtad y defensa de la marca:** la relación entre la empresa y el cliente es mutua. Las empresas que establecen conexiones emocionales y auténticas con sus clientes pueden cultivar la lealtad a largo plazo y convertir a los clientes en defensores de la marca. Estos defensores no solo regresan como clientes repetidos, sino que también recomiendan la marca a otros y la respaldan activamente en sus redes sociales y comunidades en línea.

¿Por qué es importante el marketing H2H?

- **Diferenciación competitiva:** En un mercado saturado, donde los productos y servicios son cada vez más similares, el *marketing* H2H puede diferenciar a una empresa al crear experiencias únicas y significativas para los clientes.

- **Fidelización de clientes:** Las conexiones emocionales y las relaciones auténticas construidas a través del *marketing* H2H pueden fomentar la lealtad a largo plazo de los clientes. Los clientes que se sienten valorados y comprendidos tienen más probabilidades de regresar y recomendar la empresa a otros.

- **Mejora de la experiencia del cliente:** Al centrarse en las necesidades individuales de los clientes, el *marketing* H2H puede mejorar la experiencia del cliente, aumentando la satisfacción y reduciendo las tasas de abandono.

- **Generación de confianza:** Las interacciones humanas genuinas y auténticas ayudan a construir la confianza entre la empresa y sus clientes. La confianza es fundamental para establecer relaciones sólidas y duraderas con los clientes.

- **Adaptación al cambio:** En un entorno donde el comportamiento del consumidor está en constante evolución, el *marketing* H2H permite a las empresas adaptarse para satisfacer las expectativas cambiantes de los clientes y mantenerse relevantes en el mercado.

El *marketing* H2H se puede aplicar en las empresas a través de diversos medios y estrategias que fomentan la conexión emocional y auténtica con los clientes. A continuación, detallamos algunas de esas formas:

- **Comunicación personalizada:** Utilizar correos electrónicos, mensajes de texto u otras formas de comunicación directa para interactuar con los clientes de manera personalizada. Esto podría incluir mensajes de seguimiento después de una compra, felicitaciones en fechas especiales o comunicaciones que aborden las necesidades individuales de los clientes.

- **Redes sociales:** Las plataformas de redes sociales ofrecen una excelente oportunidad para el *marketing* H2H. Las empresas pueden interactuar con los clientes de manera directa y personalizada a través de comentarios, mensajes privados y publicaciones que muestran el lado humano de la marca.
- **Eventos y experiencias:** Organizar eventos o experiencias que permitan a los clientes interactuar directamente con la marca y con otros clientes. Estos eventos pueden incluir talleres, demostraciones de productos, reuniones de grupos de interés y actividades comunitarias.
- **Servicio al cliente:** Ofrecer un servicio al cliente excepcional es fundamental para el *marketing* H2H. Las empresas pueden brindar un trato personalizado y amigable a través de canales como chat en vivo, atención telefónica y soporte en redes sociales, mostrando empatía y resolviendo las necesidades individuales de los clientes de manera eficiente.
- **Contenido emocional:** Crear contenido que resuene emocionalmente con los clientes, ya sea a través de historias inspiradoras, testimonios de clientes o contenido que muestre el impacto positivo que la marca tiene en la vida de las personas.
- **Programas de fidelización:** Implementar programas de fidelización que reconozcan y recompensen a los clientes por su lealtad. Estos programas pueden incluir beneficios exclusivos, descuentos personalizados y experiencias especiales para los clientes más fieles.
- **Escucha activa:** Establecer canales para recopilar *feedback* y opiniones de los clientes y actuar sobre esta información de manera proactiva para mejorar productos, servicios y experiencias.
- **Formación del personal:** Capacitar al personal de la empresa para que se comunique de manera auténtica y empática con los clientes, fomentando relaciones genuinas y duraderas.

El *marketing* tradicional y el *marketing* H2H difieren en varios aspectos fundamentales en cuanto a su enfoque, estrategias y resultados. Aquí hay algunas diferencias clave entre ambos:

- **Enfoque en transacciones vs. Enfoque en relaciones:**
Marketing tradicional: Se centra principalmente en la transacción comercial, es decir, en promocionar un producto o servicio para generar ventas.

- *Marketing H2H*: Prioriza la construcción de relaciones a largo plazo con los clientes, centrándose en crear conexiones emocionales y auténticas que van más allá de una simple transacción
- **.Comunicación impersonal vs. Comunicación personalizada:**
Marketing tradicional: Utiliza mensajes genéricos y promocionales que se dirigen a un amplio público objetivo, sin personalización ni enfoque en las necesidades individuales de los clientes.
- **Marketing H2H**: Se comunica de manera personalizada y relevante, teniendo en cuenta las preferencias, intereses y comportamientos específicos de cada cliente. Busca establecer una comunicación auténtica y bidireccional.
- **Foco en el producto vs. Foco en el cliente:**
Marketing tradicional: Pone énfasis en las características y beneficios del producto o servicio que se está promocionando.
Marketing H2H: Coloca al cliente en el centro, comprendiendo sus necesidades, deseos y emociones. Se enfoca en proporcionar soluciones que agreguen valor y satisfagan las necesidades individuales de los clientes.
- **Interacción unilateral vs. Interacción bidireccional:**
Marketing tradicional: La comunicación suele ser unilateral, con la empresa transmitiendo mensajes a los clientes sin necesariamente recibir una respuesta o retroalimentación significativa.
Marketing H2H: Fomenta una interacción bidireccional entre la empresa y los clientes, donde se invita a los clientes a participar activamente en la conversación, proporcionar feedback y contribuir a la co-creación de valor.
- **Orientación a corto plazo vs. Orientación a largo plazo:**
Marketing tradicional: Tiende a enfocarse en generar resultados a corto plazo, como aumentar las ventas o alcanzar objetivos financieros inmediatos.
Marketing H2H: Adopta una perspectiva a largo plazo, buscando construir relaciones sólidas y duraderas con los clientes que conduzcan a la lealtad, la retención y el advocacy a largo plazo.

Mientras que el *marketing tradicional* se centra en transacciones impersonales y orientadas al producto, el *marketing H2H* prioriza las relaciones personalizadas y auténticas con los clientes, creando conexiones emocionales que conducen a resultados a largo plazo.

H2H como estrategia:

La aplicación del *marketing* H2H no necesariamente tiene que ser más costosa en comparación con otras estrategias de *marketing*. En muchos casos, puede ser más una cuestión de enfoque y filosofía que de recursos financieros.

Algunas consideraciones:

- **Enfoque en la autenticidad sobre el gasto:** Si bien el *marketing* H2H se centra en la construcción de relaciones auténticas y significativas con los clientes, esto no necesariamente requiere grandes inversiones financieras. La autenticidad, la empatía y la comunicación genuina pueden ser tan efectivas, si no más, que las tácticas costosas de *marketing* tradicional.
- **Uso eficiente de recursos:** El *marketing* H2H trata de entender y responder a las necesidades individuales de los clientes. Esto puede implicar un uso más eficiente de los recursos, ya que las empresas pueden dirigir sus esfuerzos y presupuestos hacia estrategias y actividades que realmente importan para sus clientes.
- **Fomento de la lealtad a largo plazo:** Aunque la implementación inicial del *marketing* H2H puede no ser necesariamente más barata que otras estrategias, sus efectos pueden ser más duraderos. Construir relaciones sólidas con los clientes puede conducir a una mayor lealtad a largo plazo, lo que a su vez puede reducir los costos asociados con la adquisición de nuevos clientes.
- **Enfoque en la retención de clientes:** El *marketing* H2H puede ser particularmente efectivo para aumentar la retención de clientes existentes. Dado que retener a un cliente suele ser más rentable que adquirir uno nuevo, invertir en estrategias que fomenten la lealtad y la satisfacción del cliente puede resultar en ahorros a largo plazo.
- **Creatividad y recursos no financieros:** El *marketing* H2H fomenta la creatividad y la innovación en la forma en que las empresas interactúan con sus clientes. Esto puede significar aprovechar recursos no financieros, como el tiempo y la atención del personal, para crear experiencias significativas y auténticas que generen un impacto duradero en los clientes.

Al centrarse en la autenticidad, la eficiencia en el uso de recursos y la construcción de relaciones a largo plazo, las empresas pueden aprovechar al máximo el potencial del *marketing* H2H sin necesidad de grandes inversiones financieras.

Inteligencia artificial (IA) y marketing H2H

- **La inteligencia artificial (IA) y el *marketing* H2H (Human-to-Human)** no son necesariamente antagonistas, sino que pueden complementarse de varias formas. Aquí hay algunas consideraciones:

- **Personalización escalable:** La inteligencia artificial puede mejorar la capacidad de las empresas para personalizar las experiencias de los clientes de manera escalable. Al utilizar algoritmos de aprendizaje automático, las empresas pueden analizar grandes cantidades de datos de los clientes y ofrecer recomendaciones personalizadas, lo que complementa el enfoque H2H al adaptarse a las necesidades individuales de los clientes.
- **Automatización de tareas repetitivas:** La IA puede ayudar a automatizar tareas repetitivas en el *marketing*, como el envío de correos electrónicos de seguimiento, la gestión de campañas en redes sociales y el análisis de datos. Esto libera tiempo para que los profesionales del *marketing* se centren en actividades más estratégicas y en la construcción de relaciones humanas significativas con los clientes.
- **Optimización de la experiencia del cliente:** La inteligencia artificial puede mejorar la experiencia del cliente al anticipar sus necesidades y ofrecer respuestas rápidas y relevantes a sus preguntas. Esto puede complementar el enfoque H2H al garantizar que las interacciones con los clientes sean fluidas, personalizadas y satisfactorias.
- **Análisis predictivo:** La IA puede ayudar a predecir el comportamiento futuro de los clientes en función de patrones de datos históricos. Esto permite a las empresas anticipar las necesidades de los clientes y ofrecerles productos y servicios relevantes antes de que incluso se den cuenta de que los necesitan, lo que puede fortalecer las relaciones H2H al demostrar empatía y comprensión.
- **Ética y transparencia:** Es importante tener en cuenta los aspectos éticos y de transparencia al utilizar la inteligencia artificial en el *marketing*. Las empresas deben asegurarse de que la IA se utilice de manera responsable y no comprometa la autenticidad y la integridad de las interacciones H2H con los clientes.

Si se implementa de manera ética y responsable, la inteligencia artificial puede complementar el marketing H2H al mejorar la personalización, automatizar tareas repetitivas, optimizar la experiencia del cliente y proporcionar análisis predictivo. Ambos enfoques pueden trabajar juntos para crear experiencias significativas y auténticas para los clientes.

H2H y las pymes

El tamaño de una organización puede influir en la aplicación del *marketing* H2H, pero no necesariamente determina su posibilidad de implementación. Algunos puntos a considerar:

- **Recursos disponibles:** Las grandes organizaciones pueden tener más recursos financieros y humanos para implementar estrategias de *marketing* H2H a gran escala. Pueden invertir en tecnología avanzada,

personal especializado y programas de capacitación para el personal. Sin embargo, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) aún pueden aplicar el *marketing* H2H de manera efectiva, enfocándose en la autenticidad y la personalización en sus interacciones con los clientes.

- **Flexibilidad y agilidad:** Las Pymes suelen tener una mayor flexibilidad y agilidad para adaptarse rápidamente a las necesidades y preferencias cambiantes de los clientes. Esto les permite implementar estrategias de *marketing* H2H de manera más ágil y experimentar con enfoques innovadores para construir relaciones con los clientes.
- **Enfoque en la atención al cliente:** Tanto las grandes organizaciones como las Pymes pueden ofrecer un servicio al cliente excepcional, que es fundamental para el *marketing* H2H. La clave está en la cultura empresarial y en la capacitación del personal para interactuar con los clientes de manera auténtica, empática y personalizada, independientemente del tamaño de la empresa.
- **Tecnología disponible:** Si bien las grandes organizaciones pueden tener acceso a tecnología más avanzada, como sistemas de gestión de relaciones con los clientes (CRM) o herramientas de análisis de datos sofisticadas, las Pymes también pueden aprovechar soluciones tecnológicas más accesibles y escalables para implementar estrategias de *marketing* H2H.
- **Estrategias adaptadas:** Independientemente del tamaño de la organización, es importante adaptar las estrategias de *marketing* H2H a las necesidades y recursos específicos de la empresa. Esto puede implicar ajustar la escala de las iniciativas, seleccionar los canales de comunicación más adecuados y priorizar las interacciones personalizadas con los clientes más valiosos.

Tanto las grandes empresas como las Pymes pueden aplicar este enfoque de manera efectiva. Lo más importante es centrarse en la autenticidad, la personalización y la atención al cliente en todas las interacciones con los clientes, independientemente del tamaño de la empresa.

Las *Human Centric Metrics* y el *marketing* H2H están estrechamente relacionados ya que ambos se centran en comprender y satisfacer las necesidades, deseos y experiencias de los clientes desde una perspectiva centrada en el ser humano. Algunas formas en las que se relacionan:

Enfoque en la experiencia del cliente: ponen énfasis en la experiencia del cliente como un aspecto fundamental para el éxito empresarial. Ambos enfoques buscan comprender cómo los clientes interactúan con la empresa, sus productos o servicios, y cómo se sienten durante esas interacciones.

Las métricas centradas en el ser humano, como la satisfacción del cliente, la lealtad y el *Net Promoter Score* (NPS), son fundamentales tanto para las *Human Centric Metrics* como para el *marketing* H2H. Ambos enfoques

buscan medir y mejorar la satisfacción y lealtad del cliente como indicadores clave de éxito.

Tanto las *Human Centric Metrics* como el *marketing* H2H reconocen la importancia de la personalización y la empatía en las interacciones con los clientes. Ambos enfoques buscan comprender las necesidades individuales de los clientes y adaptar las experiencias en consecuencia para crear conexiones auténticas y significativas.

Tanto las *Human Centric Metrics* como el *marketing* H2H valoran la construcción de relaciones sólidas y duraderas con los clientes. Ambos enfoques buscan promover la lealtad del cliente y generar defensores de la marca a través de interacciones humanas genuinas y auténticas.

En esencia, HCM enfatiza la empatía y la autenticidad en los esfuerzos de marketing. Reconoce que detrás de cada clic, compra o interacción, hay un ser humano con deseos, inquietudes y experiencias únicas. Al reconocer y respetar estas diferencias, las marcas pueden construir relaciones más profundas y significativas con sus clientes.

Uno de los principios clave de HCM es el concepto de *marketing* H2H o "humano a humano". A diferencia de los enfoques tradicionales B2C (empresa a consumidor) o B2B (empresa a empresa), que a menudo priorizan las transacciones sobre las relaciones, el *marketing* H2H pone a las personas en primer lugar. Reconoce que, independientemente del contexto (ya sea una transacción comercial o una interacción social), hay seres humanos en ambos lados, cada uno con sus propias emociones, motivaciones y valores.

Ambos enfoques se complementan entre sí y pueden contribuir a construir relaciones sólidas y duraderas con los clientes.

Conclusión

En un mundo empresarial que evoluciona a pasos agigantados, donde el cliente se encuentra en el centro de la escena, las estrategias de *marketing* tradicionales se ven desafiadas a adaptarse a una nueva realidad. El enfoque centrado en el ser humano, representado por el *Marketing* Centrado en el Ser Humano (HCM) y el *Marketing* Humano a Humano (H2H), emerge como una alternativa poderosa para conectar con los clientes de manera genuina y duradera.

El HCM y el *Marketing* H2H reconocen que detrás de cada transacción, interacción o clic existe un individuo con emociones, motivaciones y valores únicos. Al comprender y atender estas necesidades individuales, las marcas pueden establecer relaciones sólidas y significativas que van más allá de la simple venta.

En este nuevo paradigma, las métricas centradas en el ser humano, como la satisfacción del cliente, la lealtad y el *Net Promoter Score* (NPS), adquieren una importancia crucial. Estas métricas permiten a las empresas medir el impacto real de sus esfuerzos en la experiencia del cliente, proporcionando información valiosa para refinar sus estrategias y mejorar continuamente.

La personalización y la empatía se convierten en pilares fundamentales del *marketing* centrado en el ser humano. Las marcas que adoptan este enfoque buscan comprender las preferencias y comportamientos individuales de cada cliente, adaptando sus mensajes, recomendaciones y experiencias para crear conexiones auténticas y relevantes.

El *marketing* H2H, en particular, enfatiza la importancia de la interacción humana genuina en todos los puntos de contacto con el cliente. A través de una comunicación abierta, transparente y empática, las marcas pueden construir relaciones de confianza y fomentar la lealtad a largo plazo.

Los beneficios del *marketing* centrado en el ser humano son evidentes: mayor satisfacción del cliente, mayor lealtad, mayor defensa de la marca y, en última instancia, un mayor valor de vida del cliente. Las empresas que adoptan este enfoque están mejor posicionadas para prosperar en un mercado competitivo y construir relaciones duraderas con sus clientes.

En definitiva, el *marketing* centrado en el ser humano representa un cambio fundamental en la forma en que las empresas interactúan con sus clientes. Al poner al ser humano en el centro de la estrategia, las marcas pueden crear experiencias significativas, construir relaciones duraderas y alcanzar un éxito sostenible en el largo plazo.

Artículos recomendados

Caso de éxito de Marketing 5.0 Human 2 Human: L'Oréal y su programa de belleza personalizado

Introducción: En la era del *Marketing* 5.0, las empresas que buscan destacarse deben ir más allá de las estrategias tradicionales y enfocarse en crear experiencias humanas significativas. L'Oréal, líder mundial en la industria cosmética, ha demostrado ser pionera en este enfoque con su programa de belleza personalizado "*Make Up Your Mind*".

El desafío: L'Oréal buscaba conectar con sus clientes a un nivel más profundo y ofrecerles recomendaciones de productos personalizadas. La empresa también quería recopilar datos valiosos sobre las preferencias y comportamientos de los consumidores para mejorar sus productos y servicios.

La solución: L'Oréal desarrolló el programa "*Make Up Your Mind*", una plataforma digital que utiliza inteligencia artificial y aprendizaje

automático para analizar el rostro de los usuarios y recomendarles productos de maquillaje personalizados. El programa también ofrece tutoriales y consejos de belleza adaptados a las necesidades individuales de cada usuario.

Los resultados: El programa "*Make Up Your Mind*" ha sido un gran éxito para *L'Oréal*. Ha aumentado significativamente la participación de los clientes en la plataforma digital de la empresa y ha generado un mayor interés en sus productos de maquillaje.

¿Qué hace que este caso sea un ejemplo de *Marketing 5.0 Human 2 Human*? El éxito del programa "*Make Up Your Mind*" se basa en los siguientes principios del *Marketing 5.0*:

- **Enfoque en el cliente:** El programa se centra en las necesidades y preferencias individuales de cada usuario.

- **Utilización de la tecnología:** La inteligencia artificial y el aprendizaje automático se utilizan para crear una experiencia personalizada.

- **Creación de valor:** El programa ofrece recomendaciones de productos valiosas y tutoriales de belleza útiles.

- **Construcción de relaciones:** El programa fomenta la interacción entre la marca y los clientes.

- **Contribución a la sociedad:** El programa ayuda a las personas a sentirse más seguras y confiadas en sí mismas.

El caso de *L'Oréal* demuestra el poder del *Marketing 5.0* para crear conexiones significativas con los clientes y generar un impacto positivo. Las empresas que buscan tener éxito en la era digital deben adoptar un enfoque humano centrado en la tecnología para crear experiencias que beneficien tanto a las personas como al planeta.

Recursos adicionales

<https://www.loreal.com/en/>

Referencias bibliográfica

https://www.google.com.ar/books/edition/Human_Centric/knHXEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&printsec=frontcover&bsq=hUMAN%20CENTRIC%20METRICS

https://www.google.com.ar/books/edition/Human_Centric/knHXEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&printsec=frontcover&bsq=hUMAN%20CENTRIC%20METRICS

https://www.google.com.ar/books/edition/Human_Centered_Data_Science/jyMuEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=hUMAN%20CENTRIC%20METRICS&pg=PA147&printsec=frontcove

Bibliografía recomendada

Kotler, P., Pfoertsch, W., & Sponholz, U. (2021). *H2H Marketing: The Genesis of Human-to-Human Marketing*. Kindle Edition.

<https://www.amazon.com/Human-Centric-Marketing-People-What-ebook/dp/B09NKZTWTG>

<https://www.amazon.com/Human-Centered-Data-Science-Cecilia-Aragon/dp/0262543214>

EJE: FINANZAS

Modelación financiera de la gestión operativa de la empresa

AUTOR
GABRIEL RUBÉN FELDMAN (UNT)¹

Resumen

Las finanzas de corto plazo, o finanzas operativas, involucran la administración para el financiamiento de las operaciones corrientes de la empresa, es decir, cómo financiar el activo circulante. Las finanzas de largo plazo, o estructurales, examinan la administración para el financiamiento del activo fijo, de las decisiones de inversión y la estructura financiera óptima.

El foco de este artículo comprende el primero de estos aspectos, en otras palabras, la financiación del activo circulante, el cual podría variar mucho a lo largo del año como consecuencia de las operaciones de la empresa. Es por ello que resulta apropiado describir un modelo de análisis y diagnóstico financiero *ad hoc*, con el propósito de conocer la financiación necesaria para las operaciones corrientes de la empresa, realizar previsiones de Estados Financieros y tomar decisiones para resolver problemas, si los hubiera

Palabras clave: finanzas operativas - estrategia financiera - necesidades operativas de fondos - fondo de maniobra - déficit financiero

Introducción

Las finanzas estratégicas, de largo plazo o estructurales, tienen que ver con temas relacionados a decisiones del directorio, alta gerencia, con el

¹ E-mail: gfeldman@unsta.edu.ar. Celular: 381 6095373

clima interno entre los socios. Esto es una cuestión de finanzas de mediano/largo plazo.

Para tomar decisiones en este contexto es preciso hacerlo no solo por lo cuantitativo. Si bien finanzas es una disciplina eminentemente práctica, es importante resaltar que no se trata solo de hacer números. El conocimiento y pleno análisis del contexto empresarial es condición *sine qua non* para conducir un eficiente proceso de diagnóstico y optimización financiera. Es por ello que, previo al estudio con métodos cuantitativos de una organización, es precisa su descripción empleando técnicas cualitativas de evaluación de riesgos.

Herramientas como los esquemas *espina de pescado* y *bow tie* (Feldman, 2018) constituyen mecanismos que guían y marcan las pautas para llevar adelante exitosamente dicha descripción de riesgos. Es sugerible para el profesional que conduzca el proceso de gestión integral de riesgos que conozca tanto las herramientas cualitativas como las cuantitativas aplicables a la organización bajo análisis.

Las cuestiones relacionadas propiamente a los decisores y propietarios también influyen en el análisis. Es así que distintas personas pueden tener distintos criterios respecto de aspectos estratégicos. Ejemplo: ciertas personas son más propensas al endeudamiento o no, y ello no necesariamente se ve reflejado en el modelo cuantitativo. La ponderación de los pesos relativos de los factores es distinta entre las personas. En cierto contexto organizacional, quizás sea conveniente cuantitativamente el endeudamiento (o por el contrario, incorporar otro socio), pero las personas en sus querencias personales opinan distinto por motivos propios, sobre los cuales es relevante haber indagado. La racionalidad combinada con la emocionalidad de las personas es lo que interviene, junto al modelo cuantitativo, en la toma de decisiones.

Esta trascendencia de contemplar las posiciones de las distintas personas intervinientes en el entorno hace relevante describir los jugadores claves o *stakeholders* y qué talento tienen. *Stakeholders* son grupos o individuos que tienen interés en lo que hace la organización o una expectativa de la organización. Es importante que la organización comprenda sus necesidades, a fin de administrar la manera en que los objetivos empresariales conduzcan a satisfacer las demandas de estos actores interesados. Habitualmente resulta útil agruparlos en internos, vinculados y externos, según se explicita a continuación:

- **Internos:** aquellos íntimamente conectados a la organización y sus objetivos, por lo que tienen fuerte influencia sobre el negocio.
- **Vinculados:** aquellos que cuentan con una relación contractual con la organización.

- **Externos:** aquellos que tienen interés en la organización, aunque no formen parte de la misma.

Todos los factores antes mencionados son precisos de considerar en el análisis que se profundizará en este artículo, dado que siempre debe haber una racionalidad en la relación del “modelo de negocio operativo” con el “modelo de negocio financiero”, es decir, siempre debemos estar contrastando y viendo que sean consistentes. En otras palabras, quienes trabajan en el área financiera deben controlar que las masas patrimoniales acompañen el proyecto, para que sea sano.

Marco de análisis

En finanzas todas las decisiones de financiamiento e inversión deben destinarse a la creación de valor para la empresa y, por ende, al aumento de la riqueza de los accionistas, que se verá reflejada en el aumento del valor de las acciones. Esto es también válido para el análisis de las finanzas operativas.

Para proceder al análisis del negocio, hay un orden lógico sugerido que se indica a continuación:

1. Análisis económico
2. Análisis patrimonial – financiero
3. Diagnóstico
4. Estrategia financiera de corto plazo
5. Gestión de cada una de las partes del activo circulante y del pasivo de corto plazo

El paso 1 consiste en el análisis del Estado de Resultados (ejemplo: cómo van las ventas, crecen a tasa creciente o decreciente, o están frenadas, cómo va el margen de contribución, es rentable o no). Analizado todo como porcentaje sobre ventas: ventas, costos, gastos, beneficio.

El paso 2 consiste en el análisis del Balance (*ratios*). Análisis patrimonial financiero. Necesidades operativas de fondos (NOF), Fondo de maniobra (FM) y Déficit financiero.

El paso 3 consiste en el análisis de los datos de los puntos 1 y 2. Hasta aquí es un análisis más bien contable que financiero. Por ello es que decimos que la contabilidad es la materia prima de las finanzas, dado que las finanzas se nutren de la contabilidad.

Hay una estrecha interacción entre ambos campos del conocimiento para conducir un análisis organizacional.

El paso 4 consiste en comenzar a simular, proyectar, etc., y constituye ya un análisis financiero en pleno. Es decir, es muy importante no quedarse con el análisis previo y diagnóstico, sino que hay que describir y escribir un plan de acción para ejecutar la estrategia financiera a corto plazo, con un monitoreo periódico.

El paso 5 está definido por la coadministración que debe hacer el CFO (gerente financiero) de cada partida de corto plazo, co-actuando junto a los responsables de cada ítem (cuentas por cobrar, cuentas por pagar, disponibilidades, inventario).

El riesgo que enfrenta la empresa puede clasificarse en aquel de origen operativo y de origen financiero. El primero de ellos hace referencia a la actividad propia de la empresa, y se refleja en el lado izquierdo del balance (ventas y su evolución, costos fijos y variables, margen, etc.).

El riesgo financiero comienza porque se produce un desequilibrio en la composición de las masas patrimoniales (es decir del lado derecho del balance), y se debe estabilizar para que no se desequilibre.

Previo a comenzar a describir el foco del análisis de corto plazo, dos recomendaciones prácticas: 1) reducir las cuentas del Estado de Resultados a sus elementos más significativos, acorde al importe. Los conceptos más pequeños pueden agruparse bajo un ítem “otros”; 2) usar la unidad de medida más adecuada (miles, millones, etc.), con la menor cantidad de dígitos posibles, ya que caso contrario se dificulta la visualización de los números gruesos y se hace más complicado el análisis. Asimismo, no emplear decimales, ya que son irrelevantes a este efecto del análisis.

Las cuentas de resultados

En virtud de lo antes mencionado, para el análisis nos centraremos solo en los apartados principales del Estado de Resultados, dado que son los elementos relevantes para diagnosticar la situación de la empresa y elaborar un plan de acción.

1) Ventas: Su tamaño, para tomar una referencia del volumen de la organización, y dado que algunas soluciones posibles para grandes empresas no lo son para Pymes, y viceversa. Su crecimiento, como indicador potencial del negocio, y dado que ventas crecientes pueden significar necesidades financieras crecientes (crédito creciente). Observar su estacionalidad y si son cíclicas (relacionadas a los ciclos de la economía).

2) Margen bruto: calculado como margen sobre ventas. En particular resulta útil observar la evolución del *ratio* y compararlo con el promedio del sector, ya que frecuentemente los problemas comienzan con el deterioro del margen. Analizarlo ya sea en un sentido o en otro. Un margen escaso pondrá en riesgo la continuidad del negocio y, por el contrario, uno elevado puede dar indicios de una actividad con poca competencia. A su vez, ello da indicios sobre política de precios de venta y costos de los insumos.

3) Gastos operativos o estructurales (opex). Su análisis como porcentaje sobre ventas y el seguimiento de su evolución dan una pauta clara sobre el control de gastos por parte de la compañía. En particular, es relevante su compa-

ración con el margen dado que esta relación puede indicar si alguno de ellos no es consistente con la política empresarial. A su vez, la diferencia de ambas, conocida como EBITDA, es la consecuencia de los indicadores mencionados.

4) Rentabilidad: Por supuesto, el análisis de los beneficios y su evolución es una variable central de estudio, y principalmente su valor en términos absolutos, no solo porcentual. Esto es así dado que, por ejemplo, una comparación de interés es con el importe de la deuda, y otro uso habitual es calcular el flujo de fondos operativo al planear: Beneficio neto + amortización. Este indicador es frecuentemente comparado con el nivel de deuda e inversiones previstas, a efectos de evaluar su razonabilidad.

Por supuesto, los tradicionales ratios de rentabilidad de las ventas ROS (beneficio neto/ventas) y ROE (beneficio neto/capital propio) deben incluirse en la evaluación. Este último, al representar la rentabilidad que la empresa brinda a sus accionistas, debería ser comparado con la rentabilidad del sector o de un promedio de empresas, dado que la empresa compite por los recursos provistos por sus accionistas en un mercado competitivo.

Finalmente, el ROA o rentabilidad del activo (EBIT/activos netos) son un reflejo de la rentabilidad que producen los activos si se financian sin deuda.

5) Por supuesto, tratándose de un análisis financiero, corresponde incluir el estudio de los riesgos, que habitualmente en la doctrina financiera se analizan en términos de:

- Riesgos operativos: dados por la variabilidad de las EBIT respecto de las ventas.
- Riesgos financieros: dados por el importe de los intereses en relación a las EBIT, y que consecuentemente da un indicio sobre la posibilidad de incurrir en pérdidas ante una caída en ventas.

Necesidades operativas de fondos y fondo de maniobra

Como primera apreciación, y vinculándolo siempre con el análisis económico financiero, contemplar que el balance habitualmente se confecciona al cierre de fin de año, y no siempre dicho momento es representativo del análisis que se precisa llevar a cabo, o no es representativo de la situación financiera de la empresa. Esto puede ser así, por ejemplo, por cuestiones de estacionalidad, en cuyo caso se precisará el balance de dos meses del año para conducir el análisis, el del mes de mayor y menor crédito.

Las necesidades operativas de fondos (NOF) son los fondos necesarios para financiar las necesidades operativas de la empresa, ya que ésta al operar deberá destinar recursos para:

- Cuentas por cobrar
- Inventarios

- Caja necesaria para las operaciones. En la medida en que evolucionó significativamente el uso de dinero electrónico con rentabilidades, este dinero se ha reducido y en algunos casos directamente no es contemplado en el cálculo.

A su vez, las mismas operaciones de la empresa brindan financiamiento a parte de este activo circulante, proveniente de conceptos como proveedores y otros pasivos espontáneos sin costo.

Es decir, las NOF son los fondos que requiere la empresa para operar, o el monto de dinero que debe ser invertido para sostener las operaciones ordinarias de la empresa.

NOF: Caja + clientes + Inventarios –

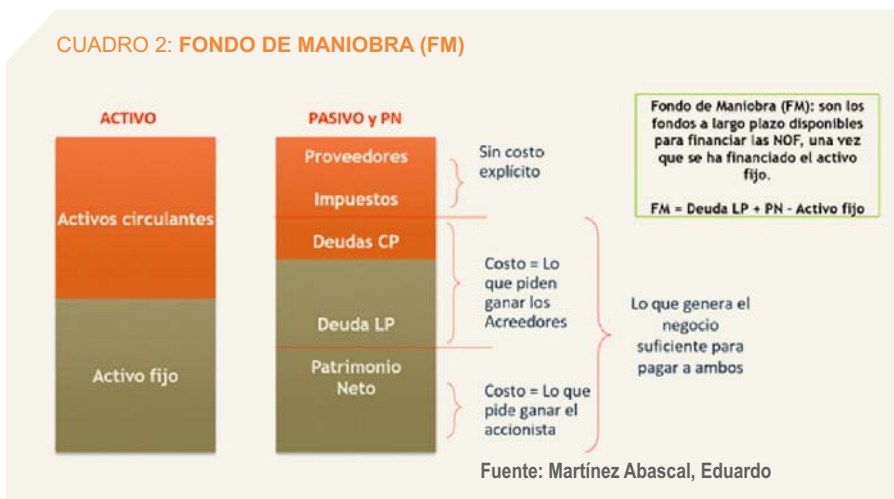


Es importante el análisis de NOF ya que cuando se procede a calcular el total a invertir en un proyecto, en realidad no es el activo total lo que se va a invertir, sino que son los activos fijos + NOF (es decir, están restadas las financiaciones espontáneas). Ejemplo: para poner un negocio en un shopping, generalmente las “marcas” son las que ponen la mercadería y un plazo de financiamiento. La palabra de financiamiento “espontáneo” significa que la relación con el proveedor es “cíclica” en el sentido de que, al vencer una deuda, se renueva automáticamente. Ejemplo: el proveedor vende, se le paga con un cheque a fecha, luego vuelve a vender y se le vuelve a dar un cheque a fecha, y así sucesivamente. En cambio, cuando es “a negociar” significa que se precisa acordar los términos para cada operación. Es así que, por ejemplo, un crédito bancario no es espontáneo.

A su vez, complementa al análisis el concepto de Fondo de Maniobra (FM), calculado como los fondos de largo plazo disponibles para financiar las NOF, una vez que se ha financiado el activo fijo.

$$FM = \text{Deuda de LP} + \text{Patrimonio Neto} - \text{Activo Fijo}$$

CUADRO 2: FONDO DE MANIOBRA (FM)



Solo si el $NOF = FM$ entonces el déficit financiero (DF) es igual a cero. Pero esto en la realidad casi nunca ocurre. Es decir, hay que descubrir cuál es el déficit financiero de la compañía. Ello implica (o sugiere) que es posible (y recomendable) ganar dinero por el pasivo. El déficit financiero es la parte que no está financiada ni por el pasivo espontáneo ni por el FM. No es que exista este rubro en la contabilidad, sino que estará “cubierta” por alguna cuenta de pasivo, por ejemplo “deuda bancaria”.

También puede haber déficit financiero “encubierto” en la cuenta proveedores, y es el caso en que hay atraso en los pagos, y se está pagando a plazos mayores a los acordados. Esa porción no es “financiamiento espontáneo” sino que forma parte del déficit financiero.

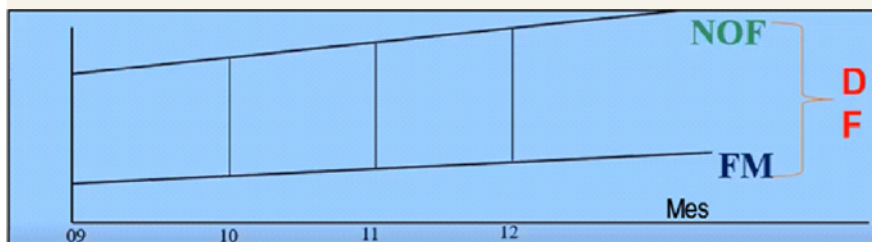
Generalmente, las NOF crecen a la misma tasa que las ventas. Casi a la misma tasa, solo un poco menos es el crecimiento de las NOF. Por eso la empresa debe tener en claro que debe planear con qué financiar dicho crecimiento de las NOF.

La ventaja de analizar de este modo es que se permite:

- Separar la cuestión de CP, que tiene que ver con funcionamiento, de las cuestiones de LP, que tienen que ver con temas “estructurales”.
- Diagnosticar “a priori” si la empresa que analizo tiene problemas de funcionamiento (CP) o de estructura (LP) utilizando los conceptos de NOF y FM.
- Evidenciar la diferencia entre capital de trabajo necesario y capital de trabajo disponible, determinando si hay déficit financiero, cuantificarlo y monitorear su evolución.

Es decir, una compañía puede trabajar con déficit financiero (DF), pero debe evaluar si el mismo es controlable o no controlable. Se puede convivir con el déficit financiero controlable, pero no con el “no controlable”. Tiene un costo el controlable, pero es posible convivir con él. Se considera controlable cuando su costo, al impactar sobre el EBITDA, no lo comprometa en una proporción muy alta (quizás una proporción del 10% del EBITDA sea una proporción razonable, y si se aproxima a niveles cercanos al 50%, ya no). A su vez, el DF controlable es cuando el mismo no va creciendo a través del tiempo, es decir, al comparar el DF en distintos períodos analizar cual es la pendiente de este DF. Es decir, para que el crecimiento sea sostenible, es recomendable que la variación “crecimiento de las NOF” sea igual a la variación “crecimiento del FM”. El cuadro siguiente ilustra esta situación:

CUADRO 3: Déficit financiero



Fuente: Elaboración propia

Hay un principio de coherencia en finanzas, que establece que las necesidades financieras de CP (30, 60, 90, 120 días) se financian con pasivos al mismo plazo. Mientras que los activos de LP (5, 7, 10 años) se financian con pasivos al mismo plazo. Ese equilibrio hay que procurar respetar. Ejemplo: para comprar un camión para una empresa, no parece razonable abonarlo en efectivo, ya que no hay manera de que el camión repague esa inversión si se fondea con caja (que es un fondeo de CP). Quizás lo más normal sea tomar un préstamo a 36 o 48 meses para financiarlo.

Otro análisis importante: flujo vs. stock. En finanzas la riqueza se mide como flujo futuro de fondos descontado, no por el “stock” en un momento determinado.

Desde este punto de vista, podemos decir que el balance “financiero” no es tan sencillo de analizar como el contable, ya que en el financiero habrá un “déficit financiero” que no es una cuenta contable, sino que es un “rojo” que, acorde lo indicado, se puede clasificar en “controlable” y “no controlable”.

En este sentido, una aclaración respecto de NOF. Al definirse como Activo circulante – recursos espontáneos, hay que aclarar que lo que se resta no es

“pasivo de CP”, es decir que existe la posibilidad de que no todos los recursos de CP sean espontáneos. Es decir, no es lo mismo recurso de CP que recurso espontáneo.

O sea que si es que hay recursos de CP que no sean espontáneos, entonces no juega en la NOF.

Por último, un comentario respecto del Análisis financiero vs. Contable. Desde este punto de vista, el activo puede verse como el instrumento que posibilita acceder al financiamiento y hay que ganar dinero también con el pasivo. A su vez, el financiamiento posibilita el crecimiento del activo contable. Es decir, un importante “activo” de la empresa es su capacidad de acceder al financiamiento.

Para ello, el administrador debe trabajar en mejorar la calidad del pasivo, en costos, plazos y garantía. Debe trabajar permanentemente por sustituir pasivos con estas características, para una sustentabilidad de la deuda y, por lo tanto, de la empresa.

Conclusiones

En primer lugar, destacar la estrecha vinculación e interacción de contabilidad y finanzas. Para llevar adelante un análisis económico financiero es preciso contar con un sistema contable que lo abastezca de información confiable y oportuna.

Por otro lado, respecto de los conceptos de NOF y FM, resaltar que las NOF son un uso de fondos, y por lo tanto deben estar en el lado de los activos, ya que son una inversión, tan importante como la que la empresa realiza en activo fijo, y a veces incluso mayor. De este modo, el activo de cualquier empresa puede dividirse en dos componentes: activo fijo y NOF.

La gestión de cada componente requiere decisiones de distinta índole. Los activos fijos se vinculan a decisiones estratégicas de la dirección y cambian poco, en cambio las NOF son una consecuencia directa de las decisiones operativas de la empresa. Si una empresa cambia sus políticas comerciales (períodos de cobro, pago, nivel de inventario), las NOF también cambiarán.

Bibliografía

- Feldman, G. (2018). Herramientas cualitativas de evaluación y análisis de riesgos. 38° *Jornada de Docentes de Administración Financiera (SADAF)*. Córdoba, Argentina.
- Martínez Abascal, E (2012). Finanzas para directivos. McGraw-Hill.
- Rovayo Vera, G. (2010) *Finanzas para directivos*. CODEGE – Corporación Ecuatoriana de Desarrollo y Gestión Educativa.

EJE FINANZAS

Plan de presupuesto monetario. Uso de índices y elasticidad para ajustar los valores monetarios y realizar una rentabilidad financiera que brinde información superlativa para mejorar la toma de decisiones

AUTOR
ANDRÉS ESTEBAN RAMÍREZ (UNSE)¹

Palabras clave: plan – índices – elasticidad – finanzas – rentabilidad

Introducción

El plan de presupuesto monetario, flujo de caja proyectado o cash flow es una herramienta muy utilizada en materia financiera para valorizar empresas, determinar requerimientos de fondos y tomar decisiones respecto a las acciones de financiamiento requerido para lograr equilibrar la caja o lograr la mejor combinación de alternativas de financiamiento destinado a las inversiones planificadas. Funciones principales estas de un administrador financiero de toda empresa u organización, lo que permite lograr sus objetivos fundamentales, maximizar el valor de la empresa y la rentabilidad de los dueños.

Autores como W. C. F. Hartley, Carlos A. Aliberti o Guillermo G. Onitcanschi, entre otros abocados a la materia de la Administración Financiera, explican y desarrollan modelos y ejemplos de un plan de presupuesto monetario para evaluar financieramente los planes de acción de las empresas, como un plan estratégico, planes de marketing o los principales desarrollados por empresarios y emprendedores como el plan de negocios y el plan proyecto de inversión. Estos dos últimos planes poseen en la República Argentina reglamentación para su formulación mediante sus respectivas resoluciones técnicas, 49 y 50, de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas.

Los desarrollos plasmados en sus respectivas bibliografías a modo didáctico resultan satisfactorios pero insuficientes en el momento en que

¹ E-mail: gfeldman@unsta.edu.ar. Celular: 381-6095373

los profesionales deben formular los mismos por considerar grandes simplificaciones. Al omitir notas o comentarios al respecto permite que los alumnos, futuros profesionales, consideren que este es el procedimiento correcto y que así se debe confeccionar, lo que ocasiona que se alejen de la realidad los resultados del análisis correspondiente y que al realizar la interpretación esta resulte prácticamente incorrecta. Para suplir esta omisión y lograr una formulación más acorde a lo real, aunque sea una proyección en este trabajo, se presentan los siguientes puntos: ajustar por índices proyectados los valores de los conceptos que componen el plan de presupuesto monetario y el efecto de la elasticidad en el precio de las unidades a vender o servicios a prestar.

Para una mejor explicación de cómo visualizar las ventajas de la propuesta, se muestra contrastando la formulación académica tradicional con la propuesta mediante ejemplos hipotéticos, simples y concisos. También se agregan algunas modificaciones a la estructura del plan de presupuesto monetario para que esta información se acerque más a la realidad esperada, siempre situados en el presente con la información disponible en el momento, característica principal de la racionalidad de las decisiones.

Plan de presupuesto monetario para la evaluación financiera

En la clasificación tradicional el plan de presupuesto monetario financieramente es un plan de uso único, se formula para un determinado propósito y como todo plan posee las mismas características de los demás, acorde a los requerimientos del decisor. Muchos son los conceptos que permiten describirlo, aunque en este trabajo lo conceptualizamos como

la herramienta que permite pronosticar en forma clara, precisa, metódica, sistemática y principalmente cuantificada, los ingresos y egresos de dinero en un determinado período, resultado de un plan de acción como planes de negocios, planes proyectos de inversión, planes programas entre otros planes, permitiendo tomar decisiones con mayor nivel de información calificada, pertinente y de valor superlativo.

Este concepto se enfoca en el nivel de calidad de la información para una toma de decisiones efectiva, motivo por el cual el realizar la formulación del plan presupuesto monetario con ajustes para determinar los valores monetarios genera un análisis en la evaluación financiera más correcto en caso de formular planes como por ejemplo un plan de proyecto de inversión en cualquier nivel de su formulación, perfil, prefactibilidad o factibilidad, clasificación que sostiene, entre otros, el profesor Nasir Sapag Chain.

Formulación tradicional del plan de presupuesto monetario

Se presenta el siguiente caso hipotético para formular un plan de presupuesto monetario que puede integrar un plan de negocios o plan proyecto de inversión. Luego se muestran las omisiones que hacen del mismo un plan con información poco confiable para la toma de decisiones.

Horizonte temporal	5 años
Cantidad vendida	100 unidades
Precio de venta unitario	\$300
Costo de venta unitario	\$100
Mano de obra (<i>incluye cargas sociales</i>)	\$7.000 anual
Costos fijos	\$5.000 anual
Depreciaciones	\$3.000 anual
Inversiones en bienes de capital	\$30.000
Inversiones en capital de trabajo	\$1.000
Tasa de rendimiento efectiva pretendida	15% anual

	Año	0	1	2	3	4	5
1	VENTAS		30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
2	CMV		-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00
3	Mano de Obra		-7.000,00	-7.000,00	-7.000,00	-7.000,00	-7.000,00
4	Costos Fijos		-5.000,00	-5.000,00	-5.000,00	-5.000,00	-5.000,00
5	DEPRECIACIÓN		-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00
6	Resultado antes de Impuestos		5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
7	Impuestos		-1.750,00	-1.750,00	-1.750,00	-1.750,00	-1.750,00
8	Resultados luego de Impuestos		3.250,00	3.250,00	3.250,00	3.250,00	3.250,00
9	Inversión en bienes productivos	-15.000,00					
10	Inversión en capital de trabajo	-1.000,00					
5	DEPRECIACIÓN		3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
	Plan de presupuesto monetario	-16.000,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00
12	Actualización (tasa de rendimiento efectiva)	1,0000	1,1500	1,3225	1,5209	1,7490	2,0114
	Plan de presupuesto monetario actualizado	-16.000,00	5.434,78	4.725,90	4.109,48	3.573,46	3.107,35

Figura 1. Plan de presupuesto monetario formulado tradicionalmente

En la Figura 1 se muestra cómo se presenta la formulación del plan de presupuesto monetario o flujo de caja de nuestro ejemplo. Con este plan se puede realizar la evaluación financiera, solo se utilizan las dos principales herramientas, el valor actual neto y la tasa interna de retorno o rendimiento esperado del plan. Con estas dos herramientas financieras que tienen en cuenta el tiempo, en contraposición a las contables, se obtienen los siguientes resultados indicados en la Figura 2: un valor actual neto de los flujos futuros descontados al 15% anual de \$4.950,97 y una rentabilidad esperada (T.I.R.) del 27,44% anual.

Evaluación Financiera	
Valor Actual Neto en \$	4.950,97
Tasa Interna de Retorno (Rendimiento financiero) en %	27,44%

Figura 2. Resultados de la evaluación financiera

Tanto la técnica usada para formular el plan de presupuesto monetario como las herramientas para determinar los resultados de la evaluación financiera son correctas aunque, al detenerse un instante a estudiarlas, se hace notable la omisión de varios factores a considerar. Tomar una decisión con este tipo de información poco fiable que provee un plan de presupuesto monetario formulado de esta manera, aunque sea a nivel general o perfil, será un salto a una pileta sin agua desde una plataforma de 10 metros al menos.

Entre las omisiones a considerar podemos encontrar: los precios de los bienes a vender, como los costos en que debemos incurrir que sufren cambios a medida que pasa el tiempo, por cambio en la cantidad de demanda o de oferta, como cambios en la demanda u oferta, además del efecto de la inflación y los cambios constantes que se sufren en las preferencias y hábitos de los consumidores. La evolución del salario en la industria particular de la actividad productiva en que se quiere implementar el plan de proyecto de inversión, también la incidencia de los impuestos que su inclusión puede determinar que el resultado financiero sea inferior, igual o superior al que se pretende.

Respecto a la estructura del plan de presupuesto monetario, el horizonte temporal culmina en el último período de actividad, sin explicar que en ese momento se liquidan todas las inversiones en capital productivo, como se da por sobreentendido que el capital de trabajo se pierde aunque no se refleja en el mismo. La realidad indica que luego de terminar las operatorias una empresa continúa como un ente residual, operando hasta cobrar sus créditos y pagar sus deudas tanto a proveedores como al fisco por los impuestos que vencen posterior a su corte técnico del horizonte temporal, y esto se soluciona incorporando períodos adicionales.

Formulación propuesta del plan de presupuesto monetario

El plan de presupuesto monetario propuesto se formula ajustando los valores monetarios de las variables que integran el plan mediante, diferentes índices que estiman el valor que se espera tengan en el futuro. Se sugiere usar el índice precio al consumidor (IPC) para el precio de venta, el índice precio mayorista (IPM) para el costo de mercadería, costos fijos y la evolución del índice de mano de obra (IMO) del sector industrial a la actividad económica a realizar para ajustar los salarios.

En las figuras 3, 4, 5 y 6 se muestran la evolución anual de cada índice a usar en el ajuste de los valores estimados como el IPC y el IPM cuya información es accesible, además de que son publicados por el INDEC, órgano de determinación de los mismos, la mayoría de los diarios también se hacen eco de su resultado. Determinar el índice de evolución del precio de la mano de obra es más complejo, depende de cada sector y sus paritarias. Se recomienda usar en forma análoga el procedimiento para obtener el IPC a cada incremento de salario por paritarias y obtener el índice necesario para el sector al que pertenece la futura actividad económica.

Respecto a la elasticidad, se sugiere construir la tabla de cantidad vendida a los diferentes precios que la empresa estableció, de esa manera utilizar la fórmula variación porcentual de la cantidad del producto "x" sobre la variación porcentual del precio del producto "x" ($\Delta \%Qx / \%Px = e$). Con este procedimiento se obtiene la elasticidad de la empresa o la industria.

Año	I.P.M. %
2019	58,5
2020	35,4
2021	51,3
2022	94,8
2023	276,4

Figura 3. Fuente: Infobae y El economista

Año	I.P.C. %
2019	53,8
2020	36,1
2021	50,9
2022	94,8
2023	211,4

Figura 4. Fuente: Infobae y El economista

Año	I.M.O. %
2019	43,8
2020	46,1
2021	49,9
2022	96,7
2023	221,2

Figura 5. Fuente: Datos hipotéticos

Año	$\Delta \%Qx$
2024	-
2025	6,00%
2026	-5,00%
2027	-7,00%
2028	-9,00%

Figura 6. Fuente: Datos hipotéticos proyectados

Los índices son información pasada y para realizar el ajuste de los valores en el plan de presupuesto monetario se requieren datos estimados o que se espera que ocurran en el futuro. Para lograr estimar los datos futuros de estos índices, se recomienda usar una de las siguientes técnicas de proyección: promedio móvil simple, promedio móvil ponderado o regresión lineal simple.

Respecto a la elasticidad con el objeto de simplificar la propuesta, en la Figura 6 se muestra la proyección de la variación % de las cantidades. En caso de tener datos históricos también se recomiendan las técnicas mencionadas de proyección para obtener datos de la variación porcentual de las cantidades estimadas a vender.

Para realizar el ajuste de los valores del plan de presupuesto monetario, se eligen las técnicas de promedio móvil simple para la proyección de los índices. En la Figura 7 se muestra la técnica del mismo, por ejemplo para obtener el IPC del año 2024 sumamos los 5 datos de la Figura 3, $(53,8+36,1+50,9+94,8+211,4)/5 = 447/5 = 89,4$; este resultado es el valor que figura como primer dato proyectado de la Figura 8 que muestra los datos proyectados del IPC con la técnica elegida.

$\frac{\text{Dato 1} + \text{Dato 2} + \text{Dato 3} + \text{Dato 4}}{\text{Número de datos considerado}} = \text{Dato 5 (proyectado para el próximo período)}$	
$\frac{\text{Dato 2} + \text{Dato 3} + \text{Dato 4} + \text{Dato 5}}{\text{Número de datos considerado}} = \text{Dato 6 (proyectado para el próximo período)}$	
$\frac{\text{Dato 3} + \text{Dato 4} + \text{Dato 5} + \text{Dato 6}}{\text{Número de datos considerado}} = \text{Dato 7 (proyectado para el próximo período)}$	

Figura 7. Procedimiento técnica de proyección promedio móvil simple

Recordemos la información del ejemplo para poder formular el plan de presupuesto monetario:

Horizonte temporal	5 años
Cantidad vendida	100 unidades
Precio de venta unitario	\$300
Costo de venta unitario	\$100
Mano de Obra (incluye cargas sociales)	\$7.000 anual
Costos Fijos	\$5.000 anual
Depreciaciones	\$1.500 anual
Inversiones en bienes de capital	\$15.000
Inversiones en capital de trabajo	\$1.000
Tasa de rendimiento efectiva pretendida	15% anual
Datos Adicionales	
Venta de bienes de capital (año 2028)	\$10.000 Se vende año 2028, se cobra año 2029 o año adicional
Recupero de capital de trabajo	Se recupera en el año 2029 o año adicional, sin esperar pérdidas

En las Figuras 8, 9 y 10 se muestran las proyecciones utilizando la técnica del promedio móvil simple de acuerdo al procedimiento explicado en la Figura 7, del índice precio al consumidor, índice precio mayorista y el índice de mano de obra de la industria de nuestro ejemplo respectivamente. Con los índices proyectados se procede a realizar el ajuste comenzando por el segundo período por considerar que en el primer período su índice corresponde a un valor de inicio o valor base de acuerdo a la Figura 11 que indica los esperados valores ajustados de acuerdo a cada año del plan de presupuesto monetario

Año	I.P.C. %	Índice	Factor
2019	53,8		
2020	36,1		
2021	50,9		
2022	94,8		
2023	211,4		
2024	89,4	0,894	1,894
2025	96,5	0,965	1,965
2026	108,6	1,086	2,086
2026	120,1	1,201	2,201
2027	125,2	1,252	2,252
2028	108,0	1,080	2,080

Figura 8. Datos IPC proyectados técnica promedio móvil simple

Año	I.P.M. %	Índice	Factor
2019	58,5		
2020	35,4		
2021	51,3		
2022	94,8		
2023	276,4		
2024	103,3	1,033	2,033
2025	112,2	1,122	2,122
2026	127,6	1,276	2,276
2026	142,9	1,429	2,429
2027	152,5	1,525	2,525
2028	127,7	1,277	2,277

Figura 9. Datos IPM proyectados técnica promedio móvil simple

El precio unitario de venta, por ejemplo, al iniciar la actividad económica en el período 0, que es el inicio del primer período, se mantiene sin sufrir variantes al igual que las cantidades o unidades a vender de ese período a excepción de las estrategias comerciales de coyuntura. Por ello se comienza a realizar el ajuste en el segundo período como se observa en la Figura 11, en la columna del segundo año donde la cantidades pasan de 100 unidades a 106 de acuerdo a la $\Delta\%Q_x$ por efecto de la elasticidad y el precio unitario que pasa de \$300 la unidad a \$589,56, lo cual permite observar que las ventas totales estimadas en el presupuesto monetario propuesto de la figura 12 indica \$62.493,36 en la columna del año 2025.

Año	I.M.O. %	Índice	Factor
2019	43,8		
2020	46,1		
2021	49,9		
2022	96,7		
2023	221,2		
2024	91,5	0,915	1,915
2025	101,1	1,011	2,011
2026	112,1	1,121	2,121
2026	124,5	1,245	2,245
2027	130,1	1,301	2,301
2028	111,9	1,119	2,119

Figura 10. Datos IMO de la industria proyectados técnica promedio móvil simple

Como se observa en la Figura 11, el costo de venta unitario se ajusta por los datos desde el año 2024 hasta el año 2028 del índice de precio mayorista proyectado, al igual que los valores de los costos fijos, que se relejan año a año en la formulación del plan de presupuesto monetario propuesto. Respecto a la mano

	2024	2025	2026	2027	2028
Conceptos a ajustar	Primer año	Segundo año	Tercer año	Cuarto año	Quinto año
Cantidad de unidades (Q)	100	103	101	94	85
Precio de venta unitario (\$)	300,00	589,56	1.229,85	2.707,44	6.097,53
Costo de venta unitario (\$)	-100,00	-212,24	-483,06	-1.173,17	-2.961,98
Mano de obra anual (\$)	-7.000,00	-14.076,16	-29.853,51	-67.027,91	-154.222,68
Costos fijos (\$)	-5.000,00	-10.611,80	-22.522,06	-47.799,92	-101.448,64

Figura 11. Valores esperados ajustados por sus índices de acuerdo a su naturaleza

de obra para su ajuste se considera el índice de la mano de obra de la industria de acuerdo a los datos supuestos considerados en la Figura 10. Todos los valores se proyectan hasta el año 2028, año de finalización de la actividad económica, esta consideración es un corte técnico de la actividad económica para realizar la evaluación financiera del plan.

ANO	0	2024	2025	2026	2027	2028	2029
PERIODO	0	1	2	3	4	5	6
1 VENTAS		30.000,00	62.493,36	123.845,47	253.554,60	519.646,26	
2 CMV		-10.000,00	-22.497,02	-48.643,73	-109.868,37	-252.426,67	
3 Mano de Obra		-7.000,00	-14.076,16	-29.853,51	-67.027,91	-154.222,68	
4 Costos Fijos		-5.000,00	-10.611,80	-22.522,06	-47.799,92	-101.448,64	
5 DEPRECIACIÓN		-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	
7 Resultado venta de bienes productivos						2.500,00	
Resultado antes de Impuestos		6.500,00	13.808,38	21.326,17	27.358,40	12.548,28	0,00
6 Impuestos		-2.275,00	-4.832,93	-7.464,16	-9.575,44	-4.391,90	
Resultados luego de Impuestos		4.225,00	8.975,45	13.862,01	17.782,96	8.156,38	0,00
7 Inversión en bienes productivos	-15.000,00						
8 Inversión en capital de trabajo	-1.000,00						1.000,00
5 DEPRECIACIÓN		1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	
7 Ajuste por resultado de venta de bienes productivos						-2.500,00	
7 Cobro de venta de los bienes productivos							10.000,00
Plan de presupuesto monetario	-16.000,00	5.725,00	10.475,45	15.362,01	19.282,96	7.156,38	11.000,00
Actualización (tasa de rendimiento efectiva)	1,000	1,150	1,323	1,521	1,749	2,011	2,313
Plan de presupuesto monetario actualizado	-16.000,00	4.978,26	7.920,94	10.100,77	11.025,09	3.557,99	4.755,60

Figura 12. Plan de presupuesto monetario formulado con ajustes de valores

En la Figura 13 se muestran los resultados del valor actual neto de \$26.338,66 y el rendimiento del plan o tasa interna de retorno del 58,88% anual. Estos datos son reflejo de considerar ajustes de los valores estimados en la formulación, al

comparar estos valores con los de la Figura 2 se observa una diferencia entre estos resultados que a la hora de evaluar mejora la performance del rendimiento financiero, variable de peso al momento de la toma de decisiones.

Evaluación Financiera	
Valor Actual Neto en \$	26,338,66
Tasa Interna de Retorno (Rendimiento financiero) en %	58,88%

Figura 13. Evaluación financiera del plan de presupuesto monetario propuesto

El plan de presupuesto monetario propuesto se formuló incorporando períodos adicionales, en este caso el año 2029 donde se reflejan las operaciones de como un ente residual. Allí se terminan de recuperar los fondos invertidos en capital de trabajo, y cobrar la venta del capital productivo, ambas variables son omitidas en el plan de presupuesto monetario tradicional.

Al vender los bienes productivos, se obtiene el resultado de dicha venta utilizando la fórmula de la Figura 14, con datos supuestos se considera un resultado de \$2.500 aunque al cobrarse en el 2029 se debe ajustar en la parte inferior del plan, de este modo queda demostrada la influencia en la determinación del monto imponible para determinar el impuesto a las ganancias. Se cobra en el año 2029 \$10.000 que lo integran el resultado de \$2.500 y el valor residual o contable de los bienes de \$7.500.

VALOR DE COMPRA (al año 0)	\$15.000
DEPRECIACIÓN ACUMULADA (al año 2028)	-\$ 7.500
VALOR RESIDUAL O CONTABLE (al año 2028)	\$ 7.500
VALOR DE VENTA (al año 2028)	\$10.000
VALOR RESIDUAL O CONTABLE (al año 2028)	-\$ 7.500
RESULTADO DE VENTA (al año 2028)	\$ 2.500

Figura 14. Evaluación financiera del plan de presupuesto monetario propuesto

Respecto a otras variables que se pueden ajustar o estimar como las depreciaciones, estas se encuentran relacionadas con la variación del valor de los bienes, por lo cual se consideró excluir en este caso como también el Impuesto al valor agregado, el impuesto a los ingresos brutos y el ajuste del impuesto a las ganancias.

Consideraciones y conclusiones

La formulación tradicional del plan de presupuesto monetario a modo de introducir en la materia desde una perspectiva didáctica es ideal por su simplicidad estructural que facilita una posterior evaluación financiera. Pero debemos

destacar que esta información para una toma de decisiones es insuficiente y se debe formular el plan de presupuesto monetario utilizando otras herramientas y técnicas, las cuales en la mayoría de las carreras de ciencias económicas imparten a los futuros profesionales.

Este trabajo pretende en primera instancia mostrar las ventajas de utilizar los ajustes de los valores para formular el plan de presupuesto monetario. En segunda instancia, que estas ventajas comiencen a persuadir al lector de utilizar las herramientas presentadas en el momento en que formule un plan de presupuesto monetario logrando un plan acorde a la complejidad de la realidad de cualquier actividad económica.

De esta manera mostrar al empresario y/o emprendedor la complejidad a la que se enfrenta al decidir implementar un plan de negocios o plan de proyecto de inversión, como sus posibles resultados, y evitar caer en ilusiones generadas por estimar valores de acuerdo a su olfato o el de un asesor y favorecer el uso de herramientas que estimen con más objetividad dicha información. Logrando de esta manera que tome decisiones con información de carácter superlativo incrementando su probabilidad de éxito.

Bibliografía

- Aliberti, C. A. (2006). *Análisis Financiero de Proyectos de Inversión*. Fondo Editorial CPCECABA.
- CENADMIN. (2018). Resolución Técnica 49 “Plan de Negocios, Marco Conceptual e Informe de Plan de Negocios”. Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas.
- CENECO. (2019). Resolución Técnica 50 “Formulación y Evaluación de Proyecto de Inversión”. Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas.
- Hartley, W. C. F. (1986). *Cash Flow: Su Planificación y Control*. Ediciones Deusto.
- Onitcanschi, G. G. (2001). *Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión*. Errepar.
- Salvatore, D. (1998). *Microeconomía*. McGraw-Hill.
- Sapag Chain, N. y Reinaldo. (2000). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. McGraw-Hill.
- Sapag Chain, N. (2001). *Evaluación de Proyectos de Inversión en la Empresa*. Pearson Prentice Hall.

EJE GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Análisis de las principales barreras a la internacionalización de las Mipymes de la región de Villa María (Argentina)

AUTORES

NICOLÁS S. BELTRAMINO (UNC - UNVM)

JUAN M. INGARAMO (UNVM)

LILIA C. GAZZANIGA (UNC - UNVM)

NATALIA A. BELTRAMINO (UNC)

Resumen

Es por todos conocida la importancia que tienen las Mipymes en la actividad económica de un país, dado que contribuyen de manera importante al producto bruto interno y a la generación de empleo, participan fuertemente en la distribución de la riqueza y el desarrollo a nivel local, ya que sus beneficios se distribuyen en el territorio en el que están localizadas. Una alternativa para su desarrollo y mejora de la competitividad, en un mundo globalizado, está dada en el desarrollo de mercados internacionales, dado que son capaces de responder más rápidamente a entornos cambiantes a diferencia de las grandes empresas. Ello sumado a que se enfrentarán a una fuerte competencia internacional lo que contribuirá de manera importante en su fortalecimiento.

Ahora bien, existen obstáculos o barreras que dificultan o impiden que las Mipymes incorporen en sus estrategias a la internacionalización de los negocios. Estas barreras son tanto internas como externas. Entre las externas podemos mencionar las de tipo gubernamental, las económicas, políticas/legales, de procedimiento y monetarias y barreras socioculturales. En tanto que entre las internas encontramos barreras gerenciales, barreras financieras y barreras de *marketing*, entre otras.

Es por ello que este estudio pretende determinar cuáles son las principales barreras que encuentran los empresarios o responsables de la gestión de las Mipymes de la región de Villa María para no internacionalizar sus negocios.

Para ello hemos llevado adelante un estudio de campo encuestando mediante un cuestionario digital al nivel directivo de las Mipymes. La muestra fue

obtenida en base al muestreo por conveniencia, habiendo conseguido la respuesta de un total de 366 Mipymes. El relevamiento se realizó entre los meses de agosto a noviembre de 2023.

Introducción

El importante papel que desempeñan las Mipymes en las economías de los diferentes países latinoamericanos, así como en la economía de la República Argentina, es por todos conocido. No sólo representan el 99,4% de todas las empresas, sino también una importante fuente de creación de empleo (aproximadamente dos tercios de todos los empleados trabajan en Mipymes) y representan el 45% del valor añadido producido en el país (Ministerio de Economía, 2023). Dado que tienen un gran potencial de innovación y pueden hacer frente con mayor flexibilidad a los cambios en su entorno, el crecimiento y el desarrollo de las Mipyme serán cada vez más importantes para el desarrollo del país.

El proceso de internacionalización de los negocios ha sido ampliamente estudiado en los últimos años, dada la existencia de una economía cada vez más globalizada. Se focalizaron en las empresas de mayor tamaño, ya que estas en principio serían las que tienen mayores capacidades para este tipo de actividad. Sin embargo, si bien las Mipymes pueden tener algunas desventajas como puede ser la falta de recursos financieros o la carencia de recursos humanos calificados, cuentan con muchas características que pueden resultar ventajosas para implicarse en un proceso de internacionalización, como por ejemplo la menor burocracia organizativa que les da gran flexibilidad en la toma de decisiones y les permite dar respuestas más ágiles a las necesidades cambiantes de los clientes, lo que puede resultar más dificultoso para empresas más grandes (Toulova et al., 2015).

Es bastante discutida en la academia la influencia de la internacionalización en el desempeño y competitividad de las Mipymes (Trapczynski & Wrona, 2013), ya que algunos afirman que el proceso de internacionalización produce un mejor desempeño, mientras que para otras Mipymes es preferible la operación a nivel doméstico y a lo sumo regional (Nkongolo-Bakenda et al., 2010). Por el contrario, Pangarkar (2008) sostiene que la internacionalización genera efectos positivos en la Mipyme y la alienta a incorporar este tipo de estrategia, dado que este proceso genera ventajas superiores a sus desventajas, aumentando su desempeño en la medida que aumenta su participación internacional.

Sin embargo, el proceso de internacionalización de las Mipymes se ve afectado por diversos factores que pueden generar barreras o inconvenientes a la hora de embarcarse en el mismo (Korsakiene & Tvaronavičiene, 2012). Un análisis de la literatura sobre las barreras a la internacionalización de las

Mipymes en los países emergentes muestra que se han desarrollado pocas investigaciones sobre este tema (Al-Hyari et al., 2012; Roy et al., 2016). Las barreras a la internacionalización son todas aquellas obstaculizan la expansión internacional de las Mipymes y pueden ser clasificadas en internas y externas (Leonidou, 2004). En tanto, Rutashobya & Jaensson (2004) explicitan algunas de las principales barreras, entre las que mencionan la insuficiencia de recursos financieros, escasas habilidades de gestión y marketing, el riesgo cambiario para la exportación, la falta de conocimiento de idiomas extranjeros, la experiencia cultural, el escaso conocimiento de la información del mercado extranjero, el miedo a riesgos del mercado exterior y experiencia previa en exportación.

Es por todo lo mencionado que el objetivo de este trabajo es indagar sobre qué factores perciben los empresarios y responsables de la gestión de las Mipymes argentinas como las barreras más importantes en su internacionalización. Además, el objetivo también es examinar si existen diferencias significativas en el desempeño de las Mipymes internacionalizadas de las que aún no lo han incorporado.

Marcoteórico

El mundo globalizado y la mayor competencia llevan a las empresas a tratar de expandir sus negocios a nivel internacional, favoreciendo de este modo el desarrollo nacional y el aumento de la productividad (Korsakienė & Tvaronavičienė, 2012).

La teoría de los modelos de internacionalización plantea que es un “proceso de creciente participación en los negocios internacionales” (Welch & Luostarinen, 1988).

Muchos estudios anteriores focalizan el proceso de internacionalización en grandes empresas, ya que se pensaba que para las Mipymes implicaba mucho riesgo y que no disponían de recursos suficientes para operar a nivel global debido a su complejidad (Toulova et al., 2015). Sin embargo, actualmente los investigadores están viendo las capacidades de las Mipymes para adaptarse a la internacionalización. Ello se debe a que este tipo de empresas son más flexibles, tienen una estructura organizativa simple y menos burocrática, toman decisiones más rápidas, lo que les permite adaptarse más rápidamente a las necesidades cambiantes de los clientes (Toulova et al., 2015). Sin embargo, no están exentas de carencias de recursos financieros, de información o mano de obra calificada, y muchas otras limitaciones (Paunovic & Prebezac, 2010).

Ahora bien, el análisis de las barreras al proceso de internacionalización en las Mipymes en los países en desarrollo está atrayendo el interés creciente de los investigadores, pero aún es escasa la cantidad de trabajos sobre el tema

(Al-Hyari et al., 2012; Cerrato & Piva, 2012). Según Leonidou (2004), las barreras a la internacionalización son aquellas que obstaculizan el proceso de internacionalización de las Mipymes. Pueden clasificarse en primer lugar como barreras internas, entre las que se pueden mencionar: barreras estratégicas, percepciones, propósitos y actitudes de los gerentes, aversión al riesgo, escasez de recursos, falta de financiamiento, desconocimiento del idioma, distancia cultural, escasez de directivos y mano de obra calificada y desconocimiento de los mercados internacionales, entre las principales. En tanto que entre las barreras externas se pueden mencionar complejidad y burocracia administrativa, complejidad impositiva, riesgo cambiario, e impositiva, falta de instrumentos de apoyo a la internacionalización, entre otras (Leonidou, 2004; Rutashobya & Jaensson, 2004).

Si bien es cierto que muchos académicos (Leonidou, 2004; Paunovic & Prebezac, 2010; Rutashobya & Jaensson, 2004; Toulouva et al., 2015) se han ocupado de analizar diferentes barreras a la internacionalización de las Mipymes, aún existe la carencia de una base teórica sólida y verificada empíricamente (Al-Hyari et al., 2012).

Muestra

Para llevar a cabo este informe se ha realizado un estudio de tipo cuantitativo, utilizando una técnica de muestreo por conveniencia sobre la población bajo análisis, las Mipymes de la región de Villa María, clasificadas en el sector agropecuario, industrial, comercial y de servicios, con una dotación de personal entre 5 y 200 empleados. El alcance geográfico del estudio se fijó en un radio de 200 km alrededor de la ciudad de Villa María, provincia de Córdoba, República Argentina. Para el relevamiento de los datos se desarrolló un cuestionario dirigido al máximo nivel de la empresa, dado que es el que posee una visión general de la misma. El cuestionario fue estructurado en un primer bloque de datos generales de la empresa, luego se realizó una diferenciación entre empresas que efectuaban operaciones de comercio exterior y aquellas que no lo hacían. Fueron consultados sobre los motivos que los llevaron a tomar tal decisión y cuáles eran los principales obstáculos y beneficios de ella. Por último se les consultó sobre los efectos en la innovación y desempeño de la Mipyme. El relevamiento de datos se realizó entre agosto y octubre del año 2023, por medio de un cuestionario virtual realizado en base a la plataforma de Google Forms.

En base a lo anterior se pudo recolectar una muestra de 366 Mipymes distribuidas por sectores de actividad como se observa en el cuadro 1. Las empresas de la muestra además tienen una antigüedad promedio de 27 años, con una antigüedad mínima de 2 años y un máximo de 116 años, por lo que se considera que la mayoría de las empresas de la muestra se encuentran en un estado de madurez.

CUADRO 1: DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR SECTOR DE ACTIVIDAD

Sector de actividad	Empresas	%
Agropecuario	51	13,9
Industrial	104	28,4
Comercial	132	36,1
Servicios	79	21,6
TOTAL	366	100,00

Fuente: Elaboración propia

Otras características relevantes de la muestra son que el 70% son empresas familiares y solo el 19% de las Mipymes son conducidas por mujeres. En cuanto a la formación del máximo nivel de dirección, puede observarse que más de la tercera parte (38,3%) posee estudios de grado universitario o superior y que existe un porcentaje importante que solo posee educación básica o media (45,9 %). Como lo muestra el cuadro 2.

CUADRO 2: FORMACIÓN DEL GERENTE

Nivel de Formación	Cantidad	Porcentaje
Educación Básica	64	17,5
Nivel secundario	104	28,4
Carrera Técnica	58	15,8
Grado Universitario	132	36,1
Maestría	4	1,1
Doctorado	4	1,1
TOTAL	366	100,00

Fuente: Elaboración propia

Luego se consultó sobre si contaban con certificación de calidad obteniendo como resultado que casi un cuarto de la muestra (24,3 %) de las Mipymes cuentan con certificación ISO, en tanto que un 10,7% poseen algún otro tipo de certificación (HCCP, BPM). Pero casi las dos terceras partes (65 %) no cuentan con ningún tipo de certificación, lo que se observa en el cuadro 3.

CUADRO 3: CERTIFICACIÓN DE NORMAS DE CALIDAD

	Cantidad	Porcentaje
Cuenta con certificación ISO	89	24,3
No tiene certificación de calidad	238	65,0
Posee otra norma de certificación	39	10,7
TOTAL	366	100,00

Fuente: Elaboración propia

Internacionalización de los negocios

En cuanto a este aspecto, consultamos a las empresas si realizan operaciones de negocios internacionales o no. Obteniendo como resultado que solo un poco más de una quinta parte de las empresas consultadas realiza este tipo de operaciones (20,8 %), en tanto que el resto no lo hace, lo que puede observarse en el gráfico 1.

GRÁFICO 1. NEGOCIOS INTERNACIONALES



Fuente: Elaboración propia

A las empresas que no han elegido una estrategia de internacionalización de sus negocios les consultamos sobre la importancia que les asignan a los principales factores que pueden llegar a influir en su decisión de no incorporar esta estrategia en su empresa. El factor al que le asignaron una mayor importancia considerando una escala de 1 a 5 puntos fue el tener conocimiento de las necesidades de los clientes con una puntuación de 4,1 en esa escala de 5 puntos. En segundo lugar, con un puntaje asignado menor, se ubicaron tener acceso a proveedores con 3,79 puntos y tener disponibilidad de mano de obra especializada con 3,71 puntos sobre 5. Los factores que consideraron menos importantes fueron la existencia de acuerdos internacionales con 2,10 puntos y la falta de certificaciones internacionales con 2,06 puntos sobre 5.

CUADRO 4. FACTORES QUE AFECTAN LA INTERNACIONALIZACIÓN

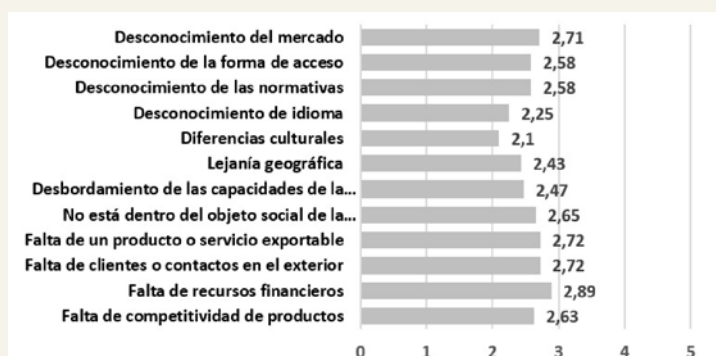


Fuente: Elaboración propia

Barreras a la internacionalización

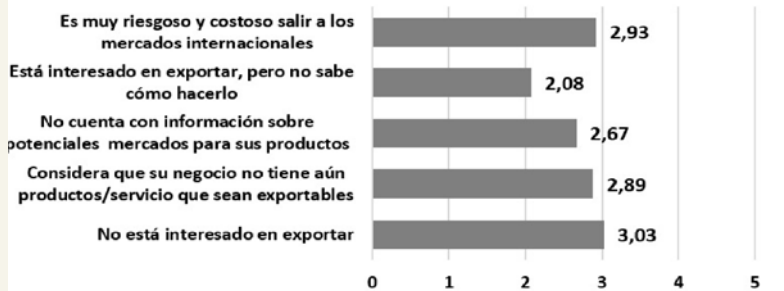
En lo referente a las principales barreras para incorporar negocios internacionales en la estrategia empresarial hay claramente, según los datos relevados, cuatro barreras principales. En primer lugar, la falta de recursos financieros para llevar adelante esta actividad: 2,89 puntos en una escala de 1 a 5, lo que se encuentra por encima del promedio. Seguido por la falta de un producto o servicio exportable (2,72), la falta de contactos en el exterior (2,72) y el desconocimiento del mercado externo (2,71). En cuanto a las barreras que fueron consideradas menos importantes se encuentran las diferencias culturales (2,10), el desconocimiento del idioma (2,25) y la lejanía geográfica (2,43). Ello puede observarse en el cuadro 5.

CUADRO 5. BARRERAS A LA INTERNACIONALIZACIÓN



Fuente: Elaboración propia

Luego les consultamos a los entrevistados cuáles eran sus principales motivos para no incorporar la internacionalización, a lo que respondieron en primer lugar que no están interesados en exportar, con un puntaje de 3,03 puntos en una escala de 1 a 5, seguido por la respuesta es muy riesgoso y costoso salir a los mercados internacionales, con 2,93 puntos, y en tercer lugar consideran que su negocio no tiene un producto o servicio para incorporar a los mercados internacionales. La causa que han considerado de menor relevancia es el desconocimiento de la operatoria de internacionalización, con un puntaje de 2,08. Ver cuadro 6.

CUADRO 6. BARRERAS A LA INTERNACIONALIZACIÓN

Fuente: Elaboración propia

Innovación en productos, procesos y sistemas

Del total de la muestra manifestaron haber realizado cambios o modificaciones en productos, procesos o sistemas el 38 %, lo que representa un total de 139 empresas que realizaron esta actividad en los tres tipos de innovación. La ponderación más alta se la asignaron a los cambios o mejoras en los procesos existentes con 3,80 puntos en una escala de 1 a 5, con lo que se le asigna un alto nivel de significación. Seguido por los cambios o mejoras en productos o servicios existentes con un puntaje de 3,78 en la mencionada escala. En cuanto a las innovaciones en sistemas tienen también un alto grado de significación, pero un poco menor a los anteriores y los tres tipos con puntajes similares tanto en sistemas de dirección y gestión, compras y aprovisionamiento y comercialización y ventas con 3,53; 3,58 y 3,57 respectivamente. En tanto que el puntaje más bajo fue asignado a la incorporación de nuevos productos o servicios con un puntaje de 3,06 puntos. Ver cuadro 7.

CUADRO 7. INNOVACIÓN EN PRODUCTOS, PROCESOS Y SISTEMAS DE GESTIÓN

Fuente: Elaboración propia

Evolución de la innovación

Consultados luego sobre cómo se ven comparados con sus competidores en cuanto a su evolución con respecto a productos, procesos y sistemas en los dos últimos años, pudimos observar que se consideran con ventaja con respecto a sus competidores salvo por el número de cambios en sus sistemas de gestión, que tiene el puntaje más bajo (2,26) en la escala de 1 a 5 puntos, por lo que se encuentra por debajo de la media (2,50) y ello haría considerarlos como peor que sus competidores.

El valor más alto, y por ende en el que mejor posicionados se consideran, es el nivel de información de sus directivos con un puntaje de 4,32 puntos, seguidos por el gasto asignado al desarrollo y la introducción de nuevos sistemas de Gestión (4,01) y al carácter pionero de la empresa para introducir nuevos sistemas de gestión (4,00). Ver cuadro 8.

CUADRO 8. EVOLUCIÓN DE PRODUCTOS, PROCESOS Y SISTEMAS



Fuente: Elaboración propia

Evolución de los indicadores de desempeño

En lo referente al desempeño de las empresas de la muestra, hemos podido apreciar que los encuestados se encuentran bastante satisfechos con su desempeño con respecto a sus competidores, dado que consideran encontrarse en una situación muy favorable en lo que respecta a calidad de productos, con un puntaje de 4,41 puntos en una escala de 1 a 5 puntos. Seguido por la satisfacción de sus clientes con 4,32 puntos. El menor valor arrojado por la muestra es el referente a la cuota de mercado con un valor de 3,44 puntos, lo que demuestra que están en una posición prácticamente igual que sus competidores, pero levemente por encima de ellos. Ver cuadro 9.

CUADRO 9. EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, al realizar un análisis de varianzas (ANOVA), entre las empresas que tienen internalizados sus negocios podemos observar que solamente existen diferencias significativas en el indicador rentabilidad en el que es superior la rentabilidad de las empresas que realizan negocios internacionales de las que no los realizan. En tanto que en el resto de los indicadores no existen diferencias significativas.

Conclusiones

Del análisis de la muestra presentado podemos extraer las siguientes conclusiones:

- Solo el 20,8% de las Mipymes realiza operaciones internacionales.
- La antigüedad promedio de su internacionalización es de 3 años.
- Dedicar a mercados internacionales en promedio el 29 % de sus ventas.

El principal factor que incide en la no internacionalización es el desconocimiento de las necesidades de los clientes. Y la dificultad de acceso a proveedores.

- Las principales barreras para no internacionalizarse son:
 - La falta de recursos financieros (coincidente con otros estudios).
 - La falta de contactos en el exterior.
 - La falta de un producto exportable.
- Las principales causas para no internacionalizarse son:
 - No tener interés en internacionalizarse.
 - Elevado riesgo de incursionar en negocios internacionales.
 - El 38% de la muestra ha realizado innovaciones de productos, procesos o sistemas de gestión

Bibliografía

- Al-Hyari, K., Al-Weshah, G., & Alnsour, M. (2012). Barriers to internationalization in SMEs: Evidence from Jordan. *Marketing Intelligence and Planning*, 30(2), 188–211.
- Cerrato, D., & Piva, M. (2012). The internationalization of small and medium-sized enterprises: The effect of family management, human capital and foreign ownership. *Journal of Management and Governance*, 16(4), 617–644.
- Korsakienė, R., & Tvaronavičienė, M. (2012). The internationalization of SMEs: An integrative approach. *Journal of Business Economics and Management*, 13(2), 294–307.
- Leonidou, L. C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279–302.
- Ministerio de Economía. (27 de junio de 2023). Las PyMEs argentinas. *Noticias Mi Argentina*, 1. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/las-pymes-argentinas-generaron-140000-puestos-de-trabajo-en-el-primer-trimestre>
- Nkongolo-Bakenda, J.-M., Anderson, R., Ito, J., & Garven, G. (2010). Structural and competitive determinants of globally oriented small- and medium-sized enterprises: An empirical analysis. *Journal of International Entrepreneurship*, 8, 55–86.
- Pangarkar, N. (2008). Internationalization and performance of small- and medium-sized enterprises. *Journal of World Business*, 43(4), 475–485.
- Paunovic, Z., & Prebezac, D. (2010). Internationalization of small and medium-sized enterprises. *Market/Tržište*, 22(1), 57–76.
- Roy, A., Sekhar, C., & Vyas, V. (2016). Barriers to internationalization: A study of small and medium enterprises in India. *Journal of International Entrepreneurship*, 14(4), 513–538.
- Rutashobya, L., & Jaensson, J. E. (2004). Small firms' internationalization for development in Tanzania: Exploring the network phenomenon. *International Journal of Social Economics*, 31(1–2), 159–172.
- Toulova, M., Votoupalova, M., & Kubickova, L. (2015). Barriers of SMEs internationalization and strategy for success in foreign markets. *International Journal of Management Cases*, 17(1), 4–19.
- Trapczynski, P., & Wrona, T. (2013). From going international to being international - strategies for international competitiveness. *Economics and Business Review*, 13(1), 89–114.
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34–55.

EJE GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Factores que afectan el desarrollo y la competitividad de las Mipymes de la región de Villa María (Argentina)

AUTORES

NICOLÁS S. BELTRAMINO (UNC - UNVM)

JUAN M. INGARAMO (UNVM)

LILIA C. GAZZANIGA (UNC - UNVM)

NATALIA A. BELTRAMINO (UNC)

Resumen

El presente artículo busca indagar sobre los principales obstáculos que enfrentan las Mipyme en la región de Villa María. Para el desarrollo del presente trabajo se adopta una metodología cuantitativa tomando como población las empresas de la región de Villa María de diferentes sectores económicos, habiéndose obtenido una muestra de 730 empresas que contaban con una dotación de entre 6 y 300 empleados. De acuerdo a los resultados presentados, encontramos que los principales obstáculos son: el acceso al financiamiento, la falta de recursos humanos especializados y el acceso a la tecnología. Asimismo, las soluciones de los obstáculos previamente mencionados se basan en: (1) Disminuir la presión impositiva; (2) Incrementar el apoyo al financiamiento; (3) Incrementar el apoyo para obtener asistencias y capacitaciones.

Introducción

Las Mipymes juegan un rol indiscutible en las economías de los diferentes países en desarrollo, así como también en la economía de nuestro país. No sólo representan el 99,4% de todas las empresas, sino que también representan una importante fuente de creación de empleo (aproximadamente dos tercios de todos los empleados trabajan en Mipymes) y representan el 45% del Producto Interno Bruto del país (Ministerio de Economía, 2023). Su potencial radica en su capacidad de innovación y en que pueden hacer frente con mayor flexibilidad a los cambios en su entorno, el crecimiento y el desarrollo. Por ello es que las Mipyme serán cada vez más importantes para el desarrollo del país.

Por lo expuesto, el objetivo de este trabajo es indagar sobre qué factores, tanto internos como externos, perciben los empresarios y responsables de la gestión de

las Mipymes argentinas como los más importantes que dificultan su desarrollo y competitividad.

Marco teórico

El actual entorno con un alto grado de incertidumbre, creciente competitividad e inestabilidad política y económica genera un ambiente bastante adverso para el desarrollo y crecimiento de las Mipymes, en el que están implicados diferentes factores tanto externos como internos.

Si bien en las últimas décadas diferentes gobiernos de América Latina se han preocupado por desarrollar políticas públicas orientadas a promover el crecimiento económico y el empleo de sus países en desarrollo, aún no han tenido un impacto significativo en el desarrollo de las Mipymes (Molina & Sánchez-Riofrío, 2016). Por otra parte, desde la academia también se han realizado una importante cantidad de trabajos, motivados por investigar su situación y proponer estrategias para su desarrollo (Ballina Ríos et al., 2016; Melgarejo et al., 2013).

Sin embargo, el nivel de productividad que tienen las Mipymes es muy bajo con respecto a sus pares europeas, como lo indica un informe para la CEPAL elaborado por Dini et al. (2014): las Mipymes alcanzan una participación del PIB regional solo del 30%, contrastando con los países de la OCDE en donde el promedio de participación es muy superior, alcanzando al 60%. Por otra parte, las condiciones desfavorables en las que operan las Mipymes de América Latina hacen que su expectativa de supervivencia sea muy corta, pues muchas de ellas cierran al poco tiempo de haber iniciado sus operaciones (Franco-Ángel & Urbano, 2019).

Los estudios realizados en los últimos años identificaron que las principales barreras que tienen las Mipymes para su desarrollo son el acceso al financiamiento, la escasez de recursos humanos y la dificultad de acceso a la tecnología. En primer término, la restringida asignación de créditos por parte de las instituciones financieras a este tipo de emprendimientos genera un crecimiento limitado y en algunos casos puede llegar al cierre de sus operaciones. Esta restricción está determinada por las elevadas garantías exigidas, las altas tasas de interés y el exceso de requisitos, el costo y el tiempo que demanda la burocracia bancaria (Zevallos, 2006). Ello genera que deban recurrir al autofinanciamiento y a pasivos operativos como fuente principal de financiamiento (Buitron, 2008; Villar et al., 2016).

En segundo lugar, la baja calificación de los recursos humanos es un claro problema para las Mipymes, tanto en los países de Latinoamérica como en los de la Unión Europea. Este problema es más importante en los países de Latinoamérica, lo que constituye una limitación para incrementar la productividad del capital humano (Molina & Sánchez-Riofrío, 2016). Por otra parte, teniendo en cuenta que poseen limitados recursos materiales, en su capital humano se

encuentra la base para generar ventajas competitivas (Fernández-Jardón & Martos, 2016).

Por último, la tecnología es fundamental para lograr mayor eficiencia en los procesos empresariales y de gestión (Ynzunza-Cortés et al., 2013). Sin embargo, en Latinoamérica como en otras regiones una gran cantidad de Mipymes trabajan con tecnologías anticuadas y en pocas ocasiones se asigna la importancia suficiente al rol de la innovación, lo cual reduce la productividad (Pizzi & Brunet, 2013; Singh et al., 2008).

Por lo expuesto es que se torna necesario seguir profundizando el análisis de las barreras que encuentran las Mipymes en su tránsito hacia el desarrollo y en busca de una mayor capacidad competitiva.

Muestra

Para llevar a cabo este informe se ha realizado un estudio de tipo cuantitativo, utilizando una técnica de muestreo por conveniencia sobre la población bajo análisis, las Mipymes de la región de Villa María, clasificadas en el sector agropecuario, industrial, comercial y de servicios, con una dotación de personal entre 5 y 200 empleados. El alcance geográfico del estudio se fijó en un radio de 200 km alrededor de la ciudad de Villa María, provincia de Córdoba, República Argentina. Para el relevamiento de los datos se desarrolló un cuestionario dirigido al máximo nivel de la empresa, dado que es el que posee una visión general de la misma. El cuestionario fue estructurado en cuatro bloques: el primero de datos generales de la empresa; el bloque 2, principales problemas y acciones futuras; el bloque 3, evolución; y el bloque 4, rendimiento. El relevamiento de datos se realizó entre marzo y mayo del año 2023, por medio de un cuestionario virtual realizado a través de la plataforma de Google Forms.

En base a lo anterior se pudo recolectar una muestra de 730 Mipymes distribuidas por tamaño y sector de actividad como se observa en el cuadro 1. Las empresas de la muestra, además, tienen una antigüedad promedio de 27 años, con una antigüedad mínima de 1 año y un máximo de 123 años, por lo que se considera que la mayoría de las empresas de la muestra se encuentran en un estado de madurez. Por otra parte, más de la mitad (51 %) de las empresas de la muestra son pequeñas, un 32,2 % son micro y solamente un 16,8 % son medianas. Ello demuestra la capacidad de las micro y pequeñas empresas en la generación de empleo y distribución de la riqueza.

CUADRO 1: DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR TAMAÑO Y SECTOR DE ACTIVIDAD

Sector de actividad	Microempresa	Pequeñas	Medianas	Total	Porcentaje
Agropecuaria	14	28	24	70	9,6
Industrial	37	89	35	161	22,1
Comercial	118	175	41	334	45,8
Servicios	62	80	23	165	22,6
Total	235	372	123	730	100,00
Porcentaje	32,2 %	51,0 %	16,8 %		

Fuente: Elaboración propia

Otra característica relevante de la muestra es que el 76% son empresas familiares y solo el 17,5% de las Mipymes son conducidas por mujeres. En promedio, las empresas familiares tienen 24 empleados, en tanto las no familiares cuentan con 29. En cuanto a la formación del máximo nivel de dirección puede observarse que más de la tercera parte (35,9%) posee estudios de grado universitario y que existe un porcentaje importante que solo posee educación básica o media (59,6 %). Ver cuadro 2.

CUADRO 2: FORMACIÓN DEL GERENTE

Nivel de Formación	Cantidad	Porcentaje
Nivel secundario	435	59,6
Carrera técnica	33	4,5
Grado universitario	262	35,9
TOTAL	730	100,00

Fuente: Elaboración propia

El gráfico 1 presenta las actividades de internacionalización de los negocios. De las empresas de la muestra, solamente un 11% realiza operaciones de exportación, dedicando a dicha actividad en promedio el 29% de sus ventas.

INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS NEGOCIOS



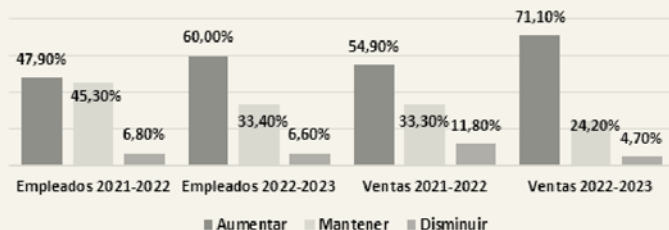
Fuente: Elaboración propia

Expectativas de evolución de ventas y empleados

Casi la mitad de las empresas encuestadas manifiestan que han incrementado el número de empleados con respecto al año 2021, en el que se estaba saliendo de la crisis del COVID 19 y era de suponer que podían incrementar su planta de personal. En tanto que otro 45% sostiene que mantendrá la cantidad de empleados con respecto al año 2021. Por otra parte, las expectativas que tenían con respecto a la evolución de los empleados para el 2023, eran aún más positivas ya que el 60 % de las Mipymes manifestaron que esperaban aumentar su dotación de personal, y sólo un 6,4 % que lo disminuirían, como se puede observar en el cuadro 3.

En cuanto a la evolución de las ventas sucede algo similar. Más de la mitad (54,90%) sostuvo que sus ventas con respecto al período 2021 aumentaron. En tanto sus expectativas con respecto al año 2023 son fuertemente positivas ya que más del 70 % de las encuestadas manifestaron tener expectativas de aumento de sus ventas. Sólo un porcentaje muy bajo de empresas (4,7 %) sostuvo que espera que sus ventas disminuyan en el año 2023. Ver cuadro 3.

CUADRO 3: EVOLUCIÓN DE EXPECTATIVAS DE VENTAS Y EMPLEADOS



Fuente: Elaboración propia

Principales problemas que afectan el desarrollo de las Mipymes

Para analizar los diferentes problemas que afectan a las Mipymes, les consultamos a los empresarios de la muestra cuáles podían llegar a ser, según su experiencia, los factores internos y externos que más los afectan.

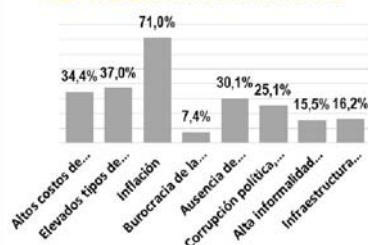
Factores externos

En lo que respecta a los factores externos, según la percepción de los responsables de las Mipymes, el factor de mayor influencia es el derivado del alto nivel de inflación que afecta los precios relativos en el comercio internacional, con un puntaje asignado de 4,57 puntos en una escala de 1 a 5. Por otra parte, también en igual sentido, el 71% de los encuestados le asignó el máximo nivel de importancia en esa escala de 1 a 5 puntos. En segundo lugar, se ubicaron los elevados costos de financiamiento con un valor de 3,74 puntos, seguidos por los altos costos de la energía con 3,63 puntos, ambos en la escala de 1 a 5. El problema al que le asignaron el menor grado de importancia fue el derivado de la corrupción o extorsiones por parte de las autoridades gubernamentales, al que consideraron muy importante sólo el 7,4 % de los consultados.

PORCENTAJE DE IMPORTANCIA



RESPONDIERON MUY IMPORTANTE



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la muestra

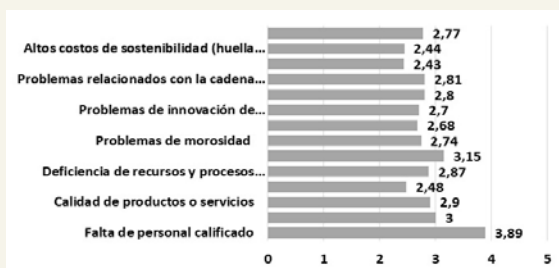
Factores internos

Al consultar sobre los principales factores internos que afectan el desarrollo de las Mipymes, se pudo corroborar según lo manifestado que el principal inconveniente que tienen este tipo de empresas es conseguir en el mercado personal calificado para el desarrollo de las diferentes tareas, al igual que contar con personal de baja calificación.

Esto puede deberse a que para poder subsistir las retribuciones que las Mipymes pagan a su personal son bajas, con lo cual las personas de mayor cualificación no se interesan en trabajar en estas empresas, y ello también dificulta la retención de los empleados más cualificados.

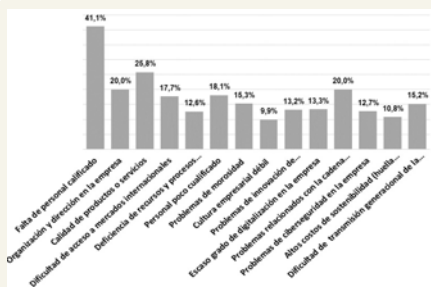
En tercer lugar se ubica, como era de esperar, la deficiencia de recursos tanto materiales como financieros, como así también el escaso nivel de digitalización de la empresa y problemas con la cadena logística. Ver cuadro 4.

CUADRO 4: IMPORTANCIA DE FACTORES INTERNOS



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la muestra

Si observamos el gráfico siguiente, se le asigna también el mayor nivel de importancia a la falta de personal cualificado en el mercado laboral, el que supera ampliamente a todos los otros problemas enunciados, llegando al 41,1% de respuestas, considerándolo como muy importante. En segundo lugar, se coloca la inadecuada calidad de los productos o servicios, lo que puede ser una consecuencia de la falta de personal calificado. El problema con menor asignación de importancia fue la débil cultura empresarial, a la que sólo la consideraron muy importante menos del 10 % de la muestra.



CUADRO 5: FACTORES INTERNOS. MUY IMPORTANTE

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la muestra

Estrategias para el futuro desarrollo de las Mipymes

Luego le consultamos a los entrevistados sobre cuáles podían llegar a ser las medidas más convenientes para facilitar el desarrollo y mayor competitividad de las Mipymes, a lo que respondieron que la principal política a implementar es, en primer lugar, la reducción de la presión fiscal, con un puntaje de 4,5 en una escala de 1 a 5 puntos. En segundo término, se ubicó el incremento de ayudas para la inversión habiendo obtenido un puntaje de 4,21, seguido por las ayudas para la capacitación del personal con un puntaje de 4,11. El factor que consideraron de menor importancia fueron los incentivos para el acceso a mercados internacionales con un puntaje de 2,85. Ello es lógico debido a que gran parte de las Mipymes consultadas, casi un 90% de la muestra, no realizan actividades en mercados internacionales.

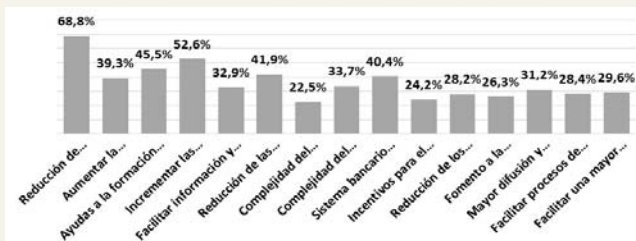
CUADRO 6: IMPORTANCIA DE MEDIDAS PARA EL DESARROLLO



Fuente: Elaboración propia
en base a datos de la muestra

La política que consideraron como de mayor importancia un 68,8% de los entrevistados fue también la necesidad de una disminución de la presión fiscal, seguido por las ayudas a la inversión, con un porcentaje de 52,6 %. Ver cuadro 7.

**CUADRO 7:
MEDIDAS PARA EL DESARROLLO. MUY IMPORTANTE**

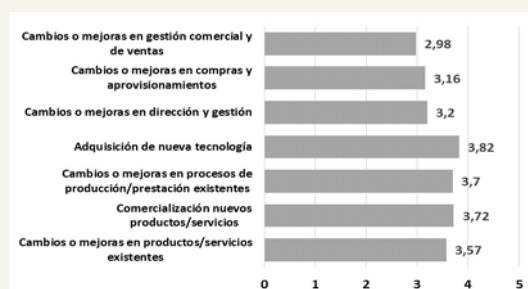


Fuente: Elaboración propia en base a datos de la muestra

Innovación en productos procesos y sistemas

Del total de la muestra, manifestaron haber realizado en promedio cambios o modificaciones en productos, procesos o sistemas el 77,7 %, lo que representa un total de 567 empresas que realizaron alguno de estos tres tipos de innovación. La ponderación más alta se la asignaron a la incorporación de nueva tecnología con 3,82 puntos en una escala de 1 a 5, con lo que se le asigna un alto nivel de significación. Seguido por los cambios o mejoras en productos o servicios existentes con un puntaje de 3,72 en la mencionada escala. En cuanto a las innovaciones en sistemas tienen también un alto grado de significación, pero un poco menor a los anteriores y los tres tipos con puntajes similares tanto en sistemas de dirección y gestión, compras y aprovisionamiento y comercialización y ventas con 3,20; 3,16 y 2,98 respectivamente. Ver cuadro 8.

CUADRO 8:
INNOVACIÓN EN PRODUCTOS, PROCESOS Y SISTEMAS DE GESTIÓN



Fuente: Elaboración propia
en base a datos de la muestra

Evolución de la innovación

Consultados luego sobre cómo se ven comparados con sus competidores en cuanto a su evolución con respecto a productos, procesos y sistemas en los dos últimos años, pudimos observar que se consideran con ventaja con respecto a sus competidores ya que, salvo al carácter pionero a la hora de introducir nuevos procesos —que tiene el puntaje más bajo (2,07) en la escala de 1 a 5 puntos, por lo que se encuentra por debajo de la media (2,50) y ello haría considerarlo como peor que sus competidores—, el resto de los indicadores se encuentra por encima del valor promedio 2,5 puntos. El valor más alto, y por ende en el que mejor posicionados se consideran, es la rapidez de respuesta en la introducción de nuevos productos o servicios con un puntaje de 3,65 puntos, seguido por el carácter pionero para introducir nuevos productos o servicios (3,64) y el número de nuevos productos o servicios introducidos al año (3,57). Ver cuadro 9.

CUADRO 9:
EVOLUCIÓN DE PRODUCTOS, PROCESOS Y SISTEMAS



Fuente: Elaboración propia
en base a datos de la muestra

Evolución de los indicadores de desempeño

En lo referente al desempeño de las empresas de la muestra, hemos podido apreciar que los encuestados se encuentran bastante satisfechos con su desempeño con respecto a sus competidores, dado que consideran encontrarse en una situación muy favorable en lo que respecta a calidad de productos, con un puntaje de 4,44 puntos en una escala de 1 a 5 puntos. Seguido por la satisfacción de sus clientes con 4,27 puntos. El menor valor arrojado por la muestra es el referente a la rentabilidad con un valor de 3,38 puntos, lo que demuestra que si bien se encuentran por encima del promedio (2,50) aún no están en una posición mucho más ventajosa que sus competidores. Ver cuadro 10.

Ahora bien, al realizar un análisis de varianzas (ANOVA) entre las empresas familiares y las que no lo son, podemos observar que solamente existen diferencias significativas en los indicadores, cuota de mercado y satisfacción de clientes en el que tienen un mayor nivel de satisfacción las empresas familiares de las que no lo son. En tanto que en el resto de los indicadores no existen diferencias significativas.

CUADRO 10: EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO



Fuente:
Elaboración
en base a datos
de la muestra

Conclusiones

Del análisis de la muestra presentada podemos extraer las siguientes conclusiones:

- Sólo el 11 % de las Mipymes realiza operaciones internacionales.
- La antigüedad promedio de su internacionalización es de 27 años.
- El 76 % de las empresas son familiares.
- La gran mayoría de los responsables de las empresas posee solamente instrucción básica o media (59,6 %) y del resto, la mayoría (35,9 %) posee títulos universitarios de grado o superiores.

Las expectativas de ventas para 2023 eran altamente positivas, ya que el 71,1 % opinaban que sus ventas iban a aumentar.

- Las expectativas con respecto al número de empleados también eran positivas ya que el 60% respondieron que van a aumentar la cantidad de dependientes.
- El principal factor externo que encuentran las Mipymes para su desarrollo es el alto índice de inflación (4,57). En tanto que el menor es el alto grado de informalidad de las Mipymes.
- Los principales factores internos son, en primer lugar, la falta de personal calificado en el mercado del trabajo (3,89), seguido por la baja cualificación del personal de la empresa (3,15). Los factores que fueron considerados menos importantes fueron los problemas derivados de la ciberseguridad y los altos costos de la producción sostenible con 2,43 y 2,44 respectivamente.
- Las estrategias a seguir para solucionar esos problemas más mencionados fueron, en primer lugar, casi de manera unánime, la reducción de la carga tributaria y previsional (4,50), seguido por un incremento de las ayudas a la inversión (4,21) y el incremento de las ayudas para la formación y capacitación (4,11).

Bibliografía

- Ballina Ríos, F., García Pérez de Lema, D., & Martínez García, F. J. (2016). La estrategia factor determinante del rendimiento de la MIPYME: Un estudio empírico en México, D.F. *Faedpyme International Review*, 4(7), 66–78.
- Buitron, I. (2008). Problemas que enfrentan las MiPyMEs que solicitan financiamiento. En Consejo *Mipyme Centroamericano*.
- Dini, M., Rovira, S., & Stumpo, G. (2014). Una promesa y un suspirar. Políticas de innovación para pymes en América Latina. *CEPAL*, 159.
- Fernández-Jardón, C., & Martos, M. (2016). Capital intelectual y ventajas competitivas en pymes basadas en recursos naturales de Latinoamérica. *Revista Innovar Journal*, 26(60), 117–132.

- Franco-Ángel, M., & Urbano, D. (2019). Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos regiones del país. *Estudios Gerenciales*, 35 (150), 381–391.
- Melgarejo-Molina, Z., Vera-Colina, M., & Mora-Riapira, E. H. (2013). Competitividad de la Mipyme y desarrollo regional. Estudio del caso colombiano. *Tendencias*, 14 (2), 184–215.
- Ministerio de Economía. (27 de junio de 2023). Las PyMEs argentinas. *Noticias Mi Argentina*, 1. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/las-pymes-argentinas-generaron-140000-puestos-de-trabajo-en-el-primer-trimestre>
- Molina, D., & Sánchez-Riofrío, A. S. (2016). Obstáculos para la micro, pequeña y mediana empresa en América Latina. *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo*, 4(2), 21–36.
- Pizzi, A., & Brunet, I. (2013). Creación de empresas, modelos de innovación y pymes. *Cuadernos Del Cendes*, 30(83), 53–74.
- Singh, R. K., Garg, S. K., & Deshmukh, S. G. (2008). Strategy development by SMEs for competitiveness: A review. *Benchmarking: An International Journal*, 15(5), 525–547.
- Villar, L., Briozzo, A., Pesce, G., & Fernández, A. (2016). El rol de la banca pública en el financiamiento a pymes. Estudio comparativo para la Argentina y Brasil. *Desarrollo y Sociedad*, 2016(76), 205–241.
- Ynzunza-Cortés, C. B., Izar-Landeta, J. M., & Rosalva, Á. A. (2013). Recursos y capacidades de tecnología y desempeño organizacional. *Conciencia Tecnológica*, 46, 66–42.
- Zevallos, V. E. (2006). Obstáculos al desarrollo de las pequeñas medianas empresas en América Latina. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 11(20), 75–96.

EJE GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

El management humanístico en la teoría de la responsabilidad social empresarial y del pensamiento social de la Iglesia

AUTORES

ENRIQUE CARLOS BIANCHI (UCC)¹

RAUL CARLOS ENRIQUE BIANCHI (UCC)

Palabras claves: Management humanista – teoría de los accionistas
teoría de la responsabilidad social empresarial – teoría del valor
compartido - pensamiento social cristiano

Introducción

La sociedad en su conjunto está pidiendo a las empresas un cambio en la forma en que abordan los negocios, la actividad económica y los seres humanos (Dierksmeier, 2011). La creciente desconfianza entre las empresas y los ciudadanos radica en que los objetivos de la sociedad y los de las corporaciones difieren (Pirson, 2014). En muchas organizaciones aún existe una preeminencia de los intereses de los accionistas sobre cualquier otro grupo de interés de la empresa (Aguado, Alcañiz y Retolaza, 2015).

A pesar de esas propuestas de cambio, la sociedad en su conjunto se muestra insatisfecha cuando se le pregunta sobre el papel de las empresas en la sociedad.

Las preguntas que pretende abordar este trabajo de reflexión son las siguientes: ¿Qué miradas se tiene de la empresa y del rol del empresario? ¿Por qué necesitamos cambiar la visión del hombre de individuo a persona? ¿Cuáles son las críticas a la teoría neoclásica que sustenta la teoría del accionista? ¿Qué teorías o enfoques sustentan los principios que debería encarnar un nuevo *management* humanista? ¿Cuáles son los desafíos para lograrlo? ¿Cuán cercano a esa aspiración está la actual teoría de la responsabilidad social empresarial?

¹ E-mail: enrique.bianchi@ucc.edu.ar. Cel: 54 351 5732256

¿Qué papel cumplen los principios del pensamiento social cristiano como la participación en la concreción de una empresa gestionada desde una visión humanística? De la teoría del accionista a la gestión humanista: del “homo economicus” al “homo socialis” una visión humanística?

El trabajo se estructura de la siguiente manera. Primero se analizan los fundamentos del paradigma dominante de la teoría neoclásica del accionista. En segundo lugar, se presentan las críticas desde dentro a partir de las demandas sociales del siglo XX, la teoría del valor compartido. En tercer lugar, se desarrollan las dos corrientes de pensamiento que se estima fundamentan el resurgir de un pensamiento humanístico, una desde la academia, la teoría de la responsabilidad social de la empresa y su evolución conceptual desde los años 50 del siglo XX, y otra, el pensamiento social cristiano expresado en la Doctrina Social de la Iglesia a partir de “Rerum Novarum” desde los años 80 del siglo XIX. En cuarto lugar, se enuncian los pilares para incorporar los principios humanísticos en la gestión de las organizaciones a partir de repensar toda la significancia de la palabra “empresa” (emprender) frente a la mirada de negocio.

De la teoría del accionista a la gestión humanista: del “homo economicus” al “homo socialis”

De la teoría del accionista a la teoría del valor compartido

El paradigma económico dominante que se ha aplicado a la gestión de las organizaciones durante los últimos 200 años puede denominarse teoría del accionista (Aguado, Retolaza y Alcañiz, 2017).

Los orígenes de este enfoque se pueden encontrar en el trabajo fundamental de Adam Smith (1776) en la última parte del siglo XVIII. En 1759, Smith introdujo la idea de que el bienestar de un individuo está vinculado al bienestar de los demás; cuando abordó en particular el objetivo de la actividad económica, destacó el interés del propietario del negocio y no introdujo ningún principio sobre dignidad o moralidad. Por el contrario, Smith supo vincular la lógica de la maximización con el bienestar social al sostener que, para maximizar las ganancias, una empresa debe abordar las necesidades de los consumidores de manera que también se maximice su utilidad y por ende la de la comunidad en su conjunto (Aguado et al., 2015).

Estas ideas constituyen los axiomas centrales de la teoría del accionista (Frank, 2005) que defiende que el objetivo de la empresa es maximizar sus beneficios, porque esa es la forma que tienen de mejorar las condiciones sociales (Friedman, 2007; Jensen, 2002). Sin embargo, muchos académicos han destacado ciertas características de la teoría del accionista que socavan el bienestar social y el desarrollo individual (Baviera, English y Guillén, 2016; Freeman, Harrison, Wicks, Parmar y De Colle, 2010):

Primero cuestionan el supuesto básico que hace este modelo sobre que el comportamiento de los agentes económicos (empresas y consumidores) es

racional y maximizador de su utilidad (o beneficio), pues este excluye la moralidad de la toma de decisiones económicas (Naughton, 2015), así como cualquier otra motivación no relacionada con el interés propio (Dierksmeier, 2011).

Segundo, la teoría de los accionistas ignora a las partes interesadas que no son accionistas (*shareholders*), creando una desvinculación de la empresa de sus socios interesados (*stakeholders*) tanto internos como externos (Pirson, 2014; Alford, 2010). Se resiste al reconocimiento principalmente a las organizaciones sindicales como representantes de sus empleados, y al reconocimiento del profesionalismo de los empleados como una fuente de desarrollo personal a través del servicio a los demás en el lugar de trabajo (Retolaza et al., 2016), con capacidad transformadora de la empresa.

Finalmente, cuestiones relacionadas con la sostenibilidad social y ambiental que se han convertido en aspectos críticos de las empresas frente a las demandas de sus partes interesadas no son consideradas (Wheeler y Elkington, 2001), más bien son vistas como grupos de presión en contra de sus intereses, por tanto resistidas. La empresa está a la defensiva y asume esas presiones como “riesgos y amenazas” de los que se tiene que defender y cuidar.

Las limitaciones de la teoría del accionista han creado un creciente llamado a una transformación profunda de esta teoría para promover mayores niveles de justicia e igualdad (Garriga y Melé, 2004).

Este modelo está en crisis y en zozobra frente a las demandas crecientes e insatisfacción de la población, tiene críticas desde dentro: la **teoría del valor compartido**. Michael Porter, un defensor de la empresa desde esta perspectiva de la teoría del accionista, desarrolló en 1980 el modelo de las 5 fuerzas competitivas donde se contemplaba que el análisis que debe hacer la firma de su *stakeholders* es en perspectiva de “poder” (de proveedores, clientes y consumidores) o desde la perspectiva de las “amenazas” (competencia, sustitutos, demandas del contexto), nunca en términos de cooperación, ni de co-creación. Pero 30 años después, Porter y Kramer (2011) en su paper “Creating shared value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth” exigen un cambio en la conducta de las empresas, alentando a que los intereses tanto de la sociedad como de los accionistas estén alineados en la creación de valor compartido, intentando captar la necesidad de vincular el bienestar social con los objetivos de la empresa (Retolaza et al., 2016).

Hacia una teoría del management basado en principios humanísticos

Si queremos buscar dos corrientes del pensamiento actual que expliquen el resurgimiento del *management* humanístico, sin duda lo son la teoría de la responsabilidad social empresarial, desde el mundo académico, y el pensamiento social cristiano desarrollado por la Iglesia desde la época de la Revolución Industrial del siglo XIX.

La teoría de la responsabilidad social de la empresa

La necesidad de que la empresa proporcione algún valor a la sociedad es hoy reconocible como un objetivo empresarial desde que se comenzó a desarrollar la **teoría de la responsabilidad social empresarial**.

El punto de partida de lo que hoy conocemos “RSE” se remonta a los debates de principios de siglo XX sobre la naturaleza y el alcance de la empresa. Fue el debate Berle-Dodd de 1932, en el artículo titulado “For whom are corporate managers trustees”, donde se sostenía que “...no sólo que las empresas tienen responsabilidades para con la comunidad sino que nuestros gerentes corporativos que controlan las empresas deben voluntariamente y sin esperar a la obligación legal administrarlas de tal manera que cumplan con esas responsabilidades”. Veinte años después, en 1953, en “The Social Responsibilities of Businessmen”, Howarth R. Bowen señaló que “las obligaciones de los empresarios de aplicar esas políticas, tomar esas decisiones o seguir aquellas líneas de acción que sean deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad” (p. 6). Hoy es reconocido como el padre fundador de la Responsabilidad Social Corporativa (Acquier et al., 2011).

Si hacemos un repaso de su evolución podemos destacar los siguientes hitos (Bianchi et al., 2013):

- Durante la década de 1950, en el período de la reconstrucción tras la Segunda Guerra Mundial, la visión predominante sobre la RSE era el reconocimiento de que las empresas sirven no sólo para lograr el máximo rendimiento económico sino también para políticas sociales humanas y constructivas.
- En la década de 1960, el concepto de RSE experimentó una mayor elaboración y desarrollo, impulsado por cambios sociales. Fue la década en la que los movimientos ecologistas estaban creciendo y había una creciente preocupación por el ecosistema de la Tierra y los niveles de contaminación.
- En la década de 1970, la visión predominante de la RSE provenía de una empresa que “es aquella cuyo personal directivo equilibra una multiplicidad de intereses... que tiene en cuenta a los empleados, proveedores, distribuidores, comunidades locales y la nación” (Johnson, 1971). Su “multiplicidad de intereses” es lo que más tarde se denominaría “stakeholders”.
- Cerca de los años 80, Carroll (1979) implicaba que las empresas tenían un compromiso con la sociedad y estaban obligadas a realizar actividades económicas, legales, éticas y discrecionales (filantrópicas).
- Por el contrario, autores críticos como Friedman (1962, 1970) y Levitt (1958) sostuvieron que la única responsabilidad de las empresas era maximizar la riqueza de sus propietarios y accionistas. Si bien siguen afirmando el papel principal de la empresa, otros, como Drucker (1984), aclaran la idea de que “la ‘responsabilidad social’ adecuada de las empresas es domar al dragón, es

decir, convertir un problema social en oportunidad económica y beneficio económico, en capacidad productiva, en competencia humana, en empleos bien remunerados y en riqueza”.

- En 1984, R. Edward Freeman publicó *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, la teoría que trata del análisis de las responsabilidades relativas que una empresa tiene hacia sus *stakeholders* y sus accionistas, y cómo cumplir con estas responsabilidades.
- Posteriormente, en 1991, Archie Carroll refinó su concepción de la RSE en un modelo que se conoció como la “pirámide de responsabilidad social” donde enfatiza las dependencias jerárquicas entre los cuatro componentes: la responsabilidad legal tenía que ver con el cumplimiento de las leyes y reglamentos; la responsabilidad ética involucraba a los *stakeholders*; y la responsabilidad filantrópica consistía en actividades caritativas dirigidas a la comunidad. Las empresas están obligadas a hacer lo correcto y justo y actuar éticamente hacia la comunidad y el público en general.
- En 1997, John Elkington introdujo el concepto de “Triple Bottom Line” (3BL), impulsado por una creciente conciencia y preocupación por las cuestiones “verdes”, la sostenibilidad, la contaminación y el medio ambiente de la Tierra. El modelo es un concepto que fomenta la evaluación del desempeño empresarial general basándose en tres áreas importantes: *Profit, People and Planet*.
- Actualmente, todavía no existe consenso sobre una definición amplia de RSE (Dahlsrud, 2008). En diversas ocasiones la noción de RSE ha sido utilizada como sinónimo de ética empresarial, asociada a la filantropía corporativa, relacionada con la política ambiental o con el desempeño social corporativo o la ciudadanía corporativa.

El pensamiento social cristiano en la Doctrina Social de la Iglesia

La conciencia de que las empresas deben construir una comunidad y satisfacer las necesidades básicas de sus miembros humanos es hoy más obvia, ha sido una comprensión y característica de la visión católica de la empresa (Teehankee, 2008) expresada y recogida desde siempre, en la larga tradición del pensamiento social en la *Doctrina Social de la Iglesia* desde “*Rerum Novarum*” del Papa León XIII en 1891, en tiempos del auge de la Revolución Industrial, hasta nuestros días.

En la conmemoración de los 100 años de ello, en la encíclica “*Centesimus Annus*”, San Juan Pablo II reafirmó un argumento central de la gestión humanista basada en dicha tradición respecto de la organización empresarial cuando señalaba:

El propósito de una empresa privada no es simplemente obtener ganancias, sino que se encuentra en su existencia misma como

una comunidad de personas que de diversas maneras se esfuerzan por satisfacer sus necesidades básicas y que forman un grupo particular al servicio de toda la sociedad. (1991)

En la misma línea, el actual Papa Francisco durante la Conferencia del Foro Económico Mundial en Davos en 2014 recordaba el desafío a los líderes empresariales allí reunidos:

... los éxitos alcanzados, incluso si han reducido la pobreza de un gran número de personas, a menudo han conducido a una exclusión social generalizada. De hecho, la mayoría de los hombres y mujeres de nuestro tiempo siguen experimentando inseguridad diaria, a menudo con consecuencias dramáticas. ...Quienes trabajan en estos sectores tienen una responsabilidad precisa hacia los demás, en particular hacia los más frágiles, débiles y vulnerables. Es intolerable que miles de personas sigan muriendo cada día de hambre, a pesar de que hay cantidades sustanciales de alimentos disponibles y, a menudo, simplemente se desperdician... Sin ignorar, naturalmente, las exigencias científicas y profesionales específicas de cada contexto, os pido que garanticen que la humanidad esté al servicio de la riqueza y no regida por ella. (Radio Vaticano, 2014)

En abril de 1987 el Papa Juan Pablo II, durante su viaje por Uruguay, Chile y Argentina, nos decía en su “Discurso a los empresarios argentinos” lo siguiente:

La tarea del empresario puede muy bien ser comparada con la de aquel administrador del que nos habla el Evangelio, a quien su señor exige cuentas de su trabajo. También a vosotros se dirigen estas palabras: “dame cuenta de tu administración” (Lucas 16, 2).

(...) las empresas son expresiones legítimas de la libertad. Corresponden a (los empresarios) la vocación emprendedora del hombre, a su iniciativa creadora, a las necesidades de la comunidad, y a las posibilidades que brindan las riquezas de la creación confiadas al ser humano.

(...) un modelo de empresario profundamente humano, consciente de sus deberes, honesto, competente e imbuido de un hondo sentido social que lo haga capaz de rechazar la inclinación hacia el egoísmo, para preferir más la riqueza del amor que el amor a la riqueza.

Como ha expresado el Concilio Vaticano II: “En las empresas económicas son personas las que se asocian; es decir hombres libres y autónomos”.

mos, creados a imagen de Dios. Por ello, teniendo en cuenta las funciones de cada uno, propietarios, administradores, técnicos, trabajadores, y quedando a salvo la unidad necesaria en la dirección, se ha de promover la activa participación de todos en la gestión de la empresa, según formas que habrá que determinar con acierto” (Gaudium et Spes, 68) (pp. 2-4)

De allí que podemos decir, como señala Bianchi (2005), que lo distintivo del pensamiento social cristiano sea “el principio olvidado de la participación (de los trabajadores) en la empresa y su valoración como persona a través del trabajo”. Este tema no es un tema coyuntural, sino recurrente que diferencia a muchas otras teorías y pensamientos políticos y económicos pues este es el mecanismo que permite un verdadero diálogo entre los actores, capaz de la transformación social, diferente de la lógica neoclásica liberal que niega los conflictos y derechos o de la lógica marxista que pretende resolverlos vía confrontación revolucionaria.

Así observamos que León XIII, en la Encíclica “Rerum Novarum”, en el punto 31 nos dice:

Hay en la cuestión que tratamos un mal capital y es el de figurarse y pensar que son unas clases de la sociedad por su naturaleza enemigas de otras, como si a los ricos y a los proletarios los hubiera hecho la Naturaleza para estar peleando los unos contra los otros en perpetua guerra. Lo cual es tan opuesto a la razón y a la verdad que, por el contrario, es ciertísimo que, así como en el cuerpo se unen miembros entre sí diversos y de su unión resulta esa disposición de todo el ser, que bien podríamos llamar simetría, así en la sociedad civil ha ordenado la Naturaleza que aquellas dos clases se junten concordes entre sí y se adapten la una a la otra de modo que se equilibren. Necesita la una de la otra enteramente; porque sin trabajo no puede haber capital, ni capital sin trabajo.

Con más precisión, el Papa Juan XXIII en “Mater et Magistra” en el punto 18 dice que “Además, moviéndonos en la dirección trazada por nuestros predecesores, también consideramos que es legítima en los obreros la aspiración a participar activamente en la vida de las empresas en las que están incorporados y trabajan”.

El Concilio Vaticano II en su documento “Gaudium et Spes”, punto 68, nos amplía más aún esta idea, cuando dice:

... en las empresas se asocian personas, es decir hombres libres, capaces de disponer de sí mismos, creados a imagen de Dios. Por lo cual debe promoverse de manera adecuada la participación activa de todos en la

gestión e ingresos de la empresa, consideradas las funciones de cada cual, los propietarios, los dadores de trabajo, los dirigentes y los obreros, y salvaguardada la necesaria unidad de dirección.

Juan Pablo II en su discurso a los empresarios durante su visita a la Argentina en 1987, nos decía:

En este sentido, debéis contribuir a que se multipliquen las inversiones productivas y los puestos de trabajo, a que se promuevan formas adecuadas de participación de los trabajadores en la gestión y en las utilidades de la empresa, y a que se abran cauces que permitan un mayor acceso de todos a la propiedad, como base de una sociedad justa y solidaria.

Por último, Juan Pablo II, en 1991, en el punto 43 de “Centesimus Annus” reafirma:

Esta doctrina reconoce también la legitimidad de los esfuerzos de los trabajadores por conseguir el pleno respeto de su dignidad y espacios más amplios de Participación en la vida de la empresa, de manera que, aun trabajando juntamente con otros y bajo la dirección de otros, puedan considerar en cierto sentido que trabajan en algo propio, al ejercitar su inteligencia y libertad.

Para Bianchi (2005), la participación dentro de la empresa supone diferentes niveles, etapas y procesos que conllevan derechos y responsabilidades diferentes tanto para los propietarios como para los empleados. La participación implica tanto la tarea y función que se realiza desde el puesto de trabajo (*participación funcional*), como la participación en la vida de la empresa vía la comunicación y la información —comité de consulta, de higiene y seguridad, comisiones internas, círculos de calidad, etc.— (*participación en la gestión*), la participación en la toma de decisiones de la Dirección de la empresa (*participación en la dirección o co-gestión*), la participación en los frutos del trabajo —capital— (*participación en las ganancias*) y, por último, el acceso a diferentes formas de co-propiedad (*participación en la propiedad*).

Aplicar el principio de la participación en el campo de la teoría de la Responsabilidad Social Empresaria supone dar un paso más allá de la mera articulación de intereses, derechos y obligaciones entre las partes (*stakeholders*) hacia la efectiva promoción activa de la participación de todos, generando mecanismos de participación en diferentes etapas y niveles, a medida que se avanza en la construcción conjunta de un relación más sólida y duradera, para así generar un verdadero impacto transformador.

Pilares para incorporar los principios humanísticos en la gestión

El gran desafío para lograr aspirar a tener líderes de organizaciones con esta mirada humanística son, sin duda, los cambios en la formación en el nivel

universitario de los profesionales que se insertan en las organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil. Alsop (2006) argumentó que las universidades tienen un papel fundamental que desempeñar en la preparación de líderes para crear un clima ético y socialmente responsable en las empresas comerciales del mundo.

La concepción humanista **abandona el concepto de “individuo” para considerar el de “persona”**. Incorporar los principios humanísticos de la gestión en la empresa supone pasar de concebir al ser humano como *homo economicus*, totalmente egoísta y sólo interesado en maximizar su utilidad inmediata (Dierksmeier, 2011), a considerarlo como *homo socialis*, es decir, un ser social, con orientación moral, libre y con dignidad (Eizaguirre et al., 2020).

La pérdida de validez del modelo del actor racional también ha sido destacada por estudios en psicología conductual, ciencia cognitiva y otros varios campos que han demostrado que el comportamiento de toma de decisiones está lejos de ser racional (Gilovich, Griffin y Kahneman, 2002; Kahneman, 2011).

Pues son las personas quienes utilizan su libertad para realizar interacciones sociales en el largo plazo (Pirson & Lawrence, 2010), que están intrínsecamente motivadas para mejorar y adquirir virtudes que les hagan crecer como seres humanos (Melé, 2003), que están guiadas por principios éticos universales, que buscan la autorrealización personal según un ideal de vida y se sienten con capacidad para mejorar y servir mejor a la humanidad (Helbing, 2013).

Por ende, la gestión en la empresa debería cambiar a partir de esta nueva concepción, dejando atrás el paradigma neoclásico basado en la “maximización del beneficio” por el paradigma humanista.

Una de las herencias del paradigma neoclásico, tal vez inconsciente, fue el renombrar nuestras escuelas o institutos de formación en *management* o gestión donde se enseña entre otras cosas “emprendedurismo”, eliminando la palabra “empresa” o “administración” por “negocio” y/o hacerlas convivir como si fueran sinónimos. Por ello creemos que justifica aclarar dónde radican las diferencias de los conceptos que luego implican consecuencias en las decisiones y perspectivas que se asumen al gestionar o educar.

Según la RAE, la palabra “empresa” significa “la acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo”, “un intento o designio de hacer algo” ligado a “proyecto, plan, campaña, iniciativa, misión, demanda”. La palabra “emprendimiento” es un término que proviene del francés “entrepreneur”, y deriva del vocablo latino “prenderē” que significa “acometer” e “intentar”. Los conceptos de empresa y de emprendimiento tienen en su etimología una mirada que trasciende la tarea, que está guiada por un propósito:

en el italiano impresa pautado como verbo en imprendere, y sobre el cual es posible una deconstrucción que identifica el prefijo del latín in-,

que indica algo “interior”, con raíz indoeuropea en *en-, que se interpreta como ‘en’; luego se observa el verbo prehendere, que remite a la idea de “tomar” o “agarrar” una cosa (nótese la palabra prender ubicada en el latín vulgar como prendere), y desde donde se revelan el prefijo pre-, en la forma del latín prae-, que señala “algo previo”, y hendere, repitiendo sobre la acción de “tomar”, con raíz en el indoeuropeo *ghed-, explícitamente como “agarrar”. En consecuencia, desde su origen semántico entendemos que una empresa implica aferrarse a algo con el propósito de desarrollarlo. <https://etimologia.com/empresa>

La palabra “negocio” deriva de las palabras latinas “nec” y “otium”, es decir, lo que no es ocio. Para los romanos, “otium” era lo que se hacía en el tiempo libre, sin ninguna recompensa; entonces negocio para ellos era lo que se hacía por dinero. De allí que la expresión “el tiempo es dinero” quiere significar no desperdiciarlo en cosas no productivas y lucrativas.

Se identifica en el latín como negotium, y su deconstrucción expone los elementos: el prefijo neg- remite a la palabra del latín negare, contemplándose como negar, sobre una raíz indoeuropea en *ne-, que se expresa como un no; y otium, que se relaciona con el ocio y, por consiguiente, a la idea de básicamente no estar haciendo nada más allá de dedicar el tiempo a uno mismo. Por lo tanto, en su sentido literal un negocio es cualquier actividad que no está orientada al ocio, y sí a la productividad. <https://etimologia.com/negocio>

Los pilares de este enfoque humanista deberían producir una serie de cambios en la manera de entender a las personas, el mundo del trabajo y el ámbito de la empresa.

- En primer lugar, se produce un cambio en la forma de entender las relaciones de trabajo, con estructuras menos rígidas y más adaptadas a las necesidades y bienestar de las personas y su familia sin colisionar con los objetivos de la organización.
- En segundo lugar, la forma de entender la organización cambia, pues se entiende como una comunidad de personas o una gran familia (“familia de familias”) que coopera entre sí, superando las dificultades y los conflictos para logros comunes.
- En tercer lugar, cambia la mirada de la persona en la sociedad y la empresa, pasando de ser un recurso (valorado por su utilidad) a ser considerada una persona con capacidades, habilidades y un potencial que se desarrolla en la medida que existan espacios más participativos y de mayor compromiso.

- Un último aspecto, el concepto de “valor” cambiará, pasando de una concepción basada en la maximización de la utilidad a tener un propósito basado en valores en la sociedad (Melé, 2009, 2012 y 2016), es decir, reconocer que la empresa no tiene un único objetivo sino una multiplicidad de fines y objetivos que encarna como comunidad de personas a través de la realización de bienes y servicios.

Freeman y Ginena (2015) han sintetizado este nuevo discurso sobre el **papel de las empresas en la sociedad** en seis principios básicos que describimos a continuación:

- El primero afirma que las empresas **crean valor para sus stakeholders**: clientes, proveedores, empleados, comunidades y accionistas.
- El segundo principio explica que **las empresas están impulsadas por un propósito**. La creación de valor se desarrolla en torno a un propósito central que es compartido por todas las partes interesadas. Este propósito vincula a las partes interesadas y puede ser una fuente de inspiración para todos ellos.
- El tercer principio subraya **las interconexiones entre las partes interesadas**. El desempeño de la empresa necesita la contribución de todos los *stakeholders*, y los potenciales resultados positivos tendrán un impacto en todos ellos.
- El cuarto principio establece que los gestores deben evitar compensaciones entre los *stakeholders*, intentando **armonizar el interés común de todos los stakeholders** a lo largo del tiempo. Este interés común puede construirse en torno a un propósito compartido para toda la organización. Sin embargo, pueden surgir conflictos entre las partes interesadas.
- El quinto principio propone **el conflicto como fuente de creación de valor**. A menudo, para superar esos conflictos, las corporaciones tendrán que encontrar nuevas soluciones y respuestas innovadoras que puedan mejorar el valor generado para todas las partes interesadas.
- El sexto principio revisa **la concepción del ser humano** como un maximizador de activos o utilidad y propone que las personas son capaces de participar en esfuerzos cooperativos con otros para lograr objetivos comunes.

Todos estos principios tomados en conjunto constituyen el llamado resurgir del pensamiento en el mundo de la economía que pone en el centro a la persona humana: “el management humanista”.

Conclusión

Sin duda que el **cambio del paradigma económico y de la concepción del individuo** tendrá un efecto en los conocimientos técnicos impartidos en las universidades y en los modos de gestión y liderazgo en las empresas. Pues, para formar directivos y líderes humanistas, además de la técnica, se requiere desarrollar habilidades y capacidades para ser un directivo más “humano, libre, moral, cooperativo y solidario”, en valores humanísticos como el “respeto, la armonía, la sabiduría, la sostenibilidad o la justicia” (Giacalone & Wargo, 2009; McDonald, 2000; Rowe, 2007).

Educar para una gestión humanista implica no sólo romper con el paradigma neoclásico, cambiar la teoría subyacente que se enseña en las escuelas de negocios (“business are business”), cuestionar los supuestos del modelo imperante (McDonald, 2000), sino también cambiar el corazón de las personas. No basta, como decía un amigo jesuita inspirado en el lema de nuestra Universidad Católica de Córdoba, con formar en “Ciencia, Conciencia y Compromiso”, pues si no hay “compasión”, es decir, esa empatía con la realidad del otro, del prójimo que es el próximo, no se cambia la médula del ser de la persona que se reflejará en su actuar en todos sus ámbitos: familiar y empresarial.

Alsop (2006) argumentó que las universidades tienen un papel fundamental que desempeñar en la preparación de líderes para crear un clima ético y socialmente responsable en las empresas comerciales del mundo. El gran desafío para lograr aspirar a tener líderes de organizaciones con mirada humanística son, sin duda, los cambios en la formación en el nivel universitario de los profesionales que se insertan en las organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil, por ende, decimos que el management debe ser humanista: trinitario, único y en tres hipóstasis: público, privado y civil.

Dos corrientes de este pensamiento humanístico hemos presentado: la Teoría de la Responsabilidad Social Empresarial que amplía los horizontes de la empresa a una mirada de sus interlocutores internos y externos; y el pensamiento social cristiano expresado en la **Doctrina Social de la Iglesia** que reconoce que las empresas son expresiones legítimas de la libertad, con vocación emprendedora e iniciativa creadora, donde quien dirige está llamado a ser consciente de sus deberes, honesto, competente con un fuerte sentido social que promueva la dignidad de sus empleados y su responsabilidad con el entorno, del medio ambiente y de su comunidad. Finalmente, reflexionamos que **la promoción de activas formas de participación** en la gestión de la empresa es el camino para que los *stakeholders* logren por medio del diálogo alcanzar consensos y superar conflictos en pos de la creación del valor compartido en pos de la sociedad, de la comunidad y de la humanidad toda.

Bibliografía

- Acquier, A., Gond, J. P., & Pasquero, J. (2011). Rediscovering Howard R. Bowen's legacy: The unachieved agenda and continuing relevance of social responsibilities of the businessman. *Business & Society*, 50(4), 607-646.
- Aguado, R., & Retolaza, J. L. (2020). Humanistic management in the corporation: From self-interest to dignity and well-being. *Virtuous Cycles in Humanistic Management: From the Classroom to the Corporation*, 151-161.
- Aguado, R., Alcaniz, L., & Retolaza, J. L. (2015). A new role for the firm incorporating sustainability and human dignity. Conceptualization and measurement. *Human Systems Management*, 34(1), 43-56.
- Aguado, R., Alcaniz, L., Retolaza, J. L., & Albareda, L. (2016). Jesuit business education model: In search of a new role for the firm based on sustainability and dignity. *Journal of Technology Management & Innovation*, 11(1), 12-18.
- Alford, H. (2006). Stakeholder theory. The good company: *Catholic social thought and corporate social responsibility in dialogue*. Pontifical University of St Thomas, Rome.
- Alsop, R. (2006). Business ethics education in business schools: A commentary. *Journal of Management Education*, 30(1), 11-14.
- Baviera, T., English, W., & Guillén, M. (2016). The logic of the gift: Inspiring behaviour in organizations beyond the limits of duty and exchange. *Business Ethics Quarterly*, 26(2), 159-180.
- Bianchi, E., Vazquez Burguete, J. L., Galan-Ladero, M. M., Lanero Carrizo, A. (2023). Theoretical Background: Responsible Consumption and Sustainability—Corporate Social Responsibility, Social Marketing, and Behavioral Economic Approaches. In *Responsible Consumption and Sustainability: Case Studies from Corporate Social Responsibility, Social Marketing, and Behavioral Economics* (pp. 1-29). Cham: Springer International Publishing.
- Bianchi, R. (2005). *La participacion en la empresa: fundamentos desde la doctrina de la iglesia. Experiencias y evidencias*. Universidad Católica de Córdoba.
- Bowen, H. R. (1953) *Social responsibilities of the Businessman*. Harper & Row, New York.
- Bingle, R. G., & Hatcher, J. A. (1999). Reflection in service learning: Making meaning of experience. *Educational Horizons*, 77, 179-185.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(1), 1-13.

- Dierksmeier, C. (2011). Reorienting management education: From the Homo economicus to human dignity. *Humanistic Management Network, research paper series* no.13-05. <https://doi.org/10.2139/ssrn.176613>
- Dodd Jr, E. M. (1931). For whom are corporate managers trustees. *Harvard Law Review*, 45, 1145.
- Drucker, P. F. (1984). Converting social problems into business opportunities: The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review* (pre-1986), 26(000002), 53.
- Eizaguirre, A., Alcaniz, L., & García-Feijoo, M. (2020). How to develop the humanistic dimension in business and management higher education? *Virtuous cycles in humanistic management: From the classroom to the corporation*, 3-20.
- Elkington, J. (1997) *Cannibals with forks: triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing Limited, Oxford.
- Eyler, J., & Giles, D. E., Jr. (1999). *Where's the learning in service-learning?* San Francisco, CA: Jossey-Bass Higher and Adult Education Series, Jossey-Bass.
- Frank, R. (2005). *Microeconomics and behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Freeman, E. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409–421.
- Freeman, E., & Ginena, K. (2015). Rethinking the purpose of the corporation. *Notizie di Politeia*, 31(117), 9–18.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 32–33.
- Friedman, M. (1962). Capitalism and Freedom: *The Relation Between Economic Freedom and Political Freedom*.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). *Corporate social responsibility theories: Mapping the territory*.
- Gilovich, T., Griffin, D., & Kahneman, D. (2002). *Heuristics and biases*. New York: Cambridge University Press.
- Giudici, E., Dettori, A., & Caboni, F. (2020). Challenges of humanistic management education in the digital era. *Virtuous Cycles in Humanistic Management: From the Classroom to the Corporation*, 21-35.
- Hailey, J. (1998). Management education for sustainable development. *Sustainable Development*, 6(1), 40–48.
- Helbing, D. (2013). Economics 2.0: The natural step towards a self-regulating, participatory market society. *Evolutionary and Institutional Economics Review*, 10(1), 3–41.

- Johnson, H. L. (1971) *Business in contemporary society: framework and issues*. Wadsworth, Belmont, CA
- Juan Pablo II (1987) Discurso a los empresarios argentinos.
https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/es/speeches/1987/april/documents/hf_jp-ii_spe_19870411_imprenditori-argentini.pdf
- Juan Pablo II. (1991). Carta encíclica “Centesimus annus”.
- Juan XXIII (1961). Carta encíclica “Mater et Magistra”.
http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_01051991_centesimus-annus_en.html.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking: Fast and slow*. New York: Farrar, Straus & Giroux.
- León XIII. Carta Encíclica “Rerum Novarum”.
https://www.vatican.va/content/leo-xiii/es/encyclicals/documents/hf_l-xiii_enc_15051891_rerum-novarum.html
- Levitt, T. (2004). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/2004/07/marketing-myopia>
- Melé, D. (2003). The challenge of humanistic management. *Journal of Business Ethics*, 44(1), 77–88.
- Melé, D. (2009). Current trends in humanism and business. In H. Spitzzeck, M. Pirson, W. Amann, S. Khan, & E. Von Kimakowitz (Eds.), *Humanism in business* (pp. 123–141). Cambridge: Cambridge University Press.
- Melé, D. (2016). Understanding humanistic management. *Humanistic Management Journal*, 1, 33–55. <https://doi.org/10.1007/s41463-016-0011-5>
- Melé, D., & Dierskmeier, C. (2012). *Values and humanistic management in the encyclical 'Caritas in Veritate'*. London: Palgrave Macmillan.
- Naughton, M. (2015). Thinking institutionally about business: Seeing its nature as a community of persons and its purpose as the common good. In D. Melé & M. Schlag (Eds.), *Humanism in economics and business. Perspectives of the Catholic social tradition* (pp. 179–199). New York: Springer
- Pirson, M. (2011). What is business organizing for? The role of business in society over time. In W. Amann, M. Pirson, C. Dierksmeier, E. Von Kimakowitz, & H. Spitzzeck (Eds.), *Business schools under fire. Humanistic management education as the way forward* (pp. 41–51). Houndmills: Palgrave Macmillan
- Pirson, M. (2014). Reconnecting management theory and social welfare: A humanistic perspective. *Academy of Management proceedings, annual conference of the Academy of Management*.
- Pirson, M. A., & Lawrence, P. R. (2010). Humanism in business – Towards a paradigm shift? *Journal of Business Ethics*, 93(4), 553–565.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.

- Porter, M. E., & Strategy, C. (1980). *Techniques for analyzing industries and competitors. Competitive Strategy*. New York: Free.
- Radio Vaticano. (21 de enero de 2014). Mensaje del Papa Francisco al World Economic Forum in Davos. <http://www.news.va/en/news/pope-francis-message-to-world-economic-forum-in-da>
- Retolaza, J. L., San-Jose, L., & Ruíz-Roqueñi, M. (2016). *Social accounting for sustainability: Monetizing the social value*. Berlin: Springer.
- Smith, A. (1759). *Teoría de los Sentimientos Morales*. London: A. Millar.
- Smith, A. (1776). *Una investigación sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones*. London: Strahan and Cadell.
- Teehankee, B. L. (2008). Humanistic entrepreneurship: An approach to virtue-based enterprise. *Asia-Pacific Social Science Review*, 8(1), 89–110.
- Teehankee, B., & Sevilla, Y. (2020). Managing for good work: Principles and practices of humanistic management based on Catholic Social Thought. *Virtuous cycles in humanistic management: From the classroom to the corporation*, 121-134.
- Vaticano II (1965). Constitución pastoral “Gaudium et Spes” sobre la iglesia en el mundo actual
https://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/va-t-ii_const_19651207_gaudium-et-spes_sp.html
- Wheeler, A., & Elkington, J. (2001). The end of the corporate environmental report? Or the advent of cybernetic sustainability reporting and communication. *Business Strategy and the Environment*, 10(Jan/Feb), 1–14.

EJE GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Indicadores de la subdirección médica para la gestión de hospitales

AUTORESMYRIAM LILIAN CECILIA DE MARCO (UNT)¹ORLANDO FRANCISCO MEDINA (UNT)²ERIKA GISELLE MORALES (UNT)³MAIRA JUDITH CASTILLO (UNT)⁴

Palabras claves: Información – hospital - rendición de cuentas - control de gestión - sistemas

Introducción

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 nueva gestión hospitalaria necesita disponer de información para tomar decisiones. Los nosocomios generan muchos datos procedentes de distintas fuentes, pero esta información, aunque a veces suele ser accesible, tiene un aprovechamiento escaso en la gestión. Varios son los motivos de esta infrautilización: la información que más interesa a los profesionales clínicos suele estar inmersa en un conjunto amplio de datos de escaso interés para ellos; los indicadores son complejos, se generan en tiempos diferentes y al no difundirse en forma adecuada no llegan a todas las personas implicadas en la gestión.

¹E-mail: jmdemarco@face.unt.edu.ar

²E-mail: omedina@face.unt.edu.ar

³E-mail: emorales@face.unt.edu.ar

⁴E-mail: judithcastillo23.jc@gmail.com

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 utilizadas para medir el progreso actual y suministrar la dirección futura, que permita transformar la visión en acción, es un conjunto coherente de objetivos e indicadores.

Este conjunto de indicadores aplicados 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.

En esta investigación nos interesó enfocar nuestra atención en indicadores claves para usuarios de la Subdirección Médica de un hospital público que permita evaluar su gestión.

Problema de investigación

La definición del constructo salud trae aparejada la inquietud de información en torno al grado de compromiso social, ambiental y económico que caracteriza a los centros sanitarios.

La principal falencia es que existe una serie de mediciones que arrojan indicadores y ratios no integrados, generados en forma no sistemática sobre bases de medición que difieren en tiempo, en unidades de medida y escalas.

En la presente investigación se estudian los centros sanitarios constituidos por los sistemas jurídico, económico, político y social, que producen impacto en uno de los grandes subsistemas: económico-financiero, social y ambiental.

Desde la conceptualización amplia de la contabilidad, el objetivo general es desarrollar un modelo de información contable en hospitales para mejorar la gestión, la transparencia y la rendición de cuentas, lograr una mejor gestión de recursos y seguir la evolución de las estrategias, con normas de reconocimiento, medición y exposición adecuadas.

Metodología

El diseño de la investigación aplicado es mixto, cualitativo y cuantitativo, no experimental con muestreo por conveniencia. Para realizarlo, la metodología se orientó en la recolección y análisis de la información del hospital para luego hacer foco en el diseño del modelo de gestión cimentado en la bibliografía y en la doctrina contable.

Para iniciar la elaboración del sistema se indagó sobre la estructura organizacional de los hospitales, los cuales están estructurados en departamentos y divisiones. Es esencial la integración y la simplificación de la

información dado que su estructura es una combinación de varios tipos de estructuras, una burocracia mecánica que reúne actividades rutinarias, formales, que están agrupadas en servicios funcionales con una autoridad centralizada. La formalización de la estructura organizacional facilitó la identificación de los usuarios en busca de las necesidades de información contable, no solo como una obligación legal, jurídica, sino como los cimientos para la elaboración del sistema de información que es el encargado de recoger los datos de los distintos procesos de asistenciales y transformarlos en información y constituyen el input para la toma de decisiones.

Universo de análisis

En general, se puede observar en los hospitales, la existencia de tres grandes subsistemas, los cuales se fundan en las subdirecciones que posee el hospital en su estructura organizacional.

1. El subsistema para la Alta Dirección: está representado por la Dirección del hospital.
2. El subsistema para gerentes y mandos medios: está representado por la Subdirección Médico-Asistencial, la Subdirección Administrativa, y la Subdirección Técnica.
3. El subsistema de información para la gestión: el marco del modelo organizativo del hospital está dirigido a la gestión de los servicios de salud.
4. El subsistema de información contable: muestra una visión fragmentaria de la situación patrimonial al reflejar exclusivamente movimientos de tesorería.

En el presente trabajo, nuestro objeto de estudio se centró en la Subdirección Médica.

La Subdirección Médica está integrada por:

Departamentos médicos

1. Departamento de clínica en donde se localizan las guardias, los consultorios externos y las salas de internación.
2. Departamento de cirugía con las salas de quirófano y los sectores que asisten en las intervenciones quirúrgicas.

Departamentos asistenciales. Compuestos por:

1. El Departamento Auxiliar, Diagnóstico, Tratamiento, Docencia e Investigación: sus funciones principales son ayudar a los departamentos médicos a diagnosticar enfermedades, suministrar a los mismos medicamentos y materiales de curación, y capacitar a la planta permanente de médicos.
2. Departamento de enfermería: colabora con los departamentos médicos realizando prácticas y curaciones, y suministra medicamentos.

Las principales funciones de la Subdirección Médica son:

- Planificar, definir, ejecutar políticas y tomar decisiones con respecto al subsistema.
- Adoptar las medidas necesarias para que los pacientes persistan internados el tiempo mínimo exigido para su tratamiento.
- Controlar y reglamentar el consumo de medicamentos y materiales de curación de farmacia de acuerdo a las necesidades de cada caso particular.
- Fijar el régimen de visitas a los internados.
- Controlar el servicio de guardia.
- Propiciar y estimular el perfeccionamiento del personal.
- Colaborar con la Dirección en la implementación de medidas con el objetivo de ayudar con las tareas de medicina preventiva y atención sanitaria.
- Asignar funciones y controlar al personal bajo su dependencia.
- Elevar a la Dirección reportes estadísticos periódicos del movimiento de las novedades producidas en el hospital.
- Controlar y firmar, en forma conjunta con la Dirección, los cheques emitidos para el pago a proveedores y a personal contratado.
- Autorizar los listados o solicitudes de compras.

Modelo de gestión para la subdirección médica

Para poder diseñar un modelo de gestión se deben identificar los procesos de planificación, diseño, análisis y control de los datos, que afectan a todo el núcleo de la actividad del hospital. Un sistema integrado y abarcativo que permita elaborar, coordinar los flujos y registros de la información tanto interna como externa que se necesita para la toma de decisiones y la correspondiente consecución de los objetivos.

Entre los años 1950 y 1960, los sistemas de salud se abocaron a la gestión económica exclusivamente, presupuesto y facturación. En la década 1970 incorporaron algunos aspectos relacionados con el registro de pacientes para tomar decisiones clínicas para mejorar el diagnóstico.

En esta misma década se inició el proceso de conciencia que las necesidades clínicas tienen relación con la provisión de recursos económicos y financieros. No se consideraba los requerimientos de los médicos y enfermeras.

En la década de 1980 el objetivo era minimizar los costos e incrementar los ingresos. Se comenzó a optimizar la coordinación entre servicios médicos para mejorar su productividad. El sistema se centraba en los procesos de información para la gestión y la atención del paciente.

En la década de 1990 a los pacientes no sólo se los considera números o episodios, sino un flujo continuo de datos, con el fin de conseguir más

información asistencial y poder trabajar para mejorar la comunicación proveedor-paciente.

Dowling (1989) expone que “el proceso de producción principal de un hospital es la asistencia al paciente, no el proceso financiero” (p. 14). Como consecuencia, el núcleo de los sistemas de información debe estar compuesto por los procesos médicos consistentes en: la valoración, el proceso de alta, la planificación del tratamiento, la entrada de órdenes, los informes de resultados, el acceso a datos médicos del paciente, las historias clínicas, etcétera.

Criado (2006) explicita que el sistema de información hospitalaria está orientado a satisfacer las necesidades de generación de información para almacenar, procesar e interpretar datos médicos-administrativos de cualquier institución hospitalaria. Permite la optimización de los recursos humanos y materiales, además de minimizar los inconvenientes burocráticos que enfrentan los pacientes.

Por su parte, Collen (1988) destaca los objetivos básicos de un sistema de información hospitalario (p. 6):

- Establecer una base de datos capaz de proporcionar un registro médico integrado de datos asistenciales para todos los pacientes y que sea accesible para todos los profesionales médicos y de la salud debidamente autorizados.
- Posibilidad de comunicar los datos del paciente desde todos los servicios administrativos y clínicos del hospital.
- Soportar todas las funciones del proveedor de asistencia sanitaria, incluyendo la entrada de órdenes, informes de resultados, historia del paciente, informes de procedimientos, y comunicar datos individuales del paciente a los profesionales sanitarios.
- Proporcionar apoyo en la toma de decisiones clínicas y administrativas.
- Establecer y mantener ficheros para las funciones administrativas y de gestión hospitalaria, incluyendo aplicaciones de personal, recursos, programación y registro.
- Ayudar en la evaluación de la calidad, acreditación y requisitos reguladores.
- Apoyar a la investigación y educación. (p. 6)

En la actualidad, la implementación de tecnologías de información y comunicación en salud continúa siendo un importante desafío para los hospitales.

Mediante el modelo contable se busca generar la información que permita el análisis de las múltiples variables y dimensiones con comportamiento dinámico que interactúan entre sí.

Las dimensiones seleccionadas para el modelo son:

- **Contenido clínico:** todos los tipos de datos e información: textos y datos numéricos relacionados con los procesos asistenciales efectuados a los pacientes.
- **Recursos humanos:** representa a los médicos, enfermeros, administrativos, que integran la estructura organizacional.
- **Características organizacionales y políticas internas:** políticas, procedimientos y cultura de la organización.
- **Regulaciones:** normativas y reglamentos externos.
- **Medición y monitoreo:** mediante indicadores.
- **Comunicación y procesos:** elaboración de reportes

En este sentido, la gestión integral de un hospital no debe limitarse a lo económico-financiero, sino que debe involucrarse en lo social, lo humano, lo ético y el medio ambiente, entre otros. Para lo cual se deben considerar indicadores financieros y no financieros.

Los indicadores financieros surgen del sistema de información contable y son en cifras o pesos históricos y/o presupuestados. En tanto los indicadores no financieros pueden estar expresados en cifras o pesos, números o descripciones. El objetivo es medir la creación de valor a través de la gestión del capital intangible.

Los sistemas de medición del rendimiento basados en indicadores no financieros constituyen la respuesta de la contabilidad de gestión a la demanda empresarial de un sistema de medición distinto de los tradicionales, que permitan gestionar algunas variables que hoy día se consideran claves para la toma de decisiones estratégicas en la empresa (Kaplan, 1984).

Se procedió a realizar una investigación descriptiva con el propósito de recopilar datos de los procesos del Subsistema Médico del hospital.

Los médicos integran la estructura de gestión del hospital y requieren información suministrada por el modelo de información contable para mejorar el funcionamiento de sus unidades médicas.

La cuestión central se sitúa en torno al uso de dicha información contable por parte del personal médico, elemento clave para el sistema sanitario en el proceso decisorio.

Los hospitales sobreviven no solo por su eficiencia, sino también por el cumplimiento de reglas generales de comportamiento o normas sociales que les posibilitan lograr la legitimación en el entorno institucional.

La contabilidad permite proyectar una imagen de racionalidad de las actividades realizadas en los hospitales, pero existe una desconexión entre las actividades clínicas y las administrativas.

Las estructuras médicas proceden con un elevado grado de autonomía fundado en sus valores profesionales.

Los profesionales sanitarios manifiestan poco interés en la información de gestión y numerosas veces prescinden de los aspectos financieros en la toma de decisiones por tratarse de información elaborada para fines administrativos y políticos.

Mediante el modelo contable integrado se solucionan los siguientes problemas:

- La integración de información clínica y financiera.
- La presentación a través de indicadores simples adaptados a las necesidades de información de los clínicos.
- La comparación entre información de diferentes centros de salud.

El uso de indicadores permite representar al hospital en un momento determinado, como una placa radiográfica, reflejando las “enfermedades” organizacionales, para así determinar sus causas y garantizar el servicio de salud a la sociedad.

La información que surge del sistema contable diseñado permite el cumplimiento de su verdadero papel, ser un instrumental muy importante del cual se desprende información para el logro de los objetivos organizacionales participando dentro de sus posibilidades en la toma de decisiones.

La propuesta del modelo contable para la gestión de hospitales permite sistematizar, organizar y capturar los datos cimentados en el núcleo paciente y brindar información a los usuarios.

La información que provee el modelo contable permite:

- Identificar el uso de los recursos.
- Realizar un seguimiento de la gestión.
- Evaluar la efectividad del servicio en función de los resultados.

La medición en un hospital es una tarea de complejidad ya que a la medición de conceptos abstractos se añade la variedad de intereses que pueden intervenir en las evaluaciones.

Los hospitales reciben a las personas con los problemas de salud más importantes. Son los centros más costosos, por el tipo de atención especializada y tecnológicamente avanzada que deben brindar.

En el caso de la vida hospitalaria, estos indicadores se convertirán en una herramienta fundamental, porque todo lo que no se mide no puede ser mejorado y, por tanto, deja de ser ventajoso para una mejor toma de decisiones. Cabe aclarar que siempre se considera en la definición de los indicadores la separación de las características del paciente en relación con la enfermedad de la prestación del servicio.

Indicadores de la subdirección médica

Los indicadores en el sistema médico asistencial son esenciales para conocer el desempeño de los hospitales y, posteriormente, realizar un

seguimiento de los resultados obtenidos. Forman parte del control de la gestión y son una guía en la toma de decisiones.

Para lograr una desagregación de los indicadores, los clasificaremos por áreas:

- Indicadores de consulta externa
- Indicadores de diagnóstico y tratamiento
- Indicadores de aplicaciones, cirugía menor, endoscopias y procedimientos especiales
- Indicadores de sala de operaciones
- Indicadores de hospitalización
- Indicadores de emergencias o urgencias
- Indicadores del área quirúrgica
- Indicadores de otras exploraciones y terapias
- Indicadores de hemoterapia
- Indicadores de unidades de apoyo asistencial

Indicadores de consulta externa

La consulta médica externa o ambulatoria es la consulta médica que se realiza en el consultorio externo del hospital, utilizando para su atención los elementos de diagnóstico, tratamiento o cualquier cuidado profesional realizado por el médico a un paciente ambulatorio. Estos pacientes pueden ser:

- Nuevo: paciente que acude por primera vez al hospital.
- Reingreso: paciente antiguo que acude al hospital por primera vez en el año.
- Continuador: paciente que acude por segunda o más veces en el año.

La consulta por primera vez es aquella consulta en que el paciente acude por primera vez a un determinado departamento médico o que, habiendo realizado otras consultas anteriormente, acude por primera vez en el año (Nuevos + Reingresos). Este indicador nos va a permitir conocer el crecimiento o proyección de nuestra cobertura y, conjuntamente con la concentración, establecer una tendencia en el comportamiento mensual.

La consulta sucesiva es aquella consulta en que, habiendo realizado otras consultas anteriormente, el paciente acude por primera vez en el año, o que acude más de una vez en el año (Reingresos + Continuadores).

Las Consultas Repetidas por Consulta de Primera Vez (Consultas Continuadores por Consultas de Primera Vez) nos permiten conocer el crecimiento o proyección de nuestra cobertura.

**Consultas
repetidas por
consultas de 1ª vez**

Nº de consultas repetidas o continuadores

Nº de consultas por primera vez

**Consultas
sucesivas por
consultas nuevas**

Nº de consultas repetidas o continuadores + reingresos

Número de consultas de nuevos

**Consultas de
emergencia por
consulta (por día)**

Número de consultas de emergencia

Nº total de consultas – Nº de consultas de emergencia

El promedio diario de consultas permite establecer la potencialidad de un hospital para la atención externa y diaria de pacientes, posibilitando el dimensionamiento de esta área.

**Promedio diario de
Consultas**

Número de consultas otorgadas totales

Número de días del período

El porcentaje de consultas de 1ª vez es un indicador que permite evaluar la capacidad y potencialidad de renovación de la clientela ambulatoria de un establecimiento asistencial.

**Porcentaje de
consultas 1ª vez**

Número de consultas 1ª vez * 100

Número de consultas otorgadas totales

El índice de concentración de consultas valora el número de atenciones que requiere un paciente ambulatorio para ser dado de alta. Permite evaluar la cantidad de recitaciones por servicio.

**Índice de
concentración de
consultas**

Número de consultas otorgadas totales

Número de consultas 1ª vez

La razón consultas externas – egresos permite establecer la calidad y eficiencia de los servicios externos en función de la disminución de las internaciones que surjan de éstos. Se exceptúan las especialidades quirúrgicas.

**Razón consultas
externas-egresos**

Número de consultas otorgadas totales

Total de egresos del período

El porcentaje de consultas de urgencia establece la tendencia y dimensión de la consulta de urgencia en el total de consultas ambulatorias. Es de utilidad para evaluar la insuficiencia de la consulta externa por estar circunscripta a horarios reducidos y sobrecargar el funcionamiento del servicio de guardia.

Porcentaje de consultas de urgencias	$\frac{\text{Número de consultas de urgencia} * 100}{\text{Número de consultas otorgadas totales}}$
--	---

Otros indicadores son:

Porcentaje de consultas por tipo	$\frac{\text{Número total de consultas otorgadas por tipo (generales, por especialidad, odontológicas, etc.)} * 100}{\text{Número de consultas otorgadas totales}}$
-------------------------------------	---

Promedio diario de consultas por consultorio	$\frac{\text{Número de consultas otorgadas totales}}{\text{Número de consultorios externos} * \text{N}^\circ \text{ días del período}}$
--	---

Consultas diarias por médico	$\frac{\text{Número de consultas otorgadas totales}}{\text{Número de médicos en contacto con pacientes} * \text{N}^\circ \text{ días del período}}$
---------------------------------	---

Consultas por médico especialista	$\frac{\text{Número de consultas por especialidad}}{\text{Número de médicos especialistas}}$
---	--

Rendimiento hora médico	$\frac{\text{Número de consultas otorgadas totales}}{\text{Número de horas médico efectivas}}$
----------------------------	--

Indicadores de diagnóstico y tratamiento

En el caso de los laboratorios de análisis clínicos tenemos:

Promedio de órdenes de laboratorio por consulta externa	$\frac{\text{Número de análisis a pacientes ambulatorios}}{\text{Número de consultas externas}}$
--	--

Promedio de
pruebas por orden
de laboratorio

Número de pruebas realizadas de laboratorio

Número de órdenes de laboratorio

Promedio de
órdenes de
laboratorio por
hospitalizados

Número de análisis a pacientes internados

Número de egresos

Porcentaje de
exámenes de
laboratorio por
servicio

Nº de exámenes de laboratorio realizados en los servicios
de consulta externa, hospitalización y urgencias * 100

Número total de exámenes de laboratorio

En el caso de los estudios de radiología, podemos mencionar los
siguientes indicadores:

Promedio de
prestaciones
radiológicas por
consulta externa

Número de prestaciones radiológicas realizadas a
pacientes ambulatorios

Número de consultas externas

Promedio de
prestaciones
radiológicas por
hospitalizados

Número de prestaciones radiológicas realizadas a
pacientes internados

Número de egresos

Promedio de
radiografías por
prestación

Número de radiografías realizadas

Número de prestaciones radiológicas

Porcentaje de
estudios de
radiología por
servicio

Nº de estudios de radiología realizados en los servicios de
consulta externa, hospitalización y urgencias * 100

Número total de estudios de radiología

En el caso de los estudios de anatomía patológica podemos mencionar la tasa de utilización de anatomía patológica, la cual es un índice que expresa la tendencia a la exactitud de los diagnósticos realizados en forma previa al acto de resección quirúrgica de la pieza que será analizada en anatomía patológica.

Tasa de utilización
de anatomía
patológica

Número de estudios anatomopatológicos * 100

Número de cirugías con extirpación de piezas

Asimismo cabe mencionar ciertas variables a tener en cuenta, como ser:
Laboratorios Analíticos:

- Determinaciones bioquímicas
- Determinaciones hematológicas
- Determinaciones genéticas
- Determinaciones inmunológicas
- Determinaciones microbiológicas

Radiodiagnóstico:

- TAC
- Resonancias Magnéticas (realizadas en el hospital)
- Resonancias Magnéticas (concertadas)
- Estudios radiológicos (A+B+C+D+E)
- Mamografías
- Ecografías totales
- Estudios de angiografías digitales (vascular e interv.)

Anatomía Patológica:

- Biopsias
- Citologías
- Autopsias
- Piezas quirúrgicas
- Estudios histoquímicos

Indicadores de aplicaciones, cirugía menor, endoscopias y procedimientos especiales

Promedio diario de
aplicaciones

Número de aplicaciones

Número de días útiles

Promedio diario de cirugía menor	Número de cirugías menores
	Número de días útiles
Promedio diario de endoscopías	Número de endoscopías
	Número de días útiles
Promedio diario de colposcopías	Número de colposcopías
	Número de días útiles
Promedio diario de procedimientos especiales	Número de procedimientos especiales
	Número de días útiles

Indicadores de sala de operaciones

El promedio de operaciones por cirujano mide la cantidad de operaciones que realiza cada cirujano.

Promedio de operaciones por cirujano	Número de operaciones
	Número de cirujanos

El tiempo promedio de duración de las operaciones principales mide el tiempo promedio de cada operación principal por Dpto. médico

Tiempo promedio de anestesia en las operaciones principales	Tiempo total de anestesia en la operación principal
	Número de operaciones principales

Indicadores de hospitalización

Ingreso: es la aceptación formal de un paciente por el hospital para su atención médica. Un ingreso siempre implica la ocupación de una cama y el mantenimiento de una historia clínica para el paciente durante el período que dure su internamiento.

Egreso: es el retiro de un paciente de los servicios de internamiento del hospital. Puede ser por alta o defunción.

- **Alta:** condición dada a todo paciente que se retire vivo del hospital. La razón del alta (orden del médico, retiro por propia voluntad, traslado a

otro hospital, fuga, por medidas disciplinarias, etc.) no modifica que se considere como un alta.

- **Defunción:** es el cese permanente de los signos vitales en un paciente, en un momento cualquiera.

Dentro de los indicadores utilizados están:

1. Tiempo de estadía o promedio de permanencia: indicador que ya fuera analizado en la perspectiva de pacientes.
2. Porcentaje de ocupación: indicador que ya fuera analizado en la perspectiva financiera.
3. Rendimiento cama: mide la utilización de una cama durante un período determinado. Este indicador es una variable dependiente, es decir esta influenciado por el promedio de permanencia: a menor estadía, mayor rendimiento de cama y viceversa.

Rendimiento de
cama

$$\frac{\text{Número de egresos} + \text{Número de traslados}}{\text{Número de camas disponibles}}$$

4. Intervalo de Sustitución: mide el tiempo que permanece una cama desocupada entre el egreso de un paciente y el ingreso de otro a la misma cama. Si se cumple el principio de que toda persona que necesite hospitalización debe poder acceder a una cama hospitalaria en el momento que le corresponde, este tiempo debe ser pequeño. Sin embargo, un índice de sustitución demasiado pequeño podría ser reflejo de una falta de camas disponibles.

Intervalo de
sustitución

$$\frac{\text{Nº días cama disponible} - \text{Nº días cama ocupada}}{\text{Número total de egresos del período}}$$

5. Promedio diario de egresos: analiza la capacidad de renovación de pacientes. Permite establecer la dimensión de cada servicio en función de la demanda.

Promedio diario de
egresos

$$\frac{\text{Número de egresos del período}}{\text{Número de días del período}}$$

6. Porcentaje de egreso hospitalario por servicio: relaciona el número de egresos hospitalarios por servicio entre el total de egresos hospitalarios. Los servicios pueden ser: cirugía, medicina interna, traumatología, etc.

7. Motivo de egreso hospitalario: relaciona el número total de egresos hospitalarios por alguno de los siguientes motivos: curación, mejoría, alta voluntaria, pase a otro hospital, defunción u otro motivo en relación con el total de egresos. En el caso de egresos por alta voluntaria y/o por fuga reúne un conjunto de motivos, los que en su mayoría están relacionados con la certeza o no que el paciente tiene respecto de las posibilidades terapéuticas que le puede brindar el establecimiento; en este caso debe diferenciarse de aquella circunstancia en la cual el grupo profesional aconseja derivación o traslados, ya que en éstos últimos tanto el paciente como los profesionales coinciden en la decisión.

8. Procedencia del egreso hospitalario: relaciona el número de egresos hospitalarios de alguna de las siguientes procedencias: consulta externa, urgencias, referidos u otros y el total de egresos hospitalarios.

9. Porcentaje de causas de admisión para el egreso hospitalario: relaciona el número total de egresos hospitalarios registrados en alguna de las siguientes afecciones: principal, segunda, tercera, cuarta, quinta y sexta en relación del total de egresos ocurridos en el mismo período de tiempo.

Indicadores de emergencias o urgencias

- Urgencias: número de pacientes atendidos
- Frecuentación de urgencias por mes
- Promedio diario de urgencias: relaciona el número total de urgencias atendidas en un período de tiempo y el número de días de ese período
- Demora promedio de preparación de pacientes de emergencia (traumatizados)

Indicadores del área quirúrgica

- Intervenciones programadas
- Intervenciones urgentes
- Intervenciones totales
- Intervenciones por día
- **Tasa quirúrgica:** establece la tendencia quirúrgica de un establecimiento. Surge de relacionar el número de intervenciones quirúrgicas con el número total de egresos en el mismo período.
- **Promedio diario de intervenciones quirúrgicas por quirófano:** relaciona el número de intervenciones quirúrgicas realizadas y las salas de operación con que cuenta el hospital, en relación a los días disponibles.
- **Porcentaje de cirugías ambulatorias:** relaciona el número de intervenciones quirúrgicas realizadas de manera ambulatoria con el número total de cirugías realizadas en el mismo período de tiempo.

Indicadores de otras exploraciones y terapias**1. Estudios en cardiología:**

- Cateterismos diagnósticos
- Cateterismos terapéuticos (angioplastias coronarias y otros)
- Eco-Doppler convencional
- Eco trans-esofágico
- Eco de estrés
- Holter
- Prueba de esfuerzo convencional
- Prueba de esfuerzo con isótopos

2. Estudios en medicina nuclear:

- Gammagrafía y estudio funcional tiroides
- Gammagrafía y estudio funcional hígado
- Gammagrafía y estudio funcional riñón
- Gammagrafía tracto gastrointestinal
- Gammagrafía cardiovascular
- Gammagrafía de glándulas suprarrenales
- Gammagrafía de cerebro
- Gammagrafía glándula paratiroides
- Gammagrafía ósea
- Gammagrafía pulmón
- Determinaciones analíticas radioinmunoanálisis (RIA)
- Estudios PET

3. Diálisis:

- Sesiones de hemodiálisis
- Crónicos en programa
- Crónicos fuera de programa
- Agudos
- Sesiones concertadas

4. Terapias de rehabilitación:**Fisioterapia:**

- N° de pacientes en tratamiento primera vez
- N° de asistencias a tratamiento individual
- N° de asistencias tratamiento en grupo
- Sesiones de mecanoterapia
- Sesiones de electroterapia

5. Sesiones en hospital de día rehabilitación

- Pruebas Neurofisiología Clínica:
- Electroencefalograma (EEG)
- Electromiograma (EMG)
- Potenciales evocados (PE)

- Estudios de sueño
- Estudios de coma
- Diagnósticos muerte cerebral
- Monitorización pre-cirugía epilepsia (video EEG)
- Monitorización en cirugía de columna
- Polisomnogramas

6. Pruebas oftalmológicas:

- Angiografías / angioscopias por fluoresceína
- Campimetría computarizada
- Laserterapia
- Aplicación toxina botulínica (oftalmología)

7. Pruebas de otorrinolaringología:

- Videonistagmografías
- Prick-test
- Potenciales evocados
- Impedanciometrías
- Audiometrías

8. Radioterapia:

- Sesiones de acelerador lineal
- Tratamientos de curiterapia (Braquiterapia) 134
- Radiocirugía estereotáxica 344
- Simulaciones 986

9. Pruebas y terapias urología:

- Exploraciones urodinámicas
- Ecografías urológicas exploratorias
- Dilataciones uretrales
- Citoscopia trans-uretral
- Sesiones quimioprofilaxis endovesical

10. Pruebas y terapias de digestivo:

- Colonoscopias. Endoscopias digestivas altas. ERCP
- Manometría esofágica
- Ecografía digestiva
- Alcohólicización hepatocarcinoma con control ecográfico
- Fogarty (intrabiliares)
- Esclerosis de várices
- Dilatación esofágica
- Polipsectomía de colon

11. Pruebas de neumología:

- Curva flujo/volumen

Indicadores de hemoterapia

Las transfusiones por egreso: este indicador tiene una relación directa con el nivel de actividad quirúrgica y el perfil de la patología asistida en el establecimiento

Transfusiones por
egreso

Número de transfusiones a pacientes internados

Número de egresos del período

La tasa de uso del servicio mide la utilización global del servicio, ya que el índice de transfusiones representa solo una parte de su actividad.

Tasa de uso del
servicio

Número de pacientes asistidos en HTI por todo concepto

Número de egresos del período

Indicadores de unidades de apoyo asistencial

Central de alimentación

- Consumos mensuales de insumos como monto total
- Costo Ración = costos mensuales insumos
- Raciones entregadas
- Raciones entregadas mensual / cantidad pacientes mensuales medir desviaciones
- Rendimiento = raciones totales

Personal de alimentación

- Nutrición clínica
- Cálculo nutricional por pacientes (necesidades) y generación de estándares
- Cantidad de raciones entregadas por unidad de gestión
- Raciones entregadas / costos mensuales insumos
- Raciones entregadas mensual / cantidad pacientes mensuales medir desviaciones
- Encuesta de satisfacción usuario

Farmacia y prótesis

- Reclamos
- Normas técnicas de control, licitación e intermediación
- Stocks mínimos requerimientos vs. existencias
- Stocks críticos requerimientos urgentes no satisfechos inmediatamente
- Vencimiento de stocks de medicamentos

Ambulancias o movilización

- Existencia de programa de optimización de uso de ambulancias y asignación de tareas
- Bitácora de kilometraje y combustible
- Reclamos
- Programa de revisión técnica interna de vehículos y control de fallas

Esterilización

- Números de reclamos
- Días de cumplimiento requerimiento
- Costos de producción del servicio

Limpieza

- Encuestas de satisfacción de Unidad de Gestión (Complejidad de aseo, Calidad del aseo, Trato de prestadores del servicio, Reclamo de las unidades de gestión usuarias, Control de calidad de los Aseos, Oportunidad en la ejecución de los trabajos, Supervisión de aseos por parte del hospital)

Conclusiones

La contabilidad permite proyectar una imagen de racionalidad de las actividades realizadas en los hospitales, pero existe una desconexión entre las actividades clínicas y las administrativas.

Las estructuras médicas proceden con un elevado grado de autonomía fundado en sus valores profesionales.

Los profesionales sanitarios manifiestan poco interés en la información de gestión y numerosas veces prescinden de los aspectos financieros en la toma de decisiones por tratarse de información elaborada para fines administrativos y políticos. De todos modos, el medir no garantiza el éxito del servicio de salud.

Mediante este modelo contable integrado, se solucionan los siguientes problemas:

- La integración de información clínica y financiera.
- La presentación a través de indicadores simples adaptados a las necesidades de información de los clínicos.

Los indicadores no solucionarán los problemas que enfrenta a diario el hospital, la información provista por ellos permite mejorar la gestión y ser más eficientes y eficaces.

Los indicadores descriptos para la Dirección Médica:

- Brindan información para realizar una planificación y un control de gestión en función de los recursos y resultados obtenidos.
- Proporcionan información que permite detectar los problemas en la atención médica. Pero la determinación y evaluación de cada

problema y sus causas debe ser objeto de investigación específica.

El problema en el uso de indicadores por parte de la Dirección Médica es que no existe uno que englobe el desempeño hospitalario, por eso se deben utilizar varios de ellos para controlar.

Los controles que se pueden realizar mediante los indicadores descriptos son:

- **Control correctivo:** establece las desviaciones en la prestación médica ya concluida.
- **Control detectivo:** identifica las desviaciones antes de concluir una prestación médica.
- **Control preventivo:** advierte desviaciones antes de iniciar.

Bibliografía

- Collen, M. F. (1988). HIS concepts, goals and objectives. Towards new hospital information systems. Elsevier Science Publishers, p. 3-9.
- Criado Jiménez, I. (2006). Contabilidad de costes ecológicos en España: valoración de los costes externos de las empresas. *Documentos de trabajo Nuevas tendencias en dirección de empresas*, 5, 1-40.
- Dowling, M. A. C. (1989). *Raising funds for health programmes*. World Health Organization.
- Fremont, E. K. & Rosenzweig, J. E. (1979). *Organization and Management: A Systems and Contingency Approach*. McGraw-Hill Inc.
- Kaplan, R. S. (1984). The Evolution of Management Accounting. *The Accounting Review*, 59(3), 390-418.
- <http://coin.wne.uw.edu.pl/~pmodzelewski/The%20Evolution%20of%20>

EJE GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Construcción de agenda en las redes colaborativas de políticas públicas ¹

AUTORES

MARIO HELFENSTEIN (UNLZ)²ALEJANDRO ESTEVEZ (UNLZ)³

Palabras clave: establecimiento de la agenda - red colaborativa - políticas públicas - selección de problemas - obstáculos

Introducción

El proceso de establecimiento de la agenda en una red colaborativa de políticas públicas, específicamente en redes colaborativas, es un tema relevante en los estudios de políticas públicas. La selección de prioridades y problemas a abordar por la red es crucial para su acción. El coordinador de la red suele proponer temas relevantes alineados con los objetivos de la red, los cuales se presentan a los miembros para su debate y definición.

Las explicaciones de redes de políticas públicas no son un fenómeno nuevo. A medida que los gobiernos crecen en complejidad, las redes parecen ser un tema de estudio más relevante. Terminando los años 70 es muy necesaria una explicación de cómo funcionan, cambian e influyen en la decisión pública (Heclo, 1977, 1978; McCool, 1995; Theodolou, 1997; Sabatier, 1999; Bulcourn y Cardozo, 2008; Picard, 2011; Reynoso, 2011; Estévez, 2014 a y b).

¹Este proyecto es desarrollado en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLZ. Del mismo participan: Marcela Lépoire, Marcelo Podmoguinye, Laura Castillo y Tabatha Toubes.

²Doctor en Ciencias Económicas por la UNLAM, director del Instituto Modernización del Estado (IME) de la UNLZ, profesor titular de Organización y Estructuras de la FCE-UNLZ. <https://orcid.org/0009-0007-8272-2099> - Correo electrónico: marhelf@hotmail.com / inst.modernizaciondelestado@unlz.edu.ar. Celular: 1140229696

³Posdoctor en Ciencias Económicas por la FCE UBA, Ph. D. en Administración y Políticas Públicas por la ENAP, (Ecole Nationale D'Administration Publique) de la Université du Québec-Canada, profesor de Administración Pública en la FCE-UBA en nivel de grado, posgrado y doctorado. Profesor de Administración del Sector Público en la FCE-UNLZ. <https://orcid.org/0000-0001-6001-7486>

En 1968, Dror llamó la atención sobre las estructuras policéntricas en la formulación de políticas, al mismo tiempo que los problemas complejos aumentaban en relevancia y visibilidad. Dror (1968, 1971) creía que era necesario buscar soluciones "óptimas" a estos problemas y que las estructuras (futuras redes) influían en la forma en que se definían los problemas. En sus palabras:

Las estructuras policéntricas con unas pocas unidades autónomas tienen una lógica operativa básica que es radicalmente diferente de la de las estructuras policéntricas con muchas unidades autónomas... las últimas, operan en términos de ajuste mutuo partidista principalmente mediante la negociación y la formación de coaliciones entre sí. (1968, p. 206)

La creciente complejidad de los problemas para los gobiernos es un tema que ha crecido desde la década de 1970 (Denhardt, 1990; Burrell & Morgan, 1979; Koppenjan & Klijn, 2015; Baumgartner & Jones, 2009; Estévez, 2018). En relación a la complejidad, habría tres tipos (Koppenjan & Klijn, 2015):

- a) Complejidad cognitiva: existen problemas perversos, tecnológicamente muy exigentes y que involucran cuestiones de valores fundamentales que son casi insolubles.
- b) Complejidad estratégica: cuando intervienen varios actores interdependientes con diferentes percepciones y estrategias.
- c) Complejidad institucional: cuando en una red participan diferentes instituciones con diferentes estructuras institucionales y reglas.

Según Koppenjan & Klijn (2015), al tener que lidiar con problemas complejos, las redes de políticas públicas tienen que desarrollar una teoría de la gobernanza diferente y adaptada. La llaman "Teoría de la Red de Gobernanza" que tiene las siguientes características:

- a) Explican un juego muy dinámico entre múltiples actores, con diferentes percepciones y estrategias.
- b) Las buenas decisiones son aquellas que satisfacen al mayor número posible de actores en la red.
- c) El éxito depende de criterios cognitivos, estratégicos e institucionales de los miembros que participan en la red.
- d) El gerente, procura fomentar la interacción entre los miembros, la autorreflexión y diseña procedimientos y reglas para favorecer la dinámica de su red.

Por su parte, Rice (2015) señala que la reflexión sobre redes tiene su tradición en el análisis de políticas públicas, pero los estudios sobre habilidades gerenciales para conducir redes no muestran el mismo desarrollo. Por lo tanto, es necesario estudiar en profundidad cómo se gestionan las redes de políticas públicas. Voets

(2015) introduce la cuestión de la efectividad de las redes y cuáles son los roles gerenciales que las hacen más efectivas.

Esta ponencia es una síntesis de un proyecto de investigación que venimos llevando adelante en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora acerca de las Redes Colaborativas de Políticas Públicas y su implicancia como modelo de organización emergente para abordar problemas complejos en el ámbito público. Esta iniciativa se encuentra en la tercera fase de estudio y empezó por describir el funcionamiento de tres redes:

- a) Grupo de municipios de la provincia de Buenos Aires que intercambiaban información y experiencias para aplicar mejoras a la gestión y herramientas de gobierno electrónico,
- b) Red de profesionales de la Salud dedicada al intercambio de conocimientos y prácticas médicas sobre los casos de enfermedades “infrecuentes” o “raras” (que afectan a un reducido número de personas) frente a las cuales los sistemas de salud no tienen establecidos tratamientos usuales o estandarizados, y
- c) Espacio de Diálogo Institucional de la AFIP con las asociaciones de contadores y cámaras empresarias. Esta red está abocada al tratamiento de las demandas de los contribuyentes respecto de la aplicación de la normativa impositiva. Como resultado de esta interacción, la agencia de control ajusta sus aplicativos e instructivos en base a los pedidos de los contribuyentes.

En una segunda fase se buscó analizar cuáles son las habilidades gerenciales que se requieren y el rol del *manager* y qué deben tener en cuenta los coordinadores de redes. En la fase actual nos planteamos avanzar en identificar el proceso de construcción de la agenda y en el diseño de una grilla de evaluación que releve la eficiencia y el buen funcionamiento de una red colaborativa.

Creemos que el trabajo, en esta tercera etapa, se traduce en un aporte valioso tanto para la academia como para la práctica en el ámbito de la gobernabilidad y la gestión de políticas públicas. No solo se busca comprender el funcionamiento y la eficiencia de estas redes colaborativas de políticas públicas, sino que también contribuye significativamente al desarrollo de criterios de evaluación y herramientas concretas para evaluar su impacto.

A pesar de su importancia, como todo fenómeno novedoso, en la bibliografía disponible no existen criterios claros y objetivos para evaluar los aportes que hacen dichas redes, ni herramientas para discernir respecto de su buen funcionamiento.

En esta presentación nuestra tarea de análisis estuvo enfocada en el proceso de establecimiento de la agenda en una red colaborativa de políticas públicas, siendo el tema de la agenda muy relevante en los estudios de los problemas públicos. En este sentido, el propósito del proyecto fue explicar cómo las redes seleccionan prioridades y problemas para actuar. El rol del coordinador de la red

es clave y es el que suele proponer temas relevantes alineados con los objetivos de la red, los cuales se presentan a los miembros para su debate y definición.

En el devenir de la investigación agregamos otras dos redes:

a) Red de Municipios comprometidos en la lucha contra el cambio climático: dedicados a organizar capacitaciones y reuniones de intendentes para la promoción de la agenda climática.

b) Red de Universidades que desarrollaron un sistema de información universitaria que permite gestionar sistemas administrativos y de gestión de alumnos en forma estandarizada.

Nuestro marco teórico se centró sobre redes de políticas públicas y su relación con problemas complejos que requieren soluciones coordinadas entre múltiples actores. Describimos tipologías de redes y señalamos que su conducción difiere de estructuras jerárquicas, requiriendo liderazgos orientados al consenso.

La importancia de estudiar agendas nos permite examinar cómo surgen y adquieren relevancia ciertos problemas, así como posibles soluciones. El análisis de agendas evidencia procesos de priorización, debate de alternativas y toma de decisiones.

Los coordinadores juegan un rol clave, son los que proponen los temas, pero la red define la agenda mediante el debate y compromiso de sus miembros. Ante problemas urgentes, los coordinadores deciden y rinden cuentas informalmente. En ciertas ocasiones el diagnóstico de expertos es muy importante y precede la deliberación sobre problemas. Cuando los problemas son más complejos, se requieren alianzas entre redes y cierta maduración o reflexión para el tratamiento de una cuestión que atañe a los participantes de la red que puede incluir la participación de otros actores.

Las redes tienen que lidiar con varios obstáculos, lidiar con el poder de jerarquías, falta de incentivos para los integrantes y falta o pérdida de identidad con respecto a los objetivos, discontinuidad en el funcionamiento, excesivo personalismo de los líderes de la red y baja eficiencia. Las tecnologías de información son valiosas para las redes porque brindan la posibilidad del intercambio de información y velocidad para tomar decisiones.

Al comprender estos aspectos, los formuladores de políticas pueden mejorar su capacidad para abordar problemas públicos de manera efectiva y desarrollar políticas más informadas y basadas en evidencia.

En relación a las redes

Una forma de definir a este tipo espacios de gestión es como redes de organizaciones públicas que involucran estructuras formales e informales, compuestas por representantes de agencias gubernamentales y no gubernamentales que trabajan de manera interdependiente para intercambiar información o formular e implementar conjuntamente políticas y programas que

generalmente están diseñados para la acción a través de sus respectivas organizaciones (Agranoff, 2003, p. 7).

Estamos inmersos en un contexto de creciente complejidad de los problemas públicos y las redes aparecen como solución para abordar problemas cada vez más complejos. Las redes de políticas públicas han adquirido enorme relevancia en los últimos tiempos en todo lo relacionado a las acciones de gobierno. La organización pública necesariamente integra, directa e indirectamente, redes que vinculan múltiples actores, estatales y de otro tipo.

Las redes participativas de políticas públicas aportan productos que tienen que ver con la gobernabilidad y el mejor desempeño de los sistemas públicos y que inciden en la toma de decisiones, la estabilidad gubernamental y la calidad de los servicios públicos, entre otros aspectos.

Agranoff (2003, 2015) y Mandel (2015) básicamente han estudiado las redes de políticas públicas que tienen miembros del gobierno participando o conduciendo, por lo que es necesario saber cómo se gestionan las redes y también si estos gestores públicos se comportan de diferente manera en las organizaciones estatales jerárquicas con respecto a las redes estatales o públicas horizontales.

Por ello creemos que nuestro estudio es relevante, porque hemos focalizado en las habilidades gerenciales necesarias para conducir redes de políticas públicas.

Tipos de redes

No existe un único tipo de red, por lo que es necesario encontrar una clasificación. Según Agranoff (2003, 2015), existen cuatro tipos:

a) Redes informativas: los socios se reúnen exclusivamente para intercambiar políticas y programas de agencias, tecnologías y soluciones potenciales. Cualquier acción que pueda tomarse depende totalmente de la voluntad de las agencias.

b) Redes de desarrollo: la información es de los socios y el intercambio técnico se combina con la educación y el servicio a los miembros que aumenta la capacidad de los mismos para implementar soluciones dentro de las agencias u organizaciones locales.

c) Redes de divulgación: los socios se reúnen para intercambiar información y tecnologías, secuenciar la programación, intercambiar oportunidades de recursos, agrupar contactos de clientes y mejorar las oportunidades de acceso que llevan a nuevas vías de programación. La implementación de los programas diseñados está dentro de una variedad de agencias públicas y privadas.

d) Redes de acción: Los socios se unen para hacer ajustes entre agencias, adoptar formalmente cursos de acción colaborativos y/o brindar servicios junto con intercambios de información y tecnologías.

¿Las redes pueden ser conducidas como las estructuras jerárquicas?

Son varios los autores que señalan diferencias en la gestión entre estructuras jerárquicas y redes. Según Rhodes (2008) y Agranoff (2001, 2003) las redes de políticas públicas han cambiado la forma de ejercer el liderazgo o la conducción en el gobierno. Tienen un fuerte componente colaborativo, un tipo de autoridad más informal y, aunque existen procesos, son producto de grandes acuerdos más que de reglamentos o leyes.

Por lo general, los directivos de estructuras piramidales requieren un ejercicio mucho más jerárquico de autoridad, mientras que en las redes deben negociar y alcanzar consensos constantemente (Dror, 1968; Rodas, 2008; Agranoff, 2001, 2003; McGuire & Agranoff, 2015). Por ello enumeraremos algunas características distintivas:

a) La decisión: para obtener una decisión en las redes de políticas públicas el requisito básico es el consenso. La decisión se obtiene como resultado de un proceso deliberativo y participativo entre los diferentes miembros de la red. El papel del gestor es precisamente dar vida a esta construcción de consenso (Agranoff, 2003; McGuire & Agranoff, 2015).

b) La clasificación: surge de la negociación interna de una red. Agranoff (2003) señala que el proceso de clasificación en las redes colaborativas es de tipo "catalizador", es decir, que necesita de cierta "maduración" interna entre los diferentes actores.

c) La implementación: en las redes de políticas públicas participan diferentes agencias. Por lo tanto, la implementación puede ser compartida y para funcionar necesita una buena coordinación horizontal entre sus diferentes miembros (Agranoff, 2003; Rhodes, 2008).

d) Dotación de personal: cada socio de la red ofrece sus mejores expertos y técnicos. Esto muestra el nivel de compromiso, involucramiento y confianza de los actores (Agranoff, 2001, 2003).

e) La organización: organizar una red colaborativa es muy similar a "arrear gatos". El componente voluntario es mucho más fuerte que el burocrático. Dentro de las redes existen comités voluntarios con el simple objetivo de hacer cosas. Algunos de los puestos en red pueden elegirse de forma rotativa, al igual que la carga administrativa puede compartirse temporalmente (Agranoff, 2001, 2003).

La importancia de las agendas en políticas públicas

John W. Kingdon (1984, 1993) es un autor destacado en el estudio de las políticas públicas y la construcción de la agenda, que se refiere a la lista de temas o problemas que son considerados relevantes y dignos de atención en un determinado momento por parte de los responsables de la toma de decisiones en el ámbito político. El estudio de las agendas en políticas públicas, como propone Kingdon, es fundamental para comprender cómo se seleccionan, definen y

priorizan los problemas públicos, así como para entender cómo ciertos temas se convierten en temas de debate político y se traducen en acciones gubernamentales. El enfoque de agendas de Kingdon, examina cómo los problemas, las políticas y los actores políticos se entrelazan y se influyen mutuamente en la configuración de las agendas de políticas públicas. Además, identifica las “ventanas de oportunidad” como momentos clave para la adopción de políticas.

A continuación, mencionaremos los tres aspectos clave que destacan la importancia de estudiar las agendas en políticas públicas:

a) Identificación de problemas: El estudio de las agendas permite examinar cómo los problemas emergen en la agenda política. No todos los problemas son considerados igualmente importantes o urgentes en un momento dado. Comprender cómo ciertos problemas adquieren prominencia en la agenda pública es crucial para entender qué factores influyen en su reconocimiento y por qué algunos problemas obtienen atención política mientras que otros no.

b) Análisis de alternativas: Las agendas no solo determinan los problemas que se consideran importantes, sino que también influyen en las posibles soluciones o alternativas que se discuten y consideran. El estudio de las agendas en políticas públicas ayuda a comprender cómo ciertas políticas o enfoques adquieren prominencia en el debate político, mientras que otras opciones quedan excluidas o se consideran menos viables.

c) Proceso de toma de decisiones: El análisis de las agendas proporciona una visión valiosa sobre cómo se toman las decisiones políticas. El estudio de las agendas muestra cómo los problemas se transforman en políticas, examinando los momentos en que se produce la ventana de oportunidad para que los problemas sean abordados, los actores políticos clave involucrados en el proceso y las estrategias utilizadas para influir en la agenda política.

Baumgartner y Jones (2004) han realizado investigaciones influyentes sobre la dinámica de las agendas políticas. Su enfoque se centra en el concepto de “ventanas de oportunidad” y cómo los problemas se vuelven prominentes en la agenda pública. Han destacado la importancia de los eventos críticos, las coaliciones de actores y las interacciones políticas en la formación de las agendas.

Por otro lado, Peter John (2006) se centra en el concepto de “agendas negativas” y cómo ciertos temas, como la delincuencia o el terrorismo, pueden influir en la agenda política y en la toma de decisiones. John explora cómo los problemas se vuelven prioritarios en la agenda a través de la construcción de narrativas negativas y la movilización del apoyo público.

Con respecto al “poder narrativo” en las agendas, D. Stone (1997) argumenta que la forma en que se cuentan las historias y se comunican los problemas influye en su reconocimiento y atención política, destacando cómo la construcción de narrativas convincentes puede influir en la formulación de políticas y en el cambio de las agendas.

En relación a la explicación economicista de las agendas, Downs (1959) proporciona una perspectiva importante sobre las agendas y la toma de decisiones políticas; argumenta que los políticos tienen incentivos para seleccionar problemas de agenda que les permitan maximizar su apoyo electoral.

Metodología

En relación al tipo de investigación realizada, podemos decir que es un estudio de caso cualitativo, comparativo y empírico, de tipo exploratorio. Las conclusiones pueden generalizarse desde un punto de vista analítico, pero no estadístico (Yin, 1989; Cresswell, 2009; Casilimas, 2009; Flick, 2019).

Nuestro cuestionario semiestructurado

Si bien nuestro cuestionario semiestructurado abarcó más puntos que los que citamos a continuación, aquí nos centramos en la problemática de la agenda. Nos hemos focalizado en la evidencia empírica procedente de las respuestas que nuestros informantes clave nos dieron a las siguientes preguntas:

- a) ¿Cómo es el proceso de construcción de una agenda (agenda setting) en su red de políticas públicas?
- b) ¿Cómo afrontan los problemas que eligen?
- c) ¿Cuál es el gran obstáculo de una red?
- d) ¿Quiere añadir algo más que no le hayamos preguntado?

Análisis de las respuestas

El establecimiento de la agenda es un tema muy sensible en los estudios de políticas públicas, ya que muestra la selección de prioridades y problemas que una red elige para actuar.

Según nuestro informante Número 2:

La agenda suele ser propuesta por el coordinador. Él selecciona algún tema que le parece relevante para los objetivos de su red y lo presenta a los miembros. Luego, la red reacciona definiendo el tema, acotándolo, organizándolo, etc. siempre están buscando un debate en la red y que sus miembros se comprometan con la agenda, es la garantía para que los diferentes miembros se muevan (...) Yo como coordinador reconozco que trato de organizar la agenda de mi red, pero, siempre, la red tiene la última palabra.

También hay temas urgentes que desvían la atención de los temas habituales de la red.

Según nuestro entrevistado Número 4:

Toda red tiene 3 o 4 puntos importantes que siempre tienen prioridad en la agenda (...), pero hay momentos que por algún cambio o crisis en

el escenario político, algún tema o cuestión tiene que ser abordado con urgencia (...) En nuestro caso, consultamos a los miembros de la red que tienen más conocimiento del tema (*primus inter pares*) para que propongan un proyecto para actuar, luego sometemos ese documento a una deliberación de la red con un tiempo corto para tomar una decisión (...) Finalmente, la última decisión la toma la red, pero tomando como punto de partida para el debate el documento elaborado por los expertos...

En relación con las crisis o cambios, nuestro informante Número 6, nos dijo:

Cuando ocurre un imprevisto importante que exige una respuesta rápida, son los coordinadores quienes toman la decisión (...) Esta decisión no puede estar muy alejada del tipo de decisiones que suele tomar la red (...) Toda red tiene una cierta personalidad, una cierta identidad. Por ejemplo, una red de médicos no puede decidir algo lejano o extraño de la "cultura" de esa red. En los casos en que hay mucha distancia entre la decisión y la cultura de la red, hay crisis internas que generalmente terminan en un cambio de coordinación o con la llegada de otros sectores de la red al centro coordinador...

En relación con las agendas y coordinadores, nuestro informante Número 3, expresó:

Nuestra red tiene un aspecto meritocrático (...) Si alguien está coordinando esta red es porque tiene los méritos y los conocimientos necesarios. Por lo tanto, si hay una crisis o un punto de agenda imprevisto, se supone que el coordinador puede responder rápido (...) Luego debe comunicar su decisión a la red (...) Hoy la tecnología nos permite comunicarnos rápidamente para conocer las opiniones de los miembros de la red (...) Por lo tanto, la agenda se puede armar perfectamente desde la coordinación, teniendo algún nivel de consulta rápida con los integrantes...

Nuestro informante Número 5 sostiene que hay objetivos que vienen de adentro de la red y otros que vienen desde afuera:

Nuestra red reconoce que hay objetivos o temas que son dictados desde el contexto organizacional, pero también piensa que hay objetivos propios (...) En el proceso de implementación de los objetivos de la red también se pueden tomar pequeñas decisiones, tenemos

cierto margen de decisión, creatividad, motivación, etc. Las redes también reconducen el resultado de determinadas decisiones u objetivos (...) También seleccionan qué partes de los objetivos principales les parecen más interesantes para actuar (...) A veces, cuando el gobierno decide hacer algo, analizamos qué parte de esas decisiones nos gustaría favorecer o promover.

En definitiva, el establecimiento de la agenda es siempre un proceso muy variado. Se distingue entre asuntos habituales y urgentes, y también entre objetivos externos (del sistema de gobierno) y objetivos propios de las redes. En todo caso, la construcción de agenda implica prioridades de acción de las redes.

¿Cómo eligen los problemas que van a enfrentar?

Las redes seleccionan los problemas sobre los que actúan. Esto implica algún diagnóstico previo. Según nuestro informante Número 5:

Siempre hacemos algún ejercicio de reflexión o análisis. Cuando vemos que el problema requiere mayores capacidades de las que tenemos, buscamos ampliar nuestra red, hacer algún tipo de alianzas con otras redes y actores (...) Esta adaptación siempre tiene que ver con la naturaleza del problema.

Según nuestro Informante Número 2, con relación a la forma de afrontar los problemas:

Cada problema a enfrentar es diferente, por eso es muy importante el equipo de trabajo que tiene la red. En estos equipos de trabajo se realizan diálogos y discusiones sobre cómo enfrentar un nuevo problema o una nueva estrategia. Siempre consideramos experiencias previas. Muchas veces, tomamos la decisión de dividir el problema en dos o tres unidades más simples, como una forma de lograr una mayor efectividad o mejorar nuestra capacidad de negociación y también como una forma de reducir los riesgos.

Con relación al mismo tema, nuestro entrevistado Número 4, expresó:

Primero buscamos la opinión de los miembros de nuestra red que tienen más experiencia en este tipo de problemas. Allí trabajamos en un primer borrador de cómo enfrentar este problema y luego lo sometemos a la decisión de la red. Generalmente recibe algunas modificaciones. (...) La discusión enriquece el proyecto (...) Si algo falla, volvemos a analizar el problema y tratamos de cambiar la metodología.

Nuestro informante Número 1 nos habló de los problemas complejos: “Los problemas complejos requieren la participación de tantas redes como sea posible (...) Esa es la única forma de generar consensos que permitan alguna solución, aunque sea parcial...”

También hay un proceso de maduración del problema que deben tener las redes. Según la percepción sobre los problemas complejos, nuestro informante Número 1 manifestó:

Los problemas complejos también requieren un tiempo de maduración para las redes, hay tiempos políticos. No es simplemente un debate o intercambio de información, también hay un proceso de maduración y análisis que se debe seguir. De lo contrario, la red podría rechazarlo.

Tomando como base las percepciones analizadas, encontramos que la forma de enfrentar los problemas comienza con un diagnóstico de los expertos, y luego se somete a alguna discusión en la red. En general, hay una primera discusión por parte de un grupo pequeño y luego se pasa a un debate un poco más amplio. También es importante considerar la maduración necesaria que debe tener un problema para ser tratado.

¿Cuál es el mayor obstáculo que una red debe enfrentar?

Nuestros informantes clave mencionaron los obstáculos que debe enfrentar una red. En palabras de nuestro entrevistado Número 6:

Si tu red tiene que interactuar con una autoridad superior, y esa autoridad u otras redes perciben tus acciones como una amenaza, no pasa mucho tiempo para el conflicto relacionado con el poder (...) Los intereses individuales de ciertos actores internos de la red son también un gran obstáculo (...) La política es a veces el problema y también la solución...

Nuestro informante Número 5 señala el obstáculo de la falta de incentivos:

Un gran obstáculo para el funcionamiento de las redes es la falta o el debilitamiento de los incentivos de sus miembros (...) Hay dos tipos de incentivos: el simbólico, relacionado con un aspecto idealista de los miembros, y el incentivo material, relacionado con los recursos económicos mínimos (...) Si la red tiene un componente altruista, los incentivos materiales no son tan importantes (...) Por el contrario, si tiene una fuerte motivación económica, la respuesta es mucho más rápida...

La cuestión de las identidades parece ser un tema importante en los obstáculos que deben enfrentar las redes. Según nuestro informante Número 5:

Una red tiene que construir una identidad (...) Las identidades pueden mostrar cierta resistencia al cambio. Pero, las redes que no tienen una identidad clara terminan disolviéndose en el corto plazo (...) La construcción de la identidad es una tarea difícil, tarea que está en manos tanto del coordinador como de los integrantes...

El problema de la profesionalización o burocratización de las redes lo introduce nuestro informante Número 3:

A medida que pasa el tiempo, nuestra red necesitaba un grupo interno más profesional, que tuviera un mejor manejo de la tecnología de las comunicaciones, que pudiera manejar mejor los problemas diarios de la red (comunicación, recursos financieros, una oficina central, etc.). Poco a poco se fue consolidando una estructura administrativa (...) Nuestra red empezó a tener una pequeña burocracia...

Según nuestro informante Número 1, el principal obstáculo de la red es precisamente seguir funcionando y en actividad:

Las redes hay que mantenerlas en funcionamiento. Las primeras reuniones de las redes son muy productivas, pero luego van decayendo lentamente (...) Hay que buscar que los integrantes mantengan su compromiso con los objetivos centrales de la red (...) En nuestro caso, el compromiso individual se mantiene si los integrantes observan que la red ha obtenido algunos logros (...) No creo que una red pueda mantenerse activa si no puede mostrar algún efecto, aunque sea mínimo, sobre la problemas que trata de resolver...

Con relación al desvío de los objetivos de la red, nuestro informante Número 3 indica:

Una red fracasa cuando se desvía de los objetivos centrales que tenía (...) o cuando cae en manos de líderes personalistas (...) Fracasa también cuando no logra organizar un determinado núcleo administrativo (...) La red que sigue siendo siempre voluntaria, se va desmoronando. Se requiere un mínimo de profesionalización.

Según nuestro informante Número 4, el funcionamiento continuo mejora la eficiencia de una red:

En nuestra red observamos que cuanto más nos movemos, más mejoramos nuestra capacidad como organización (...) La inmovilidad es un gran obstáculo para una red (...) Pero a veces, por un contexto político desfavorable o turbulento, las redes tienden a entrar en pausa (...) Ahí es necesario que el líder de la red genere alguna actividad inteligente para mantener la acción (...) Así como no se puede mantener una organización si no se muestran algunos logros, no se puede mantener la actividad de la red que no tiene ninguna utilidad concreta...

Nuestros informantes señalaron diferentes obstáculos o motivos de fracaso, como falta de profesionalidad, pérdida de motivación, inmovilidad, falta de logros, mezquinos intereses individuales o de personalidad, falta de recursos económicos, juegos de poder, etc.

¿Quiere decirnos algo más?

Como indica la experiencia en tradición cualitativa, luego de aplicar un cuestionario semiestructurado, el informante clave tiene una mayor comprensión del propósito de las preguntas del investigador, por lo que Casilimas (2002) aconseja introducir una última pregunta que permita al informante expresar alguna idea central adicional. En este sentido sumamos las percepciones de nuestro informante Número 3:

Las redes tienen que prestar mucha atención al componente de valor de sus miembros. Pensamos que nuestra red funciona como una cuerda, que tira de nuestros miembros en función de sus valores (...) pero somos conscientes de que simplemente con la voluntad no podemos funcionar de manera profesionalizada, por lo tanto, es importante desarrollar este grupo técnico o pequeña burocracia de la organización.

En relación al impacto de las tecnologías de la información (Facebook, Twitter, WhatsApp, Instagram, correos electrónicos, etc.) nuestro informante Número 1 expresó:

El uso adecuado de la tecnología de redes es fundamental. Nuestra red no hubiera tenido el alcance y la velocidad de procesamiento de la información que tenía si no existieran las nuevas tecnologías. Creo que estas tecnologías han producido más información disponible, tanto verdadera como falsa...

Nuestro informante Número 1 nos habló de problemas complejos: “Los problemas complejos requieren la participación de tantas redes como sea posible (...) Es la única forma de generar consensos que permitan alguna solución, aunque sea parcial”.

Conclusiones

En el proceso de establecimiento de la agenda de una red tiene un alto consenso la idea de que el líder proponga a la organización los temas de la agenda, pero estos temas no pueden estar muy lejos de los cuatro o cinco problemas que suele tratar la red.

Cuando hay un problema urgente, el líder o grupo conductor debe decidir y luego comunicar a la organización cómo se trató esa urgencia. Hay un proceso informal de “rendición de cuentas” a los miembros de la red en relación a cómo se trataron los problemas “urgentes”.

Con relación a la forma de afrontar los problemas, nuestros entrevistados mostraron un consenso en cuanto a cierta flexibilidad. Cada problema es diferente y requiere diferentes diagnósticos. Habría un primer “círculo de expertos” al que los líderes consultan y luego con ese borrador lo someten a la consulta de la red. En términos de problemas complejos, las redes generalmente buscan expandir alianzas con otras redes para enfrentarlos. Aquí también se observa que cada problema necesita de cierta maduración o reflexión por parte de la red.

Los principales obstáculos que debe enfrentar una red son:

- a) Cómo hacer frente a la autoridad o poder de determinadas organizaciones jerárquicas
- b) La falta de incentivos claros para sus miembros
- c) Falta de conocimientos técnicos o experiencia
- d) Falta de recursos económicos mínimos
- e) La falta de identidad de la red
- f) La falta de un núcleo administrativo
- g) La discontinuidad de sus funciones
- h) Líderes excesivamente personalistas
- i) Un bajo índice de eficiencia y eficacia

La pregunta “libre” que les hicimos a nuestros entrevistados tuvo las siguientes respuestas:

- a) Las tecnologías de la información o las redes (WhatsApp, correos electrónicos, Twitter, etc.) son una herramienta valiosa para las redes de políticas públicas. Sin ellas el trabajo sería mucho más difícil y más lento.
- b) Los problemas complejos requieren la participación de más redes y el consenso es más necesario y difícil de lograr. La solución para los problemas complejos parecería ser la ampliación de las redes y, al mismo tiempo, la búsqueda de una simplificación o fraccionamiento del problema complejo.

c) Toda red necesita desarrollar un núcleo administrativo y profesionalizado. La voluntad, el compromiso y los valores son muy importantes, pero también se necesita organización y profesionalidad.

La construcción de agendas en las redes de políticas públicas es un proceso complejo y variado. Implica la selección de temas prioritarios y problemas a abordar, tanto a través de propuestas del coordinador como de la participación y deliberación de los miembros de la red.

Las agendas pueden estar compuestas por temas habituales y urgentes, y los cambios en el contexto político pueden desviar la atención hacia problemas específicos que requieren respuestas rápidas. En estos casos, la red busca la participación de expertos y somete las propuestas a deliberación, tomando decisiones basadas en el consenso.

La identidad y la cultura de la red son elementos importantes en el proceso de construcción de agendas. Las redes deben mantener una cierta coherencia entre las decisiones tomadas y la cultura que las caracteriza, evitando crisis internas que podrían afectar su funcionamiento.

Los problemas complejos requieren la participación de múltiples redes para generar consensos y buscar soluciones, aunque sean parciales. El análisis y la maduración de los problemas son aspectos importantes a considerar antes de abordarlos.

En resumen, el estudio de las agendas en las políticas públicas y su construcción en las redes colaborativas es fundamental para comprender cómo se seleccionan los temas prioritarios y se abordan los problemas en el ámbito público. Estos procesos implican la participación activa de los miembros de la red, la adaptación a los cambios en el contexto político y la superación de obstáculos para mantener la eficiencia y la coherencia con los objetivos centrales de la red.

Referencias bibliográficas

- Agranoff, R. (2003). *Leveraging Networks: A Guide for Public Managers Working across Organizations*. *New ways to manage series; IBM Endowment for Business of Government*.
<http://academic.udayton.edu/richardghere/org%20theory%202009/major%20readings/agranoffreport.%20networkspdf.pdf>
- Agranoff, R. (2015). Bridging the theoretical gap and uncovering the missing holes. In R. Keast, M. Mandell & R. Agranoff, *Network theory in the Public Sector*. Routledge, Taylor and Francis Group.
- Agranoff, R. & McGuire, M. (2001). Big questions in Public Network Management Research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(3), 295-326.
- Baumgartner, F. & Jones, B. D. (2009). *Agendas and Instability in American Politics*. *University of Chicago Press*.

- Bulcourn, P. y Cardozo, N. (2008). ¿Por qué comparar políticas públicas? *Revista Política Comparada*, Documento de Trabajo #3.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. Ed. Heinemann.
- Casilimas Sandoval, C. A. (2002). *La investigación cualitativa*. Editorial del Instituto Colombiano de Fomento a la Educación Superior-ICFES. https://issuu.com/josemiguelcastillo10/docs/investigacio_n_cualitativa_carlos_s
- Christensen, T. (2008). Smart Policy? In M. Moran, M. Rein & R. E. Goodin, *The Oxford Handbook of Public Policy*. Oxford Press.
- Cresswell, J. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approach*. SAGE Editions.
- Denhardt, R. N. (1990). Teoría de la Administración Pública: El estado de la disciplina en N. Lynn & A. Wildavsky, *Administración Pública. El estado de la disciplina*. Chatham House Publishers Inc.
- Denhardt, R. B. (1993). *The Pursuit of Significance: Strategies form Managerial Success In Public Organizations*. Waveland Press Inc.
- Denhardt, R. B. (2011). *Theories of Public Organization*. Ed. Wadsworth Cengage Learning.
- Downs, A. (1959). An Economic Theory of Democracy. *The Journal of political economy*, 67.2, 208-211.
- Dror, Y. (1968). *Public Policymaking Reexamined*. Ed. Chandler Publishing Company.
- Dror, Y. (1971). *Design for Policy Sciences*. Elsevier.
- Estevez, A. M. (2014a). Algunas características fundamentales de los estudios en políticas públicas. *Cuaderno N°13, Cuadernos de Polipub.org*. <http://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/Cuadernos%de%20Polipub%20Nro%2013.pdf>
- Estevez, A. M. (2014b). De las anarquías organizacionales a las agendas de políticas públicas. *Cuaderno N° 15, Cuadernos de Polipub.org*. <http://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/Cuadernos%20de%20Polipub%20Nro%2015.pdf>
- Estevez, A. M., Helfenstein, M. y Podmoguilyn, M. (2018). Los diálogos cívico-administrativos de la provincia de Buenos Aires (2016-2018). *Cuaderno N°18; Cuadernos de Polipub.org*. <http://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/Cuadernos%20de%20Polipub%20Nro%2018.pdf>
- Flick, U. (2019). *La gestión de la calidad en investigación cualitativa*, Editorial Morata.
- Hecl, H. (1977). *A Government of Strangers: Executive politics in Washington*. Brookings Institution.
- Hecl, H. (1978). Issue Networks and the Executive Establishment in A. King *The New American Political System* (pp. 87-107, 115-124). American Enterprise Institute.

- John, P. (2006). The Policy Agendas Project: a Review. *Journal of European public policy* 13(7), 975-986.
- Jones, B. D. & Baumgartner, F. R. (2004). Representation and Agenda Setting. *Policy studies journal* 32(1), 1-24.
- Kingdon, J. W. (1984). *Agendas, Alternatives and Public Policy*. Harper Collins Editions.
- Kingdon, J. W. (1993). How does issues get on public policy agenda? in W. J. Wilson (ed.), *Sociology and the Public Agenda*. Sage Editions.
- Koppenjan, J. & Klijn, E-H. (2015). What can Governance Network Theory Learn from Complexity Theory? Mirroring Two Perspectives of Complexity in R. Keast, M. Mandell & R. Agranoff, *Network Theory in the Public Sector*. Routledge, Taylor and Francis Group.
- Mandell, M. (2015). Understanding theory in R. Keast, M. Mandell & R. Agranoff, *Network theory in the Public Sector*. Routledge, Taylor and Francis Group.
- McGuire, M. & Agranoff, R. (2015). Network Management Behaviors: Closing the Theoretical Gap in R. Keast, M. Mandell & R. Agranoff, *Network Theory in the Public Sector*. Routledge, Taylor and Francis Group.
- Picard, A. (2011). ¿Cuáles son los enfoques que explican el juego de los actores en el proceso de las políticas públicas? *Cuaderno Nro. 6; Cuadernos de Polipub.org*
- Reynoso, C. (2011). *Redes Sociales y Complejidad: Modelos Interdisciplinarios en la gestión sostenible de la sociedad y la cultura*. Editorial SB Colección Complejidad Humana.
- Rhodes, R.A.W. (2008). Policy Network Analysis in M. Moran, M. Rein & R. E. Goodin, *The Oxford Handbook of Public Policy*, Oxford Press.
- Rice, D. (2015). Governing Trough Networks: A Systemic Approach in R. Keast, M. Mandell & R. Agranoff, *Network Theory in the Public Sector*. Routledge, Taylor and Francis Group.
- Sabatier, P. (1999). *Theories of the Policy Process*. Westview Editions.
- Sabatier, P. & Jenkins Smith, H. C. (1999). The Advocacy Coalition Framework, an assessment in P. Sabatier, *Theories of the Policy Process*, Westview Editions.
- Sabatier, P. A. & Weible, C. M. (2005). Comparing Policy Networks: Marine Protected Areas in California. *The Policy Studies Journal*, 33(2), 181-202.
- Stone, D. (1997). *Policy Paradox: The art of Political Decision Making*, W. W. Norton Company.
- Theodolou, S. & Cahn, M. A. (1997). *Public Policy: the essential readings*. Prentice Hall.
- Voets, J. (2015). Developing Network Management Theory through Management Channels and Roles in R. Keast, M. Mandell & R. Agranoff, *Network Theory in the Public Sector*. Routledge, Taylor and Francis Group.

EJE GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Presentación del Manual para la Internacionalización de Gobiernos Locales. Una mirada desde Argentina

Capítulo 4: Herramientas de internacionalización de los gobiernos locales

AUTORA

MAIRA NATALIA LORENZO (CEIPIL¹-UNICEN-CIC)²

Introducción

El presente trabajo se corresponde con la presentación del Capítulo 4 “Herramientas de internacionalización de los gobiernos locales” (cuyas autoras son: Fernanda di Meglio, Analuz Piersanti, Ma. Natalia Lorenzo, Celeste Domínguez González y Ana Inés Mutti) como forma de presentación y difusión, en este congreso y espacio entre colegas, del *Manual para la “Internacionalización de Gobiernos Locales. Una mirada desde Argentina”*³; el cual se encuentra en el marco del CEIPIL con la compilación de Mariana Calvento y Julieta Nicolao, la coautoría —además de las autoras del presente capítulo— de Sergio Gutiérrez, Federico Trebucq, Natalia Sánchez, Maximiliano Zuccarino, Delfina Campanella, Micaela Cavadini, Abril Carrizo, Victoria Bernoldi, Carolina Pesuto, Juan Facundo Carcedo e Ignacio de Angelis; y fue editado por Editorial Teseo.

Respecto del Capítulo 4, el mismo tiene como objetivo realizar un recorrido por las principales herramientas de participación internacional, es decir, de la política internacional subnacional que utilizan los gobiernos locales para insertar

¹El CEIPIL es el Centro de Estudios Interdisciplinarios en Problemáticas Internacionales y Locales, perteneciente a la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN/UNCPBA) y es un Centro asociado a la Comisión de Investigaciones Científicas (CIC) de la Provincia de Buenos Aires.

² E-mail: natalia.lorenzo@econ.unicen.edu.ar. Celular: 2494631226.

³ Esta publicación ha sido financiada por la Agencia Nacional de Promoción de la Investigación, el Desarrollo Tecnológico y la Innovación a través del Proyecto de Investigación Científica y Tecnológica (PICT-2019-01165) titulado “Relaciones internacionales y gobiernos subnacionales. Estudio comparativo de municipios del interior de la República Argentina”. Asimismo, fue seleccionada en la convocatoria Subsidios para Publicaciones de Divulgación Científica y Tecnológica del año 2022 de la Comisión de Investigaciones Científicas de la provincia de Buenos Aires.

y proyectar su territorio en el escenario internacional. En el primer capítulo se expuso que esta debe ser entendida como una política pública local, que materializa y aplica la estrategia de un gobierno de este nivel en el campo de las relaciones internacionales, teniendo en cuenta que su espacio de actuación ha superado las fronteras locales, e incluso las nacionales, ampliando sus oportunidades y estableciéndose como un claro actor en la arena internacional.

En la actualidad, este accionar ha adquirido una notable relevancia, ya sea por el incremento en la cantidad de actores involucrados o por el amplio abanico de actividades que estos desarrollan. De esta forma, se describen en las siguientes páginas las herramientas de participación internacional más utilizadas por los gobiernos locales, identificando alcance, objetivo y aporte de cada una de ellas, complementando el análisis con la incorporación de experiencias de municipios de la Argentina. Estos casos también permiten reflexionar sobre las dificultades u obstáculos que se presentan para su desarrollo y sostenimiento en el largo plazo.

Evolución, objetivos y alcance de las herramientas de participación internacional

A partir de diversas transformaciones acontecidas en el plano económico y político a nivel nacional y global (globalización económica, descentralización política, etc.), los actores subnacionales comenzaron a tener una presencia internacional más activa en el escenario global. La redefinición de las funciones del Estado nación y la descentralización política de la década del 90 incrementaron el rol de los actores subnacionales como centro de decisión y esfera pública, diseñando políticas innovadoras de desarrollo local con el objetivo de establecer una efectiva participación nacional e internacional (Calvento, 2016).

En tal contexto, se pudo observar la emergencia de diversas modalidades de participación internacional con el objetivo de establecer vínculos que le permitan acceder a contactos, recursos, experiencias y oportunidades para avanzar hacia el logro de la estrategia de desarrollo local definida (De Marsilio, 2006). Sin embargo, el alcance de las estrategias no ha sido lineal a lo largo del tiempo.

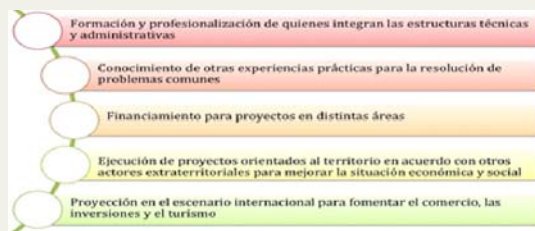
En este sentido, es importante señalar la evolución que han tenido las herramientas de participación internacional y la creciente diversidad de objetivos que se pueden alcanzar mediante su desarrollo. En un primer momento, las estrategias estuvieron asociadas principalmente a la necesidad de la captación directa de recursos que, en un contexto de restricción financiera, se materializó a través de la cooperación internacional multilateral o bilateral con países desarrollados o agencias internacionales. Esta modalidad fue progresivamente perdiendo importancia a favor de otros formatos más acordes a la proyección del municipio para atraer oportunidades de distinta índole hacia el territorio (Malé y Cors Oroval, 2013; Malé, Cors Oroval y Sanz Fiallo, 2014).

De esta forma, en la actualidad se puede encontrar un universo diverso y amplio de estrategias de participación internacional (Romero, 2004; Ponce Adame,

2011; Calvento, 2016) que, encuadradas en diferentes objetivos (comerciales y financieros, culturales, educativos, sociales, ambientales, sanitarios y de cooperación judicial, entre otros), pueden aportar importantes insumos para la consecución de objetivos de desarrollo y su internacionalización (De Marsilio, 2006; Batista et al., 2008).

En relación con los aportes que se pueden generar mediante las distintas herramientas, se destacan los siguientes (Batista et al., 2008):

GRAFICO 01



Fuente: Di Meglio, F.; Piersanti, A.; Lorenzo, M.N.; Domínguez González, C.; Mutti, A. I. (2023)

Clasificación

Siguiendo la tipología propuesta por Calvento (2012; 2016), se clasifican las herramientas en tres grandes dimensiones⁴: las *herramientas unilaterales*, donde se engloban las actividades de comercio exterior y marketing territorial como marca ciudad; las *herramientas bilaterales*, en las que se incluyen los hermanamientos con ciudades de otros países y los acuerdos con agencias, instituciones y organismos internacionales; y las *herramientas multilaterales*, vinculadas a la participación en redes de ciudades, entendiendo que la implementación en conjunto es necesaria para lograr una inserción internacional diversificada e integral.

GRAFICO 02: CLASIFICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE PARTICIPACIÓN INTERNACIONAL



Fuente: Di Meglio, F.; Piersanti, A.; Lorenzo, M.N.; Domínguez González, C.; Mutti, A. I. (2023)

⁴Estas incluyen las numerosas experiencias reseñadas por diferentes autores (Borja y Castells, 1997; Romero, 2004; Zubelzú e Iglesias, 2005; Vigevani, 2006; Natalizio, 2007; Salomón, 2007; Batista et al., 2008; Ramos, 2008) y contemplan al conjunto de estrategias de presencia directa e indirecta, principalmente de carácter formal, que desarrollan los actores subnacionales en el ámbito regional y global.

Por otro lado, las acciones que componen las herramientas de participación internacional pueden caracterizarse también de acuerdo a otros elementos de análisis (Zubelzú, 2008):

- *Variedad temática*: desde las tradicionales como la promoción de productos propios hasta la cooperación en materia cultural, turística, técnica, tecnológica, sanitaria, entre otras esferas.
- *Alcance*: desde los ámbitos externos más cercanos hasta otros muy distantes en términos geográficos, y que involucren como contrapartes a actores estatales, subestatales, ONG, distintos tipos de bloques o agrupamientos regionales, entre otros.
- *Intensidad*: contactos tanto regulares como esporádicos, meramente exploratorios o protocolares, e incluso los que involucran acuerdos concretos y puntuales.

En el siguiente apartado se describirá cada una de las herramientas y se incorporarán casos o experiencias utilizadas por municipios argentinos en diferentes recortes territoriales.

Herramientas unilaterales

Las herramientas unilaterales son aquellas que se generan por decisión y el trabajo unilateral de los municipios con el objetivo de promocionar y posicionar en el exterior al propio territorio y sus activos disponibles (Calvento, 2012; 2016). Dichas prácticas demuestran la tendencia creciente del involucramiento de los gobiernos municipales en el desarrollo productivo e integral local orientado hacia afuera (Leva y Reynolds, 2011), e incluyen, por un lado, la implementación de actividades que impulsan específicamente el comercio exterior, como las rondas de negocios y misiones comerciales, y, por otro, estrategias de *marketing* de ciudades que promueven el establecimiento de una imagen territorial.

Las actividades orientadas al *comercio exterior* son aquellas a las que recurre el gobierno local con el fin de contribuir a la generación de condiciones favorables para aquellos actores territoriales interesados en incursionar en el comercio internacional, como así también para ampliar y fortalecer los mercados ya existentes. Estas políticas están orientadas, principalmente, al fomento de las exportaciones y las importaciones de las pymes (Calvento, 2016).

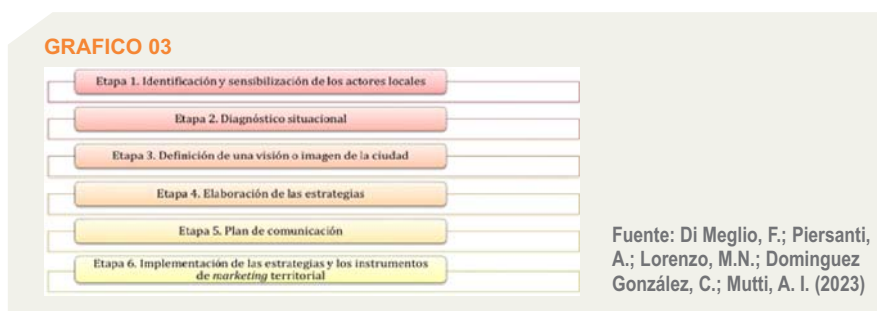
Las prácticas de *marketing de ciudad o marca ciudad* son aquellas que permiten identificar y promocionar las ventajas comparativas de cada localidad (Fernández, 2004), y adoptan como objetivo el desarrollo de una imagen pública de aceptación en referencia a la ciudad o región y los atractivos que contenga. En ese sentido, la marca ciudad sirve para identificar las características de la ciudad y diferenciarla de otras, incentivar el interés por visitarla, atraer inversiones, infundir la cultura y la identidad, y generar un sentido de pertenencia en los ciudadanos (Calvento, 2016).

Marca ciudad

La imagen de un territorio se ha tornado una variable fundamental para incentivar (en el caso de que sea positiva) o dificultar (si es negativa) las inversiones o la radicación de empresas (Singer, 1998). A los factores tradicionales que inciden en la decisión de localizar una inversión (como la existencia de infraestructura), se les suman, en la actualidad, nuevos componentes “sujetos a criterios de valorización más subjetivos” (Cotorruelo Menta, 2001, p. 118), como la identidad e imagen territorial.

Para la gestión de una imagen territorial, se ha desarrollado la estrategia de marca ciudad, definida tradicionalmente como “un nombre, término, símbolo o diseño, o combinación de ellos que trata de identificar las características de la ciudad y diferenciarla de otras ciudades” (Loreto y Sanz, 2005, p. 6). Partiendo de la base de que la ciudad como producto está conformada tanto por atributos tangibles (construcciones edilicias, infraestructura, recursos naturales, etc.), e intangibles (valores, información, conocimiento, imagen, cultura, marca, entre otros) (Sáez Vegas, Mediano Serrano y Elizagarate Gutiérrez, 2011), la finalidad última de esta herramienta consiste en desarrollar una imagen pública de aceptación en referencia a la ciudad y los atractivos que contenga (Fernández y Paz, 2005).

En relación con cómo elaborar una marca (país, provincia, región o ciudad), los análisis sobre el tema⁵ coinciden en señalar la existencia de estadios esenciales en su proceso de desarrollo, construcción e implementación. Friedman (2003) elaboró una metodología para la planificación y gestión del marketing de ciudades que consiste en una secuencia de seis pasos o etapas.



La primera etapa apunta a la identificación y sensibilización de los actores locales, y consiste en involucrar a todos los interesados en la elaboración y construcción de la marca ciudad. La participación de los ciudadanos resulta fundamental para la generación y el sostenimiento de la marca local ya que

⁵Cf. CEIPIL-UNCPBA, 2005; Mibalia, 2007; Ochoteco, 2007; Calvento, 2008; Calvento y Colombo, 2009; Calvento, 2017; Fernández Gasalla, Friedmann y Leva, 2020

“nadie mejor que un ciudadano comprometido de su territorio para representarlo en cualquier lugar del mundo” (Daban, 2013, p. 1).

En la etapa dos, se lleva a cabo un diagnóstico situacional (mediante el estudio de la situación actual de la ciudad) y sus potencialidades, identificando, por un lado, la competencia que enfrenta la ciudad y, por otro, los signos de identidad local (Spiess, 1998, en Friedman, 2003). En la etapa tres, a partir de la reflexión y comprensión de lo que la ciudad es y lo que quiere llegar a ser, se elabora una visión o imagen objetivo de la ciudad (la cual debe ser simple, clara, realista, posible, atractiva, específica, con amplio alcance y generadora de acción), en donde se establece el posicionamiento competitivo al que aspira la ciudad en el sistema urbano mundial. La etapa cuatro se caracteriza por la elaboración de las estrategias en función de los objetivos definidos con anterioridad, en donde intervienen —conjuntamente— los conceptos de “identidad” (compuesta por los valores que representa y refleja) y de “imagen” (sintetizándolas en el logotipo de la marca).

En la etapa cinco, se elaboran los planes de comunicación⁶ y *marketing territorial* tanto para el ámbito nacional como internacional (Konken, 2000, en Friedmann, 2003).

Finalmente, la etapa seis consiste en la implementación de las estrategias y los instrumentos elaborados previamente, en donde debe constar la identificación de los destinatarios, las acciones para su implementación y el seguimiento de la política desplegada.

Si bien el *marketing* de ciudades representa una herramienta que agrega mucho valor a la gestión territorial de una ciudad y su internacionalización al proyectar su desarrollo, usualmente su gestión se encuentra con potenciales limitaciones u obstáculos que se deberán evitar para sostener sus posibilidades de éxito. Entre ellos se pueden mencionar:

- Falta de integración, a partir del aislamiento del estado municipal en cuanto a la invitación de otros actores y comunidad local a participar de un proyecto de marca ciudad;
- Inexistencia de un rumbo concreto, al tener dificultades para identificar una visión precisa que refleje los atributos, las necesidades y los valores de la ciudad y sus habitantes, así como también de una estrategia de comunicación que invite a la participación y el compromiso del ciudadano para con el proyecto;
- Implementación y gestión deficiente, al circunscribir la marca ciudad a un logo o *slogan* o al no realizar evaluaciones periódicas de su implementación a fin de articular las acciones necesarias para su afianzamiento;
- Asociación política, al vincular el desarrollo de dicho proyecto al partido político o la personalidad que representa al estado municipal en ese momento, y restarle importancia o abandonarlo al iniciarse otra gestión de gobierno.

⁶Cf. CEIPIL-UNCPBA, 2005; Mibalia, 2007; Ochoteco, 2007; Calvento, 2008; Calvento y Colombo, 2009; Calvento, 2017; Fernández Gasalla, Friedmann y Leva, 2020

- Comercio exterior

Las estrategias de comercio exterior son llevadas a cabo de manera unilateral por los gobiernos municipales o en conjunto con el sector empresarial, a través de diversas medidas y acciones, con el objetivo de promover la competitividad de las empresas que forman parte del entramado productivo local. Por lo general, estas se encuentran encauzadas dentro de Oficinas Municipales de Comercio Exterior, las cuales han surgido casi contemporáneamente con el cambio en el paradigma del desarrollo local endógeno y la política subnacional internacional. Estas oficinas varían de acuerdo a su tamaño, jerarquía, presupuesto, la complejidad de sus actividades, el compromiso con la articulación del conjunto de la estructura productiva local, el tipo de empresas asistidas, entre otras características. La importancia que se le da a cada una de ellas varía de acuerdo a las realidades locales, los sectores productivos involucrados, el tamaño de las firmas relacionadas, entre otros (Dabat, 2004).

De esta manera, las medidas y actividades que componen las herramientas municipales de comercio exterior pueden encuadrarse dentro de las siguientes categorías (Dabat, 2003; Leva, 2004):

GRAFICO 04: CLASIFICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE COMERCIO EXTERIOR



Fuente: elaboración propia con base en Dabat (2003) y Leva (2004)

A su vez, las actividades que componen estas categorías pueden ser clasificadas en las que son efectuadas en forma independiente por el gobierno municipal y las que se realizan en forma asociada:

- **Ejecución independiente:** los gobiernos municipales lideran en forma directa y autónoma la identificación de la oferta exportable, la cual representa una de las fuentes de información más importantes para diseñar las políticas municipales de comercio exterior e incidir en la estructura productiva y comercial de la región,

sumadas a otras políticas de desarrollo territorial. El vínculo con las políticas comerciales se refleja a través de la identificación de oportunidades comerciales internacionales para empresarios locales, el acompañamiento en la gestión de ventas, la generación de perfiles de mercados internacionales, el asesoramiento en la determinación de precios de productos locales en mercados extranjeros, entre otros. Asimismo, los municipios también toman medidas que facilitan el contacto con importadores a partir del reintegro de pasajes para empresarios, y la declaración de interés municipal de las actividades de comercio exterior (misiones comerciales, rondas de negocios y eventos vinculados) tanto en el país como en el exterior.

- *Ejecución asociada*: los gobiernos municipales realizan alianzas para desarrollar actividades que contribuyan con sus esfuerzos por alcanzar sus objetivos, tales como su asociación –tanto formal como informal– con organismos provinciales y nacionales, que colaboran en el asesoramiento a empresarios y brindan información sobre la realidad productiva local, sobre mercados exteriores y sus características y sobre oportunidades de negocios, en función de la oferta exportable local.

Recapitulando, los gobiernos municipales –algunas veces unilateralmente y otras en asociación con el sector empresarial y otros actores– diseñan y llevan a cabo estrategias de comercio exterior con el fin de promover la competitividad internacional de las empresas que forman parte del entramado productivo de la región que gobiernan. Por lo general, estas son desarrolladas a través de oficinas municipales de Comercio Exterior o entes mixtos de fomento que desarrollan principalmente actividades de capacitación, asesoramiento, intermediación, promoción, acompañamiento y otras actividades de gestión internacional, pudiendo ser ejecutadas en forma independiente o asociada a diversos actores, principalmente organismos y agencias provinciales y nacionales. En cualquiera de las dos modalidades, resulta importante integrar (sea a través de sus perfiles, demandas, servicios o más activamente) a los actores regionales que serán no solo destinatarios, sino aval y sostén del desarrollo del comercio internacional del territorio.

Herramientas bilaterales

Las herramientas bilaterales incluyen las estrategias que se realizan a través de acuerdos bilaterales entre dos ciudades o regiones y entre ciudades e instituciones internacionales. Según Batista et al. (2008), estos acuerdos “representan instrumentos concretos, tangibles y factibles de cooperación, asentados en una base común de voluntades e intereses a corto, mediano y largo plazo” (p. 59), involucrando dos gobiernos locales o regionales.

La estrategia más utilizada dentro de este tipo de relaciones es la de los hermanamientos de ciudades, aunque también pueden registrarse otros como actas, acuerdos y convenios de cooperación internacional bilateral (Calvento, 2015).

Hermanamientos de ciudades

El hermanamiento de ciudades se considera como la práctica más tradicional y reconocida en el accionar internacional de los actores subnacionales⁷. Los hermanamientos son acuerdos de colaboración solidaria entre ciudades o regiones de distintas zonas geográficas y políticas que comparten características, vínculos históricos o problemáticas comunes, orientados a promover acciones y proyectos en diversas áreas temáticas. En general, estos acercamientos se producen por algún motivo de similitud o cercanía en objetivos, por las características de la ciudad, de la población o de las actividades económicas, políticas o socioculturales comunes o “por ser ciudades que acogieron inmigrantes de otras ciudades portuarias o ciudades con el mismo nombre” (Batista et al., 2008, p. 58).

A partir de un convenio o acuerdo de hermanamiento, se pueden desarrollar amplios y diversos proyectos de intercambio, entre ellos, los siguientes:

- Recepción de funcionarios, personalidades destacadas, músicos, estudiantes, maestros, profesionistas, artistas, empresarios, industriales, etc.
- Actividades de promoción turística, en las cuales pueden participar prestadores de servicios turísticos y la autoridad competente del Estado.
- Intercambio de información entre las cámaras de comercio u organismos empresariales de ambos Estados, realización de misiones con empresarios e industriales, impulso al comercio exterior.
- Encuentros e intercambios educativos, de aprendizaje y práctica de idiomas.
- Presentaciones o exhibiciones de distintas disciplinas artísticas y culturales, formación de talleres de grupos musicales, realización de conciertos, etc.
- Intercambio de programas y capacitación en áreas como medio ambiente, seguridad pública, educación y desarrollo económico, entre otras.
- Realización de visitas oficiales y de trabajo por parte de autoridades de la ciudad hermana con el objetivo de fortalecer el acercamiento político, realizar inauguraciones de lugares conmemorativos, promocionar productos, dar a conocer la oferta educativa y turística, suscribir acuerdos específicos de colaboración, etc.
- Organización de foros, congresos y conferencias con participación de expertos, técnicos o autoridades de los Estados hermanos en temáticas de interés común.

Un estudio de la OIM-ONU (2022) establece un conjunto de pasos y/o prácticas deseables para el desarrollo de hermanamientos sostenibles en el tiempo.

⁷ Surgió en Europa poco tiempo después de la Segunda Guerra Mundial (Calvento, 2015). De origen pacificador, estos acuerdos han ido mutando conforme a las transformaciones sociales y los intereses que han regido el mapa global sobre el cual se dirimen cuestiones sociales, económicas y culturales (Ordoqui, 2015).

GRÁFICO 05



Fuente: Di Meglio, F.; Piersanti, A.; Lorenzo, M. N.; Domínguez González, C.; Mutti, A. I. (2023)

El primer paso consiste en la selección de un municipio con el cual exista algún rasgo de identidad o áreas en las que se pueda aprovechar el potencial de ambas ciudades y buscar la cooperación con un objetivo común.

El segundo paso es el involucramiento de los diferentes actores locales presentes en la sociedad para no solo garantizar la sostenibilidad, sino también ampliar las posibilidades de colaboración.

El tercero consiste en identificar las áreas comunes de cooperación, elemento que es esencial para reconocer las necesidades y potencialidades de cada ciudad involucrada y, sobre todo, hacer uso del intercambio y la cooperación para tener beneficios conjuntos.

El cuarto punto se relaciona con evaluar los recursos disponibles, en donde es necesario realizar una evaluación real de qué tipos de recursos tiene cada parte, desde materiales, humanos, económicos, etc. Este punto es básico en el sentido de que los proyectos que se planteen deben ser realistas y no tan ambiciosos, para no caer en la categoría de irrealizables.

El quinto paso involucra el diseño de un plan de trabajo con proyectos graduales, para lo cual es necesario identificar las necesidades a las que se pretende atender y los intereses de los actores participantes.

El sexto incluye la tarea de concientizar y sensibilizar a quienes están participando en el hermanamiento, transmitir que este se ha constituido para tener un beneficio común que se traduzca en desarrollo para las ciudades involucradas. No se debe abonar interpretaciones sobre la posibilidad de beneficiar intereses individuales.

El séptimo tiene que ver con poner en marcha los proyectos: se plantea un estado gradual, es decir, no empezar con proyectos que demanden muchos recursos, sino que los primeros deben estar dirigidos a fortalecer la comunicación y el establecimiento de confianza entre las partes, a madurar las relaciones

internacionales de los municipios y a aprovechar los vínculos que se generan con el hermanamiento.

El último paso consiste en evaluar los impactos de los proyectos, observando qué fue favorable y qué no, para ir acumulando experiencia y, en los próximos proyectos emprendidos, corregir lo que previamente ha fallado o causado inconvenientes. Si bien cada hermanamiento tendrá sus características propias en función de la región o los vínculos establecidos, dicha guía permite identificar aquellos elementos necesarios para mejor planificación y sostenimiento en el tiempo.

En Argentina, la Dirección de Asuntos Federales y Electorales del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto sostiene que el hermanamiento de ciudades es un proceso que promueve el conocimiento mutuo y el fortalecimiento de los vínculos entre las ciudades y sus contrapartes extranjeras, con el propósito de intercambiar experiencias y conocimientos que coadyuven a la solución de problemas en común y al progreso de la comunidad mediante la realización de proyectos conjuntos en los distintos ámbitos del quehacer municipal. Asimismo, implica establecer una estrategia formal, ya que requiere de la aprobación del ejecutivo y el legislativo locales, así como del conocimiento de la Cancillería argentina (Zalla, 2018).

En relación con las limitaciones de este tipo de herramienta, es importante señalar que, para que un hermanamiento tenga sentido, debe evitarse que este quede reducido a un carácter meramente simbólico o protocolario. Es necesario establecer un programa de trabajo entre las partes hermanadas donde se especifiquen las áreas de cooperación, los recursos para desarrollar dichas áreas, los tiempos de implementación de las tareas, así como los actores involucrados en los procesos de ejecución de dichos proyectos. En contraposición a quienes observan este tipo de herramientas desde una mirada pesimista en cuanto a sus impactos y alcances, durante el contexto de la pandemia, los hermanamientos funcionaron como un vehículo de cooperación internacional destacado para algunos municipios, por el cual fluyeron recursos e insumos sanitarios, tal es el caso de gobiernos locales argentinos con contrapartes chinas.

Acuerdos de cooperación internacional con agencias, instituciones, organismos internacionales

Dentro de las herramientas bilaterales, se incluyen también las actas, los acuerdos y los convenios de cooperación internacional bilateral –los cuales en muchos casos incluyen la participación de organismos internacionales y de agencias de cooperación internacional–. La modalidad de los acuerdos permite que los gobiernos subnacionales logren el acceso a asistencia técnica y financiera, el intercambio y la capacitación de agentes públicos, entre otros aspectos.

Las temáticas que abarcan son diversas y están abocadas tanto al fortalecimiento institucional de los municipios, como a la formación de recursos humanos,

la modernización institucional, la mejora de infraestructura pública, la innovación de los sectores productivos a través del fomento a las pequeñas y medianas empresas (pymes), el impulso de la protección del medioambiente y la promoción de la cultura (Calvento, 2019). En ese marco, entre las agencias que establecen acuerdos con los gobiernos locales, se destaca el rol de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), la Agencia Japonesa de Cooperación Internacional (JICA), la Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GTZ) y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), como así también la Agencia Francesa de Cooperación Internacional (AFD), la Agencia Canadiense de Cooperación Internacional (CIDA), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), entre otras (Calvento, 2014; Herrero y Araya, 2016). Dichas agencias cuentan con programas específicos para apoyar las iniciativas de desarrollo local de los municipios de distintas áreas geográficas.

Los obstáculos de este tipo de herramientas se asocian a las capacidades técnicas que en ocasiones se requieren para entablar relaciones con organismos y agencias internacionales. Si bien en general los municipios poseen oficinas o áreas encargadas de esta función, es necesario contar con las capacidades técnicas y los recursos humanos especializados que permitan aprovechar la ayuda que proviene de la cooperación internacional bilateral. En este marco, el presente manual, a través de sus distintos capítulos, propone visibilizar dichos desafíos y aportar elementos o herramientas prácticas que permitan superar las dificultades que se presentan al momento de delinear una política de gestión internacional subnacional.

Herramientas multilaterales

Las relaciones de índole multilateral se conforman a través de redes u organizaciones de ciudades, las cuales permiten una inserción más dinámica y superior de las relaciones internacionales de los actores subnacionales. Las redes de ciudades constituyen “estructuras en las que participan actores unidos por el hecho de compartir alguna característica cuya naturaleza les permite crear vínculos en pos de la consecución de objetivos comunes” (Gutiérrez Camps, 2006, p. 104).

Generalmente, el objetivo común que persiguen tiene que ver con la consolidación de espacios económicos, políticos y demográficos, la inserción en el sistema internacional que permita el acceso a la información, el intercambio de experiencias y tecnologías, la inserción de los participantes en espacios de actuación superior, etc. Una característica transversal de las redes es que se establecen a partir de relaciones horizontales, es decir, entre instituciones similares sin jerarquía, por lo que se configura una forma de trabajo de interdependencia y complementariedad entre los gobiernos locales miembros (Zapata Garesché, 2007). En ese sentido, otra característica importante que se debe destacar es la agilidad. Tanto

por su estructura horizontal, como por el uso de nuevas tecnologías de comunicación, las redes son extremadamente ágiles en la toma de decisiones y en el intercambio de informaciones y experiencias.

A través de la revisión de ejemplos y experiencias de diversos gobiernos locales en plataformas o redes de ciudades, se ha podido advertir que quienes alcanzan mayor aprovechamiento de este tipo de espacios son quienes desarrollan un involucramiento sostenido en el tiempo, seguimiento de agendas, mayor activismo en las unidades temáticas de interés o los espacios de discusión que se generan *ad hoc*. Es decir, el beneficio que cada ciudad extrae de estos espacios, en términos de identificación de buenas prácticas, generación de ideas de políticas compartidas, adquisición de conocimientos, o acceso a recursos, se correlaciona directamente con el compromiso desplegado hacia la institucionalidad y el funcionamiento integral de la red.

Clasificación de redes

Existen diferentes tipos de redes y también de clasificaciones que se han elaborado en torno a ellas. Según Calvento (2015), pueden distinguirse las redes regionales, como Mercociudades, el Foro Consultivo de Ciudades y Regiones del Mercosur (FCCR) y la Federación Latinoamericana de Ciudades, Municipios y Asociaciones Municipalistas (FLACMA), de las globales, como es el caso de Gobiernos Locales Unidos (CGLU), la Asociación Internacional de Ciudades Educadoras (AICE), entre otras. Mientras que las primeras se conforman por unidades subnacionales de una misma región y buscan tener impacto sobre los procesos que tienen lugar dentro de ella, las globales, por su parte, disponen de integrantes de distintas regiones y los objetivos, por tanto, tienen tal alcance. De esa manera, la diferencia radica tanto en la composición de los integrantes como en los objetivos propuestos.

Otros autores, como Cardarello y Rodríguez (2006), sistematizan las distintas categorías de redes de ciudades según el denominador común que comparten, que puede ser geográfico o temático, o estar basado en el objetivo en común que se plantean como meta. De esta manera, se puede distinguir entre redes geográficas y temáticas, y las que fomentan el *lobby* (orientación estratégica) o las que promueven el intercambio técnico (orientación práctica).

Sobre esta base, siguiendo la clasificación de Calvento (2015), a continuación se presentan las principales redes⁸ considerando objetivos y requisitos para formar parte de ellas.

⁸ En la confección del listado, se seleccionaron las redes más importantes respecto del universo de participación internacional de los municipios argentinos.

TABLA 1:
PRINCIPALES REDES DE CIUDADES REGIONALES Y GLOBALES

Tabla n.º 8. Principales redes de ciudades regionales y globales

Red	Alcance	Objetivo
FLACMA	Regional	Consolidar el movimiento asociativo municipal latinoamericano; servir de interlocutora de la totalidad de los gobiernos locales y de las Asociaciones Nacionales de Municipios de América Latina; promover la instauración de gobiernos locales autónomos, fuertes y democráticos en Latinoamérica; contribuir a la eficiencia, eficacia y transparencia de los gobiernos locales, las asociaciones de municipalidades y las instituciones municipalistas sobre la base de los principios de democracias y equidad social; facilitar el intercambio de experiencias entre los gobiernos locales en asuntos de índole cívico-municipal; entre otros (Estatuto, Art. 7). Enlace de acceso a la red: t.ly/dLnEJ .
MERCOCIUDADES	Regional	Favorecer la integración regional y la participación de las ciudades en la estructura tanto del Mercosur como de la UNASUR; incidir en las agendas internacionales y en los organismos multilaterales; impulsar la creación de alianzas entre las ciudades para promover el diálogo, desarrollando acciones, programas y proyectos de interés común, entre otros; promover el diálogo y la cooperación entre las redes de ciudades suramericanas; adoptar compromisos relativos a la Agenda 2030 de Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible; crear mecanismos de cooperación entre las ciudades suramericanas a fin de facilitar el intercambio de experiencias e informaciones y facilitar el acceso de la población a centros municipales de investigación, desarrollo tecnológico y cultura; potenciar los recursos humanos y las experiencias administrativas para gestiones locales; etc. (Estatuto Social Art. 2). Enlace de acceso a la red: t.ly/18Jyd .
Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas (UCCI)	Global	Lograr la definición de un ámbito que constituya un modelo de convivencia pacífica y de desarrollo solidario, así como la consolidación de una conciencia que permita el mejor entendimiento y la cooperación entre los pueblos del ámbito iberoamericano. Enlace de acceso a la red: t.ly/Bhniu .
Unión Iberoamericana de Municipalistas	Global	Fortalecer los territorios desde la mirada local, centrándose en las personas y en la construcción de espacios que posibiliten la cooperación, la generalización de alianzas y la conformación de redes. Enlace de acceso a la red: t.ly/su-TE .

Asociación Internacional de Ciudades Educadoras	Global	Proclamar y reclamar la importancia de la educación en la ciudad; promover, fomentar y velar por el cumplimiento de los principios recogidos en la Carta de Ciudades Educadoras (Declaración de Barcelona) en las ciudades miembro; converger en un interlocutor válido y significativo de los asociados en los procesos de influencia, negociación, decisión y redacción; impulsar la adhesión a la asociación de ciudades de todo el mundo, entre otros (Asociación Internacional de Ciudades Educadoras, 2004). Enlace de acceso a la red: t.ly/tzkGy .
Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU)	Global	Fortalecer la representación tanto de las ciudades como de los gobiernos locales en el escenario mundial, entre los cuales se destacan: el apoyo al establecimiento y fortalecimiento de gobiernos locales autónomos, fuertes y democráticos; el fomento a la cooperación, el intercambio y la unidad entre sus miembros; el fomento al desarrollo económico, cultural, vocacional y medioambiental sumado al fomento de la cooperación descentralizada e internacional, los hermanamientos y las asociaciones entre los gobiernos locales y sus asociaciones de municipios, entre otros (Batista et al., 2008). Enlace de acceso a la red: t.ly/lm_Ui .
Unión Iberoamericana de Municipalistas	Global	Fortalecer los territorios desde la mirada local, centrándose en las personas y en la construcción de espacios que posibiliten la cooperación, la generalización de alianzas y la conformación de redes. Enlace de acceso a la red: t.ly/su-TE .
Asociación Internacional de Ciudades Educadoras	Global	Proclamar y reclamar la importancia de la educación en la ciudad; promover, fomentar y velar por el cumplimiento de los principios recogidos en la Carta de Ciudades Educadoras (Declaración de Barcelona) en las ciudades miembro; converger en un interlocutor válido y significativo de los asociados en los procesos de influencia, negociación, decisión y redacción; impulsar la adhesión a la asociación de ciudades de todo el mundo, entre otros (Asociación Internacional de Ciudades Educadoras, 2004). Enlace de acceso a la red: t.ly/tzkGy .
Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU)	Global	Fortalecer la representación tanto de las ciudades como de los gobiernos locales en el escenario mundial, entre los cuales se destacan: el apoyo al establecimiento y fortalecimiento de gobiernos locales autónomos, fuertes y democráticos; el fomento a la cooperación, el intercambio y la unidad entre sus miembros; el fomento al desarrollo económico, cultural, vocacional y medioambiental sumado al fomento de la cooperación descentralizada e internacional, los hermanamientos y las asociaciones entre los gobiernos locales y sus asociaciones de municipios, entre otros (Batista et al., 2008). Enlace de acceso a la red: t.ly/lm_Ui .

Fuente: Di Meglio, F.; Piersanti, A.; Lorenzo, M. N.; Dominguez González, C.; Mutti, A. I. (2023)

Como puede observarse en el cuadro, entre los objetivos que persiguen las redes, se encuentran los siguientes: el fortalecimiento de la representación de las ciudades, así como del desarrollo local, el intercambio de buenas prácticas-experiencias, la generación de espacios de cooperación, el acompañamiento en proyectos de distinta índole, entre otros. La participación en una u otra red depende del objetivo de internacionalización de cada municipio y, en términos

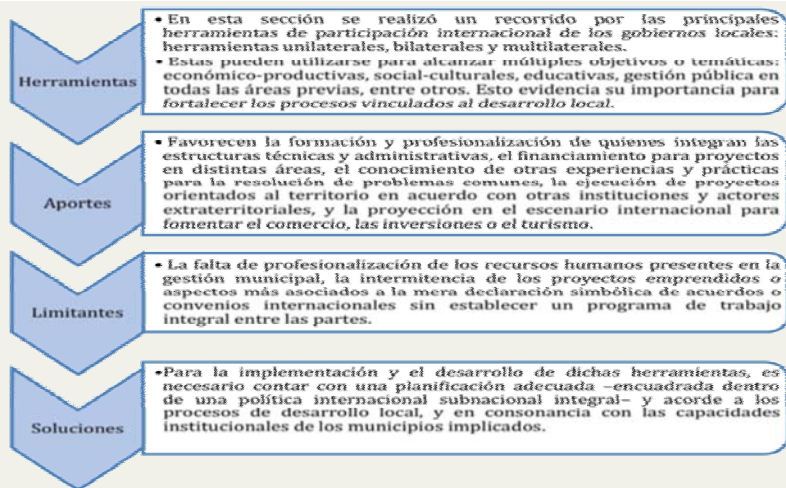
ideales, de su respectivo plan estratégico, cuando se cuenta con tales estándares de planificación municipal.

Ahora bien, es importante tener en cuenta que, en las últimas décadas, las redes han ganado gran reconocimiento y se han comenzado a multiplicar en todas las regiones. Se ha pasado de un ecosistema de redes simple a uno complejo, en el que las redes de liderazgo y filiación pública han comenzado a cohabitar con redes multifactores que operan a escala global y generan grandes tensiones en el ecosistema. Esto se debe a la dispersión de esfuerzos en un contexto de recursos escasos, la saturación provocada por una oferta de servicios desbordantes y la falta de soluciones a los problemas más acuciantes que presentan las ciudades (Fernández de Losada, 2019). A lo anterior se le suma que la amplia oferta de redes de ciudades lleva a que exista más competencia entre ellas, lo que afecta a la búsqueda de un esfuerzo mancomunado. De esta manera, cada vez surgen más cuestionamientos sobre la eficacia de este sistema.

Sin embargo, la situación actual del ecosistema de redes internacionales de ciudades, más que como un problema, debe ser interpretada como una oportunidad para reflexionar sobre la configuración de este. Como afirma Fernández de Losada (2019), deben “empezar a trascender los posicionamientos retóricos o simbólicos, fuertemente vinculados a la necesidad de existir, de tener un lugar en la mesa global, y apostar no solo por incidir en la agenda sino también por marcarla” (p. 29). En ese sentido, los gobiernos locales se deben comprometer a trabajar unidos con el objetivo de lograr que aquellas prioridades de las ciudades se conviertan también en puntos fundamentales de la agenda internacional.

Palabras conclusivas

En forma sintética, luego de desarrollar el contenido de este capítulo a través de las herramientas de inter-nacionalización de los gobiernos locales, se puede destacar lo siguiente:



Bibliografía

- Batista, S., Jakobsen, K. & Evangelista, A. (2008). *La apertura al exterior de las ciudades latinoamericanas y la cooperación descentralizada*. Observatorio de Cooperación Descentralizada. Unión Europea – América Latina.
- Borja, J. & Castells, M. (1997). Local y global. *La gestión de las ciudades en la era de la información*. UNCHS, Santillana S.S. Taurus.
- Calvento, M. (2012). *La participación internacional de los estados subnacionales: El caso de los gobiernos municipales de tamaño intermedio de la provincia de Buenos Aires* [Tesis de Doctorado en Ciencias Políticas]. Universidad Nacional de San Martín.
- Calvento, M. (2014). La inserción internacional de los actores subnacionales: análisis de un proceso contemporáneo. *Interações*, 15(2).
- Calvento, M. (2015). Hacia un concepto multidimensional de la política y la gestión internacional subnacional, en M. Calvento (comp.), *Procesos y Actores en la Gestión de la Política Internacional Subnacional*. CEIPIL-ANPCyT.
- Calvento, M. (2016). La Política Internacional Subnacional: una propuesta para el abordaje del accionar contemporáneo en Argentina. *Desafíos*, 28(1), 295-332.
- Calvento, M. (2017). Herramientas de Participación Internacional: Un acercamiento a la Marca Ciudad como estrategia de estímulo de la atraktividad internacional. *Eumed; Turydes*, 22(6), 1-14.
- Calvento, M. (2019). Política internacional subnacional y su medición: debates y propuesta para su abordaje en el caso de los municipios de Argentina. *Perfiles Latinoamericanos*, 27(54).
- Calvento, M. & Colombo, S. (2009). La marca ciudad como herramienta de promoción turística: ¿Instrumento de inserción nacional e internacional? *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 18(3), 262-284.
- Cardarello, A. & Rodriguez, J. (2006). *Las redes de ciudades como herramienta privilegiada para la gestión de cooperación descentralizada*. Anuario de la cooperación descentralizada. Observatorio de Cooperación Descentralizada Unión Europea-América Latina.
- CEIPIL-UNCPBA. (2005). Aportes para la implementación de la estrategia Marca País Argentina. *Planos Interno y Externo*. Tandil, documento no publicado.
- Cotorruelo Menta, R. (2001). Aspectos Estratégicos del Desarrollo Local, en O. Madoery y A. Vázquez Barquero (eds.), *Transformaciones globales, Instituciones y Políticas de desarrollo local*. Homo Sapiens.
- Daban, L. (2013). La construcción de una marca territorio. *Revista A Fondo*.
- Dabat, G. (2003). Políticas municipales de competitividad y comercio exterior, en G. Dabat (coord.). *Desde Adentro: Políticas municipales de competitividad y comercio exterior*. Programa de Investigación Aldea 21- Universidad Nacional de Quilmes.

- Dabat, G. (2004). Políticas Locales de Comercio Exterior en la Argentina: Comercio y desarrollo desde una perspectiva endogenista. Paper de investigación. Universidad Nacional de Quilmes.
- De Marsilio, E. G. (2006). *Aportes teórico-metodológicos para el estudio de las Relaciones Paradiplomáticas*. Qué, quiénes, y cómo. Análisis del caso argentino. Serie Breviario en Relaciones Internacionales.
- Di Meglio, F.; Piersanti, A., Lorenzo, M. N.; Dominguez González, C.; Mutti, A. I. (2023) Capítulo 4: Herramientas de Internacionalización de los gobiernos locales en M. Calvento y J. Nicolao (comp.), *Manual para la Internacionalización de los gobiernos locales. Una mirada desde Argentina*. Teseo.
- Fernández De Losada, A. (2019). Hacia un ecosistema cooperativo de redes de ciudades, en A. Fernández De Losada, A. y H. Abdullah. (coords.), *Repensando el ecosistema de redes internacionales de ciudades. Retos y oportunidades*. CIBOD.
- Fernández Gasalla, G., Friedmann, R. y Leva, G. (2020). *Gobierno de la Ciudad: marketing de ciudades, identidad e internacionalización en tiempos de complejidad e incertidumbre*. Universidad Nacional de Quilmes, Unidad de Publicaciones del Departamento de Economía y Administración.
- Fernández, G. (2004). La imagen de ciudad como recurso para la gestión estratégica del desarrollo urbano, en G. Fernández y G. Leva (comps.), *Lecturas de economía, gestión y ciudad*. Universidad Nacional de Quilmes.
- Fernández, G. & Paz, S. (2005). Más allá del marketing de ciudades: hacia una política pública de diseño y gestión de los signos de identificación de ciudad. *Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, 9(194).
- Friedmann, R. (2003). *Marketing Estratégico y Participativo de Ciudades*. Ponencia presentada en la Primera Reunión de la Red de Marketing y Desarrollo Urbano "Marketing en Desarrollo Urbano". ITESCA. Obregón, México.
- Gutiérrez Camps, A. (2006). Una aproximación a las relaciones de cooperación descentralizada entre la Unión Europea y América Latina. *Anuario de la Cooperación Descentralizada*. OCD.
- Herrero, M. S. & Araya, J. (2016). La Federalización de la Política Exterior y la Política Internacional Subnacional de los municipios intermedios: análisis a partir de los casos de Tandil, Bahía Blanca y Junín, en M. Calvento (comp.), *Gestión y Política Internacional Subnacional. El caso de los Municipios del Interior de la Provincia de Buenos Aires*. CEIPIL ANPCyT.
- Konken, M. (2000). *Stadtmarketing. Handbuch fuer Staedte und Gemeinden*. FBV Medien-Verlag.
- Leva, G. (2004). Globalización, competitividad internacional y ciudad, en G. Fernández y G. Leva (comp.), *Lecturas de economía, gestión y ciudad*. Universidad Nacional de Quilmes.
- Leva, G. & Reynolds, G. (2011). Políticas locales de competitividad y comercio exterior. Apuntes de clase del curso de Introducción al Comercio

- Internacional. Departamento de Economía y Administración. Universidad Nacional de Quilmes.
- Loreto, F. M. & Sanz, G. (2005). Evolución de la terminología del marketing de ciudades. Trabajo presentado en V Jornada-Coloquio de la Asociación Española de Terminología organizada por el Departamento de Filología de la Universidad de Alcalá con la colaboración del Instituto Cervantes, AETER y Unión Latina. Universidad de Alcalá.
- Malé, J. P. & Cors Oroval, C. (2013). *Cuadernos para la Internacionalización de las Ciudades, Número 1: Marco legal e institucional para la acción internacional de las ciudades. Diagnóstico y prospectiva euro-latinoamericana*. AL-LAS. Coordinación General de Asuntos Internacionales de la Jefatura de Gobierno del Distrito Federal, México y el Programa Universitario de Estudios sobre la Ciudad, de la Coordinación de Humanidades de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- Malé, J. P., Cors Oroval, C. & Sanz Fiallo, V. (2014). *Cuadernos para la Internacionalización de las Ciudades, Número 2: Internacionalización del gobierno local: una política pública en construcción*. AL-LAS. Coordinación General de Asuntos Internacionales de la Jefatura de Gobierno del Distrito Federal, México y la Dirección de Relaciones Internacionales del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Ecuador.
- Mibalia, G. (2007). Metodología para crear marca de ciudad. *Revista "99% Com."* Grupo Mibalia.
- Natalizio, M. V. (2007). *La Multicausalidad y Multidimensionalidad de la Acción Internacional de los Actores Subnacionales Argentinos. El caso de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires*. CAEI.
- Ochoteco, M. (2007). *Una oportunidad de desarrollo local en el mundo global: las Marcas-Ciudad en el contexto de la Marca Argentina. Los casos de Tandil, Olavarría y Azul* [Tesis de Grado de la Licenciatura en Relaciones Internacionales]. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.
- Ordoqui, R. (2015). *Hermanamientos de ciudades en Argentina: una propuesta para fortalecer acuerdos turísticos en el plano internacional* [Tesis de Licenciatura en Turismo]. Facultad de Ciencias Económicas.
- Organización Internacional Para Las Migraciones (OIM-ONU). (2022). *Estrategia de sostenibilidad para el hermanamiento entre las Ciudades de Santa Ana, El Salvador y Tapachula, México*. Organización Internacional para las Migraciones (OIM), Misión de la OIM en México.
- Ponce Adame, E. A. (2011). Historia y actualidad de la acción exterior de los gobiernos locales. *Revista Paradiplomacia*, 1, 10-43.
- Puig, T. (2009). *Marca Ciudad: cómo rediseñarla para asegurar un futuro espléndido para todos*. Paidós.

- Ramos, L. (2008). Internacionalização de cidades e gestão pública. *Revista ODEBATEDOURO*, 78, 78-85.
- Romero, M. del H. (2004). *Una aproximación contextual y conceptual a la cooperación descentralizada*. Ilustre Municipalidad de Valparaíso y Diputación de Barcelona.
- Sáez Vegas, L. S., Mediano Serrano, L. M. & Elizagarate Gutiérrez, V. (2011). Marketing de ciudades y orientación al mercado. Análisis empírico de las ciudades españolas, en J. E. Bigné Alcañiz, *Los mercados del mañana: bases para su análisis hoy*. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESI.
- Salomón, M. (2007). La Acción Exterior de los Gobiernos Subnacionales y el Análisis de Políticas Exteriores. 1.º Encontro Nacional da ABRI Política Externa. Brasília.
- Singer, P. (1998). *Economía política de la urbanización*. Siglo XXI Editores.
- Spiess, S. (1998). *Marketing fuer Regionen. Anwendungsmoeglichkeiten im Standortwettbewerb*. DUV. Wiesbaden.
- Vigevani, T. (2006). Problemas para a atividade internacional das unidades subnacionais. Estados e municípios brasileiros. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 21(62).
- Zalla, R. (2018). *Proyección del Municipio de Bahía Blanca en el sistema internacional* [Tesis para alcanzar el grado de Licenciatura en Relaciones Internacionales]. UNICEN.
- Zapata Garesché, E. (2007). *Manual práctico para internacionalizar la ciudad. Guía para la acción exterior de los gobiernos locales y la cooperación descentralizada Unión Europea-América Latina*. Diputación de Barcelona.
- Zubelzú, G. (2008). El diseño institucional y los perfiles de gestión externa de las provincias argentinas, en F. Iglesias, V. Iglesias Y G. Zubelzú, *Las provincias argentinas en el escenario internacional. Desafíos y obstáculos de un sistema federal*. CARI-PNUD.
- Zubelzú, G. E & Iglesias, V. (2005). *Segundo Informe. Programa Provincias y Relaciones Internacionales*. PNUD-CARI.

EJE GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Silencio organizacional y mudez moral en el marco de un abordaje preliminar multinivel

AUTORESMARÍA NATALIA LORENZO (UNICEN)¹C. DAVID SIMONETTA (UNICEN)²LAUTARO D. VINSENNAU (UNICEN)³DANIEL J. VINSENNAU (UNICEN)⁴

Introducción

La mudez moral puede definirse como aquella abstención en la evaluación moral y ética de las decisiones que se toman y de las acciones que se ejecutan en una organización, así como la inhibición a comunicarse o intervenir en circunstancias en las que dicha evaluación se realiza. En sus orígenes, la literatura centralizó la problemática dentro del fenómeno del liderazgo ético, y con posterioridad se realizaron diversos estudios que llevaron el foco tanto al comportamiento del líder como la actitud de sus seguidores. Finalmente, la investigación en la temática sumó dos perspectivas tan interesantes como contrapuestas: la sociedad y el individuo.

Debido a la ausencia de un esquema integrador de las diversas perspectivas, el equipo de investigación autor de este trabajo confeccionó un esquema de abordaje con la intención de explorar y analizar el fenómeno desde los distintos niveles: contextual, organizacional, grupal e individual. Ello se reflejó en un artículo publicado en la revista de la Asociación de Docentes Nacionales en Administración General (ADENAG), nro. 12, de noviembre de 2022, y tuvo presentaciones parciales en las jornadas virtuales 1 (2020) y 2 (2021) de ADENAG.

El presente trabajo presenta resultados parciales provenientes de la primera etapa de un trabajo de campo, fruto de la implementación del cuestionario basado en el esquema allí propuesto.

Particularmente, a partir del caso “los estudiantes y graduados de ciencias económicas de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos

¹E-mail: natalia.lorenzo@econ.unicen.edu.ar. Celular: 2494631226.

²E-mail: davidsimonetta@gmail.com. Celular: 2494522193.

³E-mail: lautarovinsennau@gmail.com. Celular: 2494616411.

⁴E-mail: djvinsennau@gmail.com. Celular: 2494375732.

Aires (UNCPBA) que se desempeñan en relación de dependencia”, se presentan respuestas a preguntas cerradas, asociadas a 16 indicadores correspondientes a los niveles individual, organizacional, grupal y contextual, con el fin de vincular los resultados a los conceptos desarrollados en el marco teórico, aportando también a éste particularidades relativas a dicho trabajo de campo.

Finalmente, se llega a una conclusión, en la cual se exponen las principales reflexiones respecto de los indicadores desarrollados, buscando luego reflexionar sobre las implicancias del trabajo de campo y el análisis expuesto, en la validación de la literatura actual, y como un interesante aporte a la misma desde Latinoamérica, región con poca incidencia en la teoría vigente; haciendo hincapié en que actualmente se cuenta con resultados parciales, y destacando el potencial impacto —tanto teórico como empírico— de los datos finales.

Marco teórico

Nivel contextual

Una mirada reduccionista de la economía ha sido, históricamente, la que permitió pensar las organizaciones como meros “negocios” (Reilly & Kyj, 1990). En tal sentido, esto permitió la generalización del costo-beneficio como ideario central de la administración, y como convergencia de los fines de su estudio y enseñanza, bajo la denominada, sociológicamente, teoría funcional (Gond, 2012). En consecuencia, la intención final del costo beneficio se impone como única regla de valor, incluso y aún cuando se trata de intervenir en sistemas sociales y humanos, tanto internos como externos, como medios para ese fin, sin reparar en otros valores. Se supone que el bienestar del consumidor se basa en sus propios intereses egoístas de adquirir bienes al menor precio, mientras que el interés egoísta del gerente o decididor organizacional se satisface con la consecución del mejor costo-beneficio para la compañía (Kulshreshtha, 2007). Según Luetge (2005), el problema se presenta porque no siempre es posible desarrollar decisiones éticas sin que esto implique agregar costos en el aspecto económico. Esto finaliza por establecer una relación directa entre la mudez moral y las decisiones organizacionales, especialmente pero no de forma excluyente, en organizaciones empresariales.

Quizás sin intención, el concepto de “mano invisible” de Adam Smith ayuda a entender la normalización y, al mismo tiempo, falsa neutralidad de los criterios económicos como fines únicos y exclusivos en las decisiones. Algo que Michel Porter (2006), ya desde la disciplina administrativa, defiende mediante la creación del concepto de Valor Compartido, en contraposición a Responsabilidad Social. Como es lógico, la existencia de una responsabilidad social para las organizaciones en el sentido que Freeman (1984) había introducido, salta por encima de los criterios puramente económicos y los pone en equidad con otros, derivados de lo social y de lo ambiental, a través de los denominados *stakeholders*. Volviendo a Adam Smith, y pese a que él mismo acudió a una contextualización social de sus teorías, diversas lecturas posteriores fueron simplificando sus ideas, hasta que se

llega a la conclusión reducida que explica que, a partir de la obtención de las ganancias de las empresas y la satisfacción del consumidor, se alcanza el bienestar colectivo. Algo que los neoclásicos como Friedman van a simplificar aún más, afirmando que quienes postulan la existencia de una responsabilidad social para las empresas, están atentando contra las bases del sistema capitalista, distrayendo a las empresas de generar ganancias para el único destinatario de su reparto de sus acciones: el inversor, accionista o propietario (Margolis y Walsh, 2003).

No es de extrañar que, entonces, los marcos morales y la filosofía política de la economía y de la ética se encuentren, hoy en día, en veredas contrapuestas, predominando en la mirada económica una idea de política pública minimalista y resguardo de los derechos del inversor, mientras que el ideario de la ética gira en torno a políticas públicas fuertes y creación de un sentido de autocontrol y responsabilidad en el empresario (Windsor, 2006).

Tales controversias y disímiles idearios conforman, sin duda, variables a tener en cuenta a nivel contextual para poder abordar el problema de la mudez moral. En otras palabras, la mudez moral, para aquellos militantes del reduccionismo económico, no es un problema, o en el peor de los casos, se lo considera normal y deseable. Por ello, la formación educativa y cultural de aquellos que toman decisiones merece la atención de autores como P. Molthan Hill (2014), quienes destacan que la cultura del contexto influye en la consideración ética de problemas organizacionales, en el accionar gerencial. Destaca entre otras cosas, su educación en el sentido amplio, teniendo en cuenta influencia en valores. Otros autores, como J. Etkin (2000), han trabajado el contexto como una restricción, sobre todo cuando se trata de decidir en situaciones de supervivencia, lo que abona la mirada cortoplacista, ahogando las posibilidades de pensar más allá que en conceptos de costo-beneficio. Por supuesto, el accionar del gerente es evaluado en cuanto a las capacidades de sobrevivir en el corto plazo, en situación de emergencia, donde la mirada económica se torna excluyente de otras miradas posibles.

House et al. (2004) y Knoll et al. (2021) detallan nueve factores del entorno que se relacionan estrechamente con la naturalización del fenómeno de mudez moral, entre otros problemas, y tienen que ver con el denominado “silencio organizacional”, es decir, la incapacidad organizacionalmente orquestada —de forma intencional o no— para intercambiar y sociabilizar alrededor de ciertos temas. Transcribimos la parte pertinente del artículo en el que se basa el presente trabajo (Simonetta et al., 2022).

- **Distancia del poder:** Es la concepción que las sociedades elaboran acerca de si el poder debe distribuirse o permanecer concentrado. Si una sociedad es proclive a la distancia del poder, tenderá a considerar que no debe discutir las posiciones de dicho poder (Hofstede, 1980 y Schwartz, 2006; en Knoll et al., 2021).
- **Asertividad:** implica el grado en que las personas son asertivas y confrontativas en su relación con los demás. De acuerdo con cada cultura, los

individuos pueden ser más directos (combativos) o más indirectos (considerados) en sus estilos comunicacionales. Si la cultura es afín a los considerados, las personas manejarán la comunicación de forma más armoniosa y así evitarán el conflicto.

- **Colectivismo grupal:** si una cultura es conformista en general con las reglas que la regulan, o por el contrario tienden a ser más independientes y plantear activamente sus puntos de vista, aunque sean conflictivos (Minkov et al., 2017). En una sociedad colectivista, la autoestima de sus miembros pasará por el cumplimiento de las reglas (del propio colectivo).
- **Colectivismo institucional:** se refiere al grado en que las prácticas sociales y organizacionales estimulan y premian la distribución social de recursos y la acción colectiva.
- **Evasión de la incertidumbre:** es el grado en el cual los miembros de una sociedad confían en las normas sociales, así como en reglas y procedimientos para aliviar la incertidumbre respecto del futuro.
- **Orientación al desempeño:** implica estimar hasta qué punto la sociedad premia el desempeño, desde un punto de vista colectivo, retribuyendo dicho desempeño, y al mismo tiempo el grado de excelencia que se alcanza.
- **Equidad de género:** se refiere al grado en que la sociedad reduce la inequidad de género.
- **Orientación humanística:** implica estimar el grado en que la sociedad premia valores altruistas en los individuos.
- **Orientación a futuro:** en la estimación de hasta qué punto la sociedad premia o no la orientación de sus miembros a los horizontes de planeamiento de largo plazo.

En todo caso, lo que se intenta plasmar en este apartado es que la subordinación de la administración a los principios económicos supone el hallazgo de mecanismos y de ideas potenciadoras de los fenómenos de mudez moral y silencio organizacional. Los mecanismos muchas veces suponen la “normalización” de la lógica estrictamente económica a través de las distintas culturas alrededor del mundo.

Nivel organizacional

Pinder y Harlos (2001) definen el silencio organizacional como aquella retención de cualquier forma de expresión genuina sobre evaluaciones o juicios cognitivos, conductuales o afectivos. Se refiere a la auto-censura de comunicación de pensamientos, sentimientos o conocimientos sea en la acción o sea en la decisión que el individuo decide en tanto participa de fenómenos organizacionales que así lo provocan, y que confluyen precisamente en silencio organizacional. El silencio organizacional podría, evidentemente, socavar la evaluación ética de las decisiones y las acciones. Por lo tanto, es un fenómeno que debe formar parte de un esquema de estudio sobre la mudez moral a nivel organizacional.

Como afirma Kent (2016), la cultura organizacional es clave para entender el significado profundo que se le otorga a la responsabilidad social y, puede agregarse, también ayuda a entender el fenómeno del silencio cuando no deriva de cuestiones contextuales, ni personales, sino de artefactos y creaciones culturales. Es así que, como afirma Windsor (2006), la cultura debe llegar a un acuerdo colectivo sobre los encuentros y desencuentros entre marcos económicos y marcos éticos y, evidentemente, la postura del silencio favorece el esquema funcional a los negocios (Vinsennau *et al.*, 2021).

Los dispositivos culturales de la organización pueden originarse en distintas creencias acerca del silencio (Dyne *et al.*, 2003). Si es del tipo aquiescente, la creencia generalizada es que cualquier cosa que se diga será en vano, nada va a mejorar, ni nada va a cambiar, por lo tanto, la cultura fortalece el principio de silencio por inercia, por lo inútil que se calcula el intento de voz y de cambio. Si es del tipo defensivo o quiescente (Knoll *et al.*, 2021), la creencia generalizada es que la voz puede acarrear algún castigo, alguna sanción o una situación peor que la actual, para la persona que decide tener voz o para todo el grupo o toda la organización. En este caso la cultura produce el silencio por miedo. Si es del tipo pro social (Knoll *et al.*, 2021), en cambio, el silencio se produce para no producir daño ni vergüenza en las personas o grupos. Es, puede decirse, un silencio que tiene que ver con algún fin último altruista, y no necesariamente ligado a la mudez moral como concepto negativo. Finalmente, Knoll y van Dick (2013) trabajan sobre el concepto de silencio oportunista, típico de valores egoístas en la cultura. Se trata de un silencio que es ejecutado por el individuo para lograr algún tipo de beneficio individual y por definición es contrario a la evaluación ética y moral de las acciones y decisiones.

Nivel grupal

En el nivel grupal, existen tres fenómenos que se han seleccionado, dentro de la teoría de ética –grupos– liderazgo, para abordar el fenómeno de la mudez moral. En primer lugar, el desplazamiento de la carga (Carlsten y Uhl-Bien, 2013), concepto que hace referencia a la responsabilidad que el ejecutante de una tarea se asigna sobre el resultado de la misma. Si el ejecutante cree que la responsabilidad reside solo en aquella persona que le dio la orden, entonces puede afirmarse que hay desplazamiento de la carga, una situación que favorece la nula evaluación crítica de los aspectos éticos de la decisión y de la acción. El segundo fenómeno, derivado de aquel, es la decisión o no, de continuar con una acción encomendada aun cuando se entiende que el resultado no es bueno desde el punto de vista ético. En este caso, se dice que si el ejecutante de la acción conoce de antemano el resultado no ético de la acción e igual decide continuar, entonces está cometiendo un crimen de obediencia (Zehir y Erdogan, 2011). Esto es importante porque ayuda a comprender la presión que tiene el ejecutante o la escasa intención de cambiar algo que él mismo reconoce como no ético. Como todas las

variables, puede relacionarse inter e intra nivel con otras variables. Finalmente, es importante conocer si el seguidor, ejecutante de la acción, siente y piensa que el liderazgo es una co-creación del líder y los seguidores (Avey et al., 2010), o si es un fenómeno que reside solo en el líder. En el primero de los casos, sería un ámbito de voz crítica dentro del grupo y, por ende, tendería a minimizar las posibilidades de mudez moral.

Nivel individual

Kreps y Monin (2011) explican la utilización de marcos morales o de marcos pragmáticos, a nivel individual, y también en términos organizacionales. Por lo tanto, se originan cuadrantes, al poder combinarse los marcos con el nivel de exteriorización de los mismos:

- **Full moralization:** ocurre cuando a nivel privado o personal, la persona interpreta la realidad a través de marcos morales y, al mismo tiempo, sociabiliza esos marcos morales en el ámbito organizacional.
- **Private moralization only:** ocurre cuando la persona, a nivel privado, interpreta la realidad con marcos morales, pero actúa de forma pragmática a nivel organizacional.
- **Public moralization only:** ocurre cuando la persona es pragmática a nivel individual, pero actúa bajo marcos morales en la organización.
- **No moralization:** ocurre cuando la persona es pragmática y actúa de forma pragmática bajo el marco organizacional.

Como puede verse, estos cuadrantes implican que los fenómenos organizacionales son extremadamente importantes para direccionar el comportamiento de las personas. Incluso personas pragmáticas, pueden desenvolverse bajo marcos morales en las organizaciones. De la misma forma, personas que actúan bajo marcos morales en su vida privada pueden encontrar organizaciones no preparadas que las incentiven o presionen a actuar bajo marcos pragmáticos.

Por otra parte, Bird y Waters (1989) y Bird (2014) destacan distintos inhibidores de la moral, puntualmente en líderes organizacionales. Sin embargo, estos fenómenos también pueden estar presentes en los seguidores, es decir, en cualquiera de los participantes organizacionales:

- **Amnesia moral.** Los objetivos suelen estar puestos en medidas económicas. Así es fácil entender el rendimiento exigido en términos económicos, rentables o productivos, pero es difícil entender lo que se espera de un rendimiento ético.
- **Concepción estrecha de la moral.** Los sistemas de decisión suelen volverse muy complicados si se adicionan reglas morales a las reglas. Por ende, en ocasiones, se evita ese tipo de evaluación de las decisiones.
- **Stress moral.** Puede ser difuso o ambiguo el resultado pretendido para un gerente en términos de moral y ética. Por ende, pensar en esos términos puede ser desgastante y lleva más tiempo que las reglas económicas. Se

puede adicionar que la preparación en ciencias humanas puede ser pobre entre quienes se especializan en gestión, lo cual no otorga marcos de referencia al decidor.

- Negligencia sobre abusos morales. Ciertos abusos pueden tornarse como normales, lo cual agrava la situación; en otras palabras, la mudez moral puede provenir de ciertos disvalores culturales de la organización.
- Autoridad disminuida de los estándares morales. Un estándar moral no tiene un determinismo normativo como puede ocurrir con los estándares económicos. En términos de objetivos, un fin económico es fácilmente determinado y evaluado en su cumplimiento. Los estándares morales tienen más efecto cuando se han fortalecido por adhesión que por encontrarse formalizados, pero aun suponiendo dicha adhesión, no gozan de la exactitud normativa de los económicos y, en consecuencia, tienden a ser subvalorados en comparación con aquellos.

SÍNTESIS DE NIVELES Y VARIABLES DEL ESTUDIO

TABLA 1 ENFOQUE CONTEXTUAL DE LA ORGANIZACIÓN		
1	2	3
Educación Gerencial en la sociedad (academia y praxis)	Estado y política pública imperante	Situación Socio – Cultural – Económica
Racionalidad predominante en los modelos de decisión: Solo económica (-) Integral (+)	Política pública: Fortaleza (+) Debilidad (-) de la política pública	Distancia de poder (-)
Impronta competitiva: Formación competitiva (-), formación en cooetencia (+)	Relación con los inversores: Reconocer derechos (-) / reconocer responsabilidad (+)	Colectivismo (-)
Grupos de interés relevantes: Solo accionistas (-) Todos los grupos de interés (+)	Estímulos de política pública a la RS (+)	Asertividad (-)
Orientación a la humanística (+)		Evasión de la incertidumbre (-)
Capacidad de criticar las reglas económicas de decisión (+)		Equidad de género (+)
		Orientación al desempeño ético integral (+)
		Orientación al futuro (+)
		Situación económica imperante en el entorno: crisis y supervivencia (-), normalidad y crecimiento (+)

Fuente: Simonetta et al., 2022

TABLA 2
ENFOQUE ORGANIZACIONAL

Tipo de silencio	Permeabilidad a la crítica y el cambio hacia la ética
Aquiescente (-), Defensivo (-), Prosocial (-), Oportunista (-)	<i>Statu Quo</i> : Fuerte (-), Débil (+) Orientación de las comunicaciones: Descendentes (-), Ascendentes (+) Estructura: rígida (-), flexible (+) Estándares morales (códigos de ética, por ejemplo): Existen solo como papeleo formal (-), existen como dinámica organizacional (+)

TABLA 3
ENFOQUE INDIVIDUAL

Sobre los participantes organizacionales en general	Sobre los líderes en particular
<i>Private moral</i> (+), <i>Private Pragmatic</i> (-)	Amnesia Moral (-), concepción estrecha de la moral (-), <i>Stress Moral</i> (-), Negligencia (-), Respeto a los estándares morales (+)
<i>Public moral</i> (+), <i>Public pragmatic</i> (-)	
Respeto por los estándares morales: Se respetan solo por cumplir con el papeleo (-), se utilizan para mejorar éticamente las decisiones (+)	

Fuente: Simonetta et al., 2022

Metodología

Este trabajo se basa en un estudio de caso, de “los estudiantes y graduados de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNCPBA que se desempeñan en relación de dependencia”. Al respecto, los autores diseñaron e implementaron un relevamiento (previamente publicado), donde las variables destacadas y relacionadas a la mudez moral se presentaron en cuatro niveles de interés para el estudio: el nivel contextual, el nivel organizacional, el nivel grupal y el nivel individual.

A partir de ello, en una primera instancia, se realiza una interpretación de tipo cualitativa de las respuestas de los encuestados, en base a indicadores (a los efectos del presente trabajo) que se corresponden con los niveles contextual, organizacional, grupal e individual (y sus variables) desarrollados en el marco teórico. Dicho análisis se enfoca en la vinculación de las respuestas y los resultados de los indicadores, con lo expuesto desde la literatura sobre la temática de mudez moral y la cultura del silencio, validando así el contenido teórico de nuestra investigación y aportándole particularidades originarias del trabajo de campo correspondiente al caso de los estudiantes y graduados en ciencias económicas de la UNCPBA que se desempeñan en relación de dependencia.

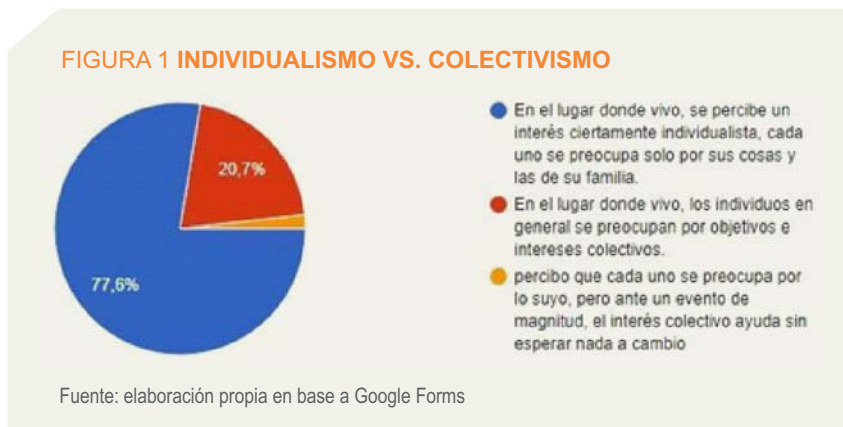
La encuesta se encuentra abierta a la recepción de resultados en el momento de realización del presente trabajo, por lo cual los indicadores analizados exponen resultados parciales. Se utilizó para su confección Google Forms, y se envió por

correo electrónico a 403 direcciones de correo electrónico entre el día 08/04/2023 y el 31/07/2023 (aún sigue abierta), que pertenecían a estudiantes y graduados de ciencias económicas, en grado y/o posgrado. Entre ellos, 64 personas han respondido la encuesta (a lo largo de cuatro niveles: contextual, organizacional, grupal e individual) al día 31 de julio de 2023, y los indicadores seleccionados para analizar en la siguiente sección han recibido un rango de 58 a 64 respuestas debido a que algunos dejaron de responder ciertas preguntas no obligatorias. Las respuestas son anónimas.

Desarrollo

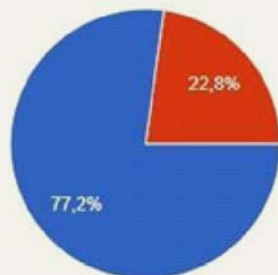
Para comenzar con el planteo y análisis de las respuestas en los siguientes 16 indicadores y sus preguntas, se informa que al inicio del cuestionario se plantea a los consultados que piensen en aquella organización donde se hayan desempeñado más tiempo o donde hayan detectado con mayor claridad situaciones o problemáticas en las que hayan surgido dilemas éticos que se hayan resuelto a través de la mudez moral. A su vez, la presentación de los indicadores seleccionados para este trabajo se realizará del nivel más macro al más micro: en primer lugar, el nivel contextual; en segundo lugar, el organizacional; en tercer lugar, el grupal, y finalmente, el individual.

Nivel contextual



En la Figura 1 se observa que el 77,6 % de los estudiantes y graduados de la UNCPBA encuestados perciben, en el lugar donde viven, un interés marcadamente individualista a partir del cual solamente se preocupan de las cuestiones que los atañen y de su familia. A su vez, el 20,7 % destaca que en su localidad generalmente se preocupan por lo que sucede en la sociedad, así como sus objetivos e intereses colectivos. Por último, solamente el 1,7 % señala que si bien cada persona se preocupa por “sus cosas”, ante un evento de magnitud prima el interés colectivo.

FIGURA 2: INCERTIDUMBRE

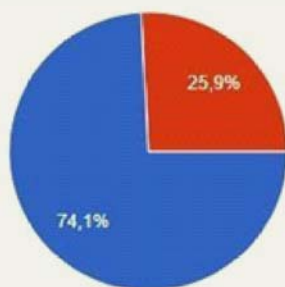


- La nuestra es una sociedad donde la gente valora la seguridad por sobre la incertidumbre.
- En nuestra sociedad la incertidumbre promueve comportamientos pro activos por parte de los individuos

Fuente: elaboración propia en base a Google Forms

En este indicador expuesto por la Figura 2 se destaca que el 77,2 % de los encuestados prefiere sentirse seguro (en sus posesiones, su trabajo y su vida en general) en lugar de tolerar la incertidumbre. Es decir, confían en las reglas y procedimientos para aliviar la tensión que podría acarrear el hacer uso de su “voz” para manifestarse en lo que no concuerda, cuestionar normas o reglas y ser fiel a sus convicciones pese a lo establecido, entre otros. Solamente el 22,8 % de ellos se muestra tolerante con la incertidumbre como motivador del comportamiento proactivo de los individuos en la sociedad.

FIGURA 3: ORIENTACIÓN HACIA EL FUTURO

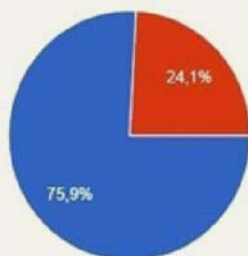


- La sociedad dónde vivo valora principalmente el presente, sin plantearse muchas cosas a futuro.
- La sociedad valora la idea o visión de futuro, trabajando en pos de ella.

Fuente: elaboración propia en base a Google Forms

En la Figura 3 se nota que el 74,1 % de los estudiantes y graduados relevados considera que la sociedad en la que habita valora principalmente el presente —es decir, las circunstancias y beneficios actuales—, por sobre aquellos que perciben que la comunidad en la que viven le da mucha importancia a la visión de futuro y actúa en consecuencia (25,9 %). Por lo cual, de acuerdo a la teoría desarrollada en este trabajo, la mayoría de los encuestados convive en contextos locales con una marcada tendencia cortoplacista y con poca orientación al futuro.

FIGURA 4: DISTANCIA DE PODER

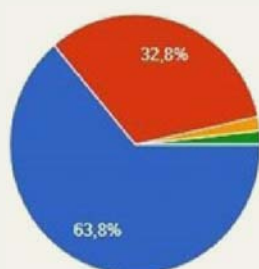


- En la realidad que usted vive, la distancia hacia el poder percibida por un ciudadano común, se siente grande, sea el poder estatal, o el de grandes corporaciones.
- En la realidad que vive, la distancia hacia el poder percibida por un ciudadano común, se siente escasa, sea el poder estatal, o el de grandes corporaciones.

Fuente: elaboración propia en base a Google Forms

En la Figura 4 se observa que el 75,9 % de los estudiantes y graduados de la UNCPBA considera que, en las sociedades en las que viven, la distancia de o hacia el poder es percibida como grande sea cual sea quien/es lo detente: desde el poder estatal hasta el de grandes corporaciones. Es decir, de acuerdo al marco teórico, consideran que no deben discutir las posiciones de dicho poder, y por ende, lo que plantean como comportamiento correcto/incorrecto y permitido/prohibido.

FIGURA 5: ASERTIVIDAD

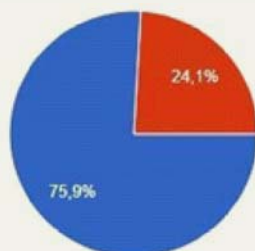


- En el lugar donde vivo, las personas pueden definirse como desconsideradas si su opinión las lleva a un conflicto, por...
- En el lugar donde vivo, las personas pueden definirse como constructivas si su opinión las lleva a un conflicto, por...
- En el lugar donde vivo, las personas pueden considerarse egocentristas a la hora de dar su opinión, por ello no res...
- Mixto

Fuente: elaboración propia en base a Google Forms

En la Figura 5 se nota que el 63,8 % de los encuestados considera que la sociedad en la que vive se caracteriza por no considerar la posibilidad de generar conflictos al comunicar sus opiniones, haciéndolo —a su vez— de forma poco armoniosa y combativa, tal como indica la literatura. Por lo cual muchas veces eligen no expresarse simplemente porque no contemplan que ello pueda generar algún efecto (sea positivo o negativo). Ello se puede asociar con el tipo de silencio aquiescente al considerar fútil cualquier tipo de intervención.

FIGURA 6: ORIENTACIÓN HACIA LA ÉTICA



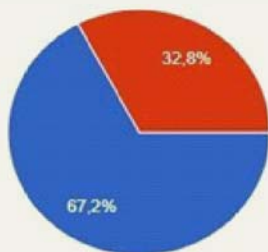
- Los individuos de esta sociedad muestran desinterés por los resultados éticos propios y de las organizaciones
- Los individuos de esta sociedad muestran interés por los resultados éticos propios y de las organizaciones

Fuente: elaboración propia en base a Google Forms

La Figura 6 implica un silencio fruto de la indiferencia frente a lo demás y a los otros, y no como respuesta a considerar que su voz no repercute en su entorno (sea social u organizacional), siendo un tipo de mudez moral cuyo origen radica en la desconsideración del otro desde un plano de aislamiento social.

Nivel organizacional

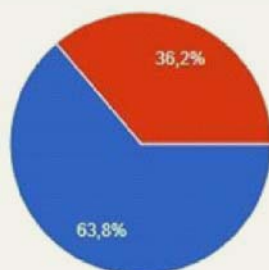
FIGURA 7: FORTALEZA DEL STATU QUO



- En el lugar donde trabajo o trabajé, existen normas y reglas escritas y no escritas que la mayoría respeta. Respetarlas es absolutamente necesario para mantenerse en el trabajo.
- En el lugar donde trabajo o trabajé, no hay reglas que permanezcan inalterables para siempre. Las personas las discuten si las consideran nocivas o innecesarias, las modifican, quitan o e...

Fuente: elaboración propia en base a Google Forms

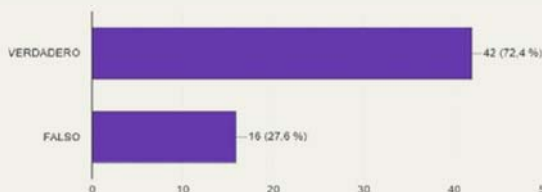
En la Figura 7 se observa que el 67,2 % de los estudiantes y graduados de la UNCPBA que participaron del relevamiento nota que, dentro de la organización en la que trabajó o actualmente trabaja, resulta altamente relevante y necesario respetar (sin cuestionar o relativizar) las normas (escritas o no) a fin de mantener el puesto laboral. Sin embargo, el 32,8 % de las respuestas se orientan a describir ambientes organizacionales en donde las mismas son cuestionadas, discutidas, modificadas o eliminadas, si así el debate entre sus integrantes lo considera necesario. Es decir, la mayoría de las organizaciones referidas en el trabajo de campo, dan cuenta de culturas con orientación colectivista y tendencia a mantener el *statu quo*.

FIGURA 8: ORIENTACIÓN DE LAS COMUNICACIONES

- En el lugar donde trabajo existen mensajes y órdenes que bajan desde los superiores, y nunca se solicita a los empleados opiniones, ni participaciones de ningún tipo.
- En el lugar donde trabajo es habitual que la comunicación descienda desde los superiores o ascienda desde los operarios, y cualquiera puede debatir abiertamente sobre esa información, ya que se valora ser constructivo al resp...

Fuente: elaboración propia en base a Google Forms

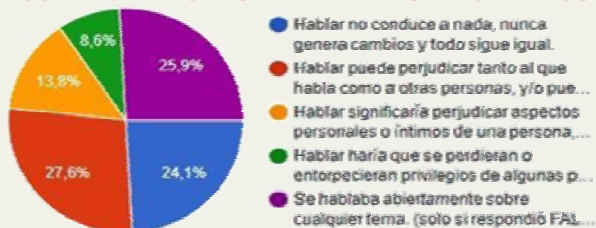
Respecto de la orientación de la comunicación a lo largo de la organización observada en la Figura 8, y de acuerdo a los estudiantes y graduados de la UNCPBA, el 63,8 % de ellos considera que sus lugares de trabajo se caracterizan por un tipo de comunicación descendente, en el cual los mensajes y órdenes provienen de los cargos superiores hacia los subordinados y que no suelen convocar a los mismos para que participen u opinen al respecto. En cambio, el 32 % de ellos manifiesta que, en las organizaciones que componen, prima la comunicación bidireccional (ascendente y descendente) pudiendo todos participar y debatir abiertamente con una orientación constructiva.

FIGURA 9: EXISTENCIA DE CUESTIONES TABÚ

Fuente: elaboración propia en base a Google Forms

En la Figura 9 se observa que el 72,4 % de los encuestados manifiesta que han existido o existen cuestiones tabú en la organización dentro de la que trabajan, es decir, de las que nadie hablaba o habla. Por lo cual, se confirma la existencia de la cultura del silencio en las organizaciones de las que formaron o forman parte y de mudez moral en sus integrantes.

Observando las respuestas respecto de este indicador presentes en la Figura 10, se observa que el 74,1 % de los encuestados ha manifestado la presencia de diversos tipos de mudez moral o silencio: el 24,1 % desarrolla un tipo de silencio aquiscente (de acuerdo a lo desarrollado en el marco teórico) al considerar que expresarse respecto de temas tabú (con implicancia ética y moral) no genera

FIGURA 10: RAZONES PARA LA EXISTENCIA DE CUESTIONES TABÚ

Fuente: elaboración propia en base a Google Forms

cambios en la organización; el 41,4 % se manifiesta temeroso de un posible perjuicio, el 13,8 % hacia el individuo en general/en lo referente a aspectos personales o íntimos de una persona (silencio defensivo), y el 27,6 % a otros (silencio pro social); y el 8,6 % reacciona desde un tipo de silencio oportunista, evitando hablar ya que ello podría afectar, perder o entorpecer privilegios.

Nivel grupal

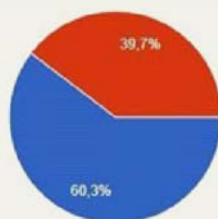
FIGURA 11: DESPLAZAMIENTO DE LA CARGA

Fuente: elaboración propia en base a Google Forms

En la Figura 11 se observa que el 75,9 % de los estudiantes y graduados de la UNCPBA, en el marco de los grupos o áreas de trabajo, se siente responsable sobre el efecto éticamente controversial que conlleva su acción laboral. Por el contrario, el 24,1 % cumple o ha cumplido con las reglas y normas existentes en la organización ya que no se consideran responsables éticamente por el efecto que pueda generar el cumplimiento de las mismas.

En la Figura 12 se nota que el 60,3 % de los encuestados manifiesta su preferencia hacia la inacción (aunque ello implique no cumplir con su trabajo) ante una tarea que tenga consencuencias éticas negativas. Otra postura toma el 39,7 % de ellos, que actúan tal cual se les solicita, independientemente de que los resultados sean éticamente cuestionables, ya que no consideran que tienen responsabilidad sobre ello. Esto hace referencia a los “crímenes de obediencia”, que consisten en cumplir con las órdenes sin reparar en las consecuencias de su acción (principalmente si son negativas), fundados en la falta de reparos morales al respecto.

FIGURA 12: CRÍMENES DE OBEDIENCIA

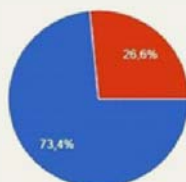


- Ante una responsabilidad laboral que origina resultados negativos en términos éticos, prefiero no actuar, aunque implique no cumplir con mi trabajo
- Actúo como se me pide, siempre, y los resultados que resulten éticamente cuestionables no son mi responsabilidad como trabajador.

Fuente: elaboración propia en base a Google Forms

Nivel individual

FIGURA 13: PERMANENCIA EN EL TRABAJO

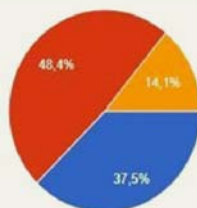


- Sí
- No

Fuente: elaboración propia en base a Google Forms

En la Figura 13 es posible notar que el 73,4 % de los encuestados, pese a haber experimentado circunstancias donde han surgido planteos éticos y morales, ha permanecido en su trabajo dentro de la organización que integra. Ello implica que los mismos no han sido lo suficientemente “movilizantes” para la persona para dejar su puesto, o que ella ha ejercido mudez moral de acuerdo a alguno de los tipos de silencios manifestados en el indicador anterior y desarrollados en el marco teórico.

FIGURA 14: ENFRENTAMIENTO A PROBLEMAS RELATIVOS A MUDEZ MORAL



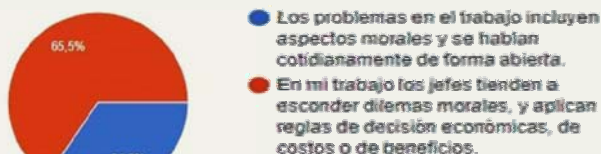
- Es una situación que podría provocar su renuncia.
- Es una situación negativa que podría superar permaneciendo en el trabajo
- Es una situación normal en su trabajo y no tomaría ninguna acción respecto de ello.

Fuente: elaboración propia en base a Google Forms

Por su parte, en cuanto a la reacción de los individuos al enfrentarse a problemas vinculados a la mudez moral expresada en la Figura 14, se observa que el 62,5 % considera que luego de ello puede permanecer en la organiza-

ción. Dentro de este grupo se encuentran los que plantean que dicha circunstancia tiene una impronta negativa pero que la puede superar desde dentro de la organización (48,4%) y quienes actúan de forma indiferente sin realizar acciones al respecto, al otorgarle cualidades de habitualidad y/o normalidad (14,1%). Ello implica que los planteos éticos y morales, en su mayoría, suelen dar pie a diversos tipos de silencios asociados a la inhibición y mudez moral, no comprometiendo su lugar en la organización; y, en menor medida, a cuestionamientos que podrían implicar su renuncia.

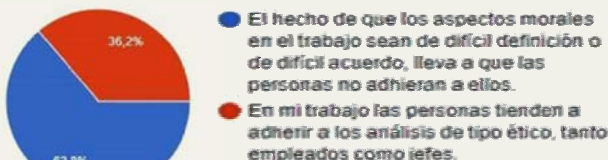
FIGURA 15: NEGLIGENCIA



Fuente: elaboración propia en base a Google Forms

En la Figura 15 se observa que el 65,5 % de los estudiantes y graduados de la UNCPBA que participaron del relevamiento ha notado que sus jefes tienden a disfrazar, esconder u ocultar los dilemas morales a los que se enfrentan, guiándose por la aplicación de reglas de decisión económicas o aquellas orientadas a costo/beneficio (stress moral). Por otro lado, el 34,5 % de los encuestados destaca que los problemas laborales involucran cuestiones morales sobre las cuales se habla abiertamente (entre jefes y subordinados) y en forma cotidiana.

FIGURA 16: ADHESIÓN A ESTÁNDARES MORALES



Fuente: elaboración propia en base a Google Forms

En lo que respecta a la adhesión a estándares morales, el 63,8 % de los encuestados considera que ante la dificultad de definir o acordar sobre los aspectos morales en el trabajo, las personas no tienden a adherir a ellos, ya sea porque no tienen en claro las implicancias éticas de su accionar o porque prefieren no “complicar” su actividad laboral con asuntos que los pueden

distraer o “traerles problemas”, incomodidades, etc. De acuerdo al marco teórico, transitan los fenómenos de “concepción estrecha de la moral” y “stress moral”. Por otro lado, el 36,2 % nota que tanto empleados como jefes adhieren a la realización de planteos o análisis desde un enfoque ético, es decir, ya lo tienen incorporado a la rutina laboral.

Palabras conclusivas

El desarrollo de este trabajo ha tenido por objetivo la descripción, análisis e interpretación cualitativa de indicadores seleccionados cumpliendo con los límites de su extensión, pero siguiendo y ponderando criterios de relevancia y representatividad tales que permitan dar una visión general y abarcadora sobre el esquema de abordaje planteado en niveles y el cuestionario diseñado a tal fin. Es decir, se ha buscado reflejar la aplicación de diferentes capas de análisis al fenómeno de mudez moral y silencio organizacional y las particularidades del trabajo de campo realizado.

Asimismo, la presentación del análisis e interpretación ha buscado establecer, desde el enfoque y dinámica de sistemas, la escena contextual no solo como macrosistema o entorno, sino al plantear las características de la sociedad en la cual están inmersas las organizaciones, su influencia medular en el comportamiento de las mismas (como sistemas), al igual que en los individuos (subsistemas) que la componen. A su vez, los individuos componen organizaciones que los contienen (como sistemas y macrosistemas a la vez) e integran sociedades, encontrando en cada instancia (o nivel de análisis) elementos constitutivos que dan respuesta a su comportamiento.

A tales efectos, en lo que respecta al nivel contextual, se ha notado que entre el 60 y el 80 % de los estudiantes y graduados de la UNCPBA perciben que en el contexto donde habitan y se desarrollan profesionalmente, la sociedad adquiere un interés marcadamente individualista y cortoplacista con poca orientación al futuro.

Por otra parte, la distancia de o hacia el poder es percibida como grande sea quien sea quien/es lo detente: desde el poder estatal hasta el de grandes corporaciones. Es decir, de acuerdo a la literatura, la sociedad considera que no debe discutir las posiciones de dicho poder y, por ende, lo que plantean como comportamiento correcto/incorrecto y permitido/prohibido. En relación a ello, evitan la incertidumbre y confían en el cumplimiento de reglas y procedimientos para aliviar la tensión que podría acarrear la misma incertidumbre tras hacer uso de su “voz” para manifestarse en lo que no concuerdan, cuestionar normas o reglas y ser fiel a sus convicciones pese a lo establecido, entre otros.

De todas formas, fuera de esa sensación “incómoda” —en su mayoría— eligen no expresarse simplemente porque no contemplan que ello pueda

generar algún efecto (sea positivo o negativo), asociándose ello con el tipo de silencio aquiescente. Asimismo, exhiben desinterés o indiferencia por el impacto de los resultados éticos en el entorno, tanto de su comportamiento como del de las organizaciones en las que se desempeñan profesionalmente, pudiéndose asociarlo un tipo de mudez moral cuyo origen radica en la desconsideración del otro desde un plano de aislamiento social.

En el nivel organizacional, y a partir de las mismas proporciones que los resultados más salientes del nivel contextual, se observa que en dichas organizaciones resulta altamente relevante y necesario respetar (sin cuestionar o relativizar) las normas (escritas o no) a fin de mantener el puesto laboral; es decir, dan cuenta de culturas con orientación colectivista y tendencia a mantener el statu quo, el cual se caracteriza por un tipo de comunicación descendente, en el que los mensajes y órdenes provienen de los cargos superiores hacia los subordinados y que no suelen convocar a los mismos para que participen u opinen al respecto.

En ese marco, la mayoría de los encuestados manifiesta que han existido o existen cuestiones tabú en la organización dentro de la que trabajan, confirmando la existencia de cultura del silencio y mudez moral en sus integrantes. Estos pueden ser silencio aquiescente (al considerar que expresarse respecto de temas tabú—con implicancia ética y moral—no genera cambios en la organización), silencio defensivo (por temor de un posible perjuicio personal o íntimo de la persona), silencio prosocial (por temor—desde una óptica altruista—de que pueda afectar a los demás); y el silencio oportunista (evitando hablar ya que ello podría afectar, entorpecer o perder privilegios).

En cuanto al nivel grupal, la mayoría de los sujetos relevados se sienten responsables sobre el efecto éticamente controversial que conlleva su acción laboral. Otros, en menor medida, cumplen o han cumplido con las reglas y normas existentes en la organización ya que no se consideran responsables éticamente por el efecto que pueda generar el cumplimiento de las mismas. Pero si bien la mayoría de los primeros manifiesta su preferencia hacia la inacción (aunque ello implique no cumplir con su trabajo) ante una tarea que tenga consecuencias éticas negativas, una parte de ellos se suma a la proporción de aquellos que no sienten responsabilidad ética actuando tal cual se les solicita, independientemente de que los resultados de ello sean éticamente cuestionables. Ello hace referencia a los “crímenes de obediencia”, que consisten en cumplir con las órdenes sin reparar en las consecuencias de su acción (principalmente si son negativas), fundados en la falta de reparos morales al respecto.

Por último, respecto del nivel individual y reflejando simetría con los resultados de los otros niveles, la mayoría de los estudiantes y graduados de la UNCPBA, pese a haber experimentado circunstancias donde han surgido

planteos éticos y morales, ha permanecido en su trabajo dentro de la organización que integran. Algunas de las posibles causas radican en que ellos no han sido lo suficientemente “movilizantes” para abandonar su puesto planteando que dicha circunstancia tiene una impronta negativa pero que la puede superar desde dentro de la organización; o que la persona puede haber ejercido mudez moral de acuerdo a alguno de los tipos de silencios desarrollados a lo largo del trabajo, actuando de forma indiferente sin realizar acciones al respecto, al otorgarle a ello cualidades de habitualidad y/o normalidad. Ello implica que los planteos éticos y morales, en su mayoría, suelen dar pie a diversos tipos de silencios asociados a la inhibición y mudez moral, no comprometiendo su lugar en la organización; y, en menor medida, a cuestionamientos que podrían implicar su renuncia.

Por otro lado, la mayoría de los encuestados ha notado que sus jefes tienden a disfrazar, esconder u ocultar los dilemas morales a los que se enfrentan, guiándose por la aplicación de reglas de decisión económica o aquellas orientadas a costo/beneficio. Ello se debe a la consideración de que ante la dificultad de definir o acordar sobre los aspectos morales en el trabajo, las personas no tienden a adherir a ellos, ya sea porque no tienen en claro las implicancias éticas de su accionar o porque prefieren no “complicar” su actividad laboral con asuntos que los pueden distraer o “traerles problemas”, incomodidades, etc. De acuerdo a la literatura, transitan los fenómenos de “Concepción estrecha de la moral” y “Stress moral”.

En este sentido, y en función de la cualidad de ser resultados parciales, se ha podido observar un correlato directo de los datos empíricos con la literatura referente a la temática, y desarrollada brevemente en este trabajo. De esta manera, es posible validar la teoría en el campo, a través de un caso latinoamericano —argentino— que involucra a los estudiantes y graduados de ciencias económicas de la UNCPBA que se desempeñan en relación de dependencia; y planteando la posibilidad y potencialidad (cuando se cuente con los resultados finales) de generación de teoría desde el análisis e interpretación de las particularidades del fenómeno de la mudez moral y el silencio organizacional en la región, a fin de ampliar su participación en la literatura.

Si bien aún restan muchos estudios por delante, como estudiar relaciones inter e intra niveles de forma de tratar de hallar evidencias sobre factores que potencian o estimulan la mudez moral, estudio particular de sectores productivos, análisis cuantitativo de variables a seleccionar y el estudio más profundo respecto de derivaciones e interrelaciones de las respuestas aquí desarrolladas, entre otros; tanto este trabajo como otros generados y presentados desde distintos enfoques, resultan un buen e interesante abordaje inicial en cuanto a la implementación del trabajo de campo, a las interpreta-

ciones de la primera etapa de resultados, a las validaciones realizadas y a las potencialidades planteadas.

Referencias bibliográficas

- Avey, J. B., Palanski, M. E., & Walumbwa, F. O. (2011). When leadership goes unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. *Journal of business ethics*, 98(4), 573-582.
- Bird, F. B. & Waters, J. A. (1989). The Moral Muteness of Managers, *Business Ethics. California Management Review*, pp. 73-88.
- Bird, F. (2014). Moral Muteness, en Sir. Cary L. Cooper, *Wiley Encyclopedia of Management*, John Wiley & Sons Ltd., pp. 1-4.
- Bragues, G. (2009). Adam Smith's Vision of the Ethical Manager. *Supplement 4: the impact of network ethics on business practices*, 90, 447-460.
- Carlsten, M. K., & Uhl-Bien, M. (2013). Ethical followership: An examination of followership beliefs and crimes of obedience. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 49-61.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
- Etkin, J. (2000). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*. Prentice Hall.
- Fernández, J. L. y Sanjuán, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *AD research ESIC*, 6(6), 130-143.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 173-178.
- Gond, J. P. (2012). Cuatro Perspectivas sobre la RSE en E. y otros, *Responsabilidad Social Empresarial* (29-41). Pearson.
- Hofstede, G. H. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.
- James, H. S., & Rassekh, F. (2000). Smith, Friedman, and Self-Interest in Ethical Society. *Business Ethics Quarterly*, 10(3), 659-674.
- Kent, P. (2016). *Sustentabilidad socio-ambiental de las mipymes argentinas*. Osmar D. Buyatti Librería Editorial.

- Knoll, M. et al. (2021). International differences in employee silence motives: Scale validation, prevalence, and relationships with culture characteristics across 33 countries. *Journal of Organizational Behavior*, 42, 619–648. DOI:10.1002/job.2512.
- Knoll, M., & van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113, 349–362. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1308-4>
- Kreps, T. A., & Monin, B. (2011). Doing well by doing good? Ambivalent moral framing in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 99–123.
- Kulshreshtha, P. (2007). Economics, ethics and business ethics: a critique of interrelationships. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 3(1), 33–41.
- Luetge, C. (2005). Economic ethics, business ethics and the idea of mutual advantages. *Business Ethics: A European Review*, 14(2), 108–118.
- Margolis, J. y Walsh, J. (2003). *La miseria ama a las compañías: los negocios repensando las iniciativas sociales*. Administrative Science Quarterly.
- Minkov, M., Dutt, P., Schachner, M., Morales, O., Sanchez, C., Jandosova, J., Mudd, B. (2017). A revision of Hofstede's individualism-collectivism dimension: A new national index from a 56-country study. *Cross Cultural & Strategic Management*, 24, 386–404. <https://doi.org/10.1108/CCSM-11-2016-0197>
- Molthan-Hill, P. (2014). The moral muteness of managers: An Anglo-American phenomenon? German and British managers and their moral reasoning about environmental sustainability in business. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 14(3).
- Pinder, C. & Harlos, H. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, 331–69.
- Porter, M. & Kramer, M. (2011). Creando Valor Compartido. *Harvard Business Review*.
- Reilly, B. J. & Kyj, M. J. J. (1990). Economics and Ethics. *Journal of Business Ethics*, 9, 691.
- Simonetta, C. D. (2017). Ética y Liderazgo. La neutralidad no existe. *Ciencias Administrativas*, (10), 55–63.
- Simonetta, C. D. (2021). Mudez moral en los seguidores. Estudio de caso. VIIº CONLAD 2020/2021. Edición virtual. Anales, vol. III.
- Simonetta, C. D., Vinsennau, D. J., Lorenzo, M. N., Vinsennau, L. J. (2019). La mudéz moral en la pequeña y mediana empresa. Estudio de Caso. *Lecturas seleccionadas de la XXIV Reunión Anual Red Pymes Mercosur: gestión empresarial y organización del trabajo*.

- Simonetta, C. D., Vinsennau, D. J., Lorenzo, M. N., Vinsennau, L. J. (6 y 7 de octubre de 2021). La mudez moral y su coexistencia con los códigos de ética en las organizaciones. Estudio de caso. *Adenag Virtual Jornadas #2*.
- Vinsennau, D., Simonetta, C. D., Vinsennau L., Lorenzo, M. A. (6 y 7 de octubre de 2021). El silencio organizacional: una aproximación a la literatura, definiciones, niveles y efectos. *Adenag Virtual. Jornadas #2*. <https://adenag.org.ar/wp-content/uploads/2021/09/VINSENNAU1-LORENZO1-SIMONETTA1-VINSENNAU1-PONENCIA-EJE1.1-1.pdf>
- Windsor, D. (2006). Responsabilidad Social Empresaria: tres enfoques claves. *Journal Of Management Studies*, 43, 1.
- Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.

EJE GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Evolución de la Estructura en Red¹

AUTORRAMIRO NOUSSAN LETTRY (UNCUYO)²**Resumen**

El análisis de la evolución de la estructura en red cobra relevancia en tanto ayuda a comprender su origen y vinculación con modelos de análisis y estudio de estructuras organizacionales, a la vez que prever el futuro del diseño y evolución de las estructuras organizacionales.

La ponencia aborda algunos aspectos relativos a esta evolución, que puede ser encarada tanto desde el análisis de las estructuras como tradicionalmente se ha analizado cuanto también desde otros modelos como el enfoque configuracional.

La investigación es de carácter descriptivo-aplicado ya que se ahonda en la evolución del modelo estructural en red a la vez que se analiza el mismo en el caso concreto de Nike.

Palabras clave: estructura - red - evolución

Introducción

La evolución de las estructuras organizacionales constituye un tema de estudio en la gestión de las organizaciones y más aún ante el entorno que hoy en día es necesario enfrentar, no solamente complejo, sino incluso hostil. En este contexto, el modelo estructural en red constituye una alternativa válida ante las tradicionales estructuras jerárquicas, dado que son más flexibles y por ende adaptables a los frecuentes cambios ambientales (Noussan Lettry y otros, 2023).

¹El presente trabajo constituye un informe de avance del Proyecto de Investigación aprobado por Resolución 2118/22 de la Secretaría de Investigación, Internacionales y Posgrado del Rectorado (SIIP) UNCuyo, titulado: "Estructura organizacional en red como estructura no tradicional: impacto en la gestión organizacional. Casos de aplicación."

²E-mail: ramiro.noussanlettry@fce.uncu.edu.ar. Tel.: 2614709554.

Este trabajo se enfoca en la evolución del modelo estructural en red; sin embargo, para abordar el tema es necesario contar con el marco de la evolución de los modelos estructurales, situación que puede llevarse a cabo, principalmente, al menos desde dos aspectos: por un lado, desde la transformación en el tiempo de las estructuras tradicionales, partiendo desde la estructura jerárquica tradicional, con los diversos pasos que la encaminan hacia una estructura divisional basada en unidades de negocios, pasando luego a modelos más orgánicos como las estructuras matriciales y los modelos horizontales, por procesos y en red, hasta llegar a la organización virtual.

Desde otro punto de vista, es posible analizar esta evolución en las estructuras según el modelo que plantea Mintzberg (2012), desde una estructura simple, pasando por los arquetipos burocráticos, estructura divisional y adhocrática, sin olvidar la configuración misionera y política, dejando abierta la evolución hacia otros modelos, que serían por ejemplo las estructuras en red.

Hoy en día, toda organización debe enfrentar una infinidad de desafíos ante las condiciones de incertidumbre y complejidad ambiental: esta situación ha llevado a las organizaciones a la necesidad de incrementar el grado de colaboración entre ellas, eliminando de alguna manera las fronteras que otrora constituían la regla de funcionamiento interorganizacional.

La globalización, el avance cada vez más veloz de las tecnologías y las comunicaciones y los cambios en diversas operaciones logísticas, hace cada vez más difícil que una sola organización pueda aprovechar todas las oportunidades que se encuentran en el mercado, de modo tal que pueda permanecer competitiva por sí misma.

Desde hace unos años, existe la tendencia de incrementar las relaciones interorganizacionales por medio de la conformación de redes, cada vez más densa, para lograr el abastecimiento de diversos tipos de recursos. Anteriormente, una organización de cierto tamaño podía ejercer su poder de negociación sobre los proveedores más pequeños de modo de asegurar el suministro de un determinado insumo.

Evolución de estructuras organizacionales

Desde la clásica estructura vertical funcional tradicional hasta las estructuras de redes virtuales se ha dado una evolución a través de todo el siglo XX y los años transitados de este siglo XXI fundamentada en diversos factores, muchos de carácter ambiental.

Jones (2013), en base a Barnard (1948) y Etzioni (1964), define la estructura organizacional como el “sistema formal de relaciones entre tarea y autoridad, que controla cómo la gente coordina sus acciones y utiliza los recursos para alcanzar las metas (los objetivos) organizacionales” (p. 8).

El mismo autor, siguiendo a Lawrence y Lorsch (1967) y Scott (1981), hace notar que el diseño de una estructura adecuada es aquel que da una respuesta eficaz a problemas de coordinación y motivación, en un entorno ambiental, tecnológico y humano dados, por lo que “la estructura organizacional puede administrarse a través de un proceso de diseño y cambio organizacional” (Jones, 2013, p. 9).

El diseño organizacional, entonces, “es el proceso mediante el cual los gerentes seleccionan y administran aspectos de la estructura y cultura, de tal forma que la organización controle las actividades necesarias para alcanzar sus metas (objetivos)”.

Por tanto, el diseño organizacional implica la decisión acerca de cómo y por qué se eligen diversos medios para alcanzar los objetivos, dados por la estructura y la cultura organizacionales. Para ello, la labor de los gerentes y directores de las organizaciones es crucial, dado que es necesario encontrar un equilibrio entre las presiones externas del ambiente y las internas de la propia organización, como puede ser la selección de tecnología adecuada, con el fin de alcanzar la viabilidad organizacional, su supervivencia a largo plazo, tal como señala Etkin (1985)

la viabilidad se demuestra por la continuidad que logra la institución con distintos propósitos o estrategias y aun cambiando de estructuras. El sistema muestra entonces cierta capacidad en sus hombres y tecnologías, y en sus cambiantes modos de organización, que le permiten cumplir los mencionados requerimientos sin perder estabilidad. (p. 7)

Cuando se habla de cambio organizacional se hace referencia al proceso mediante el cual las organizaciones se mueven de su estado presente a un estado futuro deseado, con el fin de alcanzar un nivel de mayor de eficacia organizacional: se trata de alcanzar una nueva o mejor manera de utilizar los recursos y competencias con el objeto de aumentar la capacidad de la organización de crear valor (Jones, 2013).

Existe una íntima relación entre el diseño y el cambio organizacional, tanto que Jones (2013) entiende que el cambio organizacional es un proceso de rediseño y transformación organizacional que proviene del propio crecimiento de las organizaciones a través del tiempo, por lo que tanto su estructura como cultura deben enfrentar diversos retos: de nada servirá mantener indefinidamente las decisiones de un comienzo, sino que es necesario reconocer que estas elecciones iniciales tendrán cambios en el futuro, a medida que las organizaciones atraviesen las diversas etapas de su ciclo de vida.

En el siglo XXI, con altas presiones globales de la competencia y el uso más intensivo de las tecnologías de la información, el diseño organizacional es una prioridad para los gerentes, quienes deben adelantarse a los hechos para encontrar nuevas y mejores formas de coordinar y motivar a sus trabajadores para incrementar el valor que las organizaciones desean crear.

Tradicionalmente, a medida que transcurre el ciclo de vida organizacional y que, consecuentemente, la organización tiende a crecer en estructura volviéndose en general más rígida y burocrática: ¿cuál es el rol de un gerente en cuanto al diseño organizacional? Este debiera ser capaz de cambiar y adaptarse a las nuevas condiciones y a los cambios continuos, de modo de no caer en un deterioro organizacional que implique por caso el abandono de la organización de trabajadores talentosos, con la consiguiente pérdida de capital intelectual.

Mintzberg (1991) plantea la relación del ciclo de vida de las organizaciones desde el modelo de las configuraciones y las relaciones que pueden establecerse entre cada una de ellas, tomadas de a pares, con el agregado de las diversas transiciones que cada configuración puede hacer hacia el siguiente estado. Fundamenta su modelo de ciclo de vida en dos presunciones: la primera, que las organizaciones tienden a mantenerse la mayor parte de su ciclo de vida sin mayores cambios, en estado estable, con cambios periódicos en base a períodos relativamente breves de transición. La segunda presunción se relaciona con que la forma organizacional que se adopta se vincula con la etapa de su ciclo de vida, por lo que hay formas asociadas al nacimiento, desarrollo, madurez y decadencia, e incluso la muerte organizacional.

El modelo de ciclo de vida que plantea el autor se basa más en los cambios que suceden en la gestión del poder organizacional, que en los que se relacionan solamente con los cambios en la estructura. El modelo de la Figura 1 muestra el ciclo de vida dividido en cuatro etapas llamadas formación (como configuración empresarial), desarrollo (como configuración misionera, maquinal-instrumental y quizás innovadora), madurez (como configuración maquinal-cerrada, profesional o quizás innovadora) y decadencia (como configuración política, que también se muestra acompañando a algunas de las transiciones anteriores). La defunción de la organización (indicada por una tumba) es común en ciertos puntos de las etapas de formación y desarrollo, así como después de la decadencia (Mintzberg, 1991, p. 334).

La pregunta es: ¿cómo continúa, desde el punto de vista estructural, en base a las configuraciones diseñadas por el autor, el ciclo de vida de las organizaciones? Algo que Mintzberg, en 1979 cuando publicó sus estudios, de alguna manera ya avizoraba con su visión a largo plazo, cuando hace referencia al fenómeno de la renovación. Este proceso puede adoptar dos formas: “algunas organizaciones son capaces de revitalizarse periódicamente. Otras,

FIGURA 1: MODELO DE CICLO DE VIDA DE LAS ORGANIZACIONES



que no lo son, tienen que someterse a giros cuando están en crisis si quieren sobrevivir” (Mintzberg, 1991, p. 348).

La revitalización es un proceso gradual que opera desde dentro, reflejando la capacidad que tiene una organización de renovarse a sí misma; en otras palabras, de cambiar manteniendo su configuración básica. Mintzberg (1991) considera que la configuración innovadora es la más susceptible de revitalización de forma natural, dado que, de todos modos, si existe, es para cambiar, para revitalizarse de modo continuo como respuesta directa a los cambios del entorno por medio de la elaboración de estrategias. Aquí es donde sería posible vincular el modelo de las configuraciones, en su evolución, con las nuevas formas estructurales en red.

Estructura en red

Diversos autores hacen referencia a la estructura en red como una alternativa para las empresas que desean adaptarse a los cambios (Ramos, 2008), como respuesta a un mercado cada vez más dinámico (Laubacher y Malone, 1999), en tanto solución a la imposibilidad de adaptación a los requerimientos del medio en el caso de las estructuras jerárquicas (Kotter, 2016), o bien “como un nuevo concepto de empresa basado en la unión de varias empresas con el objetivo de aportar un valor agregado al conjunto, de

modo tal que se logre una contribución valiosa para el resto de participantes” (Cuesta Fernández, 1998, citado por Noussan Lettry, 2023, p. 4).

Para Jones (2013), “una estructura red es un cúmulo de diferentes organizaciones cuyas acciones están coordinadas por contratos y acuerdos en vez de una jerarquía de autoridad formal” (p. 73). Si bien una estructura red surge de una alianza organizacional, la relación que se establece entre los integrantes implica lazos que se debieran volver fuertes dado que debe prevalecer una mayor coordinación formal entre sus miembros de modo de lograr alcanzar los objetivos comunes. En otras palabras, una estructura de red es un “racimo de organizaciones diferentes, cuyas acciones se coordinan por contratos y acuerdos, más que por una jerarquía formal de autoridad (Miles y Snow, citados por Jones, 2013, p. 171).

Los integrantes de una red trabajan de modo mancomunado incluyendo el concepto de cooptencia en el caso de pertenencia al mismo eslabón de la cadena de valor, dado que intentarán apoyar y complementar las actividades de otra organización. A su vez, las estructuras en red adquieren mayor complejidad cuando una organización establece acuerdos con una gran variedad de proveedores, fabricantes y distribuidores con la finalidad de subcontratar actividades que hacen a la creación de valor y que son necesarias para producir y comercializar bienes y servicios.

Un ejemplo común, cuando se habla del concepto de organización de estructura red, es Nike, caso que se analizará a continuación, dado que los lazos que se establecen intentan construir relaciones a largo plazo con proveedores, distribuidores y clientes, con el fin de evitar que la organización “clave” o de “origen” de la red se vuelva demasiado grande o burocrática.

En conclusión, este tipo estructural se presenta como una alternativa viable para las organizaciones que desean adaptarse a los cambios constantes del mercado y fomentar el cambio, dado que permite una mayor colaboración y comunicación entre los individuos y grupos, lo que facilita la generación de nuevas ideas y soluciones creativas. Además, esta tipología es considerada como una de las nuevas formas de organización que se adaptan a los cambios del entorno y tienen una mayor capacidad de aprendizaje y flexibilidad. (Noussan Lettry, 2023, p. 4)

En conclusión, este tipo estructural se presenta como una alternativa viable para las organizaciones que desean adaptarse a los cambios constantes del mercado y fomentar el cambio, dado que permite una mayor colaboración y comunicación entre los individuos y grupos, lo que facilita la generación de nuevas ideas y soluciones creativas. Además, esta tipología es

considerada como una de las nuevas formas de organización que se adaptan a los cambios del entorno y tienen una mayor capacidad de aprendizaje y flexibilidad. (Noussan Lettry, 2023, p. 4)

Alianzas estratégicas y outsourcing

Si se habla de estructura en red resulta necesario referirse al mecanismo de las alianzas estratégicas que se constituyen como un acuerdo formal por el cual los gerentes agrupan o utilizan ciertos recursos y la pericia de sus organizaciones con otra compañía y ambas comparten los beneficios y riesgos de iniciar una nueva empresa, o bien alcanzar un objetivo en común. En el caso de las estructuras en red esas alianzas se verán reflejadas en operaciones de externalización de funciones no esenciales para la organización, es decir, que no constituyen su “*core business*”.

Una alianza es un acuerdo formal por el cual dos o más compañías se comprometen a intercambiar o compartir sus recursos para producir y vender un producto (Kogut, 1988, citado por Jones y George, 2019). Estos acuerdos surgen porque las organizaciones comparten intereses similares y consideran que es posible lograr beneficios mutuos de la cooperación.

Externalizar consiste en ceder una función concreta a un tercero y su punto de partida podría ubicarse especialmente a mediados de la década de 1980 y principios de los ’90, con las consecuencias del análisis de la cadena de valor llevado a cabo por Michael Porter, en el sentido de realizar la pregunta: ¿cuál es el negocio principal de nuestra compañía, y dónde debemos crear valor? En su evolución, este *outsourcing* o externalización de funciones dio lugar al *offshoring*, también denominado “deslocalización”, que implica trasladar al extranjero algunas de las funciones de la organización, y en general se lo ha definido como la decisión de producir en un sitio lejano al lugar donde se encuentra la casa matriz de la compañía. Sin embargo, el término ha generado polémica y algunas confusiones en cuanto a su generalización, cuestión que específicamente será abordada en otra publicación. Sin embargo, es pertinente especificar que en este sentido se recurre al modelo proporcionado por Peng (2012), quien en un afán por esclarecer esta situación establece los siguientes términos:

- **Suministro cautivo (*captive sourcing*):** consiste en establecer subsidiarias en el extranjero, de modo tal que el trabajo se realiza internamente a la organización, pero en una ubicación fuera del país de origen.
- ***Offshoring*:** hace referencia al *outsourcing* (tercerización) de carácter internacional, es decir, a organizaciones del extranjero.
- ***Inshoring*:** se trata de operaciones de *outsourcing* que se realizan en el mismo país de radicación de la organización.

- **Actividad interna nacional:** las actividades las realiza la propia organización en su país de residencia.

El autor expresa que “las actividades que agregan valor pueden estar geográficamente dispersas en todo el mundo, incluso para una sola empresa, a efecto de aprovechar las mejores ubicaciones y modos de desempeñar ciertas actividades” (Peng, 2012, p. 101).

Sin embargo, nada es absoluto, debido a que en los últimos años han sucedido otros fenómenos, fruto de la disminución de la brecha existente en la reducción de costos que se verificaba en cuanto a las operaciones de *offshoring* o de suministro cautivo. Es así como se han acuñado los términos “*nearshoring*” consistente en la decisión de producir en un país de cercanía al lugar donde se encuentra ubicada la casa matriz, y “*reshoring*” o “*backshoring*” como la decisión de volver a producir en el mercado donde se encuentra la casa matriz.

Estructura de red B2B

Una forma de crecimiento organizacional, de sustentabilidad y supervivencia organizacional que se ha adoptado a partir de la última década del siglo XX ha sido la estructura en red. Es así como, por ejemplo, una estructura divisional, esa estructura configuracional marcada por una superestructura que contiene en sí misma a otras estructuras, ha podido evolucionar sin necesidad de crecer en su propia estructura, por medio de esos acuerdos, esas alianzas estratégicas, que cuando se verifican en el plano de los negocios internacionales se constituye en una estructura de red B2B, una serie formal de alianzas estratégicas globales que una organización crea con proveedores, fabricantes y distribuidores para producir y vender un producto.

En los últimos años, en especial a partir de los años 2000, la creciente globalización y el uso intensivo de los adelantos en las tecnologías de la información, cada vez más complejas, con *intranets globales*, uso de la nube y teleconferencias, ha generado efectos en las organizaciones de carácter global, como un mayor grado de generación de alianzas estratégicas gestionadas por medios electrónicos, a la vez que las denominadas estructuras de red B2B. Estos adelantos en las tecnologías de la información han facilitado la administración de las alianzas estratégicas, permitiendo a los gerentes un mayor grado de cooperación a la vez que compartir información en tiempo real.

Desde el punto de vista global, la estructura en red permite a las organizaciones administrar su cadena global de valor, de modo tal de lograr reducciones de costos a la vez que incrementar la calidad de sus productos con la ventaja de operar sin necesidad de recurrir a una estructura más compleja, pesada, mecanicista, siendo por tanto un modelo mucho más orgánico,

horizontal, plano y flexible, con una estructura funcional básica y con menores costos. El uso de una estructura red a nivel global permite a las organizaciones acceder a insumos del exterior a un bajo costo.

Como corolario, el éxito de este tipo de estructuras se ha incrementado con mucha rapidez dadas las oportunidades y ventajas que este tipo de estructura ve reflejadas en la reducción de costos y una mayor flexibilidad.

En relación a la reducción de costos se han desarrollado los mercados B2B, mencionados anteriormente. Este tipo de mercado suele caracterizarse porque las organizaciones de una determinada industria utilizan la misma plataforma de software para establecer especificaciones y normas para el sector. Luego se procede a invitar a los posibles proveedores para que puedan realizar ofertas, subastas y transacciones electrónicas entre operadores (compradores y vendedores) de todo el mundo. En resumen, se trata que el alto volumen de transacciones estandarizadas favorece la reducción de costos en esa industria, aumentando a la vez la calidad a medida que las relaciones entre las organizaciones se tornan más estables conforme se desarrolla la estructura red B2B.

Ventajas y desventajas

Como toda estructura no será la panacea ni la solución a toda situación que se presente, sino que es posible detallar algunas ventajas y desventajas asociadas. Entre las ventajas se encuentra la reducción de costos de producción, a la vez que evita los altos costos de operar con una estructura organizacional compleja, conservando una estructura tan plana como sea posible, manteniéndose por tanto con una estructura más pequeña y a la vez más flexible. La estructura red permite a la organización actuar de modo orgánico, ya que ante cambios en el ambiente puede alterar su red con rapidez para dar respuesta de modo casi inmediato.

Como desventajas es posible mencionar especialmente problemas de coordinación y control, siendo necesario un alto grado de ajuste mutuo para lograr que las interacciones sean fructíferas, con los siguientes problemas de coordinación para lograr que diversas organizaciones realicen distintas partes del proceso de trabajo. Por otra parte, se vuelve complejo el control del proceso de creación de valor y en su uso global en locaciones muy alejadas es necesario trabajar en algunos aspectos de adoctrinamiento y el desarrollo de competencias interculturales.

Para ejemplificar la estructura en red se ha decidido recurrir a un caso paradigmático como Nike, que ha sabido aprovechar las ventajas así como afrontar los inconvenientes.

Caso Nike

Se trata del fabricante de calzado deportivo más importante y rentable del mundo. Su clave de éxito radica en gran parte en la visión que tuvo su CEO, Philip Knight, cuando decidió adoptar la estructura de red con el fin de producir y vender calzado deportivo. Con el fin de aplicar al mismo tiempo una estrategia de diferenciación y de bajo costo, Knight consideró que debía focalizar sus esfuerzos en sus actividades esenciales: en este caso el diseño de productos e ingeniería, y permitir que otras funciones, como la fabricación en sí misma, fueran realizadas por otros actores por medio del *outsourcing*.

Las funciones más importantes de Nike en su base de Oregon son las de diseño e ingeniería, estando a la vanguardia en operaciones de innovación permanente en el diseño de calzado deportivo, como han sido ejemplos la bomba de aire y los Air Jordan. Una vez que los diseñadores finalizan su trabajo transmiten vía electrónica todos los diseños de los nuevos productos a una red de proveedores y fabricantes del sureste asiático con los que Nike ha establecido alianzas estratégicas.

Es así que tal vez

las instrucciones de diseño de una nueva suela pueden enviarse a un proveedor en Taiwán y las relativas a la cubierta de cuero de los zapatos, a un fabricante en Malasia. Los proveedores fabrican partes de los zapatos y las envían para el ensamblado final a un fabricante en China, con el cual Nike estableció otra alianza estratégica. Desde China, los zapatos se envían a los distribuidores de todo el mundo. Noventa y nueve por ciento de los más de 120 millones de pares de zapatos que Nike produce cada año se fabrican en el sureste de Asia. (Jones y George, p. 605)

En el caso de Nike, esta serie de alianzas estratégicas permite a la compañía alcanzar ventajas tales como lograr una rápida respuesta que se da en el circuito de la moda en el calzado deportivo. El departamento de tecnologías de la información de carácter global de Nike puede modificar alguna instrucción a algún proveedor en particular en tiempo real de modo de adaptar sus productos y que en pocas semanas se cuente con los nuevos diseños ya fabricados. Por otra parte, aquellos integrantes de la red que no cumplen con los estándares de calidad acordados son reemplazados por nuevos "socios".

La estrategia en bajo costo es otra ventaja que Nike puede aprovechar, dado que hasta hace poco los salarios en el sureste de Asia eran sólo una fracción de los que corresponden a Estados Unidos. Sin embargo, esta ventaja ha dejado de ser tan notoria, de modo conjunto con algunos inconve-

nientes en el control de ciertos procesos y operaciones, provocando en algunas organizaciones lo que se ha dado en llamar una situación de *reshoring* o *nearshoring*, analizada anteriormente.

Nike es un ejemplo de lo que se denomina “empresa desmaterializada (*hollow corporation*)” (Goldman y Papson, 2007, p. 17), que se basa en la dispersión de funciones empresariales, dado que la fabricación de sus productos no forma parte esencial de la propia organización, siendo el proceso de producción fraccionado, externalizado y espacialmente disperso.

Todo esto se vincula con el sistema empresarial global, en el cual la plasticidad ocupa un lugar esencial que se ve reflejado en la flexibilidad de instalaciones de producción, de localización, de comunicaciones, empleos que confluyen en un sistema de externalización u *outsourcing* de la mano con prácticas de producción flexibles, con la proliferación de nichos y subnichos (Goldman y Papson, 2007).

En síntesis, en diversas industrias —como el caso analizado de Nike, pero también en el caso de Intel en cuanto a semiconductores de computadores o Seiko en relojes— ha sucedido que se han generado procesos de producción globales organizados por medio de la dispersión de funciones, la movilidad geográfica y respuestas flexibles en mercados laborales más ventajosos en cuanto a las condiciones de contratación y sus costos asociados.

Relacionado con la externalización de funciones y las prácticas de producción flexibles, se encuentra el denominado proceso de *sneakerization* que hace referencia a la proliferación de mercados de nicho y subnicho:

mientras que Nike produjo más de 300 modelos y 900 estilos de zapatos en 24 categorías de calzado diferentes en 1989 en 1996 la tecnología de Nike evolucionó en el diseño de aproximadamente 1200 modelos de zapato (sic), lo que se traduce en aproximadamente 3000 estilos y colores de zapatos. Como menciona el director de Nike en China, “antaño hacíamos un modelo y duraba de 9 a 12 meses. Pero ya no. Ahora cambiamos los modelos todas las semanas”. (Goldman y Papson, 2007, p. 19-20).

Goldman y Papson expresan que “si bien el ‘*sneakerization*’ era obviamente acuñado refiriéndose a la industria de las zapatillas y la creación de calzado especializado, la misma tendencia se ha manifestado en los coches, relojes, la moda y los semiconductores” (Goldman y Papson, 2007, p. 21).

En términos de estructura, Nike se ha convertido en una corporación transnacional, esto es una red internacional que vincula a todos los actores en una red compleja de acuerdos de producción global, siendo entonces una red global internacional virtual, un estadio posterior al de la simple estructura red.

En el Informe Anual que se presenta con el Formulario 10-K, que todas las empresas públicas comerciales deben presentar por ley en Security & Exchange Commission, Nike expresa:

La principal actividad empresarial de la compañía comprende el diseño, desarrollo y marketing a nivel mundial de productos de calzado, indumentaria y accesorios de primera calidad. La compañía vende sus productos a alrededor de 18.000 minoristas en los Estados Unidos y también a través de una combinación de distribuidores independientes, titulares de licencias y subsidiarias en aproximadamente 110 países de todo el mundo. Prácticamente, todos los productos de la compañía son fabricados por contratistas independientes. La mayoría de los productos de calzado se producen fuera de los Estados Unidos, mientras que los productos de indumentaria se producen tanto en los Estados Unidos como en el extranjero. (Goldman y Papon, 2017, p. 20)

Los autores comentan que el desarrollo de la industria del calzado deportivo implicó llevar la actividad de producción de Japón a Corea del Sur y Taiwán, para posteriormente enfocarse en otras regiones con costos laborales inferiores, tales como Indonesia, China y Vietnam.

La estrategia de Nike está basada en tratar a su producto como una “cadena global de artículos de consumo” que puede ser dividido en procesos de componentes, lo que permite alcanzar mayor flexibilidad en cada eslabón de la cadena. Como se expresó anteriormente, se trata de retener el control sobre las actividades o funciones del “core business” de la organización aplicando estrategias de alianzas organizacionales por medio del outsourcing, lo que permite crecer de modo orgánico sin que aumente la estructura formal de la misma.

El mantener actividades clave en su propia cadena de valor ha sido fundamental para el éxito de la compañía, dado que son fundamentales para su diferenciación e imagen de marca. Esa fórmula ha hecho disponible capital financiero e intelectual para distinguirse de la competencia, conjuntamente con una poderosa imagen de marca en todo el mundo. (Schwinwald, s. f.).

Este mapa simplificado de la cadena de artículos de consumo de Nike, si bien es mucho más compleja en la realidad, con mayores ciclos de retroalimentación, es de utilidad para comprender las relaciones que hacen llegar el producto al mercado. Autores como Donaghu y Barff (1990), Dicken (1992) y Gereffi y Korzeniewicz (1990) —todos citados por Goldman y Papon (2017)—, realizan diversos análisis para ilustrar la red de subcontrataciones verificadas en la red.

El diagrama de flujo ilustra el proceso de desarrollo y comercialización de un producto de Nike, organizado en cinco etapas principales:

- Conceptualizando el zapato:** Incluye Nike Inc. Beaverton, Oregon. Contiene los procesos de **Diseño** y **Marketing** (Estimula y controla Mercados). El Marketing está conectado con el Diseño y el Desarrollo.
- Creando mercados:** Incluye **Publicidad** (Wieden & Kennedy, Portland, Oregon) y el **Público** (Deportistas y Compradores). Las estrategias de Marketing se dirigen a la Publicidad, que a su vez llega al Público.
- Desarrollo:** Incluye el proceso de **Desarrollo** (Supervisa Producción). Recibe información de Feedback sobre productos y representación desde el Marketing y el Público.
- Ventas:** Incluye **Ventas Nike**. Recibe pedidos desde el Desarrollo y Kits de ventas desde el Marketing. Se conecta con las Empresas Comerciales y la Distribución.
- Fabricación:** Incluye **Subcontratados** (Taiwaneses, coreanos) que reúnen material y diseñan y trabajan. Las materias primas se envían a las **Fábricas de montaje** (Taiwaneses, Coreanos, Chinos, Indonesios, Vietnamitas). Las fábricas de montaje se conectan con las Empresas Comerciales.
- Distribución:** Incluye **NIKETOWNS** (Footlocker, Footaction, Otras franquicias, tiendas de productos deportivos). Recibe pedidos futuros desde las Ventas Nike y muestra los productos al Público.

Los flujos de información y materiales se representan mediante flechas azules, mostrando la interacción constante entre todas las etapas del proceso.

Algunas consideraciones que es posible realizar a este mapa se relacionan con la dificultad de ubicar el circuito de finanzas. Otra cuestión es que no aparece el deportista en el centro, siendo que, desde el punto de vista ideológico, Nike piensa en el deportista, en la satisfacción de su experiencia en cuanto a obtener el máximo rendimiento.

En el análisis del caso de Nike con la externalización de funciones no es posible olvidar los inconvenientes que debió afrontar en la década de 1990 cuando su reputación quedó afectada notoriamente ya que los medios y grupos de activistas acusaron a la compañía de “manejar fábricas donde se explotaba a los obreros. La respuesta inicial de la firma fue: ‘Nosotros no fabricamos calzado’, debido a que Nike no era propietario de las fábricas ni las administraba. Sus contratistas en Indonesia y Vietnam estaban a cargo. Sin embargo, esta respuesta falló en transmitir cualquier responsabilidad ética” (Peng, 2012).

Conclusiones

Se rescata la necesidad de investigar de modo holístico la evolución de las diferentes estructuras organizacionales y su evolución en el tiempo, de modo de lograr establecer vinculaciones y prever, de alguna manera, los modelos que sería posible encontrar en un futuro cercano, cuestión que puede convertirse en una verdadera ventaja competitiva.

El estudio de casos de la realidad organizacional, como en esta ocasión lo constituye Nike, permite no sólo conocer la realidad organizacional, sino incluso generar conocimiento desde la necesidad empresarial de dar respuesta a la complejidad del ambiente en pos de alcanzar la viabilidad organizacional.

La evolución de la estructura en red se ve materializada en el modelo de organización virtual, pudiendo establecer que toda organización virtual es, en sí misma, una estructura en red, mas no a la inversa. En el plano internacional, tal como sucede en el caso analizado, la evolución está dada por el modelo transnacional, ubicado en el vértice extremo del camino a la internacionalización que puede llevar adelante una organización.

Bibliografía

- Bartlett, C. y Beamish, P. (2016). *Gestión transnacional. El desafío de dirigir en distintos países a la vez*. Empresa Activa.
- Cuesta Fernández, F. (1998). *La empresa virtual. La estructura Cosmos. Soluciones e instrumentos de transformación de la empresa*. McGraw Hill.
- Daft, R. (2019). *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning.
- Etkin, J. (1985). *Viabilidad de las organizaciones. Formas de sobrevivir y crecer en medios inciertos*. Ediciones Macchi.

- Goldman, R. y Papson, S. (2007). *Cultura NIKE: el signo del swoosh*. Deusto.
- Hodge, B., Anthony, W. y Gales, L. (2003). *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*. Pearson Educación.
- Jones, G. (2013). *Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones*. Pearson Educación.
- Kotter, J. *La organización del futuro: un nuevo modelo para un mundo de cambio acelerado*.
- Laloux, F. (2017). *Reinventar las organizaciones. Una guía para diseñar organizaciones inspiradas en el próximo estadio del desarrollo humano*. Arpa.
- Laubacher, R. y Malone, T. (1999). El futuro tiene forma de red. *Revista Gestión*, 4(1). Harvard Business Review.
- Lazzarini, H. J., Albano, S., Arriaga, M. C., Lahitte, M., y Lo Presti, M. C. (2004). Organización en red: una forma inteligente de crecer.
- Mintzberg, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Díaz de Santos.
- Noussan Lettry, R. (2022). *Análisis Organizacional. Ambiente y Ciclo de vida, Análisis de las configuraciones estructurales de Henry Mintzberg, La Estructura en Red*. Documento de cátedra. FCE, Universidad Nacional de Cuyo.
- Noussan Lettry, R. y otros (2023). Análisis de la estructura reticular. Casos de estudio. 37° Congreso ADENAG, Mar de Ajó.
- Papson, S., Goldman, R. y Kersey, N. (2004). Web Site Design: Hypertext Aesthetics and Visual Sociology. *Sage Journals*, 47(12). <https://doi.org/10.1177/0002764204266241>
- Peng, M., *Negocios Globales*, (2012), 2ª ed., México, Cengage Learning.
- Ramaswamy, V. y Gouillart, F. (2012). *La Co-creación de valor y experiencias*. Temas Grupo Editorial.
- Ramos, P. (2008). *Modelo organizativo en red. El diseño de las empresas del siglo XXI*. Pearson educación.
- Schinwald, J. Lo que importa es ganar. Vaya oportunidad para aquellos que comprenden el cambio, concentrándose en lo que importa. https://www.academia.edu/19122068/CASO_NIKE

EJE GESTIÓN DE ORGANIZACIONES

Aplicando el Management y la Innovación en el marco de desarrollo de Políticas Públicas

AUTORES

CLAUDIA SANCHEZ (*Observatorio de las Mujeres, SIPROSA, Ministerio de Salud Pública de Tucumán*)

ANGELA LOSARDO (*Observatorio de las Mujeres, Secretaria de la Mujer, Ministerio de Desarrollo Social*)

GILDA PASTORINO¹

(*Coordinadora de los Gabinetes Penales Técnicos de Ejecución, Oficinas de Ejecución de Condena Efectiva y Oficinas de Probation y Condenas Condicionales – Poder Judicial de Tucumán*)

JOSÉ IGNACIO GUTIÉRREZ (*Oficina de Gestión de Audiencias, Poder Judicial de Tucumán*)

Palabras clave: políticas públicas - justicia restaurativa - dispositivos varones – intersectorialidad - design thinking

El presente trabajo pretende compartir la experiencia que se viene llevando adelante en el ámbito de la justicia penal, con distintas reparticiones del Poder Ejecutivo de Tucumán, en busca de respuestas eficientes desde una concepción de Justicia Restaurativa y de DDHH; con el desafío de institucionalizar nuevos procesos con la aplicación de tecnología, en este caso en el “Recorrido de Varones”, aplicado a personas que se perciben como varones, que ejercen violencia y son derivados con un criterio de oportunidades.

Su contenido se ha nutrido de la necesidad de generar un mecanismo de control de las personas condenadas de manera condicional por el delito de violencia de género, donde para sostener la libertad deben cumplir con reglas de conducta: curso de género, tratamiento o acompañamiento psicológico, entre otras medidas de control determinadas por el Código Penal Argentino en su artículo 27 bis. Esto apunta a generar en la persona sujeta a control algunas reflexiones en relación al delito, las obligaciones y responsabilidades

¹E-mail: gildap76@gmail.com. Celular: 3816445544.

que implican las medidas con mayores posibilidades de reparación de daños, para sí y para terceros.

¿QUÉ DIFERENCIA HAY ENTRE JUSTICIA RETRIBUTIVA PUNITIVA Y JUSTICIA RESTAURATIVA?	
 	
JUSTICIA RETRIBUTIVA	JUSTICIA RESTAURATIVA
Hecho puntual (delito) Centrado en el pasado	Circunstancias, contexto, afectación, Influir en el futuro
Enfrentamiento - Imposición	Colaboración - Consenso
Legalidad y orden	Reparación y transformación
Deciden los técnicos	Deciden las personas afectadas Participación activa
Castigo de la persona y del comportamiento	Desaprobación del comportamiento Reconocimiento de la persona
Estigmatización y exclusión	Reintegración, aceptación e inclusión
Justicia = restablecimiento de las normas	Justicia = reparación de relaciones y daño

Existen guías de buenas prácticas de otros sistemas de justicia de los lineamientos establecidos por los organismos internacionales de DDHH, como así también de las demandas de los “Encuentros de la Red Provincial Contra las Violencias por Razones de Género de la Provincia de Tucumán” donde plantean la necesidad de generar dispositivos de varones, y en el abordaje de las desobediencias judiciales se planteó como principal preocupación la falta de legitimidad social a las autoridades judiciales.

Otro aspecto a considerar es que uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 16) planteado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en su agenda 2030, propone “Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas”, ante los conflictos, la inseguridad, las instituciones débiles y el acceso limitado a la justicia que amenazan el desarrollo sostenible. La problemática de los varones que ejercen violencia es uno de ellos, como las respuestas posibles del estado para promover vínculos saludables.

Es necesario contextualizar las modificaciones que hubo en el ámbito provincial. En el mes de septiembre del año 2020 entró en vigencia el Nuevo Código Procesal Penal de Tucumán, considerado superior del anterior, entre otros motivos, por la celeridad de los procesos penales que permite la

accesibilidad a los servicios de justicia que habilita. A partir de la puesta en marcha del mismo, la Oficina de Gestión de Audiencias (OGA) se erigió como organismo administrativo para la implementación del Nuevo Sistema Adversarial.

Dentro de esta nueva estructura establecida por el renovado digesto procesal se incluye la Oficina de Control de Acuerdos y Reglas de Conductas, *Probation* y Condena Condicional, bajo la órbita de la OGA, con funciones asignadas para el control de medidas y reglas de conducta impuestas en sentencias jurisdiccionales a personas sujetas a procesos referidos a medidas de menor intensidad, *probation* y condena condicional.

A partir de esto surge también la necesidad de elaborar estrategias de acción conjunta entre el Poder Judicial de Tucumán (PJT) y el Poder Ejecutivo de Tucumán (PET), con el área idónea en las políticas públicas. Surge de la necesidad de delinear y establecer con claridad los criterios y las modalidades de intervención en el proceso de supervisión de las reglas de conducta establecidas en el artículo 27 bis del Código Penal de la Nación Argentina, aplicadas por los/as jueces/as en el Proceso Penal. Registramos que sin la innovación tecnológica esto continuará siendo de difícil control. La implementación de mejoras en el esquema de control en el cumplimiento de las condiciones impuestas a las personas sujetas a control se considera un componente fundamental para alcanzar mejores niveles de eficiencia, confianza y credibilidad de las soluciones alternativas contempladas en el proceso penal tanto para el sujeto como para la sociedad, encaminando las acciones al cumplimiento del Objetivo de Desarrollo Sostenible 16: “Paz, Justicia e Instituciones Sólidas”, propuesto como horizonte.

Nos planteamos como objetivo general “supervisar, controlar y monitorear a todos los sujetos involucrados, procurando generar la mayor adherencia posible al proceso penal, desde una mirada restaurativa, reparadora del daño enmarcada en el modelo integral inclusivo de control” (Corach, 2011), resguardando a las personas víctimas.

Como objetivos específicos establecimos:

- Realizar una adecuada planificación del proceso de control, supervisión y monitoreo de las reglas en función de la singularidad de los sujetos intervinientes en contexto.
- Articular los aspectos jurídicos con los aspectos psicosociales para reducir las probabilidades de incumplimiento.
- Planificar instancias restaurativas que resulten beneficiosas tanto para la comunidad, la víctima, como para el justiciable.
- Construir e implementar a futuro un instrumento a fin de establecer niveles de seguimiento en función del nivel de complejidad observado en cada caso: alto - mediano - bajo.

Para esto necesitamos institucionalizar la propuesta de trabajo por medio de un convenio entre ambas instituciones, PJT y PET. Desde en el año 2022 la Oficina de Control de Acuerdos y de Reglas de Conducta, *Probation* y Condicionalidad de la Pena (OCARC), creada por Acordada N°1105/19, llevó adelante una serie de reuniones con la Dirección del Observatorio de las Mujeres y Violencias por Razones de Género, en la búsqueda de construir acciones en el abordaje y control de la violencia de género, creando respuestas innovadoras.

Dado que la violencia de género es una problemática estructural que aqueja a la población actual, resulta necesario que se desarrollen acciones conjuntas con la sociedad civil, que aborden sus efectos y consecuencias, pero también sus causas.

Que la visibilización y el reconocimiento de esta problemática en forma generalizada, trajo aparejado el aumento de...

Que la violencia de género es un fenómeno social complejo y multidimensional actual, por lo que resulta necesario que las instituciones del Estado y la sociedad civil desarrollen acciones conjuntas que aborden sus efectos y consecuencias, pero también sus causas.

Que ante la complejidad de la problemática de violencia de género, se plantea como objetivo un trabajo articulado y fundado con quienes proveen respuestas a las acciones involucradas en las reglas de conductas establecidas en las sentencias.

Que, asimismo, se propone un plan estratégico del recorrido que puede transitar la persona sujeta a control penal por razones de violencia de género, en contexto de pareja o ex pareja, en relación a la singularidad de cada caso/delito y a su contexto.

Se concretó un convenio con el propósito de promover y establecer relaciones de coordinación y cooperación mutua, para el cumplimiento de las reglas de conductas asociadas a varones agresores por violencia de género, los que por sentencia judicial de los tribunales provinciales hayan recibido una condena condicional o una suspensión de juicio a prueba, ambas figuras previstas en el Código Penal de la Nación, y dispuestas de conformidad al Código Procesal Penal de Tucumán.

Donde ambos poderes, PTJ y PET, a través de estas dos oficinas se comprometen a implementar en forma conjunta un sistema de trabajo que les permita coordinar esfuerzos en procura de desplegar, profundizar y satisfacer los propósitos inherentes a sus objetivos institucionales. Tal colaboración, que será de acuerdo con las posibilidades y la experiencia de cada institución, estará fundamentalmente orientada a:

1. Desarrollar un plan integral de abordaje y control de la problemática de violencia de género de pareja o ex pareja, para varones, sujetos a control por la Oficina de Control de Acuerdos y de Reglas de Conducta, *Probation* y Condicionalidad de la Pena (OCARC), que incluirá:

- 1.1. Acompañamiento individual del “Observatorio” a los sujetos mencionados.
- 1.2. La realización de la medida judicial basada en el “Curso de sensibilización en perspectiva de género y promoción de vínculos saludables”, dictado por el “Observatorio”.
- 1.3. Una propuesta para el trabajo no remunerado previsto en el art. 27 bis inc. 8 del Código Penal de la Nación, que consista en la intervención de espacios públicos con perspectiva de género.

2. Desarrollar, de manera conjunta, instrumentos de asesoramiento y control para la persona sujeta a control penal por razones de violencia de género que favorezcan la eficacia de las estrategias de control, optimizando los recursos del Estado, y la implementación de nuevas tecnologías.

3. Fortalecer la credibilidad en las instituciones públicas, y en la Justicia por parte de la sociedad:

- 3.1. Encuentros y/o capacitaciones, que también podrán llevarse a cabo con la participación de ONG y/o reparticiones del Estado en las que se lleven a cabo tareas comunitarias;
- 3.2. Intercambio de información, datos, estadísticas y documentación, siempre que no sea de uso reservado y/o restringido por razones de protección de la privacidad o seguridad pública.

Desde el 2022 hasta fines del 2023, concurrieron y completaron el curso más de 350 hombres y se realizaron más de 1500 abordajes individuales. No obstante, queda planteado como objetivo el desafío de comenzar con el trabajo comunitario por medio del proyecto de transformación de espacios públicos con perspectiva de género.

Esquema propuesto del Recorrido aplicando las prácticas restaurativas:



Línea del tiempo y trazabilidad de la persona en el año 2023:

Prácticas restaurativas integrales con varones con condena condicional por violencia de género:



Para abordar la violencia de género en hombres, aplicando el management y la innovación en el logro de un cumplimiento eficiente e innovador en las reglas de conductas, es fundamental implementar un enfoque integral que combine estrategias de gestión y de innovación. Algunos aportes a considerar:

- **Análisis de la situación:** Para comprender en profundidad el contexto y las causas subyacentes de la violencia de género, así como las barreras culturales y sociales que la perpetúan.
- **Desarrollo de políticas y procedimientos:** Tendientes a establecer políticas claras y procedimientos eficaces para abordar la violencia de género en todas sus formas, incluyendo protocolos de intervención y apoyo tanto para las mujeres en situación de violencias como para los perpetradores.
- **Formación y sensibilización continua:** Capacitando a todo el personal involucrado en la detección, prevención y respuesta a la violencia de género, brindando formación en temas como igualdad de género, comunicación no violenta y resolución de conflictos.
- **Intervención individualizada:** Ofreciendo programas de intervención individualizados para hombres que ejercen violencia de género, centrándose en el cambio de comportamiento, la responsabilidad personal y la reeducación en valores de respeto y equidad.
- **Promoción de la innovación:** Fomentando la innovación en la prevención y el tratamiento de la violencia de género, explorando nuevas tecnologías, enfoques terapéuticos y modelos de intervención basados en evidencia.

- **Evaluación y mejora continua:** Evaluar regularmente la efectividad de las intervenciones implementadas, recopilando datos y retroalimentación para identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias según sea necesario.

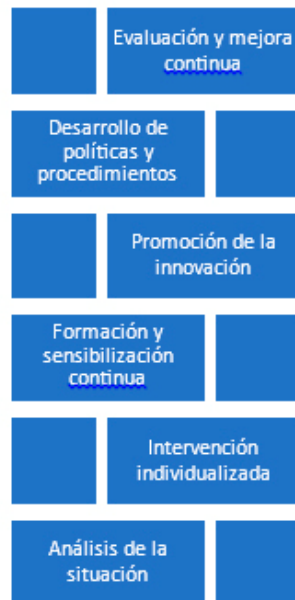
Al integrar el *management* y la innovación en la gestión de la violencia de género, pudimos crear un enfoque más eficaz y centrado en resultados para promover el cambio positivo y la prevención de futuros casos.

Potenciando estos lineamientos con el uso de la Inteligencia Artificial

El uso de la inteligencia artificial (IA) podría llegar a potenciar significativamente los lineamientos mencionados para abordar la violencia de género en hombres, tomando como punto de analogía el modelo SDIK (surge de la

necesidad de conocer a fondo y desde una perspectiva científica los distintos fenómenos delictivos que ocurren en la ciudad de Castellón, España, y, a partir de la información obtenida de las llamadas telefónicas relacionadas con hechos delictivos recibidas en el centro de coordinación y emergencias de la Policía de la ciudad, llamadas que representan un indicador objetivo de las demandas que la ciudadanía solicita al servicio público de seguridad). Algunas formas en que la IA podría aplicarse:

- **Análisis de datos:** Utilizar la IA para analizar grandes conjuntos de datos relacionados con la violencia de género, identificando patrones, tendencias y factores de riesgo que podrían ayudar a prevenir futuros casos y mejorar las intervenciones.
- **Detección temprana:** Desarrollar algoritmos de IA que puedan detectar signos tempranos de comportamiento violento o de riesgo en individuos, permitiendo una intervención anticipada y personalizada.
- **Asesoramiento personalizado:** Crear sistemas de IA que ofrezcan asesoramiento y apoyo personalizado a hombres que ejercen violencia de género, proporcionando recursos, consejos y seguimiento adaptado a sus necesidades específicas.
- **Aplicaciones de intervención:** Desarrollar aplicaciones móviles o plataformas en línea basadas en IA que brinden herramientas interactivas y programas de intervención para ayudar a los hombres a modificar su comportamiento y desarrollar habilidades de comunicación saludables.



- **Plataformas de código abierto:** Existen plataformas de código abierto como TensorFlow, PyTorch y Scikit-learn que ofrecen implementaciones de algoritmos de aprendizaje automático que pueden utilizarse para desarrollar modelos de detección de comportamiento violento. También se puede encontrar modelos preentrenados y ejemplos de código en comunidades de código abierto como GitHub.
- **Análisis de sentimientos:** Utilizar la IA para analizar el lenguaje y el tono en comunicaciones escritas o verbales, identificando signos de agresión o emociones negativas para intervenir de manera oportuna y prevenir situaciones de violencia.
- **Mejora de políticas:** Utilizar análisis predictivos basados en IA para evaluar el impacto de políticas y programas de prevención de la violencia de género, identificando qué enfoques son más efectivos y dónde se pueden realizar mejoras.



Al integrar la inteligencia artificial en la gestión de la violencia de género, se pueden aprovechar datos y tecnologías avanzadas para mejorar la prevención, detección, intervención y seguimiento de casos, contribuyendo así a un enfoque más eficaz y centrado en el individuo.

Recorriendo caminos. Acerca de un proyecto posible

Desde un paradigma de DDHH y en el marco de Políticas Públicas de abordaje integral de las violencias hacia las mujeres por razones de género y ante el incremento de situaciones de violencia y el número de femicidios, surge la necesidad de elaborar un proyecto de intervención hacia los varones que ejercen violencias por razones de género, que se constituya en articulación del PET con el PJT en el Fuero Penal, en una actuación necesaria para el logro de un abordaje integral de las violencias por razones de género.

El trabajo con varones promueve el ejercicio de vínculos positivos, no violentos y permite el cumplimiento efectivo del art. 10, inc. 7 de la Ley 26.485, desde una perspectiva de Derechos y Equidad de Género, es por ello que el proyecto THO tiene como destinatarios a 1.200 varones derivados por oficios judiciales para la generación de modos no violentos de comunicación en sus relaciones interpersonales, para lo cual se potencian actividades en la modalidad de espacios grupales de prevención, seguimiento, focalización,

asistencia y monitoreo a través de dispositivos de atención a varones en espacios individuales y grupales. En el Observatorio de la Mujer estos dispositivos funcionan desde el 2018 por lo que se hace necesario disponer del uso de tecnologías en las prácticas cotidianas de estos abordajes. Estos dispositivos están destinados tanto a varones que asisten al Observatorio como a varones en instituciones carcelarias, en situaciones de libertad asistida y/o próximos a salidas definitivas, y también a varones con dispositivos duales de vigilancia electrónica.

Es desde allí que surge la necesidad de articulación con Políticas Reparatorias (MPF) para el Diseño e implementación de un lector biométrico con software de digitalización de Asistencia a los dispositivos de atención integral a varones que ejercen violencia de género. Con optimización y conteo en tiempo real de la carga continua de datos para generación de un registro interinstitucional unificado de datos de los distintos Dispositivos de Varones: Admisión, Seguimiento, Focalización, Monitoreo.

1. Dispositivos de Admisión: Se informa acerca del porqué de su concurrencia al Observatorio. Se responde a dudas surgidas durante el proceso judicial. Se motiva e impulsa a la superación de la problemática y aprendizajes a partir de la misma. Se busca generar involucramiento para continuar asistiendo voluntariamente. Este dispositivo incluye otras instancias desarrolladas en los dispositivos de seguimiento. Todos los dispositivos están a cargo del Equipo de Atención a Varones (psicólogos, trabajadores sociales y abogados). Se realiza durante todo el año.

2. Dispositivos de Seguimiento: Tendientes a una adecuada reeducación respecto a la igualdad de derechos y deberes entre varones y mujeres, con la finalidad de instaurar una actitud tendiente al logro de una adecuada interacción afectiva. Concretamente, se procede a erradicar las desvalorizaciones (críticas y humillaciones permanentes hacia las tareas, opiniones o apariencia física de la pareja), las posturas y gestos amenazantes de restricción (control de las amistades, alejamiento del grupo familiar, etc.), la indiferencia o la falta total de atención a las necesidades afectivas y los estados de ánimo de los miembros de la familia y, por supuesto, las conductas delictivas de maltrato físico, psíquico, sexual y económico, sostenidas hasta el momento.

3. Dispositivos de Focalización: Para varones con ausencia de responsabilización, pensamientos estereotipados, miradas sesgadas, comportamientos abusivos, negación de la situación que hacen obstáculo a las intervenciones y reposicionamiento del resto de los concurrentes.

4. Dispositivos de Monitoreo: Con concurrentes que fueron dados de alta en el servicio para conocer su situación actual, logros y desafíos pendientes para el conocimiento y acceso a políticas públicas actuales de generación y búsqueda de estrategias superadoras a la situación actual.

Así la digitalización y desarrollos de software pertinentes posibilitan tanto el análisis estadístico que da cuenta de la problemática como el análisis cuantitativo y cualitativo de categorías e indicadores de los distintos dispositivos. Así como disponibilidad y funcionamiento del sistema de carga del abordaje integral a varones acorde a tecnologías inteligentes del siglo XXI que aporten a la desnaturalización de Rutas Críticas de varones concurrentes a diferentes instituciones (Policía, Patronato de Liberados, Oficinas de control de Probations), para dar cuenta del cumplimiento de las mismas.

Generando por lo menos tres pilares fundamentales en la propuesta de digitalización y potenciación del uso de las tecnologías de la información, en el trabajo con varones para el Abordaje Integral de la Violencia de Género:

- Optimización del tiempo del equipo de atención a varones.
- Mejor calidad de información resultante en mejores intervenciones.
- Uso eficaz de la tecnología y la innovación para el logro del cumplimiento, la restitución y la ampliación de derechos de las mujeres.

Esta herramienta tecnológica le permitirá al Ministerio Público Fiscal, MPD y OGA la disponibilidad de datos en tiempo real de la ruta de atención de varones.

Es así como el Proyecto THO tiene como objetivo potenciar el proceso de abordaje integral a las problemáticas de violencias por razones de género mediante el fortalecimiento de espacios psicosocioeducativos para varones protagonistas de causa de violencia por razones de género desde una perspectiva de derechos, equidad de género y uso de la tecnología.

Relevancia de la articulación con políticas reparatorias

Al pedido del reloj biométrico realizado en una primera etapa del Proyecto THO, se suma el de la necesidad de realizar tareas de educación y sensibilización mediante el uso de la tecnología. Así, a través de contenidos multimedia, cursos en línea, juegos interactivos y recursos educativos, los varones en proceso de reinserción pueden aprender sobre los efectos devastadores de la violencia de género y cómo desarrollar habilidades de comunicación y resolución de conflictos no violentos.

Existen varios argumentos sólidos para demostrar la importancia de sumar Plataformas Interactivas (PI) al trabajo con varones con causas por violencia de género, entre ellos:

- **Accesibilidad:** Las PI pueden ser accesibles en cualquier momento y lugar, lo que facilita que los varones con causas por violencia de género accedan a recursos, información y apoyo cuando lo necesiten, incluso fuera de las horas de trabajo pautadas.
- **Confidencialidad:** Las PI pueden garantizar un nivel de confidencialidad y privacidad que algunos varones pueden encontrar más cómodo que

la realización de tareas en elementos externos a los mismos. Esto puede reducir las barreras de acceso y aumentar la disposición a recibir ayuda.

- **Personalización:** Las PI pueden ofrecer contenidos y recursos personalizados según las necesidades y circunstancias individuales de cada varón. Esto permite adaptar la intervención de manera más efectiva y proporcionar un apoyo más específico y relevante.
- **Autonomía:** Las PI empoderan a los varones para que tomen el control de su propio proceso de cambio al permitirles acceder a recursos y herramientas de autoayuda, realizar seguimientos de su progreso y establecer metas personales de manera autónoma.
- **Aprendizaje Activo:** Las PI pueden ofrecer oportunidades de aprendizaje activo a través de actividades, casos prácticos, juegos y simulaciones que involucren a los varones de manera más activa en su propio proceso de cambio.
- **Refuerzo Continuo:** Las PI pueden proporcionar un refuerzo continuo y recordatorios para mantener el compromiso y la motivación de los varones a lo largo del tiempo, lo que puede ser fundamental en un proceso de cambio que puede ser largo y desafiante.
- **Eficiencia y Escalabilidad:** Las PI pueden ser más eficientes y escalables que los servicios tradicionales en persona, ya que pueden llegar a un mayor número de personas con menos recursos y permitir una mayor flexibilidad en la entrega de servicios.

En resumen, sumar **Plataformas Interactivas** al trabajo con varones con causas por violencia de género puede ser crucial para mejorar el acceso, la calidad y la efectividad de la intervención, así como para empoderar a los varones para que tomen un papel más activo en su propio proceso de cambio.

Planificación del proyecto

Diseñar guías interactivas para varones judicializados por violencia de género resulta una iniciativa valiosa para facilitar propios procesos de reflexión y cambios de comportamientos. Proponemos un esquema general para diseñar dos tipos de guía:

I. Guía Interactiva para Varones Judicializados por Violencia de Género

A. Objetivo: Facilitar el proceso de reflexión, aprendizaje y cambio de comportamiento de los varones judicializados por violencia de género, promoviendo relaciones saludables y empáticas.

B. Estructura de la guía:

1. **Introducción:** Presentación del propósito y los objetivos de la guía. Información sobre la importancia de abordar la violencia de género y el impacto en las relaciones interpersonales.

2. **Autoevaluación inicial:** Cuestionario inicial para que los varones reflexionen sobre sus actitudes, creencias y comportamientos relacionados con la violencia de género. Escala de evaluación para medir el nivel de riesgo y la gravedad de la violencia ejercida.

3. **Módulos de trabajo:**

Módulo 1: Entendiendo la Violencia de Género: Información gráfica sobre los diferentes tipos de violencia de género, sus causas y consecuencias. Ejercicios de reflexión para explorar los mitos y estereotipos de género.

Módulo 2: Desarrollando la Inteligencia Emocional: Actividades para reconocer y gestionar emociones de manera saludable. Técnicas de comunicación efectiva y resolución de conflictos.

Módulo 3: Responsabilización y Empatía: Trabajos grupales para reflexionar sobre el impacto de la violencia en las víctimas y en la comunidad. Ejercicios para fomentar la empatía y la responsabilidad personal.

Módulo 4: Estrategias de Cambio y Prevención: Planificación de objetivos personales para modificar comportamientos violentos. Desarrollo de estrategias para prevenir recaídas y promover relaciones saludables en el futuro.

Módulo 5: El desafío de la Equidad de Género: Educación sobre el consentimiento: Discutir el concepto de consentimiento y la importancia de respetar los límites de las demás personas en todas las relaciones.

Módulo 6: Evaluación y resignificación de contenidos trabajados: Cuestionario final para evaluar el progreso y los cambios observados. Recursos y referencias para apoyo adicional, como terapia individual, grupos de apoyo y líneas de ayuda.

C. **Características interactivas:**

1. **Cuestionarios autoadministrados:** Los varones pueden completar los cuestionarios y escalas de manera autónoma para reflexionar sobre su comportamiento y actitudes.
2. **Ejercicios de grupo:** Se incluyen actividades grupales para fomentar la participación, el apoyo mutuo y el aprendizaje colaborativo.
3. **Recursos multimedia:** Se utilizan videos, infografías y testimonios para enriquecer el contenido y aumentar la comprensión.
4. **Plataforma en línea:** La guía puede ser accesible en línea para permitir el seguimiento remoto y la participación flexible.

Este es solo un esquema general para diseñar una guía interactiva para varones judicializados por violencia de género. Se puede adaptar y personalizar este diseño según los recursos disponibles.

II. Guía Interactiva para la Equidad de Género

Propuesta para el curso “Equidad de Género e Inclusión Social” (resultante de la articulación significativa OGA-Observatorio de las Mujeres-MPF), aborda el desafío de la equidad de género desde un enfoque integral visibilizando las causas subyacentes de la desigualdad de género y promoviendo la igualdad de oportunidades y derechos entre hombres y mujeres. Algunas propuestas sobre cómo trabajar esta temática en una guía interactiva:

A. Objetivo: Promover la comprensión, sensibilización y acción hacia la equidad de género, abordando las causas y consecuencias de la desigualdad y promoviendo relaciones y sociedades más justas e inclusivas.

B. Estructura de la guía:

1. Introducción: Presentación del concepto de equidad de género y su importancia para el desarrollo sostenible y la justicia social. Contextualización de los desafíos actuales en materia de igualdad de género y los beneficios de una sociedad equitativa.

2. Autoevaluación de actitudes y creencias: Cuestionario inicial para reflexionar sobre las actitudes, creencias y prejuicios relacionados con el género. Escala de evaluación para identificar sesgos de género y estereotipos.

C. Módulos temáticos:

Módulo 1. Entendiendo la Equidad de Género: Trabajando el autococonocimiento. Ejercicios de escucha activa, trabajos colaborativos para que los participantes puedan identificar y reflexionar sobre las creencias y actitudes que contribuyen al sostén de comportamientos violentos. Definición de conceptos clave como género, roles de género, igualdad y equidad. Información sobre las causas y consecuencias de la desigualdad de género a nivel individual, comunitario y global.

Módulo 2. Desafíos y Barreras: Exploración de las barreras estructurales y culturales que perpetúan la desigualdad de género. Análisis de los roles de género tradicionales y su impacto en las oportunidades y derechos de hombres y mujeres.

Módulo 3. Promoviendo la Equidad en la Práctica: Estrategias para promover la equidad de género en diferentes ámbitos, como el trabajo, la educación, la familia y la comunidad. Ejemplos de buenas prácticas y casos de éxito en la promoción de la igualdad de género.

Módulo 4. Compromiso y Acción: Herramientas y recursos para fomentar la participación activa en la promoción de la equidad de género. Planificación de acciones concretas a nivel personal y comunitario para contribuir al cambio social.

Módulo 5. Evaluación y resignificación de lo trabajado: Cuestionario final para evaluar el impacto de la guía en las actitudes y comporta-

mientos de los participantes. Recursos y referencias adicionales para profundizar en temas específicos y continuar el proceso de aprendizaje.

D. Características interactivas:

- 1. Ejercicios de reflexión:** Se incluyen actividades para reflexionar sobre experiencias personales y compartirlas con otros participantes.
- 2. Foros de discusión:** Se facilitan espacios virtuales para debatir ideas, compartir perspectivas y aprender de experiencias diversas.
- 3. Herramientas interactivas:** Se utilizan herramientas interactivas como encuestas en tiempo real, mapas de calor y diagramas de árbol para aumentar la participación y la comprensión.
- 4. Historias y testimonios:** Se incorporan historias y testimonios de personas reales que han experimentado desigualdad de género y han trabajado por la equidad, para inspirar y motivar a los participantes.

Este es solo un esquema general del diseño de dos guías interactivas que profundicen en el desafío de sumar a la erradicación de la violencia en aras del logro de la equidad de género, utilizando tecnologías avanzadas para mejorar la prevención, detección, intervención y seguimiento de casos, contribuyendo así a un enfoque más eficaz y centrado en el individuo, en un trabajo conjunto integral e innovador, tendiente a restituir y ampliar derechos. Derechos contra los que la violencia atenta, quitando potencialidad y calidad a los propios años de vida. Por ello, en palabras de Bertolt Brecht:

Examinen lo habitual, no acepten sin discusión las costumbres heredadas. Ante los hechos cotidianos, no digan “Es habitual”. En una época de confusión organizada, de desorden decretado, de humanidad deshumanizada, nada debe parecer natural. Nada debe parecer imposible de cambiar...

Por ello el desafío de romper las cadenas construidas por la historia, cadenas que nos impiden ser nosotros mismos, buscar la equidad, el buen trato... la No Violencia.



“Que no falte nadie”

Bibliografía

- Acordada 1202 del 2023. Corte Suprema de Justicia de Tucumán. Convenio de Colaboración entre la Corte Suprema de Justicia de la provincia de Tucumán y el Observatorio de las Mujeres 2024.
- El pequeño libro de la justicia restaurativa*. Good Books. Extraído de: ULf.
- Gianibelli, J. I. *Las nuevas masculinidades como eje en la Justicia Restaurativa*.
- Kelmejmajer de Carlucci, A. (2005). En *búsqueda de la Tercera Vía. La llamada "Justicia Restaurativa", "Reparativa", "Reintegrativa" o "Restitutiva"*.
- Lagarde, M. (2006). Del femicidio al feminicidio.
<http://repositorio.ciem.ucr.ac.cr/handle/123456789/9>
- Ministerio de las mujeres, género y diversidad. (2020). *Guía de orientaciones básicas para la prevención de las violencias por razones de género*. Iniciativa Spot light.
- Nordensthal, C. E. (2010). *Mediación Penal. De la práctica a la teoría*. Librería Editorial Histórica Emilio J. Perrot.
- Payarola, M. (comp.). (2015). *Violencia Masculina en la Argentina. Grupos Psico-SocioEducativos para Varones que Ejercen Violencia de Género*. Ed. Dunken.
- Romano, M. (2019). Por qué, para qué y cómo intervenir con varones que ejercen violencia de género. En M. Payarola (comp.), *Intervenciones en Violencia Masculina* (pp. 16-58). Ed. Dunken
- Stefanakis, H. (1996). *Modelo transteórico de cambio: Un modelo heurístico para la exploración acerca de cómo terminar con la violencia del hombre hacia la mujer. Primera Parte: Trabajando con hombres*. New Haven Correctional Centre.
- Velázquez, S. (2006). *Violencias cotidianas, violencia de género. Escuchar, comprender, ayudar*. Ed. Paidós.
- Vives-Cases, C. (2011). *Un modelo ecológico integrado para comprender la violencia contra las mujeres*.
- Zehr H. (2007). *Revista de Derecho de Familia*, 33, Lexis-Nexis 9.

EJE GESTIÓN DE ORGANIZACIONES

La responsabilidad de los administradores a la luz de los principios orientadores del derecho societario

AUTORESLUIS ENRIQUE PEREYRA (UNSTA)¹JUAN PABLO SARAVIA (UNSTA)²ELISA INÉS NIETO (UNSTA)³

Palabras claves: administración - responsabilidad - diligencia - buen hombre de negocios - sociedades

Introducción

El presente trabajo se orienta a desarrollar y conocer en qué consisten los principios inherentes en materia de derecho societario, muchos de los cuales son coincidentes con los principios generales del derecho, como ser el principio de buena fe.

Se profundiza en el análisis legal de la responsabilidad de los administradores de una sociedad argentina en sus diferentes textos normativos.

El objetivo que nos proponemos en este trabajo es abarcar una respuesta al interrogante “lealtad y diligencia del buen hombre de negocios ¿Un deber legal o un deber moral?”. Ya que, si bien sabemos que ambos deberes se encuentran regulados en la Ley 19.550 como deberes de cumplimiento de los administradores, la duda radica en si esos mismos deberes también responden a un deber moral.

Marco legal

El marco normativo de la responsabilidad del administrador en Argentina está delineado por varias disposiciones legales que buscan garantizar la correcta gestión y el cumplimiento de las obligaciones por parte de quienes ocupan cargos de administradores en las sociedades.

¹E-mail: luis.pereyra@unsta.edu.ar. Celular: 3814471512.

²E-mail: juan.saravia@unsta.edu.ar. Celular: 3876562767.

³E-mail elisa.nieto@unsta.edu.ar. Celular: 3814909900.

Es así que analizaremos la interacción de la Ley General de Sociedades (Ley N° 19.550), la Ley de Defensa de la Competencia (Ley N° 27.442), la Ley de Defensa del Consumidor (Ley N° 24.240), la Ley de Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) (Ley N° 27.349), y los artículos relacionados con los contratos asociativos en el Código Civil y Comercial (Ley N° 26.994).

La Ley General de Sociedades (en adelante, LGS) establece los deberes y responsabilidades de los administradores de sociedades en Argentina. Entre sus disposiciones, se destaca el Art. 58 que dispone de dónde emanan los deberes y obligaciones de los administradores (principalmente del contrato social y en subsidio de la ley). Asimismo, el Art. 59 establece que deben “obrar con lealtad y con la diligencia de un buen hombre de negocios”, lo cual se puede traducir en que debe cumplir con los deberes de información y rendición de cuentas, evitar conflictos de interés, etc.

Además, la legislación societaria establece como consecuencia, en el caso de las sociedades con objeto ilícito, en su Art. 18, 19 y 20 que los administradores “responderán ilimitada y solidariamente por el pasivo, social y los perjuicios causados”, como uno de los posibles escenarios por los actos contrarios a la ley o al estatuto social, o por la omisión de los deberes inherentes a su cargo.

Asimismo, la Ley de Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) N° 27.349 es una forma societaria que facilita la creación y gestión de empresas. En este contexto, la ley establece en su Art. 52 que las responsabilidades de los administradores de una SAS se equiparan a las responsabilidades de los administradores de una SRL, en consecuencia, se aplicará lo normado en el Art. 157 de la LGS.

En la misma sintonía lo hace la Ley de Defensa de la Competencia, N° 27.442, que tiene como objetivo promover y proteger la competencia en el mercado, y por ende el administrador de una sociedad tiene la obligación de evitar prácticas anticompetitivas y abuso de posición dominante que se regula en esta ley, caso contrario pueden incurrir en responsabilidad solidaria, tal como se dispone en el Art. 58 de la legislación societaria.

A su turno, la Ley de Defensa del Consumidor N° 24.240 establece los derechos y deberes de los consumidores, así como las responsabilidades de los proveedores de bienes y servicios. Podemos mencionar como consecuencia del obrar negligente o de mala fe por parte del administrador, que este responderá solidariamente en virtud del Art. 52 bis, como lo sería una cláusula de liberación de responsabilidad, claramente prohibida por el Art. 37 del mismo digesto o publicidades engañosas, garantías, información veraz o acciones contrarias a la protección de prácticas abusivas.

Para finalizar podemos mencionar a los Contratos Asociativos regulados por el Capítulo 16 del Código Civil y Comercial de la Nación (en adelante, CCyCN), específicamente haciendo referencia a los Arts. 1449 y 1450 en donde

se define al gestor como administrador del contrato y que este tiene responsabilidad ilimitada en caso de incumplimiento de sus deberes y obligaciones.

Lealtad y diligencia del buen hombre de negocios, ¿un deber legal o un deber moral?

En términos generales, podemos afirmar que se espera que los administradores lleven adelante los negocios sociales con el mismo cuidado y diligencia que pondrían en los suyos⁴, es decir, conjugar su actuación como si se tratara de algo que fuera propio.

Lo que sucede es que la teoría del órgano (la que prevalece en la doctrina societaria) parte de la idea de que los actos realizados por los administradores -siempre que no sean notoriamente extraños al objeto social - son imputados a la persona jurídica, como si ella misma los hubiera realizado. De alguna forma, esta ficción legal supone que los órganos portan la voluntad de la sociedad y es la sociedad misma la que obra.

En ese sentido, los actos de administración contemplan un amplio abanico de posibilidades de operaciones comerciales que se ejecutan en pos del cumplimiento del objeto social. Vale decir, existen una infinidad de actos de administración que los administradores pueden llevar a cabo en el cumplimiento de sus funciones.

De este modo, es preciso recordar que la dinámica del funcionamiento de las sociedades está regulada básicamente por las normas del contrato social -o estatuto, en su caso-, por las normas que emanan de la LGS y las del CCyCN. Del conjunto de disposiciones legales, surgen con claridad dos pautas rectoras: por un lado, el deber de actuar con lealtad y, por otro, el de comportarse como un buen hombre de negocios.

Surge el siguiente interrogante: ¿son pautas de conductas legales, morales o ambas?

Sostenemos que las directrices de comportamiento referidas son esencialmente legales ya que, indiscutiblemente, emanan de una norma legal sancionada por el órgano legislativo y es tal la importancia, que no pueden ser derogadas por autonomía de la voluntad, pues estamos en presencia de normas de carácter imperativo.

Sin embargo, también creemos que guardan un fuerte compromiso moral en relación a lo que se reputa como un recto obrar, como un hacer adecuado a los intereses del ente societario evitando generar un perjuicio.

Si bien la naturaleza de las directrices bajo estudio resulta importante, lo cierto es que termina siendo -ya por su morfología intrínseca o bien por imposición legal- un aspecto valorativo de la conducta humana, por lo cual es

⁴Muguillo, R. A. (2023). Ley General de Sociedades: Ley de Sociedades por Acciones Simplificadas: Contratos Asociativos. La Ley.

altamente dificultoso separar el contenido normativo de la moral. Más allá del posicionamiento sobre su naturaleza, lo cierto es que termina constituyendo una regla que no puede dejar de ser observada por quienes tienen la misión de administrar una persona jurídica.⁵

Entonces, la noción de lealtad y diligencia son dos pautas rectoras del comportamiento que se espera de los administradores del ente y están consagrados tanto en el CCyCN como en la LGS.

Si bien ambos parecieran indicar un recto obrar, lo cierto es que difieren en que la lealtad implica adecuar el interés individual al interés social o, dicho de otra manera, anteponer los intereses de la sociedad a cualquier otro; a su turno, la diligencia pone de manifiesto un “hacer” correcto y cuidadoso.

Es decir, la lealtad implica obrar de forma tal que las decisiones del administrador persigan principalmente el interés social y desplazar cualquier interés propio o ajeno. Ese actuar desleal puede ser doloso, o cuanto menos negligente.

La diligencia se refiere a la manera de obrar rápida, adecuada, razonada y cuidadosa. Se trata de una conducta acorde a la experiencia y a un saber-hacer, de modo tal que la decisión que se adopte sea la más beneficiosa o la menos disvaliosa para la sociedad. De alguna forma, la diligencia persigue un obrar acorde a los lineamientos, objetivos y propósitos empresariales.

La doctrina sostiene que “El actuar diligente del buen hombre de negocios con relación a su obrar como director significa aplicar los mejores criterios en la toma de decisiones para gerenciar la crisis sin que pueda imputársele responsabilidad por el mero fracaso empresarial”⁶

Este deber de diligencia, refiere al grado de dedicación al trabajo que exhiban los administradores en sus funciones de administrar la sociedad⁷, más allá del éxito o fracaso que nunca se puede asegurar en un contexto en que las variables económicas, políticas, fiscales y sociales condicionan el resultado esperado.

Existen ciertas directrices que orientan la conducta del administrador de modo que no colisione con el estándar de diligencia y el accionar de un buen

⁵ En este punto nos referimos a persona jurídica, ya que el deber de lealtad y el de obrar con diligencia están consagrados tanto en la legislación societaria como en la civil común, siendo en este último caso aplicable a todas las personas jurídicas reguladas por el CCyCN.

⁶ Venturini y Rodríguez Mascardi. (1999). Un tema de actualidad: la responsabilidad de los administradores de empresas insolventes. *Anuario de Derecho Civil Uruguayo*. Tomo XXIX, p. 576. Rodríguez Mascardi y Ferrer Montenegro. (2006). Responsabilidad de directores de una S.A. en *Anuario de Derecho Comercial*. Tomo 11.

⁷ Granero, M. I. (2016). *La responsabilidad de los directores de una Sociedad Anónima según el art. 59 de la Ley de Sociedades Comerciales: el concepto del “buen hombre de negocios”* [Tesis de Maestría en Derecho Empresario Económico]. Universidad Católica Argentina. <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/responsabilidad-directores-sociedad-anonima.pdf>

hombre de negocios. Entre ellas, podemos mencionar (sin ánimos de ser exhaustivos):

I) Buena fe

Conforme a Alterini, Atilio A., existe una “buena fe-creencia” (objetiva) y una “buena fe-lealtad” (subjetiva). La primera se da cuando versa justificadamente acerca de la titularidad de un derecho. En la segunda, importa el comportamiento leal, el comportamiento honesto, en la celebración y cumplimiento del acto.

En este marco, debemos reconocer la importancia fundamental de la buena fe en todas nuestras interacciones, en línea con las normas jurídicas que rigen nuestras conductas.

La buena fe, como principio rector, se encuentra respaldada por el artículo 9 del CCyCN, el cual establece que “los derechos deben ser ejercidos de buena fe”. Este precepto legal nos insta a actuar con rectitud, honradez y honestidad en cada situación, cumpliendo no solo con nuestras obligaciones legales, sino también con un deber ético de transparencia y lealtad en nuestras relaciones.

Este principio es un imperativo ético y jurídico que guía nuestras acciones y decisiones, en consonancia con los principios generales del derecho que establecen pautas de conducta. Demás está destacar que la buena fe no solo implica el cumplimiento de normas específicas, sino también la adopción de un comportamiento justo y equitativo, considerando siempre el impacto de nuestras acciones en los demás (alteridad y otredad).

Como personas, y aún más como administradores de una sociedad, debemos comprometernos a ejercer nuestros derechos y cumplir con nuestras obligaciones de buena fe, en concordancia con las normas que regulan nuestras relaciones interpersonales y comerciales para un actuar más justo y equitativo incluso en ausencia de regulaciones específicas.

Asimismo, la flexibilidad de la buena fe como principio permite adaptarse a las circunstancias cambiantes y a los nuevos desafíos que puedan surgir en las relaciones humanas y comerciales. Esta capacidad de la buena fe para evolucionar y aplicarse de manera dinámica la convierte en un pilar fundamental en la sociedad, irradiando sus efectos a las organizaciones en general.

Los administradores de una sociedad, conforme al Art. 58 de la LGS, tienen la responsabilidad de actuar dentro de los límites del objeto social y realizar actos que razonablemente se ajusten a la finalidad del ente. La buena fe opera como una pauta rectora en la toma de decisiones del administrador, donde el estudio previo del plan de acción y la ponderación de los eventuales daños son fundamentales para determinar si su accionar estuvo dentro del marco de la buena fe.

Es importante recordar que los administradores (no solo los de las sociedades, sino de las personas jurídicas en general) responden en forma ilimitada y

solidaria por los daños causados por su culpa en el ejercicio de sus funciones, en virtud de los *actos notoriamente extraños al objeto*, según el artículo 160 del CCyCN y Art. 58 LGS. Esto resalta la importancia de actuar con diligencia y buena fe en la gestión empresarial, evitando conductas maliciosas o descuidos que puedan lesionar los intereses de la sociedad y sus miembros.

Ahora bien, el término “notoriamente extraño” es cuanto menos polisémico y admitiría múltiples interpretaciones. Sin embargo, consideramos que analizar lo que la norma trata de decir es una cuestión de casuística pero que en cualquier caso habilita al administrador (o conjunto de ellos) para que pueda realizar todos aquellos actos que razonablemente se ajusten a la finalidad del ente, a la obtención de una rentabilidad o al cumplimiento de los demás objetivos definidos estratégicamente por la organización empresarial.

Tal como lo enseña Nissen (2015), lo que se opone a la sociedad es el acto notoriamente extraño, por lo que la ajenidad de la operación con el objeto social no debe dejar margen de dudas y que más allá de la naturaleza de las operaciones, debe considerarse como incluidos todos aquellos actos que de alguna manera tienden a beneficiar a la sociedad.

De este modo, la buena fe opera como una pauta rectora en el marco de la toma de decisiones del administrador ya que la valoración sobre el estudio previo del plan de acción y la ponderación de los eventuales daños, nos permitirá comprender si el decisor actuó o no dentro del marco de la buena fe para concluir, finalmente, si hubo o no un obrar malicioso, de mala fe, con la intención deliberada de causar un daño, o al menos, un descuido de tal magnitud que lesione los intereses de la sociedad.

Por lo consiguiente, ese *deber de diligencia* considerado a partir de la naturaleza, calidad y contenido del plan prestacional que comprenden las obligaciones que debe cumplir un administrador, se integra a su vez por diversos deberes, tales como el *deber de conocimiento* (adquirir aquellos necesarios para llevar adelante las funciones que le son encomendadas), el *deber de gestión* (obrar como un buen hombre de negocios), el *deber de información* (definitivamente necesaria y vital para conducir los negocios que debe llevar adelante) y el *deber de vigilancia* (está a su cargo el control de toda la gestión y administración en la medida que ello resulte posible, de sus subordinados, etc.).

II) Conflicto de intereses y prohibición de competencia

En primer lugar, se impone evitar un conflicto de intereses entre su persona y la sociedad e incluso cuando en determinadas operaciones el conflicto derive de una persona interpuesta.

El juego armónico de los intereses que pudieran colisionar impone la necesidad de desplazar el interés propio a un segundo lugar. Si ello no fuera

posible, o aun siéndolo es factible que la sociedad pueda verse afectada negativamente, es necesario que el administrador lo comunique a los demás integrantes del órgano de administración (siempre, claro está, que se trate de un órgano plural) o bien al órgano de gobierno si ello fuera posible materialmente.

Se hará necesario que el administrador se abstenga de intervenir o participar en aquellas decisiones en las que su interés personal -o incluso el de un tercero involucrado- pueda afectar el interés de la persona jurídica.

Sostenemos que ello debe realizarse incluso cuando del resultado no se derive ninguna ventaja patrimonial o económica para el administrador ni tampoco ninguna pérdida o daño para la organización. Se trata de una función preventiva, y debe ejecutarse antes de implementar la acción en concreto, independientemente del resultado.

Vemos por ejemplo el caso de la situación del socio (limitación al derecho de voto del socio en la S.A. y en la S.R.L.)⁸:

El artículo 248 LGS establece la obligación de no votar en la asamblea para el socio o su representante que en una operación determinada tenga por cuenta propia o ajena un interés contrario al de la sociedad y siempre respecto de resoluciones a adoptar en relación con dicha operación.

Existe en el caso un conflicto de intereses: por un lado, el interés del socio como socio; por el otro, el interés del socio extraño a su condición de tal, debiendo ser sacrificado este último en atención al primero, imponiéndose la prohibición de votar por la presunción legal de que el socio tenderá a la consecución de su interés extrasocial por sobre el interés que posee en su calidad de tal.

La norma parece ser clara con respecto a las consecuencias que acarrea el incumplimiento por parte del socio o su representante de la obligación de abstenerse de votar haciéndolo responsable de los daños y perjuicios, cuando sin su voto no se hubiera logrado la mayoría necesaria para una decisión válida (art. 248, 2do. párrafo, LGS).

Sin embargo, doctrina y jurisprudencia se manifiestan en diversos sentidos. Por un lado, (tesis amplia) quienes sostienen que al violarse la ley da lugar a la nulidad relativa de la decisión asamblearia, y en consecuencia susceptible de impugnación judicial; y, por la otra, (tesis restringida) quienes sostienen que solo da lugar a daños y perjuicios del socio infractor cuando emitió su voto e hizo mayoría.

⁸ Boretto, M. Reconocimiento en el Derecho societario argentino de los principios de la autonomía de la voluntad, de la actuación de buena fe y en interés de la sociedad, de la veda del abuso de derecho de las mayorías y minorías y de la igualdad de trato y de la calidad de derechos de los socios, incluso el Estado. *Civilistica.com*

Por otra parte, la actividad en competencia se produce cuando el administrador realiza actividades de la misma naturaleza que la operatoria comercial del ente. Si bien esto no implicaría grandes complicaciones, un obrar prudente sería que el administrador ponga en conocimiento de tal situación al resto de los integrantes del órgano de administración o, en su defecto, al órgano de gobierno o fiscalización, si lo hubiera. Solo así encontraría el respaldo o anuencia necesaria para continuar con aquellas operaciones que pudieran realizarse en sentido concurrente. Por lo demás, consideramos que lo anteriormente dicho respecto del conflicto de intereses, aplica a este supuesto analizado.

III) Deber de información y rendición de cuentas

El deber de información que recae en cabeza de los administradores es el correlato del derecho que tienen los socios en conocer el estado general del ente, y es la idea misma de que son ellos quienes han realizado aportes (en dinero o en especie) u otros efectos personales para el desarrollo de una actividad económica y lucrativa, lo que de alguna manera se erige como el derecho de controlar su inversión y eventualmente participar en la distribución de utilidades.

De esta forma, surge evidente que en muchos casos los socios no integran el órgano de administración o, aun cuando sí lo integren, el resto de los socios tienen el legítimo derecho de información sobre la situación general (económica, financiera, patrimonial o administrativa) por lo cual los actos que llevan adelante los integrantes del órgano de administración nunca pueden ser secretos (Nissen, R. 2015).

Ahora bien, el deber de información que tienen los administradores, no puede ser asimilado íntegramente a la rendición de cuentas, en tanto este último se trata de un obrar específico para brindar información documentada de los hechos económicos llevados adelante por quienes tienen a su cargo un negocio (Art. 858 y subsiguientes del CCyCN).

Conforme lo indica Nissen, R. (2015), la jurisprudencia se ha pronunciado reiteradamente indicando que las sociedades regulares no rinden cuentas a sus socios, sino que someten a éstos a los estados contables confeccionados por el órgano de administración de donde surgen los resultados de la gestión empresarial.

Si bien técnicamente no existiría un procedimiento de rendición de cuentas (en los términos en que los prevé el CCyCN), cabe preguntarse si tal rendición operaría como una excepción en los casos, por ejemplo, en que la contabilidad no se lleve adecuadamente, o cuando los hechos no hayan sido debidamente registrados, o cuando se trate de una sociedad simple, libre o residual que no lleva registros de sus operaciones, o cuando se intenta el

desplazamiento de un administrador, o cuando los mecanismos de registración o control de los actos de gestión no han funcionado o no han sido implementados de una manera adecuada, entre otros supuestos en los que podríamos pensar en que la rendición de cuentas es indispensable.

Se hace necesario entender a la rendición de cuentas como un mecanismo de información al que tienen derecho los socios y, como contracara, un deber de los administradores en aras a proteger el patrimonio social y la subsistencia del ente.

IV) Toma de decisiones, comunicación y evaluación de los riesgos

En el mundo empresarial, no existen soluciones únicas ni decisiones que aseguren el éxito rotundo. Ciertamente el proceso de toma de decisiones supone una elección meditada de las ventajas y desventajas de un camino elegido.

Tomar una decisión implica un proceso intelectual que culmina en una evaluación y elección y aun cuando se busque morigerar el riesgo, siempre es posible advertir la existencia de un riesgo mínimo, imposible de anular.

Sobre este aspecto, es preciso señalar que un eventual daño no siempre es el resultado de un obrar doloso o culposo ya que, tal como lo sostienen Teresita Rodríguez Mascardi, T. y Creimer, I.,⁹

La adopción de decisiones de riesgo no puede considerarse un comportamiento negligente. El administrador debe tomar esas decisiones que forman parte de los deberes de su cargo. En cada actividad, en cada circunstancia el administrador debe adoptar un deber de diligencia objetiva que no implica necesariamente resultados positivos para la sociedad, por tratarse como hemos adelantado de obligaciones de medios.

En este punto, se hace necesario resaltar que la toma de decisiones no es un proceso mecánico, sino el producto del desarrollo cognitivo de quien debe adoptar una medida u otra. Siendo así, y existiendo una serie de factores exógenos imprevisibles o previsibles pero imposibles de controlar; es sumamente necesario evaluar los riesgos, merituar las implicancias negativas que pueda irrogar al patrimonio societario o el fuerte impacto que una elección puede significar.

En cualquier caso, consideramos un obrar prudente (y por lo tanto, no negligente) el hecho de comunicar a las áreas de la empresa que pueden

⁹ Texto disponible en <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/esdeem/article/view/21858/21568>

intervenir en el estudio del impacto y las consecuencias. Probablemente, el administrador cuente con áreas operativas y de apoyo técnico que puedan brindar diversas alternativas o sugerir cambios para evitar adoptar una decisión nociva.

En aquellas sociedades de menor envergadura, e incluso en las sociedades de personas en la que la figura de los socios adquiere mayor relevancia; el administrador puede poner en conocimiento de ellos, es decir, intensificar la comunicación de aquellas acciones que podría tomar, siempre que ellas excedan el giro ordinario empresarial y que puedan arrojar beneficios o pérdidas extraordinarias, atípicas, y que pudieran resultar en una responsabilidad del administrador del ente.

Un correcto sistema administrativo y de control interno al igual que un adecuado plan de detección de posibles riesgos patrimoniales y financieros, permitirá prevenir o al menos disminuir el impacto que el obrar no diligente o contrario a la conducta de un buen hombre de negocios pueda ocasionar en la sociedad. Sucede que no en todos los casos es posible sostener que la conducta del administrador responde a un obrar doloso ya que, tratándose de un obrar culposo (es decir, sobre la base de un proceder negligente, imperito o imprudente), también puede repercutir negativamente en los bienes e intereses sociales.

Responsabilidad por el obrar culposo o doloso

Como fue mencionado, la ley 19.550 en su artículo 59, impone a los administradores el deber de obrar con lealtad y diligencia, con el agregado del modelo abstracto del buen hombre de negocios, el cual sirve de marco referencial de la conducta “debida”.

Las preceptivas del Art. 59 LGS no dejan dudas respecto de la consecuencia que se le atribuye al administrador que ha incurrido en un obrar que no respeta un accionar diligente y/o como el de un buen hombre de negocio, ya que sanciona la inconducta de aquellos que faltaren a sus obligaciones, indicando que son responsables, ilimitada y solidariamente, por los daños y perjuicios que resultaren de su acción u omisión.

Primera cuestión a tener en cuenta: si el acto u omisión -siendo un acto notoriamente extraño al objeto social- no causa daño alguno, se desdibuja la atribución de responsabilidad ya que no habría daño que reparar.

Tal como lo sostiene Muguillo (2023), “por lo que resulta inadecuada su aplicación cuando no surge responsabilidad alguna proveniente de conductas culposas o dolosas y solo se hace referencia a actos ajenos a la constitución u operatoria social”.

La segunda cuestión a considerar es que la sanción, si bien responde a una cuestión fáctica que implica el análisis particular del caso, también implica

que tanto la sociedad como el o los administradores deberán responder ante el hipotético daño o perjuicio causado. Siendo así, el reclamo podría dirigirse únicamente a la sociedad, al administrador (o conjunto de ellos) o bien a todos.

Ciertamente, si el reclamo es articulado en contra de la sociedad, ésta podrá reclamar al administrador que se haga cargo del daño (acción de repetición). Incluso podría demandarse únicamente al administrador ya que como corolario del Art. 59 LGS, responde ilimitada y solidariamente hacia la sociedad, los socios y los terceros por el mal desempeño a su cargo, violación a la ley, el contrato o estatuto (incluido el reglamento interno, si existiera) o por cualquier otro daño causado por dolo, abuso de facultades, o culpa grave.

Así, es claro que la ley societaria (al igual que el CCyCN) impone directrices que orientan el buen accionar de los administradores, siendo pautas genéricas, pero bien intencionadas en aras a la protección del patrimonio social, del interés de los socios, pero también en protección de los terceros de buena fe que concretan operaciones con la sociedad y merecen la tutela del ordenamiento jurídico. Destacamos no solo las pautas orientadoras, sino además ciertas consecuencias que pueden imponerse cuando los administradores transgreden la línea de la diligencia y del accionar de un buen hombre de negocios.

Los administradores “al desempeñar las funciones no regladas de gestión operativa empresarial”, deberán obrar con la diligencia de un buen hombre de negocios. Esta diligencia se deberá apreciar según las circunstancias de las personas, del tiempo y del lugar (Art. 902, CCyCN). La omisión de tal diligencia, hará responsable al administrador societario por los daños y perjuicios causados, lo que constituye la responsabilidad por la culpa leve in abstracto”, además de responder por culpa grave y dolo.

Esto permite sostener que el plexo normativo que se inicia en la LGS con los artículos 59 y 274 (que no fueron modificados por la ley 26.944), se complementa con los artículos 1723, 1724 y 1725 del CCyCN.

Conclusiones

El análisis detallado del marco legal y ético que rodea la responsabilidad de los administradores en el ámbito societario revela la importancia crucial de cumplir con los deberes y obligaciones establecidos en la normativa vigente. La lealtad y diligencia del buen hombre de negocios son principios fundamentales que se esperan y exigen de los administradores, no solo como mandato legal sino también como un compromiso moral hacia un comportamiento adecuado en beneficio de la sociedad y sus integrantes.

La noción de buena fe, enraizada en la transparencia, honestidad y rectitud en todas las interacciones, se convierte en un pilar clave para la gestión

responsable de los administradores. La evitación de conflictos de intereses, la rendición de cuentas precisa y la evaluación rigurosa de riesgos son aspectos esenciales que guían el accionar moral y eficiente en la administración empresarial.

El deber de información, el compromiso con la lealtad hacia los intereses de la sociedad por encima de los individuales, y la toma de decisiones ponderadas y bien fundamentadas son prácticas que no solo cumplen con un mandato legal, sino que también contribuyen a la sustentabilidad y éxito a largo plazo de la empresa.

La responsabilidad de los administradores no solo radica en el cumplimiento de las normas y regulaciones, sino también en la adopción de prácticas proactivas que mitiguen riesgos, fomenten la transparencia y fortalezcan la confianza de los stakeholders en la empresa. En un contexto dinámico y desafiante, el cumplimiento de estos estándares éticos y legales se convierte en un imperativo para asegurar la integridad y el buen funcionamiento del entorno empresarial.

Bibliografía consultada

- Boretto, M. (2020). Reconocimiento en el Derecho societario argentino de los principios de la autonomía de la voluntad, de la actuación de buena fe y en interés de la sociedad, de la veda del abuso de derecho de las mayorías y minorías y de la igualdad de trato y de la calidad. *Civilistica.com* <https://civilistica.emnuvens.com.br/redc/article/view/560>
- Cajarville, J. C. (2012). La buena fe y su aplicación en el derecho argentino. *Prudentia Iuris*, 74.
<http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/revistas/buena-fe-aplicacion-derecho-argentino.pdf>
- Granero, M. I. (2016). *La responsabilidad de los directores de una Sociedad Anónima según el art. 59 de la Ley de Sociedades Comerciales: el concepto del "buen hombre de negocios"*
<http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/responsabilidad-directores-sociedad-anonima.pdf>
- Muguillo, R. A. (2023). *Ley General de Sociedades: Ley de Sociedades por Acciones Simplificadas: Contratos Asociativos*. La Ley.
- Nissen, R. (2015). *Curso de derecho societario*. Hammurabi.
- Nissen, R. (2019). *Curso de derecho societario: la ley 19.550 con las reformas efectuadas por las leyes 26.994, 27.290 y 27.444: edición 2019 actualizada y ampliada*. La Ley.
- Rodríguez Mascardi y Ferrer Montenegro. (2006). Responsabilidad de directores de una S.A. *Anuario de Derecho Comercial*. Tomo 11.
- Rodríguez Mascardi, T., Ferrer, A. y Creimer, I. Deberes del administrador societario y responsabilidad en los supuestos de insolvencia de la sociedad. *Revista Estudios de derecho empresario*.
<https://revistas.unc.edu.ar/index.php/esdeem/article/view/21858/21568>
- Venturini y Rodríguez Mascardi. Un tema de actualidad: la responsabilidad de los administradores de empresas insolventes. *Anuario de Derecho Civil Uruguayo*. Tomo XXIX
- Vítolo, D. (2015). *Comentarios a las modificaciones de la ley 26.994 a la Ley General de Sociedades: análisis comparativo con la ley 19.550*. Editorial Ad Hoc.
- Vítolo, D. (2023). *Manual de Sociedades*. Editorial Estudio.

Leyes consultadas:

- Código Civil y Comercial de la Nación - Ley N° 26.994
- Ley General de Sociedades N° 19.550
- Ley de Defensa de la Competencia N° 27.442
- Ley de Defensa del Consumidor N° 24.240
- Ley de Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) N° 27.349

EJE GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Planificar estratégicamente para una visión compartida y una misión comprometida**AUTORAS**NORMA BEATRIZ SALVATIERRA (UNLZ)¹MARTA GONZÁLEZ (UNLZ)²STELLA MARIS LÓPEZ (UNLZ)³VERÓNICA SOLEDAD MACH (UNLZ)⁴**Resumen**

La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora inicia en el año 2018 un proceso de planificación estratégica participativa, donde comienza a trabajar en la construcción de un marco para la recepción de aportes de distintos actores vinculados directa e indirectamente, con el objetivo de definir escenarios estratégicos de actuación presentes y futuros.

El punto de partida fue recabar distintas miradas y consideraciones respecto a la definición de estos escenarios alternativos posibles, en el que habría de desenvolver sus actividades, con la finalidad de establecer políticas y estrategias acordes al contexto y la demanda de su actividad en los próximos años.

La razón fundamental de esta decisión fue y es, gestionar sobre la base de la participación activa y efectiva de todos los estamentos y claustros de la unidad académica, en un proceso continuo como base de la gestión.

Además de lo estratégico se tuvo en cuenta la importancia que posee la educación inclusiva no solo en lo que implica a su acceso, sino también la eliminación de barreras para el aprendizaje y la participación, así como la celebración de la diversidad y el respeto por los derechos humanos.

La tarea realizada, se orientó a reflejar el compromiso de la institución con la formación de profesionales innovadores y creativos, así como con la promoción

¹E-mail: salvatierra@economicas.unlz.edu.ar. Celular: 11 6168-1001²E-mail: mgonzalez@economicas.unlz.edu.ar. Celular: 11 5818-0717³E-mail: slopez@economicas.unlz.edu.ar. Celular: 11 5948-3943⁴E-mail: vmach@economicas.unlz.edu.ar. Celular: 11 6684-9330

de una sociedad más inclusiva y equitativa. A través de la participación de diversos actores vinculados a la institución, se lograron identificar distintos escenarios estratégicos que sirvieron como base de la construcción realizada.

El desafío actual está en llevar adelante la implementación en forma organizada y consensuada, para que las acciones se traduzcan realmente en una política institucional y no en logros de una gestión en particular.

El enfoque participativo trazado, permitió construir la visión y misión institucional a través de un proceso de análisis y reflexión efectiva y colaborativa de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que resultaran fundamentales para abordar las acciones futuras.

Palabras clave: planeamiento estratégico – escenarios – prospectiva – gestión

Introducción

Las políticas públicas poseen instrumentos y se implementan a través de las organizaciones. Estas son actividades orientadas a gestionar e influenciar en procesos que ayudan a su funcionamiento cotidiano. Los diseños que se logren en este sentido deben satisfacer las necesidades de la institución y generar mecanismos para reglamentar sus acciones.

El planeamiento estratégico es una herramienta de gestión; este apoya la adecuada toma de decisiones y funciona como una estructura guiada con estrategias para afrontar los futuros escenarios, que son muy cambiantes.

A lo largo del tiempo, la planificación se ha transformado en una actividad central en las Universidades y una responsabilidad fundamental para su gestión, en ese sentido se desarrolló nuestra tarea.

Toda organización que disponga de planificación estratégica debe estructurar un sistema de información, con indicadores, como sistema de señales o instrumentos de medida que permitan saber dónde se está en relación a los objetivos propuestos. Hay una cierta información básica que es necesario recopilar de forma ordenada y metódica para tenerla disponible y fiable en el momento de tomar las principales decisiones estratégicas. Por esto es importante asegurar que los datos que se recopilan sean significativos y no únicamente fáciles de obtener.

La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora (FCE-UNLZ) inició en el año 2018 un proceso de planificación estratégica participativa, que denominó “PEPCEL” (Plan Estratégico Participativo Ciencias Económicas Lomas).

Se comienza a trabajar en la construcción de un marco para la recepción de aportes de distintos actores vinculados directa e indirectamente a la FCE-UNLZ, con el objetivo de definir escenarios estratégicos de actuación presentes y futuros.

El punto de partida fue recabar las distintas miradas y consideraciones respecto a la definición de escenarios alternativos posibles en el que habría de desenvolver sus actividades, con la finalidad de establecer políticas y estrategias, acordes al contexto y la demanda de su actividad en los próximos años.

Se establecen metas a alcanzar en el mediano y largo plazo en las funciones sustantivas de la Institución, y se definen los principales programas y acciones a implementar para lograr las metas propuestas.

La razón fundamental de esta decisión fue y es, gestionar sobre la base de la participación activa y efectiva de todos los estamentos y claustros de la Facultad, en un proceso continuo como base de la gestión.

Podemos decir, que nuestra estrategia de trabajo en la unidad académica es una forma racional y consensuada de abordar el futuro, y no solo el posible sino también el deseable.

La planificación estratégica da respuestas, y desde el trabajo realizado se desarrollaron reuniones, talleres, capacitaciones y debates en torno a obtener distintas fuentes de información que ayuden a la definición de políticas institucionales relacionadas con distintas dimensiones, además de respondernos las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos? Era importante conocer la historia, los orígenes de la institución que marcaron su identidad, su naturaleza y quehacer, aspectos que estaban ligados a su Misión, principios y valores.

¿Dónde estamos? Analizamos los aspectos situacionales de la Universidad. Esto condujo a la realización de un análisis interno que permitiera establecer fortalezas y debilidades y un análisis externo para identificar amenazas y oportunidades que ofrecía el entorno.

¿Hacia dónde podemos ir? El Plan Estratégico debía considerar los desafíos del entorno; los escenarios tendenciales esperados en educación, ciencia y tecnología como consecuencia del cambio, los actores de control, situaciones de conflicto, así como las políticas, limitaciones y alcances de los recursos institucionales.

¿Hacia dónde queremos ir? Identificadas las tendencias del desarrollo, se definió cuál sería el escenario futuro deseado y realizable para la institución, concordante con su Misión y con sus principios y valores. Un resumen de este escenario futuro se transformó en la Visión.

¿Cómo llegaremos ahí? Aquí trabajamos sobre las acciones a realizar en el presente para que el escenario deseado realmente ocurra; involucramos los objetivos estratégicos (¿Qué hacer?), las estrategias (¿Cómo hacerlo?) y el seguimiento y evaluación (¿Cómo medir lo ejecutado?)

Desde nuestra perspectiva definimos el planeamiento estratégico como el proceso mediante el cual una organización define su visión, misión, objetivos

y estrategias, sobre la base de un análisis de su entorno, directo e indirecto, con la participación del personal de todos los niveles de la institución.

Nuestras estrategias se basaron en el aprovechamiento de los recursos y capacidades de la Facultad de acuerdo a sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas. El plan estratégico tendría como resultado a largo plazo, un enfoque en el futuro con mirada hacia los cambios.

El proyecto desde su génesis

Se inició el proyecto, centrándonos en recabar información para identificar escenarios alternativos posibles en el que habría que desarrollar las actividades de la organización, con la finalidad de establecer políticas y estrategias, acordes al contexto y las necesidades que surgen del mismo. Siendo así la prospectiva una guía para el planeamiento estratégico de la gestión institucional imaginando a la FCE-UNLZ en el año 2030.

Esta etapa consistió en la evaluación del contexto de actuación de nuestra organización, una institución de educación universitaria pública, donde debimos asumir los límites de la territorialidad en el sentido de la ubicación y su correspondiente extensión geográfica. Se determinaron los factores que ejercen influencia sobre la institución identificando naturaleza y características de los grupos de interés (stakeholders) que se vinculan y relacionan con la misma. La FCE-UNLZ existe y se transforma en sustentable (permanecer en el tiempo) en la medida que sea capaz de satisfacer la demanda de actores que están fuera de ella.

Es así que en el marco del desarrollo del PEPCEL, y posteriormente a su lanzamiento, 9 de noviembre de 2018, el grupo impulsor comenzó a trabajar en la construcción de un marco para la recepción de parte de distintos actores vinculados directa e indirectamente a la FCE-UNLZ, con el objetivo de definir los escenarios estratégicos.

A tal fin se desarrollaron durante los meses de marzo, abril y mayo de 2019, una serie de talleres con, integrantes de otros grupo como el Facilitador y Directivo del proyecto, Jefes de Departamento, Titulares de Cátedra, Estudiantes, Graduados, Personal no Docente, Docentes adjuntos a las cátedras, representantes de organismos externos (Consejos Profesionales, Empresarios, Funcionarios Públicos Municipales y Provinciales, Funcionarios de Entidades que agrupan a los empresarios industriales regionales, etc.).

La modalidad adoptada por el dispositivo fue la de “taller participativo” en los casos de profesores, alumnos y personal no docente; y de “taller expositivo” en el caso de los actores externos, titulares de cátedra, jefes de departamento, y otras autoridades de la Universidad.

En cada uno de los talleres, se fueron realizando registros de las conclusiones a las que se arribaron, como resultado del trabajo en grupos y de charlas-

debate desarrolladas. Finalmente, el grupo impulsor realizó un análisis cruzado de todas las conclusiones, y en consenso con el grupo directivo se presentó el primer “Informe de avance del PEPCEL” sobre los escenarios definidos con alcance en el campo de actuación y de desarrollo de las actividades de la FCE-UNLZ con el fin de trazar una prospectiva razonable de horizonte deseable y posible.

Escenario político-económico

El desarrollo actual de políticas que atienden un paradigma distinto respecto del rol del Estado Nacional en relación con las fuentes de financiamiento presupuestario, así como las lógicas históricas del desarrollo específico de los perfiles formativos e institucionales universitarios, nos presentan un escenario complejo.

Al mismo tiempo, dado el entorno económico de incertidumbre e inestabilidad, se prevé un crecimiento sostenido de interesados en el ingreso a la Universidad Pública, tanto a los procesos formativos tradicionales como a aquellos que han surgido como alternativos, reconociendo nuevas necesidades y demandando diversificaciones que probablemente no atiendan nuestras actuales estructuras de grado y posgrado.

Escenario tecnológico científico

Se detecta un escenario pleno de transformaciones en los procesos tecnológicos y científicos. El mismo nos plantea cambios, actualizaciones y reconfiguraciones permanentes. Un entorno en el cual no bastará con la simple incorporación de tecnología a la institución, sino que nos llevará al desafío de interpretar el cambio y/o la conformación cultural de cada estudiante, cada docente, cada actor de la comunidad de la FCE-UNLZ. Nos encontramos en un proceso de modernización de los sistemas de comunicación, acceso y difusión del conocimiento, y un auge de las aplicaciones con impacto en el desarrollo de prácticas educativas, que deberían constituirse, no sólo en un imperativo tecnológico, sino en una utilidad convergente con los procesos de enseñanza universitarios.

Escenario profesional – laboral

El desarrollo de la Profesión, tanto para los Contadores Públicos, como para los Licenciados en Administración, ha experimentado un cambio de paradigmas tal, que nos lleva a contemplar la necesidad de revisar y replantear los perfiles de los graduados de manera constante. La irrupción de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el campo profesional, lejos de provocar el ocaso de las carreras, se constituyen en un terreno propicio para focalizar las capacidades y talentos profesionales, hacia

actividades más específicas, y que agregan valor al servicio profesional ofrecido. Dicho valor agregado será percibido por los usuarios de los servicios, como así también por los prestadores de los mismos. Nos encontramos transitando tiempos en los que la especialización profesional toma un rol trascendente en el futuro desempeño laboral de nuestros estudiantes.

Se percibe, además, un impacto de la globalización en el ámbito de actuación profesional, provocando un escenario, en el cual cobra importancia el manejo de idiomas y se genera una ampliación de las incumbencias y del perfil de los profesionales en Ciencias Económicas.

Escenario geográfico – demográfico

La FCE-UNLZ, está ubicada en el corazón sur del conurbano bonaerense, con un radio de acción que le permite incorporar estudiantes de los partidos de Lomas de Zamora, Esteban Echeverría, Ezeiza, Almirante Brown, La Matanza, Avellaneda y Lanús. La zona de alcance llega hasta la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en muchos casos. Esta área de influencia posee el índice demográfico más alto de la Argentina, situación que refleja el alto impacto que la actividad académica, de extensión e investigación puede llegar a tener en la comunidad.

Escenario sociocultural

Este escenario está caracterizado por su heterogeneidad, diversidad y desigualdad. Heterogeneidad y diversidad, en referencia a los diferentes puntos de vista, de creencias, de modos de significación entre las personas o grupos. La desigualdad devenida en distintos niveles de capacidad económica, de capacidad de hacer oír su voz o de hacer valer su voluntad. Los grupos de alcance de las actividades que desarrolla la FCE-UNLZ se encuentran constituidos por ciertas desigualdades persistentes, las cuales no escapan a la realidad de nuestro entorno país y regional. Entre ellas se encuentran el centralismo y las desigualdades de género, todas expresiones del etnocentrismo, entendiendo como tal a la auto atribución (de personas o grupos de personas) de un lugar central en relación a otras. Se percibe, a la vez, un crecimiento de la matrícula de estudiantes con discapacidades.

Escenario educativo

Con abstracción de lo ya planteado en el escenario Político-Económico, y desde las funciones académicas, de extensión e investigación de las Universidades Públicas, nos encontramos en un escenario de cumplimiento de estándares de contenidos mínimos de las carreras de grado, y en una etapa de redefinición de las actividades de extensión e investigación aplicadas a las carreras universitarias ofrecidas. La carrera de Contador Público ha entrado en el proceso continuo de acreditación en función de lo dispuesto a partir de

la Resolución Ministerial N°3400/17, situación que nos inserta en procesos de autoevaluación permanente y de mejora continua. Dicho proceso también provoca un impulso renovador enfocado a la carrera de Licenciatura en Administración.

Por otra parte, se percibe un escenario en el cual se plantean dificultades referidas al nivel académico con que cuentan los aspirantes provenientes de la Educación Media; una creciente demanda de carreras de corta duración, con salida laboral de mediano plazo; y la consideración de la vinculación internacional como variable de impacto en el intercambio académico y el desarrollo de la cultura de investigación en las Universidades.

Enfoque en educación inclusiva y agenda 2030

En un mundo cada vez más interconectado y orientado hacia el desarrollo sostenible, la educación inclusiva emerge como un pilar fundamental para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en su Agenda 2030.

Exploramos entonces, la interrelación entre los ODS, específicamente sobre educación de calidad, y el Plan Estratégico Participativo Ciencias Económicas Lomas (PEPCEL), destacando la importancia de la educación inclusiva en el contexto de la planificación estratégica y el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible.

Cabe destacar que, los ODS de la ONU representan un marco global para abordar los desafíos sociales, económicos y ambientales más apremiantes de nuestro tiempo. El Objetivo 4 se centra específicamente en garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, promoviendo oportunidades de aprendizaje para todos a lo largo de la vida. La educación inclusiva no solo implica el acceso a la educación, sino también la eliminación de barreras para el aprendizaje y la participación, así como la celebración de la diversidad y el respeto por los derechos humanos.

Por su parte, el PEPCEL de la FCE-UNLZ refleja el compromiso de la institución con la formación de profesionales innovadores y creativos, así como con la promoción de una sociedad más inclusiva y equitativa. A través de la participación de diversos actores vinculados a la facultad, se han identificado escenarios estratégicos que tienen en cuenta el contexto político-económico, tecnológico-científico, profesional-laboral, geográfico-demográfico, sociocultural y educativo. Dentro de este marco, se reconoce la importancia de la educación inclusiva como un elemento clave para el desarrollo sostenible y se proponen acciones concretas para promoverla en todos los niveles de la institución.

El planeamiento estratégico desde nuestra perspectiva, debe integrar la educación inclusiva en todas sus dimensiones. Esto implica no solo asegurar el acceso igualitario a la educación, sino también crear entornos educativos que

fomenten la diversidad, la equidad y el respeto por los derechos humanos. Además, se deben desarrollar políticas y programas específicos para abordar las necesidades de grupos marginados o en situación de vulnerabilidad, como personas con discapacidad, estudiantes de bajos recursos, minorías étnicas y otros.

La promoción de la educación inclusiva en nuestro contexto, estamos seguros que contribuye directamente al logro de múltiples objetivos de la Agenda 2030. Al garantizar que todas las personas tengan acceso a una educación de calidad, se están sentando las bases para la erradicación de la pobreza, la igualdad de género, el trabajo decente y el crecimiento económico, entre otros. Además, la educación inclusiva promueve la construcción de sociedades más justas, equitativas y sostenibles a nivel local, nacional e internacional.

Por lo que, la educación inclusiva emerge como un elemento crucial en la búsqueda de un desarrollo sostenible y equitativo. La interrelación entre los ODS de la ONU, el PEPCEL de la FCE-UNLZ y el planeamiento estratégico destaca la importancia de adoptar un enfoque integral y centrado en los derechos humanos en la promoción de la educación inclusiva.

Desde la etapa estratégica del planeamiento, se define una fase donde existe una tríada de construcción imprescindible que define aspectos relativamente estables que resultan componentes básicos para la consolidación de la organización: la identidad que congrega los esfuerzos que realiza la organización para alcanzar sus fines, la imagen futura pretendida que tiene la fuerza de transformar a sus protagonista y los elementos que inspiran su conducta y se asumen como criterio generales que se anteponen a sus acciones y decisiones cotidiana, son los que operaran como cimientos de construcción firme de desarrollo. (Larocca, Felcman, Krieger, 2013:33).

La visión compartida

Ser una Institución de Educación Universitaria comprometida con la formación de profesionales innovadores, líderes y creativos; comprometidos con la democracia del conocimiento y la educación libre, gratuita e inclusiva. Ser referentes en el ámbito nacional e internacional, cumpliendo un rol estratégico en el desarrollo de nuevos modelos de estudio de los fenómenos económicos y sociales, a través de la investigación, la extensión y la capacitación permanente; acompañando y promoviendo los cambios que la sociedad y los escenarios dinámicos actuales demandan.

La misión comprometida

Formar profesionales íntegros, que mantengan un compromiso constante con el ejercicio de su profesión, promoviendo y acompañándolos institucionalmente desde la capacitación permanente, la investigación y fomentando el espíritu emprendedor. Generar un ambiente académico propicio para la creación de

nuevas prácticas y tecnologías que permitan contribuir al desarrollo de competencias para liderar y proyectar en entornos dinámicos e inciertos, y a construir una sociedad más inclusiva y equitativa.

Los valores comunes

Los valores que se enuncian y explican a continuación, se constituyen en la carta de presentación de nuestra institución para todos los que quieran interactuar con ella y en un instrumento de fortalecimiento. Son los criterios, opciones y decisiones, que conforman la evolución institucional.

Pertenencia y Participación: generar procesos de internalización que permitan que los integrantes de la comunidad educativa: estudiantes, docentes y no docentes, graduados; sientan su identificación con la Institución. Esta vinculación favorece el desarrollo del espíritu participativo y la generación de un clima de contención y convivencia.

Inclusión y Diversidad: desarrollar las acciones que permitan integrar las diferencias individuales, promoviendo la diversidad de talentos, experiencias e identidades, y posibilitando a todos los actores que se sientan integrados e identificados con la Institución.

Solidaridad y Cooperación: fomentar acciones que permitan la colaboración mutua entre los integrantes de la comunidad educativa. Como ser: el trabajo en equipo, las actitudes altruistas, resolución de conflictos; aplicando el concepto del ganar-ganar. Esto permite lograr la superación de todo tipo de escenarios, sobre todo aquellos que plantean dificultades y adversidades.

Creatividad e Innovación: es generar un ámbito para la creación y la aplicación exitosa de ideas nuevas y apropiadas vinculadas, tanto con el desarrollo institucional como con el campo de actuación de los estudiantes y graduados.

Responsabilidad Social y Ambiental: comprometerse en el desarrollo de las actividades con el impacto que generan en toda la comunidad. Es una declaración que nos recuerda que debemos escuchar más y tomar conciencia de nuestras acciones. Este compromiso nos permite convertir nuestros valores en acciones.

Excelencia Académica y Pedagógica: alcanzar estos niveles es enfocar al conocimiento de las disciplinas, a la didáctica y el contenido curricular, con las más actualizadas tecnologías vinculadas a las habilidades y competencias ejercidas por los docentes en las aulas.

Ética y Transparencia: desarrollar actitudes que permitan afianzar los principios y valores deseables e internalizarlos en la comunidad a través de nuestros estudiantes, quienes van a desempeñar una profesión en el ámbito público. La transparencia se vincula con el resultado del actuar de nuestra Institución, profesionales comprometidos con la ética generan confiabilidad en su actuar.

El proceso que atravesamos

La voluntad institucional no siempre refleja la simple sumatoria de los diagnósticos personales, se debe tener claro el plan de acción desde lo estratégico, ya que esto da la oportunidad de compatibilizar los proyectos individuales con el proyecto institucional.

Debíamos tener en cuenta que una unidad académica no sólo concierne a los miembros de la comunidad universitaria, sino al conjunto de la sociedad ya que - más allá de la función académica y científica - debe desarrollar una función cultural, de transmisión de valores y debe ser capaz de satisfacer otras necesidades que también son solicitadas desde distintos grupos sociales y de la producción.

En tal sentido, debíamos crear y transmitir una clara imagen de nosotros como institución y contrastar con la mirada externa que la sociedad tenía de nosotros, a fin de posibilitar una comunicación rica y recíproca.

Durante el proceso, se establecieron mecanismos de consulta, opinión y participación, a nivel de gestión, además de abrirse a toda la comunidad, lo que permitió enriquecer las propuestas de los documentos elaborados y legitimar las etapas realizadas.

Esta tarea participativa y articulada ayudó a definir la misión comprometida de la FCE-UNLZ en sus funciones sustantivas, establecer ejes estratégicos que apunten a la gestión institucional, la calidad académica, la inclusión de los estudiantes, la integración en la región y la infraestructura universitaria; así como a definir un conjunto de programas, proyectos y acciones en cada uno de ellos.

El desafío actual está en llevar adelante la implementación en forma organizada y consensuada, para que las acciones se traduzcan realmente en política institucional y no en logros de una gestión en particular.

A modo de cierre

El trabajo realizado con enfoque participativo, permitió construir la visión y misión institucional a través de un proceso de análisis y reflexión efectiva y colaborativa de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que resultan fundamentales para abordar acciones futuras.

Se tomó como fundamental en el trazado de las acciones la figura del docente y el estudiante, considerando los aspectos que fortalezcan sus roles como profesionales en la educación y como alumnos que aprenden, priorizando la capacitación en favor de su labor y el aprendizaje, reconociendo los diferentes logros que ellos van obteniendo.

La mirada estuvo puesta en fortalecer el aprendizaje colectivo, entendiendo que debíamos obtener el máximo provecho de las destrezas y habilidades que caracterizan a los estudiantes y ver cómo esto alimenta el aprendizaje cooperativo, guiado constantemente por el docente.

Su puesta en marcha permitió accionar de manera positiva dentro de la institución, cumpliendo con lo establecido en la visión y misión trazada, y brindando un servicio educativo de calidad; a fin de que sus actores, direcciones y departamentos funcionen favorablemente.

Las personas vinculadas directa o indirectamente con la FCE-UNLZ poseen un propio y personal diagnóstico de cómo debería ser, cómo deberíamos mejorar nuestras actividades y qué nuevas tareas y acciones son necesarias.

En una institución donde se valora el conocimiento, el debate de ideas y la creatividad, es esencial posibilitar y promover la transformación de esos diagnósticos en proyectos prioritarios que permitan contar con objetivos estratégicos estables y de largo alcance. Estimamos que, esta es la manera de afrontar seriamente un proceso de crecimiento y mejora que respete la propia identidad institucional y sirva a todos los fines que tanto la institución de educación superior como la sociedad necesita.

A efectos de llevar a cabo una acción ejecutiva activa y eficiente resulta imprescindible, para quienes tienen a su cargo la conducción en todos sus niveles, contar con un claro proyecto que permita transformar en acciones la voluntad institucional.

Es importante afirmar que dicha voluntad institucional debe surgir como resultado de un proceso de amplia participación que permita elaborar acciones consensuadas tomando como base un diagnóstico preciso de la situación actual y una concreta definición de objetivos a alcanzar en el mediano y largo plazo.

Estamos convencidos que nuestro PEPCEL constituye un cambio en la forma de gestionar, que esperamos se consolide en el futuro, y que su implementación, con las revisiones y modificaciones que sean necesarias, marque el rumbo del desarrollo institucional.

Bibliografía

- Facultad de Ciencias Económicas de la UNLZ (s.f). Documentos elaborados para el desarrollo y puesta en marcha del Plan Estratégico Participativo. Facultad de Ciencias Económicas. (s.f). <http://www.economicas.unlz.edu.ar/-nuevosite/>
- Felcman, I., Krieger, M. y Larocca, H. (2013). Planeamiento Estratégico. Errepar.
- Maceiras M., Resnik N. y Salvatierra N. (3 de agosto de 2023). Plan Estratégico Participativo, de la intención a la acción (Ponencia). *II Jornadas de innovación en la Formación "Las prácticas de formación académica en las universidades"*. San Martín, Buenos Aires. Argentina.
- Ministerio de Educación Nacional. (8 de septiembre de 2017). Resolución 3400. Aprobar los contenidos curriculares básicos, la carga horaria mínima, los criterios de intensidad de la formación práctica y los estándares para la acreditación de la carrera correspondiente al título de Contador Público.
- Ojeda G., Podmoguilnye M. y Salvatierra N. (2024). El Plan Estratégico Participativo como herramienta de gestión. El caso de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. *Red de Dirección Estratégica de la Educación Superior*, 195-212.
- Ojeda, G. E. (2018). *Diseño y gestión de proyectos universitarios*. Ed. Académica Española.
- Organización de la Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (s.f). Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos. <https://www.un.org/-sustainabledevelopment/es/education/>
- Organización de la Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (s.f). Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/es/-impacto-acad%C3%A9mico/page/objetivos-de-desarrollo-sostenible>
- Universidad Nacional de Lomas de Zamora. (s.f). Página web de la universidad. <https://www.unlz.edu.ar/>

**EJE APORTES DE LA UNIVERSIDAD
AL MUNDO DEL MANAGEMENT**

**Fomentando el éxito profesional: Desarrollo de
habilidades blandas en estudiantes de
Ciencias Económicas**

AUTORASMARÍA EMILIA BRIZUELA (UNCA)¹

ESTER RAMOS SEQUEIRA (UNCA)

Resumen

En el contexto contemporáneo el desarrollo de habilidades blandas se ha establecido como un pilar crucial para el triunfo profesional en todas las áreas, incluyendo las ciencias económicas. En respuesta a esta creciente relevancia se ha pensado esta investigación con el propósito de comprender y mejorar las habilidades blandas en estudiantes de Administración Básica pertenecientes a las carreras de Licenciatura en Administración y Contador Público en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Catamarca.

Esta investigación se enfoca en la recolección de datos mediante una encuesta diseñada y elaborada para obtener información concreta sobre el grado de desarrollo de habilidades blandas en los estudiantes, incluyendo su colaboración en equipos, nivel de confort al trabajar en conjunto, capacidad para adaptarse a situaciones novedosas o imprevistas y aptitud para la resolución de problemas.

La selección de las carreras de Licenciatura en Administración y Contador Público como población de estudio se sustenta en su importancia en el ámbito económico y empresarial, así como en su representatividad dentro de la Facultad de Ciencias Económicas. Estas disciplinas preparan a los estudiantes para ocupar roles fundamentales en el entorno empresarial y financiero, donde las habilidades blandas son cada vez más valoradas y requeridas.

Al recabar datos sobre estas variables buscamos obtener una panorámica más completa y detallada del perfil de habilidades blandas de los estudiantes

¹ Celular: 383 -4601562. E-mail: pmbrizuela@eco.unca.edu.ar

en estas carreras, los que luego serán utilizados como punto de partida para actualizar estrategias educativas específicas que aborden las necesidades identificadas y fomenten el desarrollo integral de los estudiantes, preparándolos de manera efectiva para afrontar los desafíos del mercado laboral contemporáneo y futuro.

Palabras clave: habilidades blandas – desarrollo integral – estudiantes universitarios.

Introducción

En la actualidad el desarrollo de habilidades blandas se ha convertido en un aspecto fundamental para el éxito profesional en todas las disciplinas, incluyendo las ciencias económicas. Reconociendo esta importancia, se ha diseñado una investigación destinada a comprender y mejorar las habilidades blandas en estudiantes de Administración Básica de las carreras de Licenciatura en Administración y Contador Público en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Catamarca.

Esta investigación se centra en la recopilación de datos a través de una encuesta cuidadosamente diseñada. La encuesta tiene como objetivo obtener información relevante sobre el nivel de desarrollo de habilidades blandas en los estudiantes. Dichas habilidades incluyen su participación en equipos, su nivel de comodidad trabajando en equipo, su capacidad para adaptarse a situaciones nuevas o inesperadas y la resolución de problemas.

La elección de las carreras de Licenciatura en Administración y Contador Público como población de estudio se basa en su relevancia en el ámbito económico y empresarial, así como en su representatividad dentro de la Facultad de Ciencias Económicas. Estas carreras preparan a los estudiantes para desempeñarse en roles clave en el mundo empresarial y financiero, donde las habilidades blandas son cada vez más valoradas y demandadas.

Al recopilar datos sobre estas variables se espera obtener una visión más completa y detallada del perfil de habilidades blandas de los estudiantes en estas carreras. Estos datos servirán como punto de partida para diseñar estrategias educativas específicas que aborden las necesidades identificadas y promuevan el desarrollo integral de los estudiantes, preparándolos de manera efectiva para enfrentar los desafíos del mundo laboral actual y futuro.

Esta investigación representa un paso importante hacia la mejora continua de la formación académica en habilidades blandas en el ámbito de las ciencias económicas. Al comprender mejor las características y necesidades de los estudiantes, podremos implementar intervenciones educativas más efectivas que contribuyan al éxito profesional y personal de los futuros graduados y asimismo al desarrollo del mundo empresarial.

Objetivo:

El objetivo principal de este proyecto es investigar y comprender el nivel de habilidades blandas, específicamente en adaptabilidad, resolución de problemas y trabajo en equipo, en estudiantes de Contador Público y Licenciatura en Administración.

Objetivos específicos:

- A través de la recopilación y análisis de datos, se busca identificar áreas de mejora en las habilidades blandas en los estudiantes de Ciencias Económicas y desarrollar estrategias educativas efectivas para fortalecerlas, preparándolos para enfrentar los desafíos del mundo laboral.
- Explorar el papel de las metodologías educativas innovadoras en la formación de profesionales en administración.

Marco teórico**Administrador**

El Administrador desempeña un papel fundamental en cualquier organización, proporcionando dirección, liderazgo y tomando decisiones estratégicas para alcanzar los objetivos establecidos. Su responsabilidad abarca la gestión de recursos humanos, financieros y tecnológicos, así como la supervisión del rendimiento del equipo. Las funciones principales del administrador incluyen la planificación, organización, dirección y control.

Habilidades y competencias del administrador

El éxito del administrador depende en gran medida de sus habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Las habilidades técnicas implican el dominio de conocimientos específicos relacionados con el trabajo, mientras que las habilidades humanas se centran en la capacidad de establecer relaciones interpersonales y liderar equipos. Por otro lado, las habilidades conceptuales implican una comprensión holística de la organización y la capacidad de resolver problemas de manera estratégica.

Además de las habilidades, el administrador debe poseer ciertas competencias personales, como el conocimiento, la actitud y la perspectiva. El conocimiento se refiere al conjunto de información y experiencias del administrador, mientras que la actitud se relaciona con su comportamiento personal frente a las situaciones laborales. Por último, la perspectiva implica la capacidad de aplicar el conocimiento en la práctica y adaptarse a entornos cambiantes.

Habilidades del siglo XXI

En el contexto actual, se destaca la importancia de las habilidades blandas o "soft skills" en la formación de profesionales exitosos. Estas habilidades incluyen el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, la adaptabilidad, la resolución de problemas, la gestión del tiempo y la creatividad entre otras. A diferencia de las habilidades duras o "hard skills", que se refieren a conocimientos técnicos específicos, las habilidades blandas son esenciales para el éxito en el trabajo y en la vida cotidiana.

Desarrollo de habilidades blandas en estudiantes de Ciencias Económicas

El desarrollo de habilidades blandas en estudiantes de ciencias económicas es fundamental para su éxito en el mundo laboral actual, que demanda profesionales no solo con conocimientos técnicos, sino también con habilidades interpersonales y de trabajo en equipo.

Desde la perspectiva del desarrollo profesional se reconoce que las habilidades blandas son igualmente importantes que las habilidades técnicas en el éxito de una carrera. Los profesionales en ciencias económicas deben ser capaces de adaptarse a entornos cambiantes, resolver problemas de manera creativa y colaborar efectivamente con otros para lograr objetivos comunes.

Investigaciones empíricas sobre habilidades blandas

Diversas investigaciones empíricas han demostrado la importancia de las habilidades blandas en el éxito laboral y la satisfacción profesional. Estudios han encontrado que las habilidades como la comunicación efectiva, la capacidad de trabajar en equipo y la adaptabilidad están altamente valoradas por los empleadores y contribuyen significativamente al desempeño laboral.

En conjunto, este marco teórico proporciona una base para comprender la importancia del desarrollo de habilidades blandas en estudiantes de ciencias económicas y establece el fundamento conceptual para diseñar estrategias efectivas que promuevan su adquisición y fortalecimiento en el ámbito educativo.

Desarrollo

El desarrollo de la investigación se basa en la recopilación y análisis de datos sobre el trabajo en equipo, la adaptabilidad y resolución de problemas de estudiantes de Contador Público y Licenciatura en Administración en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Catamarca. Con el fin de mejorar las habilidades blandas de los futuros profesionales en ciencias económicas se han llevado a cabo acciones para recabar información relevante que permita entender mejor el perfil de habilidades blandas de los estudiantes en estas disciplinas.

La recopilación de datos se realizó mediante una encuesta diseñada específicamente para este propósito. La encuesta incluyó preguntas relacionadas con la carrera que cursan, el género, la edad, la participación en equipos, el nivel de comodidad trabajando en equipo y la capacidad para adaptarse a situaciones nuevas o inesperadas. Estos datos proporcionan una visión completa de las características de los estudiantes y su disposición para desarrollar habilidades blandas relevantes en el contexto académico y laboral.

Para diseñar la encuesta, difundirla y ordenar la información recopilada se ha utilizado una herramienta tecnológica muy versátil y ampliamente accesible: Google Forms, integrada con Google Drive. Google Forms es una aplicación en línea que permite crear formularios personalizados de manera sencilla y rápida. Además, al estar vinculada con Google Drive, facilita la gestión y organización de los datos recopilados. Para su difusión se ha generado un enlace único para compartir con los alumnos de la asignatura de Administración Básica que cursan el segundo año de las carreras de Licenciatura en Administración y Contador Público a través de la plataforma <https://economicasvirtual.edu.ar/campus> La encuesta utilizada en este estudio se ha adjuntado como anexo a la presente investigación.

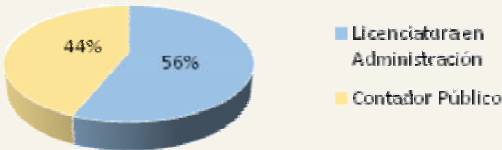
Análisis de datos

Para analizar los datos consideramos una muestra de un total de 73 alumnos de las carreras de Licenciatura en Administración y Contador Público que iniciaron el cursado de la asignatura de Administración Básica en el primer cuatrimestre del año 2024, como nos muestra la siguiente tabla:

TABLA 1: CARRERA QUE ESTÁS CURSANDO

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Licenciatura en Administración	41	56%
Contador Público	32	44%
Total	73	100%
Fuente: Elaboración propia		

Figura 1: Carreras en Curso



Fuente: Elaboración propia

En la figura 1 observamos la distribución de estudiantes según la carrera que están cursando.

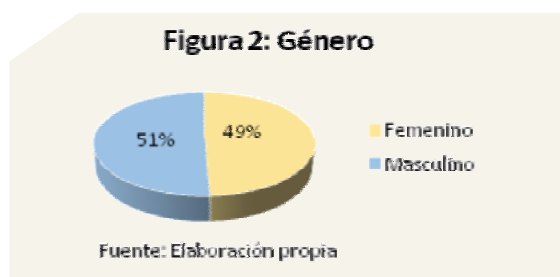
La Licenciatura en Administración muestra una mayor frecuencia de estudiantes, con un total de 41, lo que representa el 56% del total de la muestra. Por otro lado, la de Contador Público cuenta con 32 estudiantes, constituyendo el 44% restante. Es importante resaltar que durante el cuatrimestre objeto de estudio la asignatura de Administración Básica ha sido reeditada específicamente para la carrera de Contador Público, lo que ha impactado en el número de inscripciones, siendo este inferior al habitual para la materia.

Con la inclusión de los datos sobre el género de los estudiantes en la muestra, ampliamos nuestro análisis para comprender mejor la composición del grupo estudiantil en función de este factor adicional conforme la siguiente información:

TABLA 2: GÉNERO

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	36	49%
Masculino	37	51%
Total	73	100%
Fuente: Elaboración propia		

Si visualizamos la información a través de la figura 2:



Observamos que en nuestra muestra el género femenino está ligeramente por debajo de la media, con una frecuencia de 36 estudiantes, lo que equivale al 49% del total. Por otro lado, el género masculino cuenta con una frecuencia ligeramente superior, con un total de 37 estudiantes, representando el 51% del total.

Al combinar estos datos con la distribución de estudiantes por carrera, observamos que la Licenciatura en Administración tiene una mayoría relativa de estudiantes femeninas, mientras que el Contador Público tiene una proporción ligeramente mayor de estudiantes masculinos. Este patrón puede reflejar tendencias más amplias en la preferencia de género por ciertas disciplinas o áreas de estudio, así como factores socio-culturales y de género que

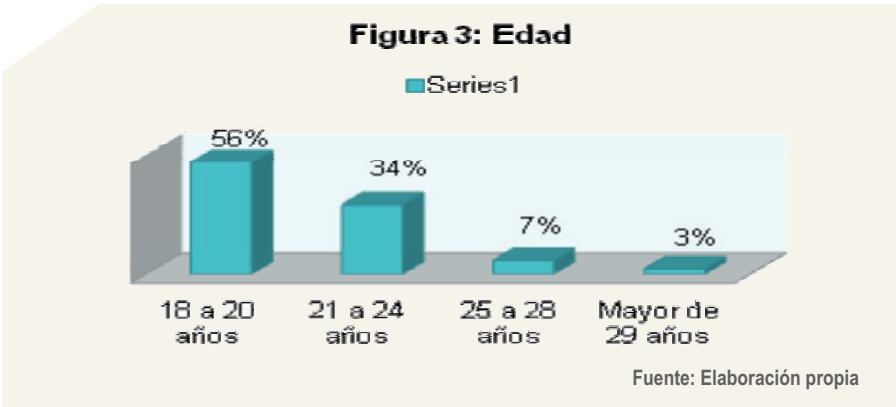
pueden influir en las decisiones de los estudiantes al trabajar en equipo. Sin embargo, este último punto es objeto de análisis para la presente investigación.

En relación a la edad de los estudiantes encuestados, de la cual obtenemos una visión más completa del perfil estudiantil en relación con diferentes variables demográficas, se ha obtenido la siguiente información:

TABLA 3: **EDAD**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
18 a 20 años	41	56%
21 a 24 años	25	34%
25 a 28 años	5	7%
Mayor de 29 años	2	3%
Total	73	100%
Fuente: Elaboración propia		

Esta información se resume en la figura 3 como



Observamos que la mayoría de los estudiantes se encuentran en el rango de edad de 18 a 20 años, con una frecuencia de 41 estudiantes, lo que representa el 56% del total. El siguiente grupo más grande se encuentra en el rango de edad de 21 a 24 años, con 25 estudiantes, lo que equivale al 34% del total. Además, hay un pequeño porcentaje de estudiantes en los rangos de edad de 25 a 28 años (7%) y mayores de 29 años (3%).

Al combinar estos datos con la distribución de estudiantes por carrera y género, obtenemos una imagen más completa y detallada del perfil estudiantil en nuestra muestra. Por ejemplo, podemos observar si hay diferencias en la distribución de la edad entre las carreras o entre los géneros. Esto nos proporciona información valiosa sobre la diversidad y las características demográficas de los estudiantes en el contexto académico.

Después de haber perfilado a nuestra muestra, nos enfocamos en investigar los temas específicos de interés para esta investigación: las habilidades blandas relacionadas con el trabajo en equipo, la adaptabilidad y la resolución de problemas.

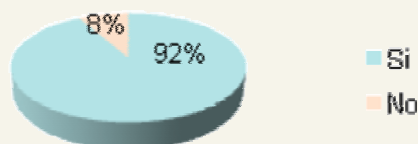
Participación en equipos de trabajo

TABLA 4: ¿HA CONTRIBUIDO EN ALGÚN EQUIPO?

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	67	92%
No	6	8%
Total	73	100%
Fuente: Elaboración propia		

FIGURA 4

Contribución en Trabajo en Equipo



Fuente: Elaboración propia

TABLA 5: ¿TE SIENTES CÓMODO TRABAJANDO EN EQUIPO?

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	47	64%
No	4	5%
Algo	22	30%
Total	73	100%
Fuente: Elaboración propia		

FIGURA 5:

¿Te sientes cómodo trabajando en equipo?



Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en la Figura 4, la mayoría de los estudiantes encuestados han contribuido en equipos de trabajo, lo que sugiere una experiencia previa en colaboración y cooperación. Sin embargo, la Figura 5 nos indica que hay variabilidad en el grado de comodidad trabajando en equipo, desde aquellos que se sienten muy cómodos hasta los que muestran cierta reticencia. Aquellos que se sienten menos cómodos pueden necesitar apoyo adicional para mejorar esta habilidad.

La mayoría de los estudiantes ha contribuido en equipos, lo que sugiere una predisposición a trabajar en entornos colaborativos, una habilidad esencial en el mundo laboral.

Sin embargo, algunos estudiantes no han contribuido en equipos o lo han hecho en menor medida. Esta puede ser un área de desarrollo para mejorar su capacidad de trabajo en equipo.

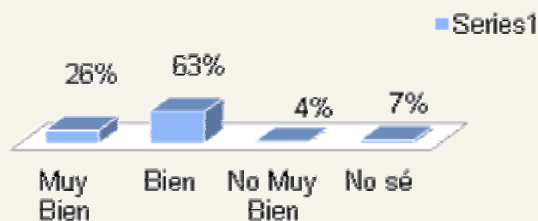
Adaptabilidad

TABLA 6: ¿CÓMO TE ADAPTAS A SITUACIONES NUEVAS O INESPERADAS?

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bien	19	26%
Bien	46	63%
No Muy Bien	3	4%
No sé	5	7%
Total	73	100%

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 6:



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los estudiantes informa adaptarse bien a situaciones nuevas o inesperadas, lo que sugiere una capacidad para lidiar con el cambio y la incertidumbre.

Sin embargo, hay algunos estudiantes que muestran niveles inferiores de adaptabilidad, indicando que podrían beneficiarse de prácticas o entrenamiento adicionales para mejorar esta habilidad.

La adaptabilidad se destaca como una habilidad crucial para los estudiantes, ya que muchos han enfrentado situaciones inesperadas o cambios en su entorno académico. Aquellos que muestran una mayor capacidad de adaptación tienden a manejar mejor el estrés y a encontrar soluciones efectivas a los problemas que enfrentan.

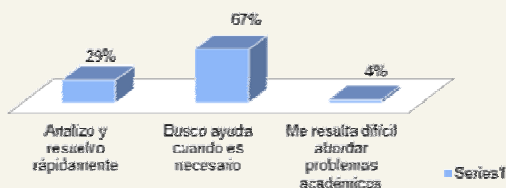
Género y edad: No parece haber una diferencia significativa en las respuestas basadas en el género o la edad de los estudiantes. Tanto hombres como mujeres, así como estudiantes de diversas edades, enfrentan desafíos similares y utilizan estrategias similares para superarlos.

Resolución de problemas

TABLA 7: ¿CÓMO ABORDAS LOS PROBLEMAS O DESAFÍOS ACADÉMICOS?

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Analizo y resuelvo rápidamente	21	29%
Busco ayuda cuando es necesario	49	67%
Me resulta difícil abordar problemas académicos	3	4%
Total	73	100%
Fuente: Elaboración propia		

FIGURA 7



Fuente: Elaboración propia

Para analizar la habilidad blanda de resolución de problemas consideramos dos aspectos principales: la capacidad de adaptación a situaciones nuevas o inesperadas y la comodidad trabajando en equipo, ya que ambas habilidades están estrechamente relacionadas con la resolución de problemas en entornos colaborativos.

Se observa que muchos estudiantes han enfrentado desafíos académicos, como desaprobado exámenes o enfrentarse a materias difíciles. Sin embargo, la mayoría ha logrado superar estas dificultades mediante diversas estrategias, como el estudio adicional, la búsqueda de ayuda externa o la reorganización de sus horarios y métodos de estudio.

En general, los estudiantes muestran una sólida capacidad para adaptarse a situaciones nuevas o inesperadas, lo que es fundamental para la resolución efectiva de problemas en diversos contextos.

Aunque la mayoría de los estudiantes se sienten cómodos trabajando en equipo, existe un margen de mejora para fomentar una mayor comodidad y eficacia en el trabajo colaborativo.

Además, la Figura 7 nos puede estar representando las siguientes situaciones:

- Los estudiantes que buscan ayuda cuando es necesario pueden estar demostrando una capacidad de reconocimiento de limitaciones y disposición para trabajar en equipo al buscar asistencia externa.
- Aquellos que analizan y resuelven rápidamente los problemas académicos pueden mostrar una fuerte capacidad de resolución de problemas y adaptabilidad, características previamente asociada con habilidades blandas positivas.
- Los estudiantes que encuentran difícil abordar problemas académicos pueden requerir apoyo adicional en el desarrollo de habilidades de resolución de problemas y posiblemente en la adaptabilidad a nuevas situaciones.

Estrategias y habilidades de los estudiantes para abordar problemas académicos y trabajar en equipo:

Estrategias comunes en la resolución de problemas:

- Buscar ayuda cuando es necesario.
- Analizar y resolver rápidamente.
- Contribuir con conocimientos específicos.

Habilidades demostradas:

- **Adaptabilidad:** Considerada como una habilidad crucial por muchos estudiantes, ya que les permite enfrentar cambios y situaciones nuevas de manera efectiva, tanto en entornos académicos como en la vida laboral y personal.
- **Resolución de problemas:** Destacada por varios estudiantes como la habilidad más importante, ya que les permite encontrar soluciones efectivas para superar obstáculos y alcanzar objetivos.
- **Comunicación:** Reconocida como esencial para facilitar la comprensión, la colaboración y el trabajo en equipo.

Importancia de la habilidades:

- La adaptabilidad y la resolución de problemas emergen como las habilidades más valoradas por los estudiantes, debido a su relevancia en diversas situaciones de la vida.

- La comunicación sigue siendo fundamental para facilitar la colaboración y el intercambio de ideas en entornos de trabajo en equipo.
- Existe una conciencia generalizada sobre la importancia de desarrollar habilidades blandas, como la adaptabilidad y la resolución de problemas, para enfrentar los desafíos del mundo actual.

Los estudiantes identifican diversas habilidades como importantes, incluida la adaptabilidad, la resolución de problemas y el trabajo en equipo.

Estas habilidades se consideran fundamentales para el éxito tanto en el ámbito académico como en el profesional, y los estudiantes reconocen la necesidad de desarrollarlas y fortalecerlas a lo largo de su carrera educativa y profesional.

Observaciones adicionales

- Existe una distribución equitativa entre géneros en las carreras de Contador Público y Licenciatura en Administración, lo que refleja una diversidad de género en los campos de estudio.
- La edad de los estudiantes varía considerablemente, lo que indica una diversidad en las etapas de la vida y las experiencias personales.
- La mayoría de los estudiantes en ambas carreras muestran niveles aceptables o buenos en las habilidades blandas evaluadas, lo que es alentador para su futura inserción laboral.

Desafíos y áreas de mejora:

- Algunos estudiantes enfrentan dificultades en abordar problemas académicos, lo que resalta la importancia de proporcionar apoyo adicional en el desarrollo de habilidades de resolución de problemas.
- La falta de experiencia previa trabajando en equipo puede representar un desafío para algunos estudiantes, lo que sugiere la necesidad de crear más oportunidades para el trabajo colaborativo.

Recomendaciones en el ámbito de la cátedra

- Implementar actividades y proyectos que fomenten la colaboración en equipo, especialmente para aquellos estudiantes que tienen menos experiencia en este aspecto.
- Ofrecer programas de desarrollo personalizados para mejorar la comodidad y eficacia en el trabajo en equipo, como talleres de comunicación, resolución de conflictos y liderazgo.
- Proporcionar oportunidades para que los estudiantes practiquen la resolución de problemas en contextos nuevos o imprevistos, como casos de estudio o simulaciones de negocios.

Recomendaciones en el ámbito de la unidad académica

Promover actividades y proyectos que fomenten la colaboración y el trabajo en equipo en todos los programas universitarios, brindando a los estudiantes oportunidades para desarrollar habilidades de resolución de problemas en entornos colaborativos.

Proporcionar capacitación y recursos adicionales para mejorar la comodidad y la eficacia en el trabajo en equipo, lo que podría incluir talleres de comunicación, liderazgo y gestión de conflictos.

Este análisis proporciona una visión general de las habilidades blandas de los estudiantes en las áreas de colaboración en equipo, adaptabilidad y resolución de problemas, así como recomendaciones para fortalecer estas habilidades en el entorno educativo.

Conclusión

El presente estudio ha proporcionado una visión detallada del nivel de habilidades blandas, centrándose en el trabajo en equipo, la adaptabilidad y la resolución de problemas, en estudiantes de Contador Público y Licenciatura en Administración. A través de la recopilación y análisis de datos, se ha identificado una serie de tendencias y áreas de mejora que son relevantes para el desarrollo integral de los estudiantes en el campo de las Ciencias Económicas.

Se ha observado que la adaptabilidad y la resolución de problemas son habilidades ampliamente valoradas por los estudiantes, reconocidas como esenciales para enfrentar los desafíos cambiantes del mundo laboral y académico. Además, se ha destacado la importancia de la comunicación efectiva como facilitadora del trabajo en equipo y la colaboración.

En línea con el objetivo general del proyecto, estos hallazgos brindan una base sólida para identificar áreas de mejora en las habilidades blandas de los estudiantes de Ciencias Económicas. Es fundamental desarrollar estrategias educativas efectivas que promuevan el fortalecimiento de estas habilidades, preparando a los estudiantes para enfrentar con éxito los desafíos del mundo laboral.

Además, se destaca la necesidad de explorar el papel de metodologías educativas innovadoras en la formación de profesionales en administración. La integración de enfoques pedagógicos innovadores puede ofrecer nuevas oportunidades para el desarrollo de habilidades blandas, fomentando un aprendizaje activo y centrado en el estudiante.

En resumen, este estudio subraya la importancia de cultivar habilidades blandas entre los estudiantes de Ciencias Económicas y sugiere la implementación de enfoques educativos que promuevan el crecimiento integral de los futuros profesionales en administración y contabilidad. Este análisis proporciona una base sólida para el diseño de estrategias educativas

que promuevan el desarrollo integral de los estudiantes y los preparen para enfrentar los desafíos del mundo laboral actual.

Se espera que los resultados de esta investigación contribuyan a mejorar las estrategias de enseñanza-aprendizaje en el campo del *management*, promoviendo una mayor colaboración entre la universidad y las empresas y preparando a los estudiantes para enfrentar los desafíos del mundo empresarial de manera efectiva y con herramientas innovadoras.

Bibliografía

- Amaru Maximiliano, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo*. Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. McGraw-Hill.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2014). *Administración*. Pearson Educación.
- Game Learn. El origen de las soft skills, las habilidades que determinan el éxito. <https://www.game-learn.com/en/resources/blog/el-origen-de-las-soft-skills-las-habilidades-que-determinan-el-exito>
- Geotech Solutions. (22 de marzo de 2022). Conoce cuáles son las habilidades blandas y duras del gerente de operaciones moderno. <https://www.linkedin.com/pulse/conoce-cuáles-son-las-habilidades-blandas-y-d>

ANEXO**Diseño de Encuesta****Análisis de Habilidades Blandas – Inicio**

Esta encuesta tiene por finalidad comprender mejor tus habilidades y contribuir al mejoramiento continuo de nuestra enseñanza.

La información de contacto que brindes será mantenida en privacidad.

Agradecemos sinceramente tu participación.

Información General

Carrera que estás cursando

- Licenciatura en Administración
- Contador Público

Género

- Femenino
- Masculino

Edad

- Texto corto

Trabajo en Equipo

La habilidad para colaborar de manera efectiva con otros, contribuir a un objetivo común.

- Si
- No

¿Te sientes cómodo/a trabajando en equipo?

- Si
- No
- Algo

Adaptabilidad

La habilidad para ajustarse y prosperar en entornos cambiantes, asimilar nueva información y enfrentar desafíos con flexibilidad.

- Muy Bien
- Bien
- No muy bien
- No lo sé

Resolución de problemas

La capacidad para analizar situaciones, identificar y evaluar soluciones.

¿Cómo abor das los problemas o desafíos académicos?

- Analizo y resuelvo rápidamente
- Busco ayuda cuando es necesario
- Me resulta difícil abordar problemas académicos

Percepción General de las Habilidades

¿Puedes proporcionar un ejemplo específico en el que hayas contribuido de manera positiva a un proyecto en equipo en el pasado?

Texto de respuesta

¿Puedes describir una experiencia en la que hayas tenido que adaptarte a cambios y cómo lo manejaste?

Texto de respuesta

¿Puedes proporcionar un ejemplo de un problema académico que hayas enfrentado y cómo lo resolviste?

Texto de respuesta

¿Cuál de éstas habilidades te pareció más importante? ¿Por qué?

Texto de respuesta

**EJE APORTES DE LA UNIVERSIDAD
AL MUNDO DEL MANAGEMENT**

Los intangibles y el proceso humano de decisiones en la administración y gestión organizacional: propuesta de enseñanza, desarrollo y aplicación de modelos en los estudiantes

AUTORESCARLOS A. LORENZO (UNICEN)¹MARÍA NATALIA LORENZO (UNICEN)²RUBÉN J. REINA (UNICEN)³HÉCTOR R. DÍAZ (UNICEN)⁴**Introducción**

Nuestra línea de investigación comenzó en el año 2000 y consiste en la realización de un modelo de intangibles para el diagnóstico y la intervención en las organizaciones. Nuestros trabajos fueron presentados en congresos como Conlad en la Universidad de Misiones, en la Facultad de Ciencias Económicas de Posadas la mayoría de ellos. También una buena cantidad de trabajos fueron presentados en Adenag a lo largo de varios congresos. Por lo tanto, tenemos el gusto de presentar y divulgar este trabajo en este primer congreso casi con 24 años de desarrollo de una línea de investigación. La misma comenzó con la tesina de maestría de uno de los autores y se fue perfeccionando y profundizando a través del tiempo. Ya desde el comienzo incluimos los aspectos afectivos del ser humano como punto central de lo que resulta la gestión organizacional y su administración. Ese tema de las emociones y su incidencia en el comportamiento humano fue presentado y publicado, tal vez por primera vez, en la Revista Fases (con referato) en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Mar del Plata en el año 2001.

Nuestro modelo tuvo distintos nombres a medida que sus versiones se fueron aplicando en campo y modificando a través de los resultados que íbamos analizando en la realidad. El punto era que veíamos lo necesario de comprender la administración, enseñarla y aprenderla de manera integrada, para una mejor comprensión mental de los estudiantes de lo que compren-

¹E-mail: clorenzo.lorenzo560@gmail.com. Celular: 2494628064²E-mail: natalia.lorenzo@econ.unicen.edu.ar. Celular: 2494631226³E-mail: rubenjosereina@gmail.com. Celular: 2281544933⁴E-mail: contador.hectordiaz@gmail.com. Celular 2281563097

día la disciplina y su relación con las organizaciones. Al comienzo nos basamos en distintos referentes de administración de la Argentina y a nivel internacional. Posteriormente, se fueron agregando otros referentes en relación a las variables que comprende el modelo. Esto es lo que vamos a ir desarrollando en este trabajo, que por fuerza debe ser sintético pero asimismo comprensible dado lo que hoy constituye el modelo que tiene por detrás más de 170 trabajos presentados, expuestos y publicados en distintos congresos, revistas y dos libros.

Esta investigación, como dijimos, nació en el año 2000 en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNCPBA/UNICEN). Con los años se fue intentado que otras facultades de la misma universidad tomaran esta línea para hacer réplicas de los trabajos de campo en otros tipos de organizaciones (que en esas facultades eran especialistas), fundamentalmente en las que tenían asignaturas de Administración. Así tuvimos la línea trabajando en la Facultad de Ingeniería y en la Facultad de Agronomía de la UNICEN. En la actualidad, estamos con el equipo trabajando en la línea de investigación solamente en la Facultad de Agronomía con diversas organizaciones, pero centralmente en el sector agroindustrial (dado las carreras de esa Facultad). Sería muy bueno que en el futuro podamos seguir desarrollando este modelo, denominado hoy “SER H4V8”, en otras facultades del país en las materias administrativas (u otras vinculadas) de las mismas, en las cuales sea de interés participar y formar recursos humanos en este abordaje de la administración basada en un modelo de intangibles, que puede ser complementado por un modelo tangible de la gestión organizacional.

Marco teórico

Pasamos a describir sintéticamente los principales referentes que hemos tenido y seguimos teniendo a través del tiempo en la historia de 24 años de nuestra línea de investigación, la cual acaba de presentar un nuevo proyecto de prosecución de la misma que hemos de hacer conocer antes finalizar este trabajo.

El marco teórico o estado del arte que se ha reunido hasta el momento incorpora diferentes avances logrados en el desarrollo de los proyectos sucesivos, tanto en la bibliografía más adecuada y actualizada para un estudio de “sistemas complejos” como en aplicación en el campo experimental de las organizaciones de influencia de la UNCPBA. Según Rolando García (2006),

las situaciones y los procesos no se presentan de manera que puedan ser clasificados por su correspondencia con alguna disciplina en particular. Un sistema complejo es una representación de un recorte de esa realidad, conceptualizado como una

totalidad organizada (de ahí la denominación de sistema, en la cual los elementos no son “separables” y, por tanto, no pueden ser estudiados aisladamente.

Para cumplir el objetivo general del proyecto, a través de los objetivos específicos, se toman las teorías desarrolladas sobre el comportamiento del ser humano, referidas a aspectos filosóficos, antropológicos, psicológicos, sociológicos, cognitivos, emocionales, sentimentales y neurocientíficos que hemos tomado como referentes y siguen vigentes en la actualidad.

En este marco, consideramos pertinente tomar como base —dentro de lo que es el abordaje del aprendizaje organizacional— lo escrito por Peter Senge en su libro *La V Disciplina*, que nació en idioma inglés en el año 1990. Una de esas cinco disciplinas son los denominados Modelos Mentales. Al inicio del capítulo 10 de su edición en español, plantea por qué fracasan las mejores ideas:

Estamos cada vez más convencidos que este trecho entre el dicho y el hecho no surge de intenciones débiles, de flaqueza de voluntad o aún de una comprensión asistémica, sino de “modelos mentales”. Más específicamente, los nuevos conceptos no se llevan a la práctica porque chocan con profundas imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo, imágenes que nos limitan a modos familiares de pensar y actuar. Por eso, la disciplina de manejar modelos mentales —el afloramiento, verificación y perfeccionamiento de nuestras imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo— promete ser una decisiva innovación en la construcción de organizaciones inteligentes. (1992, p. 222)

Asimismo, en *La Quinta disciplina en la práctica* del mismo autor (1995) hay herramientas, de ese momento, interesantes como estrategias para trabajar con los modelos mentales y descubrirlos analizándolos.

Otro texto a destacar es el de Howard Gardner llamado *Mentes Flexibles* (2004), que añade sus conocidos estudios sobre el concepto de “inteligencias”, y no el de inteligencia de la teoría clásica.

Al mismo tiempo, uno de los libros estimables de tener en cuenta es el Magoroh Maruyama denominado *Esquemas Mentales: gestión en un medio multicultural* (1998), sobre todo en lo que se refiere a la investigación endógena en el ser humano.

En este proyecto, como en los anteriores, interesa complementariamente ver cómo se pueden aplicar los aportes de las neurociencias para comprender mejor las organizaciones y de allí poder gestionar con mayor eficiencia las mismas, por medio de su cultura, el poder a través del sistema político, incluyendo la moral, la

ética y la responsabilidad social, por medio de personas que analizan y deciden biológicamente integradas; es decir, sentido y/o espiritualidad, emociones, sentimientos, racionalidad; el cerebro y el resto del cuerpo biológico.

Hay un camino por medio de las neurociencias que es epistemológico; las neurociencias están, a través de sus avances, ratificando, ajustando, creando interrogantes, poniendo en duda o negando lo mucho que han dicho muchas vertientes de escuelas psicológicas y de allí con derivaciones sociológicas, culturales y económicas. Lo cual, a lo largo de la temática tratada, se aborda en su relacionamiento con la gestión, y que actualizado se configura en una guía teórica de estos conocimientos.

Peter Senge (1992) habló de la Organización que aprende, lo que se dio en llamar Organización Inteligente. En base a ello, este proyecto, que incorpora la variable Modelos Mentales, no puede estar despojado de la estrecha relación sistémica con las demás disciplinas de su libro, a mencionar: la visión compartida, el pensamiento sistémico, el dominio personal, el trabajo en equipo. Es un abordaje que todos los que enseñamos e investigamos en administración y gestión debemos utilizar por la complejidad que abordamos en las organizaciones.

Es fundamental para el presente proyecto de investigación ver el sistema nervioso en todo el campo del ser humano, ya que está demostrado que el dualismo cartesiano ha quedado superado, y aún mucho antes de que intervinieran las neurociencias. El cerebro y la mente impactan sistémicamente en todo el organismo biológico y el organismo biológico impacta, a través de su funcionamiento, en el cerebro y por lo tanto en la mente. Es un todo integrado junto al cuerpo, lo cual necesariamente se traslada en el accionar organizacional a nivel individual como grupal.

Otro aspecto vital en la actualidad que hace a las dimensiones del funcionamiento organizacional es la tecnología. La misma brinda un marco, que se hace estructural, al trabajo. Tiene influencia sobre el poder, la comunicación, el conocimiento, la estrategia, la estructura organizacional, los recursos, el liderazgo, el sistema político, la canalización de los conflictos; y, por su importancia, en la cultura organizacional, tomando una impronta distinta que interviene también, y muy especialmente, en la innovación. Por esto mismo, hemos incorporado a la tecnología como variable en el Modelo SER H4V8.

También, y en referencia al modelo teórico en que la línea de investigación —la cual este nuevo proyecto representa— se basa para describir y analizar el funcionamiento organizacional, son importantes las relaciones con los cuatro Metaprosesos del Modelo, que ya se encuentran incorporados desde las primeras versiones del mismo, y que brindan el programa necesario para mejorar las disfunciones diagnosticadas a través del mismo. Los mismos refieren a: 1) Abordaje y gestión de la complejidad; 2) Abordaje y gestión del ser humano en el trabajo; 3) Abordaje y gestión del capital social, la moral y la

ética; 4) Abordaje y gestión del aprendizaje organizacional; 5) La gestión de valuación y posicionamiento ante el contexto.

Asimismo, derivados de proyectos anteriores de la línea, se han desarrollado dos aspectos conceptuales que incorporar en esta instancia evolutiva de investigación. Uno se refiere al llamado Gammaproceso, que es ampliar la “codificación”—en analogía con la física— que nos viene de los indicadores del Modelo, con una utilización integral del mismo, en equipos de trabajo *feedforward* en escenarios innovativos, como información a evaluar dentro de los procesos de decisiones organizacionales y como aspectos relevantes del aprendizaje organizacional. El otro refiere a la consideración de las emociones, sentimientos en los procesos decisorios, en cuyo conocimiento el material bibliográfico de Antonio Damasio ha sido sumamente importante. Dicho autor generó impactos relevantes a través de la obra *El Error de Descartes: la emoción, la razón y el cerebro humano* (2003), así como también por medio de su libro *En busca de Spinoza: neurobiología de la emoción y los sentimientos* (2014).

En el año 2018, Damasio —producto de sus investigaciones en neurociencias— profundiza en la importancia de los sentimientos en el comportamiento humano y su relación —entre otros aspectos del cerebro humano— con las emociones. Estos nuevos conocimientos llevan a ajustar aún más lo que ya se preveía sobre el proceso de decisiones. Al mismo tiempo, da el concepto biológico de homeostasis y la relación con los sentimientos, vinculados a las emociones en la teoría de los afectos. Dichos aspectos son vitales para la supervivencia humana y tienen un fuerte impacto en el comportamiento y la toma de decisiones. Ante lo cual, su libro *Sentir y Saber: el camino de la conciencia* (2021) tiene aspectos de grandes implicancias para la teoría de las decisiones. Todo ello se encuentra integrado como conocimientos de la variable Modelos SER H4V8.

Modelo SER H4V8: antecedentes y evolución

Vamos a desarrollar a continuación de manera sintética lo que es nuestro Modelo y el desarrollo que ha tenido en los 24 años que llevamos trabajando en la línea de investigación. El modelo de intangibles tiene como base trabajos anteriores de uno de los autores de este trabajo, el Mgtr. Cr. Carlos A. Lorenzo, profesor titular de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires e investigador, además de haber sido el decano organizador de la Facultad de Ciencias Económicas de dicha universidad. Comenzó como su trabajo de tesina de la Maestría en Administración de Negocios, luego de la cual inició el proyecto de investigación bajo su dirección que fue aprobado por los organismos habilitantes del Programa de Incentivos a la Investigación del Ministerio de Educación de la Nación.

Al principio constó de cinco variables y se denominó modelo Penta. Fue fundamental el ser humano en las organizaciones, trabajando en el mismo

desde el inicio y no como un modelo normativo y estrictamente racional, sino poniendo al hombre en todas sus dimensiones: la racional, emocional y la que podríamos llamar espiritual, o sea, la no descubierta en su funcionamiento por las neurociencias, como es el funcionamiento de lo de lo que denominamos conciencia. Lo acompañó también, como variable directriz en relación a las demás —es decir, la que influye directamente en las demás en lo que respecta a su funcionamiento integral y sistémico—, la cultura organizacional. Como decimos, son variables intangibles, por lo que en este momento son (además de la cultura organizacional) los modelos mentales, la tecnología, el poder y sistema político, el liderazgo, la comunicación, las decisiones estratégicas, la estructura y el contexto.

A todas ellas las tenemos, y se hizo en el modelo que tuviesen una vinculación sistémica y, por lo tanto, dinámica en sus relaciones para poder describir ante cada situación cómo es su comportamiento y también cómo debería haber sido para una organización adecuada a sus finalidades, visión y misión. Para eso ideamos una forma de relacionarlas que consiste en identificar el concepto o los conceptos fundamentales y básicos del funcionamiento de cada una de las variables como elementos primordiales. Estos conceptos son los que llamamos Conceptos Relacionadores o Conceptos Puente.

TABLA 1: RELACIONES “CENTRALES” ENTRE VARIABLES

	Liderazgo	Estructura	Cultura	Poder	Comunicación	Estrategia	Contexto	Recursos
Liderazgo		Confianza	Valores y creencias	Influencia	Relato e Historia	Visión Compartida	Acción Sistémica	Aplicación
Estructura	Confianza		Coordinación	Acción	Lenguaje	Transformación/ Sostenimiento	Objetivos/Metas	Grado de logro
Cultura	Valores y creencias	Coordinación		Premios/Castigos	significado	Aprendizaje	Imagen/Identidad	Cohesión/Identificación
Poder	Influencia	Acción	Premios/Castigos		Alcance de difusión e interacción	Negociación	Recursos	Dirección de gobierno
Comunicación	Relato/Historia	Lenguaje	Significado	Alcance de difusión e interacción		Negociación	Recursos	Alcance del relato/historia
Estrategia	Visión compartida	Transformación/ sostenimiento	Aprendizaje	Negociación	Negociación		Posicionamiento oportuno	Potencial de logro
Contexto	Acción Sistémica	Objetivos/metad	Identidad/imagen	Recursos	Recursos	Posicionamiento oportuno		Grado de logro
Recursos	Aplicación	Conocimiento/ habilidades/ experiencia	Cohesión/Identificación	Dirección de gobierno	Alcance del relato	Potencial de logro	Grado de logro	

Fuente: Elaboración propia

Ello implica que, a través del análisis de los mismos, podemos encontrar las causas de su comportamiento en uno u otro sentido al relevarlos en una organización. Todo eso lo fuimos expresando y graficando en matrices de doble entrada en lo que denominamos “Configuraciones Organizacionales”.

**TABLA 2:
TIPOLOGÍAS
CULTURALES DEL
MODELO SER H4V8 A
ACTUALIZA
PERMANENTEMENTE**

CULTURA				
1	SER H4 (aspecto central)	Se toma el comportamiento y la decisión del SER H en 3 dimensiones	Se toma el ser humano fundamentalmente en 3 dimensiones	Lo toma al ser humano en 2 dimensiones
2	Género (grados de participación)	Integración de género.	Igual	Igual
		En liderazgo: alto y medio	En liderazgo: alto y medio	En liderazgo: Alto
		Objetivo mínimo 50% rango 5% dif.	Objetivo mínimo 40% rango 10% de dif.	Objetivo mínimo 20% en medio Rango 8% de dif.
3	Etariedad (grado y forma de complementación)	En edades.	3 niveles	3 niveles
		Objetivos: un rango menor al 20% en toda la Org. (3 niveles)	Objetivos: un rango menor de 30%	Objetivos: un rango menor de 35%
4	Magnitud (diseño de comunicación)	Tiene que ver con la descentralización y delegación	Tiene que ver con la descentralización y delegación	Tiene que ver con la descentralización y delegación
		Centralización de 25% en mayor y delegación	Centralización y debe ser igual Delegación mayor y menor que SER H4 (15%)	Centralización y delegación mayor y menor que SER (25%)
5	Innovación (grado de promoción)	Búsqueda de innovación Objetivo-Grado de cumplimiento 5 (Likert)	Búsqueda de innovación Objetivo-Grado de cumplimiento 4 (Likert)	Búsqueda de innovación Objetivo-Grado de cumplimiento 3 (Likert)
6	Tecnología (grado de incorporación y adaptación)	Actualización tecnológica-Grado de cumplimiento no menor a 4 (Likert)	Actualización tecnológica-Grado de cumplimiento no menor a 3 (Likert)	Actualización tecnológica-Grado de cumplimiento no menor a 2.5 (Likert)
7	Stakeholders (forma de interacción)	Está en liderazgo		Selectivo-Grado de cumplimiento 4 (Likert)
		Valores de mayor o menor objetividad: Grado de apertura general-grado de cumplimiento: 4 (Likert)	1/4 selectivo-Grado de cumplimiento 4 (Likert)	Selectivo-Grado de cumplimiento 3 (Likert)
8	Complej. particip. De realidad (características de la cultura)	Búsqueda de evidencias y hechos en grado de cumplimiento 5 (Likert) indicado por SER H4 y medición	Búsqueda de evidencias y hechos en grado de cumplimiento 4 (Likert) indicado por SER	Búsqueda de evidencias y hechos en grado de cumplimiento 4 (Likert) indicado por ABIERTO
9	Ética, moral, Resp Social (grado de relevancia)	Peso de estas dimensiones en decisión y comportamiento 5	Peso de estas dimensiones en decisión y comportamiento 4	Peso de estas dimensiones en decisión y comportamiento 3
10	Exper, Conoc, Habil. (grado de priorización)	Equilibrio de participación y uso evaluación Se prioriza todo (no hay)	Se equilibra con participación, pero priorizando conocimiento C(45%) H(35%) Exp (20%)	Se priorizan habilidades H(40%) C(30%) EX(30%)
11	Equilibrio trabajo-vida (grado de contemplación)	Búsqueda de equilibrio biológico-vida-Grado de cumplimiento mínimo 4 (Likert)	Búsqueda de equilibrio biológico-vida-Grado de cumplimiento mínimo 3.5 (Likert)	Búsqueda de equilibrio biológico-vida-Grado de cumplimiento mínimo 2.5 (Likert)
12	Modelos mentales e inteligencias (selección de lo necesario)	Interés por el MI e inteligencia-Grado de cumplimiento 5 (Likert)	Interés por el MI e inteligencia-Grado de cumplimiento 3 (Likert)	Interés por el MI e inteligencia-Grado de cumplimiento 2 (Likert)
13	Familia (forma de complementariedad)	Cooperativo en adaptación mutua	Negociado con mayor participación de lo profesional	Negociado en proceso

Fuente:
Elaboración propia

Existen otras herramientas que también implementamos y que se encuentran muy relacionadas con la variable estructura y procesos organizacionales, que son por ejemplo los llamados “Metaprocesos Organizacionales” que configuran las variables con finalidad de mejoras en base a diagnósticos de disfunciones.

Otro aspecto clave, y que ahora denominamos SER H4V8, es el proceso de toma de decisiones que está realizado o diseñado bajo un paradigma que supera la teoría histórica y clásica de lo normativo y racional en la toma de decisiones, en la cual se incluyen —por lo tanto— etapas, elementos y variables que conforman el Modelo en lo que se refiere a decidir, y luego accionar, en búsqueda de resultados que cumplan con los objetivos que la organización en un momento ha acordado o negociado dentro de los distintos escenarios posibles estudiados. A este proceso de decisiones nos hemos abocado especialmente en los últimos cuatro años de la línea de investigación, aunque también actualizamos y profundizamos las mismas variables que lo conforman. Por lo cual, es una actividad integral y sistémica la que

llevamos con el equipo de investigación de los distintos proyectos que han conformado y siguen conformando esta línea desde el año 2000.

Actualmente hemos iniciado un nuevo proyecto por tres años más, al cual nos referiremos muy sucintamente en este trabajo. Queda claro que esta línea de investigación, desde que nació, tiene al menos ocho proyectos en sus etapas de investigación, pero han sido más porque —como ya hemos dicho— se han realizado en otras Facultades, además de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNICEN (donde se inició), como han sido Ingeniería y Agronomía.

En este momento, como se ha mencionado anteriormente, la línea de investigación se encuentra con un equipo de desarrollo en la Facultad de Agronomía de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.

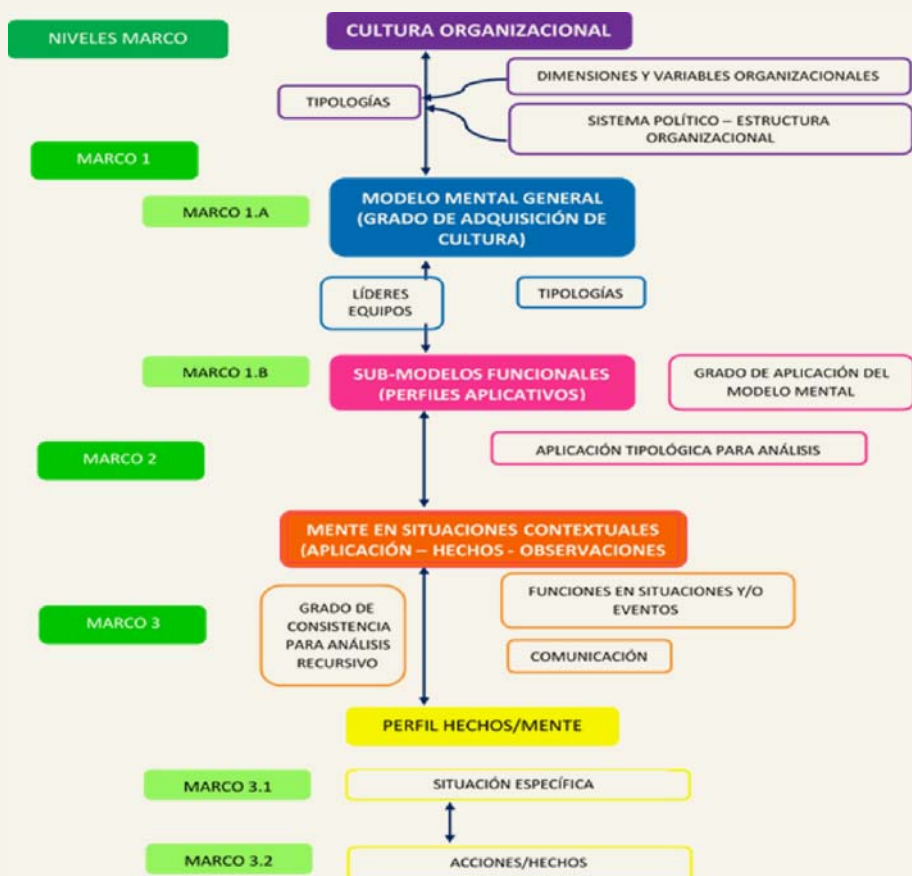
Con la finalidad de que este modelo pueda ser más comprensible que las palabras que aquí expresamos es que hemos referenciado distintos cuadros y gráficos seleccionados para este trabajo. Queremos, además, explicar una variable que tiene gran importancia en el proceso de la toma de decisiones y acción de la gestión organizacional. La misma está vinculada al Sistema Político de la Organización que denota las coaliciones que se pueden formar: la influencia que puede ejercerse individual o colectivamente en lo que respecta a las negociaciones que hay que realizar entre los seres humanos que participan de las decisiones, ya sean las estratégicas o también las de planificación y ejecución que se desprenden de ellas.

FIGURA 1: PROCESO DE TOMA DE DECISIONES BAJO EL MODELO SER H4V8



En este gráfico vemos cómo se integran y relacionan las variables del modelo de intangibles diseñado y desarrollado. Este proceso es fundamental y actúa como expresión de la variable “cultura organizacional”, como si fuesen parte de una misma moneda, como también lo es —de alguna forma— la comunicación. A la vez la variable “modelos mentales”, es decir, el perfil de los integrantes del proceso, y fundamentalmente la variable “liderazgo” son también de gran importancia dentro del marco de la cultura y de la expresión política, nacida de intereses, necesidades, deseos y análisis técnicos relacionados que se originan en los datos y la información del sistema de base de datos de la organización, y son procesados tanto por medios tecnológicos digitalizados como también por el procesador humano, que es la mente del mismo en sus aspectos cognitivos, conscientes, inconscientes e intuitivos.

FIGURA 2: Marcos teóricos en el proceso decisorio: desde la cultura a la acción



Como dijimos al principio, es para nosotros esencial que el estudiante de Ciencias de la Administración aprenda la cultura y la gestión organizacional a través de modelos integrales y de dinámica sistémica que estén basados en intangibles y puedan ser complementados por modelos tangibles. Por eso mismo, a continuación, vamos —en forma general— a realizar una propuesta en este trabajo, como ejemplo tentativo de cómo realizarlo para que los lectores interesados en el mismo le vean valor para las finalidades que tenemos dentro del área de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNICEN, e intenten diseñar metodologías que aporten a la mejora colectiva de un abordaje como el que presentamos y proponemos.

Propuesta de enseñanza del modelo

Hay una propuesta clara a través de este trabajo, la cual tiene que ver con lo que hemos desarrollado hasta ahora en el mismo. Es para conocer —como hemos diseñado— un modelo de intangibles, sistémico e integral al que tratamos de relevar en la dinámica organizacional real. No vamos a insistir más en qué nos estamos basando (ya que nos hemos referido a ello), ni en la importancia que creemos que tiene para la Administración y la gestión el contar con un modelo de intangibles, por momentos complementado con un modelo de tangibles.

Pasamos aquí a la segunda parte de nuestra propuesta, que es también muy importante en lo que se refiere a cómo vemos los equipos que hemos conformado la misma (y sus distintas versiones desde el año 2000 hasta el presente) a la gestión de la Administración. Nos referimos entonces a la propuesta de que la enseñanza y el aprendizaje en Administración estén afrontados o más bien abordados desde la integridad de lo que conforma la misma.

Esto quiere decir que, sobre las bases conceptuales básicas, los parámetros y las variables que seleccionamos para aplicar la administración y la gestión organizacional y el objetivo de las mismas es llegar rápidamente a un punto en el cual todas ellas se encuentran relacionadas en un modelo de intangibles.

Este modelo está comprendido integralmente a través de sus relaciones, lo cual permite realizar diagnósticos y evaluar mejoras a las situaciones que se nos presenten y que sean disfuncionales a las finalidades que la organización persigue, como así también a sus objetivos y metas. Para eso, es necesario que después que presentemos un Modelo propio como hacemos con el nuestro, los estudiantes estén en situación de analizarlo, discutirlo y crear un propio modelo, para ser contrastado posteriormente en su consistencia con el enseñado.

Proponemos que, en primer lugar, el estudiante realice individualmente su propio modelo y que después lo trabaje en equipo con tres o cuatro

compañeros más en forma grupal, teniendo estos últimos también su propio modelo. De tal manera, se profundiza el aprendizaje de los modelos y con ello la administración y la gestión de las organizaciones. Desde el punto de vista teórico, recomendamos para eso presentar una situación común que les permita aplicarla de forma virtual, porque esto último es lo que facilita ese análisis y las comparaciones que deben realizar entre ellos, discutiendo, acordando y cuestionando. En este acuerdo o desacuerdo se exponen claramente establecidas las diferencias entre dichos modelos, por lo cual lo importante es comprender por qué esas diferencias se ocasionan y de qué base parte cada alumno para convencer de lo que expone, ya que también profundiza y facilita el aprendizaje para seguir sosteniendo lo que ha realizado o modificar total o parcialmente lo que cada uno de ellos había diseñado y sostenido.

Luego de este paso o etapa de aprendizaje es importante volver a aplicar el Modelo en otra situación distinta para poder descubrir las diferencias de resultados que surgen de la misma. Finalmente, se debe contrastar con el modelo que explicó el profesor y que es el correspondiente a la cátedra, mediante el cual se presentó el instrumento Modelo como un abordaje importante para la enseñanza, el aprendizaje de la Administración, la gestión y fundamentalmente también para la aplicación profesional.

Esta metodología entrena el cerebro y los aspectos cognitivos de la mente de los estudiantes para ver integralmente una situación y, específicamente, los detalles que mejoran el expertise profesional para cuando se encuentren graduados, en base al modelo y también a los procesos organizacionales necesarios para llevar a cabo la mejora de las situaciones problemáticas y/o disfuncionales que está afrontando la organización, o previendo las mismas con respecto a futuros de corto, mediano o largo plazo, en relación con los escenarios opcionales que logramos descubrir en esos mismos tiempos futuros.

Por lo cual es imprescindible y central no dejar de lado e incluir todos estos aspectos del proceso de enseñanza y aprendizaje de los modelos al proceso de toma de decisiones descrito por etapas, como ya hemos presentado anteriormente en este trabajo. Porque justamente en este proceso se encuentra la información digital y endógena procesada por el ser humano que le permite evaluar la situación y las opciones en las cuales hay que trabajar para definir las decisiones y acciones (con las negociaciones establecidas en el proceso), para luego aplicarlas y controlar los resultados de esos procesos que se llevan adelante.

Los mismos, en esta etapa recursiva del sistema, serán procesados en el sistema de control que tengamos de la información. Este también tiene una dinámica de cambio relacionada con el mayor conocimiento, las características temporales del sector en donde estamos y las nuevas tecnologías que

puedan ser aplicables para lograr mayor efectividad, desde los aspectos digitales de procesamiento que sirven de indicadores para ser evaluados por los que toman decisiones en un marco de evaluación (no solamente técnica, sino fundamentalmente de los aspectos humanos que intervienen y formulan los planteos diferentes y conformados a veces en coaliciones que discuten la forma de actuar para resolverlos), llegando a las negociaciones más convenientes en relación a las variables de cultura organizacional y poder dentro del sistema político de cada una de las organizaciones en que se trata.

En definitiva, esta es la propuesta educativa complementaria para los estudiantes de Administración, y de abordaje de la misma, a través de modelos sistémicos integrales de intangibles complementados, cuando así es conveniente, por modelos tangibles.

Palabras conclusivas

Hemos llegado a la etapa conclusiva de este trabajo. En primer lugar, hemos querido presentar en el presente congreso esta línea de investigación de 24 años, desarrollada en una universidad de la provincia de Buenos Aires, que se corresponde con un proceso de pensamiento y abordaje sobre la administración, la gestión, la enseñanza y aprendizaje de todos estos aspectos que son centrales en nuestra profesión.

Enunciamos brevemente de dónde partimos teóricamente y mencionamos algunos de los referentes más importantes del origen de nuestra investigación y también del desarrollo de la misma hasta el momento. Ustedes podrán encontrar las referencias a algunos de estos trabajos y fundamentalmente de los propios que fueron surgiendo en estos 24 años en la parte bibliográfica de este trabajo.

También explicamos los elementos de los que se compone, cómo se aplican y analizan, es decir, las variables e instrumentos teóricos que hemos ideado a través del tiempo para hacer surgir diagnósticos y decisiones de solución o mejora —especialmente— de las disfunciones, conflictos y enfermedades que podemos descubrir a través de este Modelo de intangibles. A su vez, a lo largo del trabajo, hemos tratado de dar claridad a estos componentes, con gráficos y cuadros que estructuran el Modelo.

De este modo, el mismo puede ser una metodología para que cada colega pueda hacer su propio modelo. Lo importante también —y quizás lo central— es la aplicación profesional. Para que la misma sea posible, hay que enseñarlo a los estudiantes haciendo lo posible para su entendimiento y también para que ellos mismos apliquen su creatividad, su criterio, su abordaje de acuerdo a la experiencia de aprendizaje que están realizando, en relación con el apoyo docente. Por eso mismo, también enunciamos sintéticamente un ejemplo de aplicación en el aula, en lo teórico y en la práctica de

aplicación virtual, que puede ser complementada por el trabajo de campo en organizaciones reales, con la idea de cómo aprender nuestro abordaje de administración y la gestión organizacional.

Asimismo, un aspecto fundamental consiste en rediseñar teóricamente el proceso de toma de decisiones de una organización por medio del Modelo que investigamos. Como se puede observar, esto modifica sustancialmente los elementos y etapas a tener en cuenta en el proceso decisorio. Y lo hacemos a partir de conceptos tradicionales, pero también incluyendo aspectos y conocimientos que irrumpieron sobre fines del siglo XX y lo que va del siglo XXI. Por lo cual hay contenidos de variables que están actualizadas con no más de unos meses o un año atrás.

Algo importante, antes de finalizar estos aspectos conclusivos, es volver a reiterar nuestra invitación a acompañarnos de alguna manera (o nosotros acompañarlos a ustedes) en aspectos relacionados con nuestras investigaciones y nuestro abordaje, o que quieran también emprender investigaciones parecidas por su propio camino y/o a partir de la replicación, ampliando los tipos de organizaciones y regiones culturales diferentes a la nuestra, para la mejora de este abordaje de la Administración Organizacional.

Creemos que cada organización, con los seres que las componen, son los que deben encontrar los caminos de mejoras que necesitan o acudir a un consultor para complementar. Lo que hace nuestro Modelo es describir los elementos y variables a tener en cuenta en el análisis y la evaluación de alternativas, partiendo de la base de que las decisiones a tomar son distintas para cada organización.

Finalmente, consideramos que algo hemos hecho pero falta mucho por hacer y que es la inteligencia colectiva de todos los que nos encontramos en esta disciplina y profesión la que hace posible que seamos cada vez más efectivos en la aplicación de los trabajos y en la obtención de los mejores resultados porque, como decía Peter Drucker, la gestión y la administración están estrechamente relacionadas con el desarrollo de las sociedades y la riqueza de las naciones.

Principal bibliografía sobre el tema

Dado que este proyecto representa la octava etapa de la línea de investigación, la mayor parte de la bibliografía que se ha de utilizar ha sido empleada también en los proyectos anteriores, siempre que no se evidencie obsolescencia de conocimientos. Al mismo tiempo, se agrega bibliografía referida a nuevos temas, abordajes y dimensiones, en la actualización necesaria para desarrollar este proyecto. Respecto a las producciones de autores del equipo de investigación desde el año 2000 al 2023, considerando la amplitud de artículos generados, sólo se exponen aquellos que son representativos para el desarrollo de la línea de investigación.

- Bargh, J. (2018). *¿Por qué hacemos lo que hacemos?* Penguin Random House.
- Bonatti, P. (2011). *Teoría de la decisión*. Pearson Education.
- Damasio, A. (2003). *El error de Descartes: la emoción, la razón y el cerebro humano*. Editorial Crítica.
- Damasio, A. (2014). *En busca de Spinoza: neurobiología de la emoción y los sentimientos*. Paidós.
- Damasio, A. (2018). *El extraño orden de las cosas, la vida, los sentimientos y la creación de las culturas*. Editorial Planeta.
- Damasio, A. (2021). *Sentir y Saber. El camino de la conciencia*. Ediciones Destino-Editorial Planeta.
- Dehaene, S. (2015). *La conciencia en el cerebro. Descifrando el enigma de cómo el cerebro elabora nuestros pensamientos*. Siglo XXI.
- Feldman Barret, L. (2018). *La vida secreta del cerebro, cómo se construyen las emociones*. Paidós.
- Frischknecht, F. (1993). *Dirección Recursiva*. Editorial El Ateneo.
- García, R. (2006). *Sistemas Complejos: conceptos, método y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria*. Editorial Gedisa.
- Gardner, H. (1994). *Estructuras de la mente: la teoría de las inteligencias múltiples*. Fondo de Cultura Económica.
- Gigerenzer, G. (2008). *Decisiones Instintivas. La inteligencia del inconsciente*. Editorial Ariel.
- Gladwell, M. (2006). *Inteligencia Intuitiva*. Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara.
- Gore, E. y Dunlap, D. (2006). *Aprendizaje y Organización: una lectura educativa de teorías de la organización*. Ediciones Granica.
- Herrero Mitjans, S. (2008). *La comunicación cosificada*. Temas Grupo Editorial.
- Kahneman, D. (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*. Random House Mondadori.
- Kahneman, D., Sibony, O., & Sunstein, C. R. (2021). *Ruido: un fallo en el juicio humano*. Penguin Random House.
- Le Doux, J. (1999). *El cerebro emocional*. Planeta.
- Lorenzo, C. A., Lorenzo, M. N., & Cortizas, A. C. (15 de mayo de 2008). *Configuraciones organizacionales desde paradigmas culturales: una propuesta para el análisis de gestión organizacional*. XXIV Congreso Nacional de Docentes de Administración General (ADENAG). Universidad Nacional de Rosario, Santa Fe, Argentina.
- Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N. (2010). *Metaprosesos de Mejora Organizacional e indicadores para el desempeño*. Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Administración. <http://conlad.Fce.unam.ar>

- Lorenzo, C. A., Lorenzo, M. N., Reina, R. J. y Cortizas, A. (22, 23 y 24 de mayo de 2012). *Técnicas de Análisis e Intervención en gestión de las Organizaciones: Un Modelo de intangibles como base*. XXVIII Congreso Nacional de ADENAG. Potencialidades de la administración frente a los nuevos escenarios. Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud. Universidad Nacional de Santiago del Estero.
- Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N. (23, 24 y 25 de mayo de 2013). *Aspectos metodológicos y epistemológicos para mejorar el aprendizaje y la gestión en administración: Modelo cualitativo de diagnóstico e innovación SER H4*. XXIX Congreso Nacional de ADENAG, Bahía Blanca, Provincia de Buenos Aires, Argentina.
- Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N. (2015). *Gestionar organizaciones con un abordaje Cultural/Político integrado: elementos de la Cultura y el Sistema Político Organizacional en un Modelo de Gestión Parte I*. Asociación Nacional de Docentes de Administración General (ADENAG). <http://www.adenag.org.ar/congresos/nacionales>
- Lorenzo, M. N. (2015). La visión en los escenarios de futuros organizacionales: la Cultura, el Sistema Político y las Configuraciones Organizacionales en el diseño de escenarios. Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Administración. <http://conlad.fce.unam.ar>
- Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N. (2017a). Teoría y práctica sobre los Modelos Mentales: línea de investigación del Modelo Ser H4. Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Administración. <http://conlad.fce.unam.ar>
- Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N. (2017b). Tipologías de Modelos Mentales: línea de investigación del Modelo Ser H4. Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Administración. <http://conlad.fce.unam.ar>
- Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N. (2018). El impacto de los sentimientos en el proceso de Toma de Decisiones: A. Damasio, 20 años después, refuerza el nuevo paradigma decisonal en gestión. Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Administración. <http://conlad.fce.unam.ar>
- Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N. (2018b). Diseño de una tipología de Modelos Mentales para aplicación profesional dentro de la gestión organizacional en el marco del Modelo SER H4. Asociación Nacional de Docentes de Administración General (ADENAG). <http://www.adenag.org.ar/congresos/nacionales>
- Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N. (2018c). Un abordaje teórico y de aplicación de Modelos Mentales en la gestión. Asociación Nacional de Docentes de

- Administración General (ADENAG). <http://www.adenag.org.ar/congresos/nacionales>
- Lorenzo, C. A.; Reina, R. J.; Lorenzo, M. N.; Díaz, H. R.; Durante, M. O. (2018). Diseño de un instrumento operativo para el relevamiento de Modelos Mentales. Estudio de caso: directivos de empresas agroindustriales de la región de Azul. Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Administración. <http://conlad.Fce.unam.ar>
- Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N. (9 y 10 de septiembre de 2019). Modelos Mentales, afectos, y decisiones en las organizaciones. VI Congreso Latinoamericano de Administración (Conlad) y IX Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Misiones. <http://conlad.Fce.unam.ar>
- Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N. (2019). *Modelos Mentales, Neurociencias y Gestión: un cambio paradigmático en la Teoría de la Decisión*. Editorial Académica Española (International Book Market Service Ltd.).
- Lorenzo, C. A.; Lorenzo, M. N.; Lavandera, M. (2019). Hacia un nuevo paradigma de la decisión en gestión: intervención de emociones, inconsciente, intuición e instintos. Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Administración. <http://conlad.Fce.unam.ar>
- Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N. (2021). Los Modelos de intangibles de organizaciones: instrumento clave para conducir las, administrarlas y gestionarlas. Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Administración. <http://conlad.Fce.unam.ar>
- Lorenzo, C. A.; Lorenzo, M. N.; Reina, R. J. (2022). Hacia una gestión y administración científica-sistémica: modelo de intangibles en la metáfora biológica de las organizaciones. Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Administración. <http://conlad.Fce.unam.ar>
- Lorenzo, C. A.; Reina, R. J.; Díaz, H. R. (2022). Sentimientos, emociones e influencias en las decisiones de los directivos de empresas agroindustriales regionales. Revista de ADENAG, 1(12). <https://adenag.org.ar/revista-adenag/>
- Lorenzo, C. A.; Reina, R. J.; Díaz, H. R. (2022). Perspectiva de intangibles en el proceso decisorio de los líderes de empresas agroindustriales regionales. Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Administración. <http://conlad.Fce.unam.ar>

- Lorenzo, C. A.; Lorenzo, M. N.; Reina, R. J.; Díaz, H. R. (2023). Componentes intangibles en la dirección estratégica de directivos agroindustriales regionales. Universidad Atlántida Argentina (UAA). <https://adenag.org.ar/congresos-nacionales-y-regionales/>
- Lorenzo, C. A.; Lorenzo, M. N.; Reina, R. J.; Díaz, H. R. (2023). Teoría de decisiones en las organizaciones después de la I.A. y las neurociencias: el paradigma de lo incierto. Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Administración. <http://conlad.Fce.unam.ar>
- Maruyama, M. (1998). *Esquemas Mentales: gestión en un medio multicultural*. Dolmen Ediciones.
- Minsky, M. (2010). *La máquina de las emociones*. Editorial Sudamericana.
- Mintzberg, H. (1991). *La naturaleza del trabajo directivo*. Ed. Ariel.
- Nicolelis, M. (2022). *El verdadero creador de todo*. Paidós.
- Pavesi, P., Bonatti, P., & Avenburg, D. (2004). *La decisión. Su teoría y práctica. Aplicaciones Conceptuales. Casos*. Editorial Norma.
- Perez López, J. A. (1991). *Teoría de la acción humana en las organizaciones: la acción personal*. Ediciones RIALP.
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza y Janes Editores.
- Senge, P. M. (1992). *La quinta disciplina*. Ediciones Granica.
- Senge, P. M. (1995). *La quinta disciplina en la práctica*. Ediciones Granica.
- Senge, P. M. (2015). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Ediciones Granica.
- Simon, H. A. (2011). *El comportamiento administrativo: un estudio de los procesos de decisión en las organizaciones administrativas/Herbert Simon*; comentado por Pedro Alejandro Basualdo. Errepar.
- Vicente, M. A. y Babino, E. A. (comp). (2023). *La Administración pos pandemia. Preparando a las organizaciones para la era desconocida*. Editorial Miguel Angel Vicente.

**EJE APORTES DE LA UNIVERSIDAD
AL MUNDO DEL MANAGEMENT**

**Observatorio de comercio justo:
Una nueva relación de la FCE - UNLZ con la comunidad**

AUTORASFABIANA ANDREA MACEIRAS (UNLZ)¹NORMA SALVATIERRA (UNLZ)²**Resumen**

En el marco del programa Lomas Ciencia y Técnica en su IV edición (Lomas CyT) y con otorgamiento de un subsidio se presentó el proyecto de investigación “El rol de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora como promotora de un modelo adecuado de comercio justo en la región” para el periodo marzo 2019 a marzo 2021, para el que, además, contamos con un becario del programa Estímulo a las Vocaciones Científicas 2019 (EVC-CIN 2019) del Consejo Interuniversitario Nacional (CIN), destinado a estudiantes universitarios de grado que deseen iniciar su formación en investigación.

Nuestro propósito fue establecer un modelo adecuado de comercio justo para la región impulsado desde la UNLZ que motive mejorar las condiciones de productores desfavorecidos económicamente propiciando la igualdad de oportunidades desde una alternativa diferente de consumo responsable, crítico, solidario y ambientalmente sustentable.

El comercio justo como práctica transformadora permite distribuir equitativamente la riqueza y facilitar mayores oportunidades de desarrollo a los países que participan de la cadena comercial (por estar el beneficio mejor repartido entre los diferentes eslabones de la cadena).

La universidad, conforme a sus funciones que la distinguen (docencia, investigación y extensión), posee una misión muy importante en la problemática que se aborda, ya que puede dar un aporte valioso en la adaptación de un modelo para la región atendiendo a sus propias realidades y necesidades.

¹E-mail: fmaceiras@economicas.unlz.edu.ar. Celular: (011) 152654-1536.

²E-mail: salvatierra@economicas.unlz.edu.ar. Celular: (011) 156168-1001.

A través de ella se realizan estudios e investigaciones, con respecto al estado del comercio justo en la región y en nuestro país, además de incorporar aportes desde lo académico en el mejoramiento de su implementación. En este sentido, y en función a lo expuesto, se impulsa la creación de un Observatorio de Comercio Justo en nuestra región, que ayude a concretar acciones tendientes a mejorar sus realidades a partir de la difusión de información a productores y consumidores, la realización de encuestas sobre el grado de conocimiento que alumnos, profesores, productores y consumidores tienen del comercio justo y su relación con el medio ambiente, el respeto a la no discriminación, al no trabajo infantil, entre otros.

Como institución de educación superior debemos asumir el compromiso con la responsabilidad social e integrarla en nuestros valores. Trabajar para convertir a los estudiantes en ciudadanos profesionales y responsables que generen valor para una economía y una sociedad más equitativa, inclusiva y sostenible.

Palabras clave: observatorio - comercio justo - desarrollo regional - prácticas profesionales supervisadas (PPS)

Introducción

Nuestra hipótesis de trabajo se centró en un modelo de comercio justo como generador de oportunidades de desarrollo para productores con desventajas económicas de la región. Se propuso la creación de un observatorio para el desarrollo de iniciativas económicamente sustentables que aporte al sector de pequeños productores herramientas e informes que le posibiliten capacitación, logrando así poder gestionar con información relevante y accesible a fin de garantizar mejores oportunidades, desde una alternativa diferente de consumo responsable, crítico, solidario y ambientalmente sustentable.

Las particulares circunstancias que atravesamos durante el desarrollo de la investigación debido al impacto de la pandemia de COVID-19, nos obligaron a cambiar nuestra metodología, pudimos ver que los emprendedores y microemprendedores de la región debieron reinventarse porque se vieron seriamente afectados, al igual que el sector del autoempleo y el cuentapropismo en general, llevándolos a pensar en distintas estrategias y obligados a encarar procesos de reorganización de tareas, buscando nuevas formas de hacer y pensar.

Pudimos evidenciar que algunos reorganizaron su comercialización y las ventas de modo virtual, y lo hicieron principalmente a través de las redes sociales, logrando adecuarse a su uso y funcionamiento.

Las propuestas generadas desde nuestra investigación se orientaron a crear una versión distinta del proyecto inicial, desarrollar un modelo

adaptado a la naturaleza de los cambios ocurridos, sus propias necesidades y las especiales situaciones que se sucedieron en el escenario post COVID-19.

Entendíamos que los pequeños emprendimientos familiares y pymes podrían verse favorecidos por la asistencia científica y técnica de la FCE UNLZ para el establecimiento de condiciones de intercambio comercial más justo.

Marco teórico

Contexto político-económico-social

El investigador no es neutro, el compromiso con algún paradigma, entendido éste como el sistema básico de creencias o cosmovisión, guía su investigación. En este sentido, adelantamos que las respuestas ontológicas, epistemológicas y metodológicas fundamentales de todo paradigma de investigación las efectuaremos desde la economía social.

Investigamos para mostrar que la realidad aceptada como natural e inmutable respecto de los términos desiguales del intercambio tradicional responde al capitalismo, nacido de la revolución industrial y francesa, que estableció no sólo una nueva matriz productiva, sino que además gestó nuevas relaciones sociales (burgueses y proletarios, proveedores, consumidores, usuarios), políticas, culturales y educativas.

Esta nueva matriz productiva se centró en la producción en gran escala propiciada por la cada vez más creciente tecnificación y optimización del trabajo sostenida por las diversas teorías científicas del trabajo.

Acompañando, apoyando y colaborando a este proceso de desenvolvimiento industrial se van desarrollando las técnicas gerenciales, entre las cuales se destaca el marketing. Así las empresas dedicarán esfuerzos para descubrir las necesidades de la clientela y proponer productos que las satisfagan.

Comercio justo

“El Comercio Justo es una relación de intercambio comercial, basada en el diálogo, la transparencia y el respeto, que busca una mayor equidad en el comercio internacional. Contribuye al desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de los pequeños productores y trabajadores marginados, especialmente los del Sur. Las Organizaciones de Comercio Justo, apoyadas por los consumidores, están activamente comprometidas en apoyar a los productores, sensibilizar y desarrollar campañas para conseguir cambios en las reglas y prácticas del comercio internacional convencional.”

Origen

El comercio justo, inspirado por Max Havelaar en 1860, surgió con la idea de comercializar materias primas de países en desarrollo de manera justa. En

1946 se manifestó por primera vez en EE.UU., y en 1958 se abrieron las primeras tiendas formales en Europa y el Reino Unido. En 1964 se creó la primera Organización de Comercio Justo y, en el mismo año, en la Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, se pidió la aprobación de reglas comerciales más justas. Se establecieron tiendas "UNCTAD" para vender productos del Tercer Mundo en Europa. En 1967 se creó la primera organización importadora en Holanda, y se establecieron redes de tiendas solidarias en varios países europeos. En 1987 se fundó la Asociación Europea de Comercio Justo, seguida por IFAT en 1989, ahora conocida como WFTO, que agrupa a 400 organizaciones en todo el mundo. Desde 1999, el movimiento del comercio justo ha enviado representantes a reuniones ministeriales de la OMC y ha logrado éxitos políticos, como la Resolución del Parlamento Europeo en 2006 y la Directiva sobre contratación pública en 2014. Hoy en día, el comercio justo es un sistema comercial solidario y un movimiento global, con más de 2.5 millones de productores en más de 70 países, más de 500 organizaciones importadoras y más de 4000 tiendas especializadas.

Estructura

Los integrantes de esta cadena de producción, comercialización y consumo alternativo son:

- Asociaciones de pequeños productores, especialmente de los países del hemisferio sur, que organizadamente y con altos estándares de calidad, de impactos sociales y la preservación de la naturaleza envían sus productos hacia los países ricos del hemisferio norte;
- Importadoras de comercio justo;
- Organizaciones comercializadoras de comercio justo que realizan las actividades de compra y venta aplicando los principios de comercio justo;
- Consumidores responsables que adquieren cada vez más estos productos;
- Las organizaciones de financiamiento y prefinanciación a las actividades de los productores;
- Organizaciones de cooperación internacional y Organizaciones No Gubernamentales de apoyo;
- Instituciones públicas que acompañan y asesoran a las organizaciones productoras.

Principios

Los principios del comercio justo se encuentran formulados de la siguiente manera:

1. Creación de oportunidades para productores en desventaja económica.
2. Transparencia y responsabilidad.

3. Pago de un precio justo.
4. Prácticas comerciales justas.
5. Desarrollo de capacidades.
6. No al trabajo infantil, no al trabajo forzado.
7. Compromiso con la no discriminación, equidad de género y libertad de asociación.
8. Asegurar buenas condiciones de trabajo.
9. Promoción de comercio justo
10. Respeto con el medio ambiente.

Rol de la universidad en el desarrollo del comercio justo

La universidad, conforme a las funciones de docencia, investigación y extensión que la distinguen, tiene una misión muy importante en la problemática que estamos abordando, pues desde las tres funciones señaladas puede ser un aporte valioso en la adaptación de un modelo de comercio justo para la región atendiendo a sus propias realidades y necesidades.

A través de la universidad se pueden implementar estudios e investigaciones, respecto no sólo al estado del comercio justo en la región y en nuestro país, sino también aportes desde lo académico en el mejoramiento de su implementación. Esto último se puede concretar a partir de difusión de información a productores y consumidores, realización de encuestas sobre el grado de conocimiento que alumnos, profesores, productores y consumidores tienen del comercio justo y su relación con el medio ambiente, el respeto a la no discriminación, al no trabajo infantil, entre otros.

Es decir que la universidad, a través de sus tres funciones, puede constituirse en diferentes organizaciones de cooperación contribuyendo a estructurar el movimiento con aportes técnicos o de otra índole, que sean necesarios para el desarrollo de las transacciones bajo el concepto de comercio justo.

En este sentido se pueden desarrollar clínicas de asesoramiento a productores en desventaja económica para asistirlos y orientarlos en esta forma de comercio. También son de mucha utilidad los observatorios a los fines de examinar con rigurosidad para conocer y reconocer el grado de información sobre el comercio justo, sus principios y estructura en el área de influencia de la comunidad de la Universidad de Lomas de Zamora.

Todo ello con la finalidad de ayudar a la construcción de un modelo adaptado a la región de comercio justo que permita mejorar las condiciones de productores desfavorecidos económicamente y también favorecer a consumidores públicos y privados en una alternativa diferente de consumo responsable, crítico y solidario.

La Responsabilidad Social Universitaria (RSU)

Como institución de educación superior asumimos el compromiso con la responsabilidad social y la integramos en nuestros valores. Trabajamos para convertir a los estudiantes en ciudadanos profesionales y responsables que generen valor para una economía y una sociedad más equitativas, inclusivas y sostenibles.

Esta surge ante la necesidad de encontrar nuevos escenarios culturales donde los comportamientos solidarios no sean sólo producto de acciones individuales, sino el resultado de la suma de condiciones construidas para la puesta en escena de la convivencia.

Es por ello que la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) es la respuesta que tiene la universidad para formar ciudadanos responsables con su entorno, generadores de ideas creativas y comprometidas para ayudar a solucionar problemas sociales y ambientales, sirviendo a ser parte de una comunidad sensible a su realidad y decidir hacer algo para cambiarla.

Desde su función de construcción crítica del conocimiento, las universidades deben asumir un rol activo en los procesos de nuevas formas organizacionales para el desarrollo. La realidad de la actividad universitaria en todo el país muestra experiencias cotidianas y concretas de soluciones prácticas a problemas socioeconómicos del contexto. A nivel global, estas instituciones académicas han logrado ser protagonistas de una acción sistémica, explícita e implícita. Explícita por la diversidad de mecanismos de coordinación formales; implícita por la multiplicidad de fenómenos de relaciones e interacción no dirigida que dan lugar a nuevas ideas e iniciativas.

Las formas que asume la RSU son diferentes mecanismos en las que una universidad puede ayudar a la sociedad. Existen cuatro tipos:

1. Promoción de impactos positivos en el entorno inmediato: Implica la creación de centros universitarios al servicio de la comunidad, como clínicas;
2. Promoción de un impacto comunitario: Son actividades a realizar en instalaciones de la comunidad para atender una necesidad del colectivo;
3. Actividades de asistencia técnica;
4. Actividades para el fortalecimiento de instituciones mediante el voluntariado: La universidad se contacta con instituciones en las que alumnos pueden ayudar de forma voluntaria.

Nos planteamos que si bien la UNLZ en su constitución no planteó expresamente el concepto de RSU, el mismo se deduce del ESTATUTO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOMAS DE ZAMORA, aprobado por las siguientes ordenanzas: N° 01/96 en Asamblea Universitaria del 21/12/96 y N° 01/98 en Asamblea Universitaria del 18/03/98 en el TITULO II, ENSEÑANZA

E INVESTIGACIÓN, CAPÍTULO I, DE LA ENSEÑANZA, arts. 5 y 6, en los cuales enmarca la promoción de los valores democráticos, la igualdad de oportunidades y posibilidades sin restricción alguna junto con la exigencia del conocimiento de la problemática de la realidad social. En consecuencia, el conjunto de acciones que realiza esta casa de estudios son resultado de la ejecución de su Proyecto Institucional de acuerdo con su misión, la orientación y coherencia de sus valores y actividades con la búsqueda del bienestar de los seres humanos para la consolidación de una sociedad más justa y con igualdad de oportunidades, a través de objetivos de corto, mediano y largo plazo, que permitan lograr las condiciones necesarias y suficientes para el desarrollo sustentable u sostenible.

Métodos

Durante el análisis preliminar respecto del estado actual de las investigaciones referidas al tema, detectamos que no se alineaba con la tendencia marcada por los organismos internacionales, los cuales trabajan para homogeneizar los criterios que delinean las acciones de los involucrados en Comercio Justo. Razón por la cual, para lograr orientar y acompañar a los productores de nuestra comunidad determinamos realizar un diagnóstico de la situación de nuestro universo de estudio y analizar de este modo factores claves que den sustentabilidad al proyecto.

La recopilación de los datos se realizó mediante encuestas directas, estructuradas y pre codificadas suministradas en el ámbito mencionado.

Para el análisis de los datos relevados se utilizaron técnicas de análisis cuantitativo y cualitativo, así como los métodos estadísticos adecuados a la problemática en estudio, tanto descriptivos como inferenciales. Se aplicó análisis descriptivo, análisis de asociación y métodos de prueba de hipótesis, entre otros.

Se analizó, mediante encuestas administradas por los estudiantes de esta unidad académica, la cantidad de emprendedores y micro-productores en la zona de influencia de la UNLZ que podrían encontrarse en condiciones desfavorecidas. Asimismo recopilamos información en las cámaras de comercio e industria, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), Instituto Municipal de la Producción el Trabajo y Comercio Exterior (IMPTCE – Municipio de Lomas de Zamora) y organismos públicos de los ámbitos provinciales y nacionales. Listamos las malas prácticas de negocios que realizan las empresas de la región a los efectos de idear un mecanismo de difusión del comercio justo que claramente pueda ser interpretado por la comunidad objetivo por tratarse de valores éticos, los mismos podrían ser cumplidos independientemente de su conocimiento.

Se relevaron las opciones de capacitación y empleo disponibles.

Se propuso la incorporación al website de la Facultad de Ciencias Económicas de un espacio destinado a la difusión y promoción del modelo del comercio justo adaptado, con enlaces a sitios de interés tanto públicos como privados, además de generar un medio de comunicación a través del banco de datos, el cual se constituirá en un dispositivo cómodo y accesible de vinculación tecnológica y estratégica.

Además, se elaboró una metodología de acceso y adaptabilidad para iniciar a los emprendedores, trabajadores y pequeños productores locales en el modelo adaptado de comercio justo propuesto.

Justificación

El proyecto se configuró para estudiar la incidencia en la regulación de las relaciones comerciales entre los centros hegemónicos mundiales y la periferia, constituida por los países productores, pero las circunstancias cambiaron.

La creación de un observatorio como espacio académico para generar información, reflexión y debate nos pareció una herramienta adecuada. Este permitiría, a partir de la información obtenida y registrada, proponer acciones éticas y responsables, inmersas en los principios del comercio justo, que trasciendan a productores, emprendedores y comerciantes menos favorecidos y se extiendan, además, a la responsabilidad empresarial y a la gestión en el ámbito público.

Considerando que un Observatorio de Comercio Justo es un espacio académico para generar información, reflexión y debate mediante la gestión, investigación y vinculación con la sociedad, indagamos respecto de la visión y misión que debe poseer el mismo.

Investigamos también acerca del término “innovación social” como un elemento innovador en un contexto dado. Representa una discontinuidad en relación con las soluciones generalmente planteadas y proporciona una respuesta creativa a problemas de tipo económico y social no satisfechos por el mercado o el Estado. Contribuyendo así a un mejor bienestar de los individuos y de las comunidades.

La pandemia ha puesto en evidencia el lugar clave de la ciencia, la tecnología y la innovación para hacer frente a la crisis actual. No solo porque estas nos permiten afrontar de modo eficaz los desafíos que a nivel de salud pública nos presentó el COVID-19 (fabricación de vacunas, detectores del virus, formación de profesionales médicos, entre otras cosas), sino porque los retos que la pandemia y la post-pandemia han instalado en materias tales como las telecomunicaciones, la educación, el trabajo a distancia, la transferencia tecnológica y la reconversión industrial son gigantescos.

Los emprendedores y microemprendedores de la región se vieron seriamente afectados por el impacto del COVID-19, como todo el sector del autoempleo y el cuentapropismo en general. Apenas decretado el ASPO (Aislamiento Social Preventivo Obligatorio del 15/03/2020) la mayoría de ellos experimentó un freno total de sus actividades que transcurrió durante los primeros dos meses en los cuales se vieron obligados a encarar un proceso de reorganización de las tareas.

Los microemprendedores vinculados a la venta presencial, ya sea a través de locales o ferias, fueron los que más tardaron en reorganizarse. No tenían los contactos de sus clientes como para restablecer el vínculo y tuvieron que iniciar un camino de capacitación autodidáctico y algo rudimentario acerca de cómo comercializar de manera virtual. Si bien la mayoría de estos casos pudo encontrar canales alternativos de comercialización, las ventas cayeron fuertemente.

A su vez, la discontinuidad de las acciones formativas de los programas estatales (para aquellos que estaban vinculados de alguna manera) generó en principio que los emprendedores pierdan el contacto con sus referentes durante todo el primer mes de aislamiento social, y que eso repercuta en la dificultad de encarar estrategias alternativas.

En los casos en los que fue posible retomaron la formación informalmente a través de grupos de WhatsApp, mientras que desde los organismos estatales (a nivel municipal por lo general) que impartían el asesoramiento esperaban que se reanuden los procesos de formación para el mes de julio 2020 mediante aulas virtuales, a los que no todos accedían por cuestiones de tiempo que destinaban a trabajar de lo que se les presentara.

Dentro de este grupo se encuentran los emprendimientos vinculados al rubro textil, que en gran medida ya venían trabajando a través de canales virtuales y fueron los únicos que no sufrieron una caída tan fuerte en la actividad, gracias a su experiencia previa en la comercialización digital y porque también pudieron reorganizarse enseguida en la producción de artículos de gran demanda, como los tapabocas.

En el otro extremo estaban los emprendimientos de tipo industrial que eran, mayormente, proveedores de otras empresas. Estos fueron los más golpeados por los efectos de la pandemia, ya que sufrieron un paro casi total de sus actividades.

Aquellos emprendimientos que pudieron reorganizar la comercialización y las ventas al modo virtual lo hicieron principalmente a través de las redes sociales. Se destaca puntualmente Instagram como el principal canal de comercialización. El foco en las redes sociales se explica principalmente porque no había intermediación en el envío de los productos y eso permitía que vendedor/a y comprador/a acuerden un punto de encuentro u otro modo

de envío. Estos emprendedores no suelen usar la plataforma Mercado Libre por las altas comisiones y los costos de envío, cuestión que fueron resolviendo en general a través de contactos que tenían movilidad y levantaban pedidos a demanda. Tampoco suelen trabajar con plataformas como Rappi, Glovo o Uber porque se les presentaban los mismos inconvenientes que con Mercado Libre. Finalmente, encontramos que entre las acciones del gobierno local tendientes a apoyar y facilitar herramientas a emprendimientos y a pymes (comerciales, industriales y de servicios) se destacaba la iniciativa implementada en el desarrollo de una plataforma digital. Desde la plataforma se promovían cuatro acciones concretas: promocionar a los comercios con entregas a domicilio; cursos de formación en línea gratuitos sobre cómo vender bajo la modalidad virtual y utilizar las plataformas de compra-venta existentes; asistencia técnica en línea; y medidas de alivio fiscal para pymes y comercios.

Las problemáticas

Entre las problemáticas que fueron afrontando los microemprendedores, más allá de las vinculadas a la realización del trabajo y a su comercialización, se destacaban dos cuestiones. Por un lado, la imposibilidad de acceder a los créditos oficiales a tasa cero para monotributistas que en su momento lanzó el gobierno nacional.

Al ser emprendedores/as de perfil informal, de los/as que se presentaron, ninguno logró calificar en los requisitos que exige la AFIP. Por otro lado, es recurrente la dificultad para comprar los insumos para la producción. Durante el primer mes de aislamiento, la pérdida de ingresos junto a la imposibilidad de acceder al financiamiento subsidiado se combinó con esta dificultad. En este sentido, avanzar en un proceso de formalización de las actividades de los emprendedores se vuelve indispensable.

Finalmente, dentro de las perspectivas que atraviesa el sector y más allá de las heterogeneidades que presentan, se puede pensar que una característica que los favorece es su capacidad de adaptación. Por un lado, son iniciativas con muy baja estructura de costos que sostener, lo cual les facilita achicar gastos y amoldar presupuestos; por otro lado, la producción que realizan es de una escala muy pequeña y trabajo intensivo, por lo cual pueden rápidamente amoldarse a los cambios suscitados por el contexto. Sin dudas, gran parte de esa adaptación pasará por la capacidad que tengan de incorporar las plataformas digitales y el comercio electrónico tanto para la venta como para el suministro de materias primas para la producción.

De todas maneras, se vuelve evidente que desde una perspectiva situada en el espacio del territorio y en el tiempo de la pandemia, gran parte de la sustentabilidad de las actividades emprendedoras va a estar determinada por una amalgama de estrategias de los sujetos y acciones estatales.

Es nuestro objetivo que los pequeños productores, trabajadores y emprendedores encuentren en nuestra unidad académica un centro de capacitación para la mejora de su actividad comercial, encuadrada dentro de los parámetros del Comercio Justo. En nuestra actividad académica constatamos que algunos de nuestros alumnos trabajan en pequeños emprendimientos familiares, propios o no. Estos emprendimientos podrían verse favorecidos por la asistencia científica y técnica de la Universidad de Lomas de Zamora para el establecimiento de condiciones de intercambio comercial más justo como así también los pequeños productores, trabajadores y emprendedores locales. Observamos que se imponía la adaptación del programa de Comercio Justo porque inicialmente este se configuró para incidir en la regulación de las relaciones comerciales entre los centros hegemónicos mundiales y la periferia constituida por los países productores.

Debíamos entonces generar una versión de este programa para nuestra región adaptada a la naturaleza de sus intercambios y sus necesidades propias.

¿Por qué un observatorio?

El proyecto propone dentro de los principios y prácticas del comercio justo, la adecuación del mismo a nuestra realidad territorial y social. No es adecuado transpolar modelos, si entendemos que los principios, objetivos y fines del comercio justo deben ser el rumbo y fin de nuestra propuesta investigativa y su materialización en la región que nos convoca.

Por ello, el observatorio nos sitúa en la problemática regional y nos permite con mayor precisión y certidumbre implementar acciones regionales para el comercio justo a partir de los datos obtenidos.

Un espacio académico para generar información, reflexión y debate, para alcanzar los fines propuestos y utilizarlos en la adaptación del comercio justo de los emprendedores y pequeños productores de nuestra región para que logren revertir sus condiciones desfavorables en las relaciones comerciales. Se propone pensar estos aportes desde dos ejes conceptuales: el pedagógico didáctico y el comunicacional.

Andamiar el conocimiento significa brindar guía y apoyo a los estudiantes para que puedan desarrollar diferentes destrezas, conocimientos, aptitudes y actitudes. En nuestro caso, este proceso se extiende a sus familias y a la comunidad en general, de modo de favorecer que la FCE-UNLZ sea percibida (significada) como nexo entre un estado de cosas actual y otro posible en lo relativo a la actividad económica que los ocupa.

Las acciones de extensión debieron ser diseñadas contando como insumo, indispensable y principal, los saberes teórico-prácticos previos de la población objetivo. La FCE-UNLZ debe partir de estos saberes para desde allí

captar el interés de sus beneficiarios y aumentar las probabilidades de sustentabilidad del proyecto. De lo contrario, se corre el riesgo de que el observatorio sea percibido como una acción extrínseca a la realidad cotidiana de los emprendimientos a los que va dirigido y esto lleve a que no sea significado como facilitador de nuevas oportunidades y desarrollos económicos.

Desde el eje comunicacional y político toma los conceptos de comunicación y liderazgo organizacional con el objeto de percibir la actividad del observatorio como la configuración de una iniciativa que busca influir en la comunidad, lo que es una acción política, dado que construir influencia es construir poder y el poder es siempre vincular, como señalan diversos estudiosos del Comportamiento Organizacional. Esta iniciativa debe vehiculizarse en una estrategia comunicacional que vaya en el sentido de crear conocimiento y consenso al mismo tiempo que posiciona a la FCE-UNLZ en el lugar de liderazgo (conducción) del desarrollo local, mediante la introducción y sostenimiento del observatorio en la región. Todo esto a través del convencimiento de que es el reconocimiento de los saberes populares previos, desarrollados hasta el momento, la condición de posibilidad de la inserción y valorización del observatorio en la comunidad. Sólo así podrá tener comienzo la interacción mutuamente esclarecedora y enriquecedora necesaria para el arraigo del proyecto y su despliegue en el territorio.

Una de las vías para llevar a cabo este compromiso desde la perspectiva del observatorio es, por un lado, la formación permanente de los agentes del sistema educativo nacional, tanto de nivel primario, secundario como terciario ya que es una cuestión prioritaria para transitar el camino hacia la excelencia educativa y hacia el progreso de nuestro país y, por otro, la formación de las personas de la comunidad en la cual ejerce influencia la Universidad de Lomas de Zamora.

Por ende, la formación y capacitación docente continua son esenciales para mejorar tanto la calidad de la enseñanza como la investigación. Así también, la alfabetización estadística de las personas puede ser una herramienta que otorgue algún beneficio en la toma de decisiones ante la incertidumbre. Los problemas reales nunca son tan sencillos como para que se puedan resolver mecánicamente. Por lo tanto, es importante hacer hincapié en la necesidad de pensar en la naturaleza real del problema, que puede ser tanto científico o de índole académica como así también de la vida diaria, en la necesidad de reconocer la complejidad de un fenómeno, en estudiarlo dentro del contexto teniendo en cuenta lo visible y lo oculto, lo predecible y lo impredecible.

Algunos resultados

Del procesamiento de la información obtenida, se detectó que:

- 1) Existe la necesidad de impulsar innovación en el tratamiento de la problemática de los emprendimientos sociales, mediante la divulgación de información y conocimiento, junto a nuevas metodologías y tecnologías propias de las Ciencias Económicas.
- 2) Es esencial detectar factores de innovación en la cadena de valor que permitan implementar cambios en la percepción del público consumidor tendientes a lograr calidad y contribuir a mejorar las condiciones de vida de los productores que se encuentran en desventaja económica en nuestra región.
- 3) Es evidente la carencia de informes periódicos respecto del desarrollo de nuevas oportunidades o emprendimientos productivos accesibles a los pequeños productores.
- 4) Es preciso invitar a docentes vinculados en las áreas de emprendimiento e innovación social a iniciar una conversación para experimentar este modelo, enriquecerlo y construir estrategias conjuntas para incrementar la tasa de éxito de los proyectos de nuestros alumnos en estas áreas de conocimiento.
- 5) Se requiere involucrar en la conformación y posterior funcionamiento del observatorio a los distintos Departamentos Pedagógicos a fin de que puedan aportar conocimientos, experiencias, proyectos en marcha y nuevos.
- 6) El observatorio generará un espacio para el desarrollo de la Prácticas Profesionales Supervisadas (PPS) de las carreras de grado que se dictan en nuestra unidad académica, cuestión que sirva para fortalecer sus tareas y las acciones de extensión.

Conclusiones

La manera de contribuir a la sociedad es contar con datos lo más fidedignos posibles que permitan obtener información útil para generar políticas públicas que mejoren calidad de vida de las personas.

Es así que un estudio sobre el mejoramiento de las condiciones y calidad de vida de la comunidad del área de influencia de la FCE-UNLZ (impulsado por el Observatorio de Comercio Justo) generaría:

- Procesos continuos en educación, formación, asistencia técnica e investigación.
- Trabajar sobre estándares de cohesión, integración, articulación, visibilización, productividad, competitividad, innovación y emprendimiento.
- Trabajo colaborativo como eje fundamental de la construcción desde aspectos como la multiculturalidad, y la multidisciplinariedad.

- Desarrollo de estrategias de transversalidad, del comercio justo y el consumo responsable.

Las acciones previstas desde el observatorio son:

- Desarrollar actividades de investigación relacionadas con las líneas de investigación del observatorio.
- Dictar cursos de formación en temas relacionados a la problemática objeto del observatorio.
- Organizar simposios, seminarios, jornadas, conferencias, charlas, coloquios, jornadas con otras universidades, empresas, organizaciones e institutos.
- Concretar la publicación de actividades y resultados de proyectos, en formato físico y digital.
- Facilitar el desarrollo de las Practicas Profesionales Supervisadas (PPS) para los estudiantes de nuestras carreras de grado.

Referencias bibliográficas

- Campaña Universidades Latinoamericanas por el Comercio Justo. <http://clac.comerciojusto.org/2017/08/campana-universidades-latinoamericanas-por-el-comercio-justo-una-academia-con-olor-a-tierra/>
- Carta de los Principios del Comercio Justo. Enero 2009. [https://wfto.com/sites/default/files/Charter-of-Fair-Trade-Principles-Final%20\(SP\)](https://wfto.com/sites/default/files/Charter-of-Fair-Trade-Principles-Final%20(SP))
- Comercio Justo: Impacto de la certificación en Argentina. <http://www.clac.comerciojusto.org/ulcj/estudiante-argentino-se-gradua-tesis-comercio-justo/>
- Echeverría, R. (2011). *La empresa emergente*. Granica.
- Equipo Federal del Trabajo. (2005). Bases Constitucionales para América Latina y el Caribe. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Lomas de Zamora. Citado en ponencia de G. G. Pinese (2017), La Publicidad, el consumo sustentable y el medio ambiente. XXVI Jornadas Nacionales de Derecho Civil. La Plata.
- El Cooperativismo se siente: ¿Qué es el cooperativismo? <http://www.inaes.gob.ar/es/articulo.asp?id=39>.
- Fardelli Corroporalese, C., & Ciancio, M. (2004). Incubadoras de Empresas Argentinas. Surgimiento, desarrollo y perspectivas. Informe de avance presentado en la 9na. Reunión anual de PYMES- MERCOSUR. UNGS. Argentina.

- Formichella, M. M. (2004). El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. INTA.
- Garcés Cobos, L. F.; Montaluisa Vivas, A. & Salas Jaramillo, E. (2018). El aprendizaje significativo y su relación con los estilos de aprendizaje. *Revista digital*, 1(376)
uce.edu.ec/index.php/anales/article/download
- Historia del Comercio Justo y su movimiento.
<http://comerciojusto.org/comerciojusto/historia/>
- Peralta y otros. (2011). *Materiales de los talleres. Emprender: Un trabajo diferente*. UNLu.
- Rodríguez, J. (14 y 15 de noviembre de 2006). Pobreza y población: enfoques, conceptos y vínculos con las políticas públicas con especial referencia a la experiencia y la situación de América Latina. Reunión de expertos sobre población y pobreza en Incubadora de Organizaciones Socio Productivas. Materiales de Estudio para Emprendedores. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CELADE). Santiago, Chile.
- Sarka, E., Gutiérrez, C., & Peralta, M. (2009-2011). Jóvenes como protagonistas del cambio: Un desafío entre todos. Proyecto de Extensión Universitaria, UNLu.
- Sarka, E., Gutiérrez, C., & Peralta, M. (2011). Incubadora de las Organizaciones de la Sociedad Civil. Proyectos Socio-Productivos (Economía Social). En el marco del Proyecto "Observatorio de las O.S.C."
- Servera F., Fayos, G., Arteaga, M., & Gallarza, G. (2009). Las bases ideológicas de este tipo de comercio vinieron de la mano de *Max Havelaar: Or the coffee Auctions of the Dutch Trading Company*, obra publicada por el holandés Eduard Dourwes.
- Torcigliani, I. (2007). Microemprendimientos familiares: Intervención del Trabajador Social. Editorial Espacio.
- Una perspectiva alternativa para la economía social.
http://base.socioeco.org/docs/coraggio_persp_altern_esp.pdf.
- Universidad de Colima. (2006). Observatorio universitario de las innovaciones.
<http://www.ucol.mx/observatorio/funciones.php>. Citado en Angulo Marcial, N. (2009).
- Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Estatuto.
- Urdapilleta, A. M. (2006) Observatorio de violencia social y de género en Torreón. www.lag.uia.mx/buenaval/buenaval

**EJE APORTES DE LA UNIVERSIDAD
AL MUNDO DEL MANAGEMENT**

**El cumplimiento normativo como factor de
competitividad en el gerenciamiento de las pymes**

AUTOR

JOSÉ AUGUSTO VEGA (UNSTA)

Palabras clave: competitividad – pymes – compliance – cumplimiento – gerenciamiento

Hace un par de años tuve la oportunidad de hacerme cargo de la administración de una empresa. En ese momento yo pensaba y me preguntaba con cierto temor sobre qué es lo que debía hacer y, por supuesto, qué es lo que debía no hacer.

Palabras más, palabras menos, yo debía cuidar la empresa. Y mis preguntas buscaron responder lo siguiente: ¿Pero entonces qué significa cuidar una empresa? ¿Gerenciar una empresa es cuidarla? Si tenemos que apelar a nuestro sentido común, en una primera instancia o el primer concepto que se nos viene a la cabeza es que cuidar es sinónimo de proteger. Ya ampliaremos este concepto.

Debemos entender que el fin último de toda empresa es la supervivencia. Perpetuarse en el tiempo. Y más allá de la planificación estratégica, que es inevitablemente necesaria, es fundamental definir determinados enfoques a tener en cuenta. Reconozcamos que la supervivencia de una empresa está ligada a su competitividad. ¿Cómo definimos la competitividad de una empresa? No hay una definición única de competitividad empresarial. En la tabla 1 que compartimos más abajo, vemos la opinión de distintos autores sobre el concepto de competitividad.

La palabra competitividad, se ha venido utilizando con gran énfasis desde las dos últimas décadas, especialmente en escenarios conformados por

gobiernos, estados, empresas, empresarios y universidades, entre otros; casi siempre para señalar el éxito o el fracaso de un agente económico, en el proceso de generación del valor agregado o para establecer un punto de referencia que permita evaluar el buen desempeño económico de un Estado, de una empresa, de un sector, o de cualquier otro agente económico. (Ramírez Díaz, 2006)

TABLA 1.

Autor	Concepto
(Cantillo & Daza, 2011)	La competitividad empresarial es definida como la capacidad de las empresas para vender más bienes o servicios, y de aumentar su participación en el mercado sin la necesidad de sacrificar sus utilidades.
(Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015)	La competitividad estratégica se alcanza cuando la empresa formula una estrategia que crea valor y la implementa con éxito para lograr una ventaja competitiva.
(Morales & Pech, 2000)	La competitividad radica en la capacidad de las empresas para disponer de algunos atributos que le permitan un desempeño superior y otorguen cierta clase de ventaja sobre sus competidores, gracias a la creación de productos de valor.
Sarmiento (2008:19-20)	"La competitividad empresarial se entiende como la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas y competitivas que permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico".

Tabla 1. Fuente: Molina Ycaza y Sánchez Riofrío, 2016

Lo que quiero significar en esta ponencia es que la empresa para poder sobrevivir debe ser competitiva. La competitividad es un concepto fundamental en el mundo empresarial y económico. Se refiere a la capacidad de una empresa, industria o país para competir con éxito en un mercado globalizado. La competitividad, sin ningún lugar a dudas, es un factor determinante para el crecimiento y desarrollo económico de las empresas y los países. Para ello es fundamental contar con una estrategia clara y enfocada en mejorar dicha competitividad para poder competir con éxito en un entorno cada vez más exigente.

La competitividad se basa en la eficiencia, en la innovación, en la calidad y en la capacidad de adaptación a los cambios del entorno. Ahora, esa competitividad tiene factores que la componen. En el siguiente cuadro vemos los factores de la competitividad según la opinión de distintos autores:

TABLA 2.

Autores	Innovación	Financiación	Estrategia y globalización	Medio ambiente	Tecnología e I+D	Capital humano
Aragón & Rubio (2005)	X	X			X	X
Cantillo & Daza (2011)						X
Estrada, García, & Sánchez (2009)	X		X		X	X
García & García (2013)		X		X		
López, Méndez, & Dones (2009)	X	X			X	X
Monteiro, Matias, Azevedo, & Oliveira (2013)	X		X			
Rodeiro & López (2007)	X	X		X		
Rubio & Aragón (2008)	X				X	X
Sarmiento (2008)		X		X	X	X
Vicente (2009)	X	X	X		X	X

Tabla 2. Fuente: Molina Ycaza y Sánchez Riofrío, 2016

Hay autores que estudian a la Pymes en Latinoamérica y plantean que existe una mayor cantidad de microempresas, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), esenciales para el desarrollo económico de un país.

Esto se debe principalmente a su relación con la generación de empleo, creación de riqueza, además de ser una fuente sustancial de suministro y abastecimiento de servicios para las grandes empresas (Molina Ycaza y Sánchez Riofrío, 2016)

En este orden de ideas la pregunta es: ¿qué variables permiten identificar el grado de competitividad que pueden ir ganando las empresas de un determinado sector, en una economía?

Y la respuesta podría estar orientada a la capacidad de responderle al mercado, a la innovación y al desarrollo tecnológico, lo que les permite producir bienes con características que despierten interés en los consumidores y que a su vez puedan optimizar sus factores de producción. Igualmente, a la cultura organizacional, la variación positiva en su estructura financiera, la mayor cobertura de mercado y a la participación del Estado, que proporciona la infraestructura física que permite dinamizar el proceso exportador (Bacigalupo, 2021).

El factor no contemplado: el *Compliance*

A mi criterio, entre los factores de la competitividad detallados en la tabla 2 no está contemplado el factor que, a los efectos del presente, llamaremos “factor de cumplimiento normativo”.

El cumplimiento normativo es una consecuencia de la aplicación en las pymes de políticas de *Compliance*. Entonces cabe preguntarnos: ¿Qué es el *Compliance*?

El *Compliance* es una política que nace de una filosofía. La filosofía de “hacer las cosas bien”. *Compliance* es un término anglosajón cuya traducción al español es “en conformidad”. En una primera instancia quizás nos confunda el término, pero en realidad nos da un significante que es “en conformidad con la ley”.

“Hacer las cosas bien” podría llegar a conducirnos a un relativismo. ¿Qué significa hacer o actuar bien? Porque para una persona habrá actitudes o formas de actuar que le parecen bien y quizás para otra persona esa misma conducta le puede parecer mal. Entonces para no caer en ese relativismo del que estamos hablando, a los efectos del *Compliance*, hacer las cosas bien es apegarnos a la ley. A la norma escrita, a la norma sancionada.

Por supuesto que la ley también debe guardar o tener un sesgo de moral. En algún lugar del mundo, por ley las mujeres no pueden estudiar, no pueden trabajar, deben caminar detrás del hombre y solo se les pueden ver los ojos. Esto está por ley en algún lugar del mundo. Lo cual no quiere significar que esté bien o que es moral y absolutamente reprochable.

El cumplimiento normativo, o sea el apego a las normas, es una consecuencia directa de una política de *Compliance* en la empresa. La empresa debe cumplir con la ley, con la normativa legal. Y hacer las cosas como corresponde según la ley es un factor más de la competitividad empresarial.

Silvina Bacigalupo (2021), de la Universidad Autónoma de Madrid, expone:

El término “*compliance*” proviene, como ya se ha dicho, del derecho anglosajón y significa “cumplimiento”, “obediencia”, “respeto”, entre los primeros significados del término. En el ámbito jurídico se identifica con el “cumplimiento normativo” y desde el punto de vista de la estructura empresarial se refiere de forma más extensa a la “organización de las empresas para el desarrollo de la actividad empresarial conforme a derecho”. Por regla general, se refiere de forma específica al cumplimiento de normas legales, pero también a normativa o políticas internas y estándares de buenas prácticas o de *soft law*. También encontraremos, en este contexto, el uso del término “*compliance* regulatorio” (...) En este sentido, *compliance* surge y se utiliza en el contexto del “marco de autorregulación” y de

la libertad para decidir la organización interna de las sociedades mercantiles de Derecho privado orientada a la prevención de los riesgos provenientes de su actividad empresarial. (...)

En el marco de la actividad empresarial en EE.UU. el término *compliance* surge vinculado al marco de las “normas de *soft law*” y, en particular, a “recomendaciones de buenas prácticas” basadas en el principio “*complain or explain*” (cumplir o explicar). Se trata de normas o recomendaciones de «cumplimiento voluntario» que son establecidas por organismos u organizaciones gubernamentales y no gubernamentales con la finalidad de que, en el ámbito del sector privado, las empresas incorporen las recomendaciones establecidas o, en caso de no hacerlo, expliquen la razón o razones que las lleva a no seguir dichas recomendaciones. En este ámbito se trataba de la incorporación de “recomendaciones de buena gobernanza, de rendición de cuentas y de responsabilidad social corporativa (RSC)”. (p.262)

Por su parte Nicolás Durrieu y Raúl Saccani (2018) afirman que:

El término en inglés *compliance* muchas veces se traduce como “cumplimiento normativo de la empresa”, aunque en realidad es mucho más que eso. Se lo puede describir como un conjunto de procedimientos y buenas prácticas adoptadas por las entidades de existencia ideal para identificar, clasificar, gestionar y corregir sus riesgos, a fin de evitar o reducir los riesgos propios de la actividad empresarial. Dicho conjunto de medidas va, a menudo, más allá de los requerimientos normativos y es por eso que se habla del fenómeno de la “autorregulación”.

Por su parte, la ley 27.401 atribuye responsabilidad penal a las personas jurídicas por algunos hechos de corrupción cometidos por sus dependientes y terceros vinculados con la empresa.

A fin de eximir o reducir su responsabilidad, resulta esencial que la entidad se organice de manera tal que pueda prevenir o reducir sus riesgos. Así cobra relevancia el programa de integridad de la sociedad (enumerada en los arts. 22 y 23), cuya adecuada implementación resulta de importancia para la ley debido a las siguientes razones: exime de pena y responsabilidad administrativa (art. 9º); atenúa la graduación de la sanción penal (art. 8º); es una condición necesaria para acceder a un acuerdo de colaboración eficaz (art. 18); y es un requisito para ser proveedor del Estado Nacional para ciertas contrataciones (art. 24) (Saccani y Durrieu, 2018).

En virtud de todo lo expuesto, mi aporte a este Congreso es que la gerencia o el órgano volitivo de la empresa, o sea donde se forma la voluntad de la empresa, que debe buscar la supervivencia de la empresa, debe incluir el cumplimiento normativo como un factor más en busca de la competitividad empresarial que le permitirá a la organización perdurar en el tiempo.

El enfoque basado en los riesgos normativos como eje de una gerencia estratégica le permitirá a la empresa poder gestionar los riesgos. Y esa gestión de riesgos da lugar a un esquema preventivo de riesgos mediante la implementación de una matriz de riesgos normativos.

Dejo en claro que a la hora de implementar el *Compliance* debe tenerse presente que su objetivo principal no es únicamente evitar las sanciones penales, sino crear y promover dentro de la empresa una cultura de cumplimiento normativo, lo cual implica la identificación y gestión de los riesgos, la formación del personal y la decisión de la empresa de actuar conforme buenas prácticas, cumpliendo las normas legales y los programas que se implementen a partir de la implementación de estas políticas.

En conclusión, a los distintos factores de competitividad de la empresa, tal como se describe en la tabla 2, debemos incorporar el “Cumplimiento Normativo” que se derivará de políticas de *Compliance* que debe implementar sí o sí la empresa. Todo lo que haga, todo lo que planifique, todo lo que proyecte, debe estar dentro de un marco normativo. No contemplar el riesgo normativo, puede traer graves consecuencias en la empresa. Consecuencias en virtud de sanciones, clausuras y, por sobre todo, puede afectar su credibilidad y prestigio.

Bibliografía

Bacigalupo, S. (2021). *Compliance. Eunomía. Revista en Cultura de la Legalidad*, 21, pp. 260-276.

<https://doi.org/10.20318/eunomia.2021.6348>

Molina Ycaza, D. E., Sánchez Riofrío, A.M. (2016). *Factores de competitividad orientados a la pequeña y mediana empresa (PYME) en Latinoamérica*.

Ramírez Díaz, L. F. (2006). *La competitividad...¿a qué se refiere? Ensayos de economía*, 16(29), 107-117.

<https://revistas.unal.edu.co/index.php/ede/article/view/24712/25275>

Saccani, R. R. y Durrieu, N. (2018). *Compliance, anticorrupción y responsabilidad penal empresarial*. La Ley



CONGRESO **Management Latam**

MANAGEMENT LATAM, una red de personas interesadas en el mundo organizacional y su gestión, responde a la necesidad de generar un espacio plural y diverso, que fuera capaz de aglutinar a la academia en sus diferentes versiones, desde el punto de vista disciplinar convocando a profesores de las ramas de la administración general, del marketing, de las finanzas, de los recursos humanos y de la estrategia, entre otras ramas del conocimiento.

A efectos de poder potenciar este grupo de base era necesario invitar a que se sumen profesionales y empresarios, para que efectivamente se pueda integrar un espacio con las diferentes miradas e intereses del management.

El Congreso Management Latam, cuyas actas presentamos en esta publicación, conforma una primera iniciativa que se materializó en abril de 2024 en las instalaciones de la Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino (UNSTA).

El lema “Explorando el futuro del Management: Liderazgo, Innovación y Estrategia” se evidenció en todas las presentaciones y debates, en las cuales se puso en la balanza lo que ya se viene haciendo, con una mirada de futuro que se compromete con nuevos paradigmas, buscando ese sano equilibrio entre las buenas prácticas vigentes y los cambios necesarios que los tiempos demandan.



UNSTA
UNIVERSIDAD DEL NORTE
SANTO TOMÁS DE AQUINO



editorial
UNSTA