

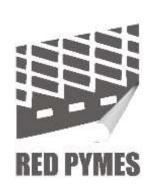
Desafío de las PYMES en un mundo global

Organización del trabajo, gestión humana y relaciones laborales en PYMEs

Editores:

Rubén Ascúa, Sonia Roitter y Paloma Fidmay

Lecturas seleccionadas de la XXII Reunión Anual Red Pymes Mercosur



2017

ISBN: 978-987-3608-31-5

ISBN: 978-987-3608-36-0

Contenido INTRODUCCIÓN
COMITÉ DE EVALUADORES
EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN DE I-DEALS DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS NUEVAS GENERACIONES DE EMPLEADOS
Andrea G. Rivero, Jorgelina Marino y Natalia Paola López
LOS FOROS LABORALES FORMATIVOS, COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN EDUCATIVA EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR PYMES
Jairo Contreras Capella; Yanyn Rincón Quintero; Francisco Ganga Contreras y Magda Ligia D´Janon Donado
LA COMPENSACIÓN COMO SOPORTE EN EL CAMBIO DE CULTURA Y CAPACIDAD PRODUCTIVA DEL EQUIPO DE TRABAJO EN PYMES
Silvia Franco
INDICADORES PARA LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA
Estefanía Solari
DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL AL DESARROLLO EMPRESARIAL SUSTENTABLE, UN ESTUDIO EMPÍRICO
Nicolás S. Beltramino; María Cecilia Conci; Juan Marcelo Ingaramo y Natalia Andrea Beltramino
CONDICIONES DE TRABAJO DIFERENCIALES EN LAS EMPRESAS CONTRATISTAS DEL SECTOR TELECOMUNICACIONES: UN ESTUDIO COMPARADO DE LOS CONVENIOS COLECTIVOS DE LOS TRABAJADORES TELEFÓNICOS DE PLANTEL EXTERNO
DESAFIOS DE LAS PYMES EN EL MODELO DE NEGOCIACIÓN COLECTIVO URUGUAYO

Beatriz Cozzano; Graciela Mazzuchi y Eloísa González

DEL

EL DESAFÍO DE AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD PARA UNA PYME. INTERBARGE

ARGENTINA)......154

PARAGUAY. UNA EMPRESA REGIONAL (PARAGUAY-URUGUAY-

Alejandro Pío Ceballos y Jorge Alberto Marchesi

COMPETENCIAS SOCIOEMOCIONALES DE ALUMNOS AVANZADOS DE CIENCIAS ECONÓMICAS – UNICEN. VÍNCULOS CON LAS CAPACIDADES PARA EL APRENDIZAJE EN LAS PYMES163
María Isabel Camio, Silvia Irene Izquierdo, Isabel María Mikulic, Melina Crespi Alejandra Di Giano
COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS 186
Yanyn Aurora, Rincón Quintero; Germán Hennessey Noguera y Jairo Antonio Contreras Capella.

INTRODUCCIÓN

La Red PyMEs Mercosur nuclea a investigadores y profesionales que, desde 1996, propician la generación y vinculación permanente entre el conocimiento y la práctica concreta en el ámbito de la pequeña y mediana empresa.

La Reunión Anual es la principal actividad académica de la Red PyMES Mercosur y cada año se desarrollan conferencias con expositores nacionales e internacionales y los participantes presentan trabajos estructurados en diferentes ejes temáticos que se van modificando.

Existieron varios hechos que marcaron el crecimiento, la internacionalización y la evolución de las actividades realizadas desde 1996 y en ese sentido no puede dejar de mencionarse que la Asociación Civil Red PyMEs se constituyó en filial argentina de la International Council for Small Business (ICSB) desde el año 2010. La ICSB, fundada en 1955, promueve la generación y difusión mundial del conocimiento vinculado con las pequeñas y medianas empresas.

También como parte de esa evolución, se presenta este libro como una nueva herramienta de difusión de trabajos de investigación seleccionados en el marco de la presentación de la XXII Reunión Anual de Red PyMES Mercosur "Desafíos de las PyMEs en un mundo global". Dicho encuentro se ha llevado a cabo en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica del Uruguay, Montevideo, los primeros días del mes de octubre del corriente año.

En coherencia con los revolucionarios procesos que han llevado al mundo hacia el uso intensivo de información y conocimiento como factores de producción, puede afirmarse que el conocimiento científico y sus derivados tecnológicos constituyen un producto social. Este libro pretende llegar a un público más extenso que el que frecuentemente asiste a las Reuniones Anuales porque la difusión y divulgación de los procesos y de los resultados de las investigaciones científicas y tecnológicas seleccionadas no sólo incorporan consideraciones sobre su potencialidad en el ámbito específico de las pequeñas y medianas empresas sino que además implican un impacto en lo económico, lo político, lo social y lo cultural de la sociedad como conjunto.

En este libro se presentan los trabajos discutidos en el marco del eje temático: "Organización del trabajo, gestión humana y relaciones laborales en PyMES". Se trata de estudios que debaten y reflexionan sobre experiencias relacionadas con la

organización del trabajo y la gestión humana en las PyMEs, desde distintos planos de análisis (micro y macro) y en diferentes contextos organizacionales e institucionales. En ese sentido, este eje nucleará las investigaciones y experiencias relacionadas con los desafíos con los que hoy se enfrentan las organizaciones, más o menos pequeñas, en referencia a la gestión de sus talentos humanos y sus relaciones laborales, a las políticas y estrategias de sus recursos humanos, al lugar que ocupa la Responsabilidad Social Empresaria, a la inclusión de la tecnología como canalizador de prácticas innovadoras.

Dentro de este eje temático se han presentado y discutido diez trabajos con diferentes enfoques teórico-metodológicos y objetos de estudio. Sobre esta base, es posible identificar cuatro grandes temas a partir de los cuales se ordenaron los escritos nucleados en este libro. En particular, los trabajos presentados refieren a estudios que se focalizan en cuatro subgrupos. El primero de ellos hace alusión a la generación de prácticas innovadoras de atracción, retención, formación y gestión de talentos humanos en organizaciones de diferente envergadura. El segundo, al lugar que ocupa la Responsabilidad Social Empresaria y la gestión humana en las PyMEs; el tercero, al modo en que se han ido desarrollando las relaciones laborales y los convenios colectivos en diferentes entornos organizacionales. Y por último, el cuarto incluye la presentación de experiencias concretas sobre formas de manejo de las competencias como desafío para optimizar la gestión humana en las organizaciones.

El primero de estos subgrupos nuclea a tres trabajos que abordan estudios específicos sobre el modo en que las diversas organizaciones generan prácticas innovadoras para reclutar a su personal, lograr que éste perdure a través del tiempo en su puesto de trabajo, capacitarlo de acuerdo a los conocimientos específicos que se requieran y gestionarlos adecuadamente para lograr su satisfacción y su máxima entrega. El primero de estos trabajos es el presentado por el equipo constituido por Andrea G. Rivero, Jorgelina Marino y Natalia P. López "EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN DE I-DEALS DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS NUEVAS GENERACIONES DE EMPLEADOS". Las autoras se han propuesto explorar cómo transcurre el proceso de negociación de los acuerdos idiosincráticos (I-Deals) personalizados, en empresas de conocimiento intensivo, haciendo hincapié en la perspectiva del empleado que negocia, independientemente del éxito o fracaso que obtenga como resultado. Para conocer las características del proceso de negociación en profundidad, se llevó a cabo un estudio de caso único en una empresa de software del Polo informático de la ciudad de Tandil y se recolectaron datos con diferentes herramientas metodológicas. A partir de la

exploración minuciosa del proceso de negociación de I-Deals, se concluye que es necesario focalizarse, no solo en la negociación en sí misma, sino también en las condiciones previas en las que se produce y en las consecuencias que estás tienen para las partes involucradas. Conocer todas estas dimensiones implicará un desafío de aprendizaje para los actores involucrados en el proceso; los empleados y las organizaciones, en tanto a los primeros les permitirá adaptar las condiciones laborales a sus necesidades y preferencias y, a los segundos, hacer uso de esta herramienta para motivar y retener a sus recursos humanos.

Por su parte, en su trabajo "LOS FOROS LABORALES FORMATIVOS COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN EDUCATIVA EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR PyMES" el equipo constituido por Jairo Contreras Capella, Yanyn Rincón Quintero, Francisco Ganga Contreras y Magdalena D'Janon Donado destacan, mediante un estudio cualitativo descriptivo, el rol de los foros laborales formativos como herramientas válidas para la formación del talento humano en organizaciones productivas colombianas. Se proponen evidenciar que una buena estrategia para aprovechar las fortalezas, oportunidades y recursos inherentes al sector productivo PyMEs es la promoción y creación de escenarios formativos pedagógicos, "sistema de foros laborales formativos" (FoLaFo), como un espacio para calificar la participación y convivencia laboral de los trabajadores. Sin embargo, los autores destacan que la respuesta de las PyMES aún es insuficiente respecto de si efectivamente son escenarios pedagógicos adecuados orientados a la formación del talento humano, por lo que aún se requiere de un mayor dominio y reflexión sobre sí mismo para propiciar un cambio en materia de gestión del conocimiento.

El tercer trabajo de este grupo desarrollado por Silvia Franco "LA COMPENSACIÓN COMO SOPORTE EN EL CAMBIO DE CULTURA Y CAPACIDAD PRODUCTIVA DEL EQUIPO DE TRABAJO EN PyMES hace referencia a una experiencia de intervención en una empresa dedicada a la venta de indumentaria que buscaba disminuir la rotación de personal y aumentar sus ventas. El relato refiere a los cambios en la ecuación de compensaciones que permitieron a la empresa lograr sus objetivos a partir de un cambio de cultura y potenciación productiva en sus locales comerciales. Se destacan como elementos importantes de esta experiencia la planificación, presupuestación y el establecimiento de compromiso con los resultados a obtener. A su vez, también se enfatiza que el costo del programa completo no significó un egreso extra, ni en gestión humana, ni en compensaciones, dado que la empresa afrontó el nuevo sistema de

remuneración y las horas de capacitación invertidas con un porcentaje del incremento de ventas.

En el segundo subgrupo de ponencias se incluyen dos trabajos que nos acercarán al conocimiento del lugar que se le asigna a la Responsabilidad Social Empresaria y la gestión humana en las PyMEs. Para ello, Estefanía Solari en su trabajo "INDICADORES PARA LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA Y SU RELACIÓN CON VARIABLES ESTRATÉGICAS DE LA EMPRESA", se propone mediante un abordaje cualitativo profundizar en la medición de las prácticas de la Responsabilidad Social Empresaria ya que su objetivación y cuantificación nos permitirá conocer el impacto del funcionamiento de la empresa en su entorno social, económico y ambiental y su proceso de toma de decisiones. La autora, por un lado, lleva adelante una revisión bibliográfica sobre los indicadores utilizados para las prácticas de Responsabilidad Social Empresaria y evalúa cuál es su impacto en las variables estratégicas de la organización y, por otro, analiza si esos indicadores son aplicables a las PyMES. Para categorizar y clasificar los datos se apela a la técnica de análisis de contenido y, a partir de ello, se pudo demostrar que si bien hay una cierta coincidencia en la elaboración de indicadores para la medición de la gestión de la Responsabilidad Social Empresaria aún se requiere de cierta adaptación para ser aplicado en PyMES específicamente, ya que en general se los utiliza para grandes empresas.

Por otro lado el trabajo "DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL AL DESARROLLO EMPRESARIAL SUSTENTABLE, UN ESTUDIO EMPÍRICO" de Nicolás Beltramino; María Cecilia Conci; Juan Ingaramo y Natalia Beltramino realiza un diagnóstico sobre la aplicación de un modelo de gestión de sustentabilidad empresarial denominado modelo Penta dimensional, desarrollado por la escuela de negocios del Instituto tecnológico de Monterrey, México. Dicho modelo representa una nueva forma de medición de los aspectos relativos a la Responsabilidad Social Empresaria, ya que trata de evaluar el desempeño empresarial por medio de cinco variables: Gestión Global, Competitividad, Relaciones, Impactos y Comunicación. El estudio empírico se efectuó a una muestra de micropymes del departamento San Justo de la Provincia de Córdoba, a efectos de identificar cuál es su situación frente a la sustentabilidad empresarial. A partir de este análisis se recomiendan acciones a seguir para fortalecer el desarrollo sustentable de las micropymes de la Región.

En el tercer subgrupo de ponencias, se destacan dos trabajos vinculados con en el modo en que se han ido desarrollando las relaciones laborales y los convenios colectivos en

diferentes entornos organizacionales. El primero de ellos, "CONDICIONES DE TRABAJO DIFERENCIALES EN EMPRESAS CONTRATISTAS DEL SECTOR TELECOMUNICACIONES: UN ESTUDIO COMPARADO DE CONVENIOS COLECTIVOS DE LOS TRABAJADORES TELEFÓNICOS DE PLANTEL EXTERNO" de Martín Rodriguez Miglio pone en evidencia la manera en que la revolución en las telecomunicaciones impacta fuertemente en términos económicos, productivos y organizacionales; generando, por ejemplo, la aparición de nuevos productos y servicios o diferentes modos de comunicación entre las personas. Argentina no se encuentra ajena los influjos que esto provoca a nivel mundial. En los últimos años la producción de servicios de telecomunicaciones se diversificó, la facturación creció, como así también el valor agregado del sector que ha ido ganando espacio en la estructura productiva local. En este sentido, el autor se propone reconstruir los aspectos generales del proceso de trabajo de servicios producidos por el sector relacionados con la telefonía fija y los servicios de internet, para luego identificar las diferencias en las condiciones de trabajo de los telefónicos que se encuentran en los distintos convenios colectivos que regulan su actividad según sean empleados por la empresas telefónicas o sus contratistas. El objetivo último se orienta a comparar las condiciones laborales de los trabajadores telefónicos de plantel externo que se encuentran en relación laboral, por un lado, con las grandes empresas proveedoras de servicios telefónicos en Argentina (Telecom y Telefónica), y por el otro, con pequeñas y medianas empresas contratistas del sector. A través de un diseño metodológico cualitativo, la presente investigación arriba a la idea de que existen tres grupos de diferencias: la primera está relacionada con la jornada de trabajo en términos de duración, intensidad, estabilidad y licencias, la segunda relacionada con el valor monetario erogado bajo la forma de salario y, la tercera, con las condiciones de representación gremial diferenciales.

El segundo trabajo que pertenece a este subeje, "DESAFIOS DE LAS PyMEs EN EL MODELO DE NEGOCIACIÓN COLECTIVO URUGUAYO", realizado por Beatriz Cozzano; Graciela Mazzuchi y Eloísa González estudia si la forma de negociación colectiva predominante en Uruguay, de carácter centralizada, afecta negativamente a los trabajadores de las micro y pequeñas empresas, que son amplia mayoría en el país. Para ello se analizan los convenios negociados por rama desde 1985 a la fecha, los convenios de empresa registrados en el Ministerio de Trabajo en los períodos 2008-2009 y 2015-2016 y se entrevista a los actores que participan en la negociación. Entre sus conclusiones se destaca que la negociación por rama y la legislación que la sustenta habilitan a considerar en forma diferencial a las PyMEs, a través de negociaciones por

empresa, y que si este tipo de negociaciones no se realiza es básicamente por una cuestión cultural y no debido a la regulación vigente.

El último de los subgrupos se encuentra integrado por tres investigaciones que nos invitan, por un lado, a conocer experiencias concretas sobre modelos de gestión y, por otro, a ilustrarnos sobre el desafío que implica el manejo de la información y las competencias de los recursos humanos como forma de optimizar la gestión humana en las organizaciones. En la primera de ellas "EL DESAFÍO PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD PARA UNA PyME" desarrollada por Alejandro Pío Ceballos y Jorge Alberto Marchesi se relata una experiencia de aplicación de una metodología ampliamente probada para implementar Lean Manufacturing en una empresa naviera de Paraguay, que consiste en comenzar con la aplicación de dos técnicas, el "A3" y el "Mapa de la Cadena de Flujo de Valor". El evento que duró dos jornadas de trabajo puede ser descrito como un trabajo de excelencia, donde se produjo una importante transferencia de conocimiento entre los participantes y se lograron sobradamente los objetivos planteados.

Por otro lado, María Isabel Camio, Silvia Irene Izquierdo, Isabel María Mikulic, Melina Crespi y Alejandra Di Giano en su trabajo de investigación "COMPETENCIAS SOCIOEMOCIONALES DE ALUMNOS AVANZADOS DE CIENCIAS ECONÓMICAS -UNICEN. VINCULOS CON LAS CAPACIDADES PARA EL APRENDIZAJE EN LAS PyME" analizan la importancia que tiene la formación en competencias para los nuevos perfiles que requieren las organizaciones modernas y específicamente cuál es la relevancia que ocupan las competencias socioemocionales en los estudiantes avanzados que se relacionan en su mayor proporción con PyMEs, desde un rol de asesoría o gestión. Es por esto que este trabajo intentó identificar el grado en que están presentes las competencias socioemocionales, como constructo multidimensional en alumnos avanzados de la Facultad de Ciencias Económicas UNICEN, y qué aspectos de las competencias socioemocionales de los futuros profesionales pueden vincularse con el aprendizaje de las PyMEs. Para ello, se realizó un estudio ad hoc a través de la aplicación del Instrumento ICSE, desarrollado por las Dras. Mikulic y Crespi junto a otros investigadores de la Facultad de Psicología de la UBA. El mismo responde a una escala con 9 dimensiones, correspondientes cada una de ellas a una competencia socioemocional. La encuesta se aplicó a través de una plataforma específica de la Facultad de Psicología de la UBA a estudiantes de cuarto y quinto año de la carrera de Licenciatura en Administración y Contador de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNICEN. Los hallazgos contribuyen a la identificación del grado en que las dimensiones

de competencias socioemocionales se alcanza por cada uno de los grupos de estudiantes avanzados en relación con el género, carrera y desempeño académico. En general, respecto de los resultados obtenidos se puede considerar que las competencias arrojan valores altos. En referencia al nivel de vinculación de los egresados con las PyMEs destacan que es importante que los alumnos cuenten con competencias de este tipo para de ese modo desarrollar habilidades profesionales que faciliten el éxito de su carrera en dicho ámbito.

Finalmente, la ponencia "COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS", de Yanyn Rincón Quintero; Germán Hennessey Noguera y Jairo Antonio Contreras Capella, tiene como propósito describir la comunicación directiva en las pequeñas y medianas empresas, mediante la identificación de los contenidos de mensajes y las formas de comunicación, con la idea de proponer herramientas efectivas para la comunicación directiva en este tipo de empresas. La investigación es de tipo descriptiva, bajo un diseño contemporáneo, de fuente mixta, transeccional descriptivo. Entre los resultados se destaca la presencia de charlas, de diálogo y negociación como estrategias preponderantes en la comunicación directiva, y se reconocen la emocionalidad, el tono y el lenguaje corporal como elementos claves de la comunicación directiva.

COMITÉ DE EVALUADORES

Carlos Aggio Analia Erbes

Miguel Bacic Héctor Ricardo Formento

Gustavo Baruj Silvia Franco

Miguel Benegas Renato Garcia

Gabriel Bezchinsky Natalia L. Gonzalez

Leopoldo Blugerman Victoria González

Jose Antonio Borello Fernando Graña

Marisa Botelho M. Belén Guercio

Alejandro Bricker Sabrina Ibarra Garcia

Anahi Briozzo AndresJung

Carla Daniela Calá Rodrigo Kataishi

Marina Laura Calamari Graciela Landriscini

Maria Isabel Camio Lisana Belén Martinez

Germán Edgardo Camprubi Cecilia Menendez

Javier Cantero John Miles

Mariela Carattoli Dario Carlos Milesi

Franco Chiodi Paloma Fidmay

Claudia D'Annunzio Alfredo Rebori

Marcelo Delfini Martin Rodriguez Miglio

Cecilia Diaz Sonia Roitter

Daiana Díaz Silvina Romano

José Ignacio Diez Vladimiro Verre

EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN DE I-DEALS DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS NUEVAS GENERACIONES DE EMPLEADOS

Andrea G. Rivero, Jorgelina Marino y Natalia Paola López
UNICEN. rivero@econ.unicen.edu.ar
UNICEN y CONICET. marino@econ.unicen.edu.ar
UNICEN. lopeznataliapaola@gmail.com

RESUMEN EJECUTIVO

En el contexto actual de las organizaciones intensivas en conocimiento, donde las empresas compiten por la atracción de recursos humanos calificados, y los empleados buscan cada vez más la personalización de las condiciones laborales, la negociación de acuerdos idiosincráticos (I-Deals) surge como una herramienta fundamental para la gestión de recursos humanos. A pesar de la utilización cada vez más frecuente de los I-Deals en el entorno organizacional y el creciente interés generado en el ámbito académico, son aun escasas las investigaciones que han focalizado en el proceso de negociación de I-Deals. Es por esto, que el objetivo del presente trabajo es explorar en profundidad el proceso de negociación de I-Deals en empresas intensivas en conocimiento, analizando el fenómeno desde la perspectiva del empleado que negocia. Para ello, se realizó un estudio cualitativo, explorando el proceso de negociación de I-Deals en un caso en particular: una PyME del sector Software y Servicios Informáticos (SSI) perteneciente al Polo Informático de Tandil. Se realizaron entrevistas en profundidad con empleados que habían atravesado la experiencia de negociación de I-Deals, enriqueciendo la recolección de datos con información secundaria, observación directa y vivencias de la cultura empresarial por parte de una de las autoras. El análisis dio lugar a un modelo integrador que incluye 3 componentes: Condiciones Previas, Negociación, y Consecuencias. El primer componente hace referencia a la información previa a la negociación de I-Deals. El segundo componente consiste en la negociación propiamente dicha, explicando qué, cómo, con quiénes y cuándo se negocia. El último componente se relaciona con el impacto tanto para el empleado, la empresa y los terceros afectados. Asimismo, se identifica que el mercado laboral del sector SSI, las particularidades de la industria, la cultura de la empresa, y las características generacionales de los empleados ejercen una gran influencia en la dinámica de negociación de I-Deals.

Introducción

Las organizaciones actuales se encuentran inmersas en un entorno altamente competitivo, donde la captación y retención de talentos plantea un importante desafío para la gestión de recursos humanos. En este contexto, las organizaciones buscan implementar prácticas para atraer, desarrollar y motivar talentos que les permitan diferenciar su oferta laboral de la de sus competidores (Cappelli, 2008, 2009). En forma paralela a la creciente competencia por el talento, los trabajadores, particularmente aquellos reconocidos por sus competencias y habilidades, se posicionan en una condición de mayor paridad frente a sus empleadores (Bartol y Martin, 1989). En consecuencia, estos trabajadores comienzan a desempeñar un rol cada vez más activo dentro de la relación laboral, demandando condiciones de empleo personalizadas que se ajusten a sus propias necesidades y expectativas (Rousseau, 2005).

Si bien son múltiples las herramientas con las que cuenta el empleador para responder a las demandas de los empleados, la negociación de acuerdos idiosincráticos ha logrado gran protagonismo, tanto en la práctica organizacional como en la literatura académica. Los acuerdos idiosincráticos (de ahora en más I-Deals, por su abreviatura del inglés: *Idiosyncratic Deals*), son acuerdos voluntarios, personalizados y no estandarizados, negociados por el empleado de manera individual con su empleador, con el objetivo de ajustar ciertos términos de la relación laboral a sus propias necesidades (Rousseau, 2005; Rousseau, Ho y Greenberg, 2006).

Los I-Deals adquieren relevancia en el contexto organizacional actual por dos motivos centrales. En primer lugar, porque las empresas necesariamente deben responder a las demandas y expectativas de las nuevas generaciones de trabajadores. Un porcentaje importante de la fuerza laboral actual lo constituyen personas nacidas entre los años 1980 y 2003. Esta generación, denominada *Millennials*, presenta características que la diferencian de generaciones anteriores a la hora de insertarse y permanecer en el mercado laboral. Estas características diferenciales derivan en un mayor número de demandas individuales, cada vez más personalizadas, con el propósito de lograr sus objetivos de desarrollo profesional, acceder a nuevas experiencias y desafíos laborales, y alcanzar flexibilidad y autonomía en sus trabajos (Cuesta, 2014). En segundo lugar, porque los I-Deals han sido reconocidos en el entorno académico como una herramienta fundamental para reconocer, motivar y retener a los empleados más valiosos (Rousseau, 2005), particularmente para aquellas organizaciones cuyo principal factor productivo es el conocimiento de sus trabajadores.

En los últimos años se ha observado un creciente interés por el estudio de los I-Deals (ver Liao, Wayne y Rousseau, 2016 para una revisión de la literatura). Fundamentalmente, las investigaciones realizadas hasta el momento han focalizado en los antecedentes y consecuencias de los I-deals, sin embargo poco se sabe acerca de cómo se desarrolla el proceso de negociación de dichos acuerdos (Liao, Wayne y Rousseau, 2016; Shaughnessy, 2012). Comprender el proceso de negociación resulta importante para avanzar en el conocimiento sobre los acuerdos idiosincráticos, ya que la forma en la que se lleva a cabo la negociación tiene implicancia directa en los resultados de los I-deals acordados (Mislin, Campagna y Bottom, 2011).

En este sentido, el objetivo del presente trabajo es explorar en profundidad cómo transcurre el proceso de negociación de I-Deals en empresas intensivas en conocimiento, haciendo hincapié en la perspectiva del empleado que negocia. En particular se explora cómo transitan el proceso de negociación los empleados que intentan negociar términos idiosincráticos en sus condiciones de empleo, independientemente de que resulte exitoso o no. Para lograr este objetivo, se desarrolla un estudio de caso en una PyME del sector Software y Servicios Informáticos (SSI). Esta empresa forma parte del Polo Informático de Tandil, un cluster tecnológico conformado por más de 70 empresas (en su gran mayoría PyMEs) agrupadas bajo el mismo objetivo estratégico de aprendizaje e innovación.

MARCO DE REFERENCIA

Negociación de acuerdos idiosincráticos

Las relaciones de trabajo tradicionales, en las que las empresas fijaban un precio y las condiciones de trabajo y luego el trabajador aceptaba o rechazaba la oferta, reconocían una posición de inferioridad de los trabajadores en comparación con la empresa. Entre otros aspectos, asumían que el empleado no tenía conocimiento del mercado, y no poseía el poder necesario para negociar (Rousseau, 2005). Sin embargo, las relaciones de trabajo en la actualidad se basan en una posición de mayor igualdad entre empresa y trabajador, fundamentalmente porque las organizaciones dependen cada vez más de las habilidades y el conocimiento específico de aquellos trabajadores que les proveen significativas ventajas competitivas. Es por esta razón que el poder de mercado de los trabajadores más valiosos los posiciona de manera privilegiada para demandar compensaciones y beneficios significativamente mayores que sus compañeros de trabajo (Bartol y Martin, 1989). Estas condiciones, llevan a los empleados a negociar acuerdos idiosincráticos que se ajusten a sus preferencias, en lugar de solo aceptar lo que sus empleadores les ofrecen.

Los acuerdos idiosincráticos o I-Deals son acuerdos voluntarios y personalizados de naturaleza no estandarizada que los empleados negocian individualmente con sus empleadores, sobre condiciones específicas de empleo que los benefician a ambos (Rousseau, 2005). Estos acuerdos individuales difieren, de alguna manera, de aquellos recibidos por otros empleados que realizan un trabajo similar en la organización, y pueden ser negociados en dos momentos diferentes: durante la etapa de contratación (ex ante) o una vez iniciada la relación laboral (ex post).

Específicamente, Rousseau (2005) señala las siguientes características particulares de los I-Deals:

- Son negociados individualmente por el empleado: el trabajador negocia en forma individual con su empleador, actual o futuro, ciertas condiciones de empleo que se diferencian de las condiciones generales ofrecidas por la organización para todos sus empleados.
- Implican heterogeneidad en las condiciones de empleo: los aspectos negociados son diferentes a las condiciones laborales de otros miembros de la organización que integran un mismo equipo o desempeñan puestos similares.
- Proporcionan beneficios tanto para el empleador como para el trabajador: los acuerdos idionsincráticos constituyen para el empleador una herramienta de motivación y retención de sus empleados más valiosos. Asimismo, permiten a los empleados conseguir condiciones de empleo que se ajusten mejor a sus necesidades particulares.
- Presentan variaciones en su alcance: los acuerdos negociados pueden ir desde un aspecto en particular hasta la totalidad de las condiciones laborales.

Las condiciones laborales negociadas constituyen el contenido de los I-Deals y abarcan diversos aspectos de la relación de empleo, como progreso profesional (ej. promociones, cambios de rol), tareas y responsabilidades (ej. reducir la carga de trabajo, realizar proyectos más interesantes), flexibilidad horaria (ej. modificaciones al horario y días de trabajo que se consideran "estándar", trabajar menos horas, lograr más días de compensación por la realización de determinada tarea), incentivos financieros (ej. incrementar las compensaciones en dinero, obtener un bono por determinado proyecto), y flexibilidad de ubicación (ej. cambiar el lugar desde donde se realizan las tareas por alguno de elección del empleado, completar una parte del trabajo fuera de la oficina, trabajar algunos días desde otra ciudad) (Rosen, Slater, Chang y Johnson, 2013; Rousseau, 2005; Rousseau y Kim, 2006).

Es importante considerar que la obtención de estas condiciones laborales particulares requiere de un proceso de negociación previa entre empleado y empleador. Este proceso de negociación permite obtener la aprobación formal de las condiciones individualizadas que un empleado no puede crear por sí mismo. Particularmente, negociar términos idiosincráticos permite a las organizaciones brindar a los empleados la flexibilidad que las políticas formales no ofrecen (Rousseau, 2005). Si bien todos los empleados reconocidos como "valiosos" para la organización podrían negociar estas condiciones laborales personalizadas, la literatura indica que aquellos que (1) poseen control sobre el ejercicio de su trabajo o manejo de un conocimiento que es escaso, (2) manejan información de mercado relevante para su trabajo y para la organización en sí misma, y (3) presentan habilidades de negociación, tienen más posibilidades de lograr acuerdos exitosos.

Nuevas generaciones de trabajadores en el sector SSI

Generación Millennials. Actualmente la fuerza laboral del sector SSI está compuesta en su gran mayoría por la generación de los Millennials, la cual abarca a todos los nacidos entre 1980 y 2003 (Strauss y Howe; 1991; Zemke, Raines y Filipczak; 2000). Para el contexto latinoamericano, dadas las diferencias temporales en la transferencia y difusión de la tecnología, característica fundamental para definir a esta generación, se toma el rango que va de 1985 a 2005 (Cuesta, 2014).

Ng, Schweitzer y Lyons (2010) identificaron cinco aspectos predominantes que los *Millennials* buscan en sus trabajos: equilibrio entre el trabajo y la vida, buenas remuneraciones y beneficios, oportunidades de progreso, experiencias de trabajo significativas y un ambiente de trabajo atractivo y estimulante. Asimismo, Finn y Donovan (2013) coinciden en que los *Millennials* pretenden encontrar en el trabajo oportunidades de desarrollo profesional, posibilidad de adquirir nuevas habilidades, y asignación de nuevos desafíos. A su vez agregan que los pertenecientes a esta generación valoran vincularse y socializar con otras personas, por lo cual manifiestan preferencia por el trabajo en equipo. También valoran tener flexibilidad laboral que les permita distribuir los horarios según su conveniencia laboral y personal, y buscan el *feedback* positivo y la aprobación de sus jefes, pretendiendo un reconocimiento de algún tipo.

Otros estudios también han indicado que los trabajadores de esta generación prefieren la multitarea y se aburren fácilmente (Johnson y Lopes, 2008). Además, prefieren un ambiente de trabajo que sea entretenido y relajado tanto en el modo de vestir como en los horarios laborales (Entzminger, 2005; Shaw y Fairhurst, 2008). Asimismo, buscan que se valore su

contribución individual a la organización en la que trabajan (Castro, 2010; Chirinos, 2009; Strauss y Howe, 2000; Monteferrante, 2010).

Si bien en el contexto argentino son aún escasos los estudios de este tipo, Sanz (2015) encontró que las principales motivaciones laborales de esta generación son las siguientes: desarrollo profesional, acceso a nuevas experiencias y desafíos, flexibilidad laboral y reconocimiento por parte de los superiores. Además, agrega que el sueldo y otros beneficios económicos son altamente apreciados, y constituyen un factor que puede desmotivar o motivar en gran medida según como sea aplicado.

Contextualización sector Software y Servicios Informáticos. Según la Cámara de Empresas de Software y Servicios informáticos (CESSI), en los últimos años se ha presentado un importante y sostenido desarrollo del sector SSI en Argentina. A través de los estudios realizados por el Observatorio Permanente de la Industria de Software y Servicios Informáticos (OPSSI) se puede comprobar que en los últimos años en el sector la facturación aumentó en forma constante, el empleo creció vertiginosamente, y la exportación se multiplicó. En materia de empleo, las empresas del sector SSI encuentran dificultades a la hora de cubrir las vacantes, debido a que la gran mayoría de los puestos requiere altos niveles de capacitación y preparación, así como experiencia previa en el sector.

Otra característica del sector a nivel de empleo es la alta rotación de sus recursos humanos. Estudios del OPSSI han demostrado que durante el año 2015 las empresas presentaron un índice de rotación promedio de 27,3% (más de un cuarto de sus trabajadores). Esto da cuenta claramente de la alta demanda y baja oferta de recursos calificados en el sector. Por último, una característica no menor es la ausencia de sindicalización en las empresas del sector SSI, a las cuales les aplican las leyes de contratos de trabajo y las remuneraciones básicas dictaminadas por el gobierno.

Las empresas del sector SSI están fuertemente concentradas en la Ciudad de Buenos Aires y sus alrededores, pero existen también importantes conglomerados de empresas agrupadas en distintos polos, clusters y entidades regionales ubicadas a lo largo de todo el país. Entre ellos se encuentra el Polo Informático de Tandil, uno de los clusters tecnológicos más dinámicos, conformado inicialmente en el año 2003 con 13 empresas productoras de software, y que en la actualidad nuclea más de 70 empresas, en su gran mayoría PyMEs.

METODOLOGÍA

Diseño. Con el objetivo de indagar en profundidad acerca del proceso de negociación de I-Deals, este trabajo adoptó un enfoque cualitativo, tal como sugieren Liao y colegas (2016). Para llevar adelante esta investigación, se realizó un estudio de caso único en una empresa de software perteneciente al Polo Informático de la ciudad de Tandil: MOBILE SA¹. Se seleccionó esta empresa como caso de estudio porque cumple con las características del contexto a explorar (Stake y Savolainen, 1995): gran demanda de recursos capacitados, empleados con conocimientos específicos, alta rotación en el sector, y ausencia de sindicalización. Esto ha facilitado a sus empleados la negociación individual de condiciones laborales diferentes a las de sus compañeros, ya sea antes o después de haber sido contratados.

Sitio de investigación. La empresa MOBILE SA se dedica al desarrollo e implementación de soluciones móviles para corporaciones, con más de quince años de experiencia en el sector. Fue fundada en 1997, como una subsidiaria de una empresa brasileña, y luego en 2002 se separó de su casa matriz para ser una empresa de sociedad anónima independiente de capitales argentinos.

La empresa posee dos unidades de negocio: Por un lado, la plataforma de marketing indirecto sfNet (FARMA), que constituye una solución de software completa para planificar y monitorear las actividades claves del proceso de marketing farmacéutico. Incluye la administración de una base de datos de contactos unificada y certificada que permite la mejora y simplificación del proceso de flujo de trabajo de campo de las actividades dentro de la comunidad médica y científica. Por otro lado, la unidad de negocios Nomad DNA constituye un conjunto de aplicaciones y servicios orientados a que las empresas puedan establecer estrategias de movilidad con usuarios internos y externos de manera integrada, enfocada principalmente en los mercados de consumo masivo y venta directa.

Como otras empresas intensivas en conocimiento, MOBILE SA ha ido cambiando su estructura frente a las diferentes estrategias implementadas y en función a la cantidad de recursos humanos que la empresa ha tenido en cada momento. Uno de los cambios más importantes a nivel estructural y estratégico se dio en el año 2008, con la apertura de sus oficinas en Tandil, frente a la posibilidad de atraer recursos humanos calificados por la cercanía con la UNICEN.

¹ El nombre utilizado para la empresa es ficticio, a fines de resguardar su identidad.

Asimismo, uno de los cambios más significativos a nivel interno se generó a finales de 2011, al establecerse que cada filial tuviese mayor presencia en una unidad de negocios particular, por lo que la sede de Tandil tiene a la mayor parte de sus empleados trabajando en la unidad de negocios Nomad DNA, mientras que en Buenos Aires se concentra el trabajo sobre las plataformas móviles para la industria farmacéutica (FARMA). Actualmente, la empresa cuenta con 74 empleados, entre sus dos sedes, Buenos Aires y Tandil.

Fuentes de información. Las herramientas utilizadas para la recolección de datos fueron: entrevistas en profundidad, información secundaria y observación directa. La muestra se conformó con empleados que se encuentran trabajando o que habían trabajado en la empresa estudiada, y sobre todo, que atravesaron la experiencia de negociar acuerdos idiosincráticos, más allá de haber obtenido un resultado positivo o no. Los perfiles de los individuos entrevistados fueron Customer Managers, Development Leaders, Testers, y Developers. Sin establecer a priori un número fijo de entrevistados, se comenzó el proceso de indagación, con una guía de entrevista. Para asegurar una correcta registración y documentación, no sólo de los relatos sino de las emociones emitidas al narrarlos, se grabó cada una de las entrevistas y luego se las transcribió para su posterior análisis. Las entrevistas se fueron agregando hasta alcanzar la saturación de la muestra (Neuman, 2005), arribando a un total de 9 entrevistas. La muestra final se conformó con un 30% de entrevistados de género femenino y un 70% de género masculino. Asimismo, el promedio de edad ronda los 31 años, abarcado individuos de 24 a 35 años.

Otra fuente de datos consultada fue la documentación interna de la empresa que consiste en presentaciones a clientes y empleados, la página web de la empresa y documentación legal y formal que la misma entrega a sus empleados cuando ingresan para que conozcan las políticas y reglas a seguir. Asimismo, la recolección de datos también se nutre de la observación directa y la vivencia de la cultura empresarial por parte de una de las autoras, lo cual permite agudizar la comprensión y ayuda a la interpretación de los datos recolectados.

Procedimiento y análisis. Luego de haber transcripto todas las entrevistas, se procedió a la lectura detallada de cada una de ellas, identificando 28 categorías de primer orden. Luego se procedió a agrupar las categorías de primer orden en conceptos más abstractos y teóricos, que identifiquen mejor los temas centrales de segundo orden (Clark, Gioia, Ketchen y Thomas, 2010). En esta etapa, se recurrió al conocimiento de la literatura y a la aplicación de técnicas de comparación en forma iterativa y continuada, que dieron lugar al surgimiento de 9 categorías de segundo orden. Finalmente, en la última etapa se plantea un nivel de

abstracción mayor a las anteriores, identificándose 3 dimensiones agregadas emergentes:

1. Condiciones previas; 2. Negociación; 3. Consecuencias. Estas dimensiones constituyen el pilar fundamental para la construcción del modelo de negociación de I-Deals y para la estructuración de sus componentes. En resumen, el modelo incluye 28 categorías de primer orden, 9 categorías de segundo orden y 3 dimensiones agregadas que explican cómo transitan los individuos entrevistados el proceso de negociación de I-Deals. En la sección de "resultados" se presentan tres tablas, una por cada dimensión agregada, justificando cada categoría con al menos tres citas respaldatorias, tal como recomiendan Berg, Lune y Lune (2004).

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Si bien el objetivo de este trabajo es analizar el proceso de negociación de I-Deals, de las entrevistas emergieron las dimensiones complementarias "condiciones previas" y "consecuencias" que ayudan a completar el entendimiento del proceso de negociación.

A continuación se exponen las tres dimensiones agregadas que se identificaron y que ayudan a ordenar y comprender los componentes que integran el proceso de negociación de I-Deals en el caso estudiado:

- Condiciones Previas: esta dimensión comprende aspectos que existían y eran conocidos por los entrevistados antes de iniciar la negociación. Evidencian el contexto en el que la negociación individual se da a nivel industria, empresa e individuo. Constituyen la base del proceso de negociación de I-Deals.
- 2. Negociación: esta dimensión comprende categorías que responden a ¿qué se negoció? (los aspectos negociados), ¿cómo se negoció? (las emociones, los canales de comunicación y los factores que favorecieron la negociación), ¿con quiénes? (las personas con las cuales se atravesó el proceso), y ¿cuándo? (el momento en que se negoció).
- 3. Consecuencias: en esta dimensión se exponen las consecuencias que las negociaciones tienen para las partes involucradas y los terceros que han sido afectados. Se hace énfasis en el resultado de la negociación: exitosa o fallida², lo cual determina en gran parte si las consecuencias son positivas o negativas para las partes.

² Se clasificaron todas las negociaciones que cada individuo nombró haber tenido en exitosas y fallidas, y de un total de 22 negociaciones se concluyó que un 73% fueron exitosas y un 27% fallidas.

A continuación se detalla cada dimensión y al final de cada una, se muestra una tabla con las categorías y las citas correspondientes, la cual es de vital importancia para lograr una mejor comprensión del fenómeno de negociación de I-Deals. Aun así, en la narrativa se exponen a modo ilustrativo algunos ejemplos de extractos de entrevistas. Para una mejor comprensión de las citas extraídas de las entrevistas, en el Anexo 1 se exponen las referencias acerca de las características de los individuos entrevistados.

A- Condiciones Previas

En esta dimensión se reúnen aquellas cuestiones relacionadas a aspectos previos de la negociación. Estos aspectos pueden condicionar o no las posteriores etapas, pero sin duda están presentes a la hora de negociar. Constituyen la base del proceso de negociación de I-Deals.

1- Industria

Hay aspectos que surgieron como elementos condicionantes o pre existentes en el sector SSI en Tandil y que han sido mencionados por los entrevistados como parte de las características del sector y sus empleados.

De las entrevistas realizadas surgen evidencias concretas de la existencia de contratos idiosincráticos en el sector SSI. Los entrevistados exponen claramente que en este sector hay **antecedentes de I-Deals**, pero que las políticas en cuanto a aplicarlos o no, son dispares entre las empresas.

En particular, los entrevistados destacan que las negociaciones individuales son frecuentes en el sector, sobre todo en lo relacionado a acuerdos salariales y aumentos:

"En general en todas las empresas las negociaciones de sueldo son individuales y es por eso que tenés empresas en donde uno que recién entra cobra más que uno que está trabajando hace 5 años. Eso es bastante común." (CM, 33, F, F)

Otra categoría que surge a nivel industria es la falta de *sindicalización*. Los entrevistados vinculan a este aspecto el hecho de que resulte habitual negociar individualmente para mejorar las condiciones laborales. Mientras que en otros sectores un gremio permite estandarizar ciertas condiciones como el sueldo, en el sector SSI no está fijada la remuneración para cada puesto. El hecho de estar disconforme con algún aspecto o querer simplemente mejorarlo pasa por un proceso individual dado que no existe un convenio de trabajo. La siguiente cita evidencia lo antedicho:

"Yo creo que es común negociar individualmente. Acá no tenemos como en otras industrias un aumento estipulado por un gremio, no está fijado cuánto es el aumento para un desarrollador, entonces cada uno tiene que pelearla por su cuenta." (DL, 35, M, E)

Surge también una categoría relacionada a la **valoración de la individualidad**. En detalle, se menciona que todos los individuos son diferentes y buscan diferentes objetivos por lo cual es entendible que busquen su bienestar mejorando su posición económica o profesional. En esta industria en particular, los entrevistados valoran tener la oportunidad de negociar individualmente porque cada situación de vida es diferente y enfrenta distintas necesidades. Esto se evidencia por ejemplo en la siguiente expresión:

"Pienso que es común que la gente negocie. Porque cada uno tiene sus necesidades y de eso depende mucho lo que necesite negociar. Yo creo que eso depende de cada uno, de la experiencia o de la situación que vive cada uno." (T, 25, M, E)

En la última categoría, se destaca que los empleados cuentan con **información del mercado** en el que trabajan. Esta información la obtienen generalmente de manera informal, de charlas con compañeros de trabajo o colegas que trabajan en otras empresas. También la deducen de la dinámica de la industria y el crecimiento que está teniendo, lo cual explica que en proporción haya más gente que quiera negociar. Posiblemente, también la han obtenido de entrevistas laborales con otras empresas, como se puede deducir de esta cita (y el contexto en que se la dijo):

"Yo sé que las empresas de sistemas en general tienen flexibilidad horaria, no es que me enteré en la empresa en la que trabajo ahora en particular." (CM, 33, F, F)

Particularmente, como se puede deducir de la cita anterior cuentan con información de los temas que luego les interesan negociar y los comparan con su situación actual.

A partir de estas categorías, puede decirse que no sólo en el sector SSI es frecuente negociar individualmente (Antecedentes e Información sobre el Mercado) sino que además se explican algunas de las razones por las cuales esto sucede (Sindicalización y Valoración de la Individualidad).

2- Empresa

Más allá de las características de la industria, algunos factores mencionados por los entrevistados hacen referencia a condiciones existentes que emergen de las características de la empresa.

Una categoría esencial que surgió durante las entrevistas es que existen **evidencias** de la negociación **de I-Deals** en el caso de estudio. No sólo los entrevistados han afirmado tener sus propias negociaciones (razón por la cual han sido parte de la muestra de este estudio), sino que también tienen conocimiento de las negociaciones de sus compañeros y del resultado de las mismas, como se evidencia en la siguiente cita:

"Es común negociar en esta empresa. Lo digo porque lo he visto, porque también he hablado con compañeros que habían hablado con su jefe o que estaban pensando en hablar con su jefe o superior para charlar ciertos temas." (CM, 32, M, E)

Más allá de eso, en la empresa existen **políticas empresariales** que limitan el contenido de los I-Deals, como por ejemplo que en cuestiones salariales no se puede negociar más de un 40% de aumento anual. También hay políticas que promueven la negociación individual o la organizan temporalmente, como comentó uno de los entrevistados:

"Es una política conocida acá que los empleados sabemos que de abril para mayo y de octubre para noviembre, están los aumentos de sueldo." (TC, 31, M, F)

La última categoría hace referencia a la **información** que los empleados tienen **sobre** la situación de sus **compañeros de trabajo**. Si bien la información no es en todos los casos transparente, sobre todo en los aspectos menos visibles como el sueldo, los empleados tienen información relativa a la situación de sus compañeros. Esto se evidencia en la siguiente expresión:

"Tener el beneficio de trabajar en el hogar creo que es muy fácilmente manejable, de hecho hoy existen casos muy particulares en los cuales tenés una persona trabajando en Mar del Plata, otra persona trabajando en Olavarría, gente en Buenos Aires que porque pierde un tren se queda trabajando de la casa, o se le inunda la esquina y se queda trabajando desde la casa. Es absolutamente manejable." (CM, 33, F, F)

3- Individuo

Adicionalmente a las características de la industria y de la propia empresa, los entrevistados hicieron referencia a características personales que constituyen condiciones previas de los propios entrevistados. Este es el bagaje de instrumentos y apreciaciones que, a diferencia de lo anterior, es particular de cada persona. Con estos aspectos los individuos terminan de llenar la "mochila" que llevan a la hora de negociar, en donde encontrarán herramientas que los ayuden a lograr sus objetivos, o les aportarán un peso que hará que su proceso de negociación sea más difícil de transitar para llegar a la meta.

Las **experiencias** previas en **negociación** constituyen un aspecto clave de las condiciones personales. Por un lado, se exponen argumentos en donde el entrevistado visualiza directamente la relación entre haber negociado antes y tener en la actualidad más herramientas para negociar. También se hace uso de la experiencia a través de plantear amenazas o ultimátum como única forma de hacer cumplir las demandas por parte del empleador. Estas referencias evidencian que hubo negociaciones previas que aportaron a la habilidad de negociar o a entender cómo hacer cumplir las demandas, como se evidencia en la siguiente cita:

"En mis anteriores trabajos, en algunos he tenido que negociar mejores condiciones laborales y considero que esas negociaciones y esas experiencias previas me han dado herramientas para poder negociar hoy en día mis condiciones laborales." (T, 35, F, E)

Otra categoría dentro de las condiciones del individuo son las **habilidades de negociación**. Concretamente en este punto se evidencian frases que concuerdan con actitudes que tiene un buen negociador como es la autoconfianza y la argumentación concreta que respalda su pedido, como se muestra en esta cita:

"Actualmente, cuando vas a negociar, uno entra más dispuesto a pelear, porque vos sabes que te van a tratar de marcar cosas malas. Si bien van a decir las cosas buenas que hiciste, también van a remarcar las cosas malas para disminuir el sueldo, pero vos tenés que ir con la mentalidad de que sin importar lo que te digan vos vas a rescatar las cosas buenas, tus virtudes para negociar." (DL, 35, M, E).

Otra categoría identificada por los individuos es la **importancia de las condiciones a negociar**. Los aspectos a negociar pueden tener mucho o poco valor para el individuo. Se puede evidenciar el valor que cada persona le da a lo que negocia por la forma en que se refieren a ello. Ciertas palabras o expresiones denotan que un aspecto es importante como por ejemplo cuando demuestran la intensidad o la energía con la que se busca negociar determinado aspecto utilizando términos como "fuertemente" o "nunca", o cuando hablan de la importancia del mismo refiriéndose a él como "único" o "fundamental". Todas ellas son expresiones determinantes y absolutistas, que muestran que esos aspectos son particularmente valorados por la persona, como se refleja a continuación:

"He negociado fuertemente el tema de los horarios, trabajar tres horas desde casa y tres en la oficina, cuando la tuve a M (su hija). Lo hice por ella. Mi objetivo era que siendo tan chiquita no tuviera que ir 8 horas a la guardería y por eso es que fui a plantear ese esquema de trabajo. En otro esquema no lo hubiera planteado nunca." (CM, 33, F, F)

Por el contrario, el siguiente ejemplo refleja una escasa valoración de lo que se pretendía negociar:

"He negociado cuestiones menores, como puede ser el canje de horas extras." (TC, 31, M, E)

Este ejemplo denota que el aspecto no era importante porque le parece una cuestión "menor", es decir, de poca importancia. Otro aspecto destacado en las entrevistas es que el elemento a negociar puede pasar a ser menos valorado en cuanto se torna masivo o uniforme para el resto de los compañeros. Por ejemplo, negociar salir antes de trabajar, o ausentarse por un momento en horario laboral por cuestiones puntuales es algo que todos los empleados han logrado negociar. Por lo cual, si bien es un aspecto que cada uno negocia según lo necesita, resulta poco valorado porque todos lo obtienen de manera sencilla y accesible.

Por último, emergió la **valoración de las capacidades** propias de cada individuo como motivador para negociar. En este sentido, se expone que el individuo evalúa su aporte a la empresa y considera que debe negociar como una forma de hacer valer su trabajo, el tiempo que le entrega a la empresa y el esfuerzo invertido. La siguiente cita evidencia lo anterior:

"A los dos meses que había entrado a la empresa hice algunas cosas que me parecieron que eran bastante buenas dentro de todo, y ahí hice la segunda negociación porque pensaba que merecía más sueldo que el que ganaba." (D, 24, M, E)

A continuación, se presenta la tabla 1 con el ordenamiento antes descripto y las citas correspondientes.

Tabla 1: Condiciones Previas – Industria, Empresa, Individuo

Fuente: Elaboración propia, citas de entrevistas

	Condiciones Previas			
Industria	Antecedentes de I-Deals	"En general en todas las empresas las negociaciones de sueldo son individuales y es por eso que tenés empresas en donde uno que recién entra cobra más que uno que está trabajando hace 5 años. Eso es bastante común." (CM, 33, F, F)		
		"Yo sé que todas las empresas tratan de negociar individualmente porque les conviene." (DL, 32, M, E) "Yo creo que depende de la empresa. Yo creo que en algunas se da ese espacio de negociación en la que los empleados pueden plantear sus temas." (CM, 32, M, E)		
	Sindicalización	"Yo creo que es común negociar individualmente. Acá no tenemos como en otras industrias un aumento estipulado por un gremio, no está fijado cuánto es el aumento para un desarrollador, entonces cada uno tiene que pelearla por su cuenta." (DL, 35, M, E)		

		"Me parece que es frecuente negociar individualmente, dado que no tenemos convenio de trabajo." (D, 24, M, F)
		"Creo las negociaciones individuales son frecuentes, que todos tienen que pelearla. Porque todos suelen estar disconformes con los aumentos y suelen tener que pelear sus aumentos." (DL, 35, M, E)
	Valoración de la individualidad	"Pienso humanamente que es común que la gente negocie individualmente porque cada uno busca su bienestar, mejorar su posición ya sea económica, o jerárquica del puesto laboral, o lo que sea. Pienso que es común, porque no creo que nadie quiera estancarse en donde está." (TC, 31, M, F)
		"Pienso que es común que la gente negocie porque cada uno tiene sus necesidades y de eso depende mucho lo que necesite negociar. Yo creo que eso depende de cada uno, de la experiencia o de la situación que vive cada uno." (T, 25, M, E)
	Información del mercado	"Todos tenemos conocidos en otras empresas y siempre estás viendo qué tareas hacen, si laburan mejor, si ganan más." (DL, 32, M, E)
		"Yo sé que las empresas de sistemas en general tienen flexibilidad horaria, no es que me enteré por la empresa en la que trabajo ahora en particular." (CM, 33, F, F)
		"Creo que debe ser algo común negociar ya que en la industria del software hay muchos empleados, hoy en día está creciendo mucho y pienso que por esa razón debe haber muchas negociaciones." (T, 25, M, E)
Empresa	Evidencia de I-	"La parte económica lo he negociado antes y después de haber sido contratado." (DL, 32, M, E)
	Deals	"Es común negociar en esta empresa. Lo digo porque lo he visto, porque también he hablado con compañeros que habían hablado con su jefe o que estaban pensando en hablar con su jefe o superior para charlar ciertos temas." (CM, 32, M, E)
		"Tengo comentarios de otros compañeros y me han dicho que han negociado sueldo." (T, 35, F, E)
	Políticas empresariales	"En la empresa actual había reglas generales para la negociaciones. Por ejemplo en sueldo más de un 40% anual era imposible, por más que seas un crack no te dejaban obtener más de un 40% anual." (D, 24, M, F)
		"Es una política conocida acá que los empleados sabemos que de abril para mayo y de octubre para noviembre, están los aumentos de sueldo." (TC, 31, M, F)
	Información sobre compañeros	"Tener el beneficio de trabajar en el hogar creo que es muy fácilmente manejable, de hecho hoy existen casos muy particulares en los cuales tenés una persona trabajando en Mar del Plata, otra persona trabajando en Olavarría, gente en Buenos Aires que porque pierde un tren se queda trabajando de la casa, o se le inunda la esquina y se queda trabajando desde la casa. Es absolutamente manejable." (CM, 33, F, F)
		"No te voy a negar que no me entero de oído ciertas remuneraciones de personas que ingresan o de personas que están." (TC, 31, M, F)
Individuo	Experiencia en negociación	"En mis anteriores trabajos, en algunos he tenido que negociar mejores condiciones laborales y considero que esas negociaciones y esas experiencias previas me han dado herramientas para poder negociar hoy en día mis condiciones laborales." (T, 35, F, E)
		"He tenido que negociar en mis anteriores trabajos pero la única forma en la que se llegaba a una negociación en sí era diciendo: "me voy, o dame esto porque me voy" o diciendo: "en tal lugar me ofrecen esto que yo quiero" entonces ahí te daban lo que pedias, sino no había respuesta." (CM, 31, F, F)
	Habilidades de negociación	Luego de hacer todos los tests psicológicos y entrevistas personales y que me notifiquen telefónicamente que había quedado, ahí fue donde nos pusimos de acuerdo en la fecha de ingreso. Se lo planteé y me dijo: "bueno voy a revisar esto con el jefe de área". Después me volvieron a llamar y me dijeron a modo comentario: "nosotros estamos con mucho trabajo y esperábamos que entres antes porque también viene el director de la empresa y suele hacer una inducción general y ya estaba prevista su llegada para tal semana, y vos nos estás diciendo que querés entrar en la próxima". Pero bueno, yo fui firme en mi postura de que quería entrar después de eso y lo cumplieron." (CM, 32, M, E)
		"Actualmente, cuando vas a negociar, uno entra más dispuesto a pelear, porque vos sabés que te van a tratar de marcar cosas malas. Si bien van a decir las cosas buenas que hiciste, también van a remarcar las cosas malas para disminuir el sueldo, pero vos tenés que ir con la mentalidad de que sin importar lo que te digan vos vas a rescatar las cosas buenas, tus virtudes para negociar." (DL, 35, M, E).

Importancia de las condiciones a	"El aspecto único y fundamental que negocié fue el sueldo. Yo estando sola y teniendo que mantenerme económicamente el sueldo no me cerraba por ningún lado para llegar a fin de mes con los gastos que tengo de alquiler y para vivir. Era sí o sí una oferta diferente o buscar otra cosa." (T, 35, F, E)
negociar	"He negociado fuertemente el tema de los horarios, trabajar tres horas desde casa y tres en la oficina, cuando la tuve a M (su hija). Lo hice por ella. Mi objetivo era que siendo tan chiquita no tuviera que ir 8 horas a la guardería y por eso es que fui a plantear ese esquema de trabajo. En otro esquema no lo hubiera planteado nunca." (CM, 33, F, F)
	"He negociado cuestiones menores, como puede ser el canje de horas extras." (TC, 31, M, E)
	"Lo de negociar horas para hacer algún trámite es casi normal para todos acá así que no hay mucha negociación en ese caso." (DL, 32, M, E)
Valoración de capacidades	"A los dos meses que había entrado a la empresa hice algunas cosas que me parecieron que eran bastante buenas dentro de todo, y ahí hice la segunda negociación porque pensaba que merecía más sueldo que el que ganaba." (D, 24, M, E)
	"Para negociar sueldo, lo que me impulsó es que era un sueldo bajo, ni siquiera para el puesto sino para cualquier persona. Y porque no se equivale el sueldo a todo el trabajo y el estrés que genera el puesto. Era darle un montón de tiempo para a fin de mes no tener nada." (CM, 31, F, F)
	"Para negociar me he basado en mi desempeño y mi función en la empresa." (DL, 35, M, E)
	"En el caso de negociar el sueldo antes de entrar a trabajar, lo que me impulsó a negociar es que ya contaba que era una persona apta para ese trabajo, la experiencia que tenía y los valores de mercado que se manejaban en ese momento cuando uno quería entrar a otra empresa. Básicamente esos puntos fueron en los que me sostuve para negociar el sueldo que pedí." (CM, 32, M, E)

B- Negociación

Esta dimensión constituye el núcleo de los resultados, donde "las cosas pasan". Es donde se da la dinámica de la negociación, y donde las partes, empleado y empresa (a través de sus representantes), realmente interactúan para llegar a un resultado.

Aquí se incluyen categorías que responden a ¿qué se negoció? (los aspectos negociados), ¿cómo se negoció? (las emociones, los canales de comunicación y los factores que favorecieron la negociación), ¿con quiénes? (las personas con las cuales se atravesó el proceso), y ¿cuándo? (el momento en que se negoció).

1- ¿Qué?

En esta sección se exponen los aspectos negociados por los empleados entre los cuales han surgido categorías relacionadas a lo económico, lo que puede flexibilizarse (en cuanto a tiempo y ubicación), la extensión de beneficios que ya existen y, por último, se presenta una categoría que surge como novedosa porque comprende la negociación de condiciones que deberían haber sido provistas por el empleador o condiciones que resultan básicas para todos los empleados.

El **sueldo** ha surgido fuertemente en prácticamente todas las entrevistas como un aspecto negociado, incluso en los casos en donde el entrevistado también ha negociado otras cuestiones, como se muestra en esta cita:

"Principalmente he negociado el aspecto económico, tener mayor sueldo. Después he negociado algún día libre u horas para hacer algún trámite." (DL, 32, M, E)

El factor económico ha surgido en individuos en donde el sueldo se consideraba por debajo de la media de la industria, y también en aquellos que han querido superar el salario actual más allá de que éste estaba dentro de los valores del mercado.

Otro aspecto negociado es la **flexibilidad temporal** que comprende cualquier modificación a las estructuras de días u horarios estipulados por la empresa ya sea solicitando horas o días libres o, en el caso de los empleados que recién ingresan, modificando el día en que se empieza a trabajar, como se evidencia en la siguiente cita:

"Si la empresa estaba de acuerdo con mi perfil y con el puesto para mí, negocié que me gustaría comenzar a trabajar a partir de tal día." (CM, 32, M, E)

También se ha negociado la **flexibilidad de ubicación** que consiste en trabajar unas horas o días en la oficina y otros desde el hogar (home office):

"He negociado fuertemente el tema de los horarios, trabajar tres horas desde casa para que M (hija) vaya menos horas a la guardería." (CM, 33, F, F)

Asimismo, se mencionó la **extensión de beneficios existentes**, es decir, ya otorgados por la empresa como es el caso del beneficio de maternidad. Este beneficio es otorgado a madres que han superado el periodo de licencia de maternidad por ley3 y se reincorporan a la jornada de trabajo. Consiste en trabajar desde el hogar 4 horas y las otras 4 en la oficina, hasta que el bebé tenga 6 meses. La entrevistada intentó negociar extender esta modalidad pasados los 6 meses del nacimiento de su hija (superando así el periodo del beneficio original):

"El principio de la negociación fue que yo hablé solamente con E (jefa) y le pregunté si podía extender el beneficio de trabajar 4 horas desde casa y 4 horas en la oficina, beneficio que ya da la empresa por maternidad. Esto lo hablé informalmente con E que era mi jefa directa y ella me dijo que sí." (CM, 33, F, E)

Por último, surgió otro aspecto a negociar el cual de cierta manera amplía el espectro de los aspectos negociados en los I-Deals, que son las **condiciones básicas**. Estos aspectos son

³ LEY N° 20.744 de Contrato de Trabajo, CAPITULO II - De la protección de la maternidad, Art. 177 - Prohibición de trabajar. Conservación del Empleo: Queda prohibido el trabajo del personal femenino durante los cuarenta y cinco (45) días anteriores al parto y hasta cuarenta y cinco (45) días después del mismo

cuestiones que deberían ser provistas por la empresa sin necesidad de negociación ya sea: porque la Ley del Contrato de Trabajo las regula, porque la empresa las promete como beneficios cuando el empleado entra a trabajar, o porque las debe proveer para que el empleado pueda hacer su trabajo correctamente. Esta categoría emerge de las entrevistas como algo novedoso ya que se supone que los I-Deals, por su naturaleza, sólo contemplan aspectos extraordinarios y no aspectos que se consideran dentro de las condiciones básicas que se espera tener cuando se inicia la relación laboral. Puntualmente, incluye negociar aspectos tales como la compensación de horas extras⁴, posibilidad de *home office*, o compensaciones extraordinarias por desarraigo (viajes al exterior) como lo muestra la siguiente cita:

"En un momento se habló de que nos empiecen a pagar por viajes al exterior, que eso no lo tenían contemplado, no lo tenían en el contrato y ya para el segundo viaje que hice fue algo que junto con mi compañero decidimos plantearlo y fue algo que se logró. El beneficio consistía en un plus en dinero por desarraigo, por estar trabajando fuera de Argentina." (CM, 32, M, E)

Asimismo, se incluyen en esta categoría beneficios que al empleado ya le correspondían porque se otorgan por política de la empresa, como es trabajar un día desde el hogar (*home office*), o porque son necesarias como poseer el equipamiento y los procesos correctos para trabajar.

2- ¿Cómo?

Aquí se exponen todos los aspectos que se derivan de este interrogante: ¿cómo se sintieron los individuos antes de negociar? (las emociones por las que pasó el entrevistado), ¿cómo contactaron a las personas con las cuales negociaron? (uso y propósito de los canales de comunicación para atravesar el proceso), ¿cómo negociaron para lograr su objetivo? (factores que influyeron para lograr una negociación exitosa).

En cuanto a los **aspectos emocionales** manifestados por los entrevistados se puede deducir que los condicionaron de cierta manera para ir a la negociación y salir exitosos o no. Son múltiples las emociones que se pudieron identificar, entre las que puede señalarse

⁴LEY N° 20.744 de Contrato de Trabajo, CAPITULO I - Jornada de Trabajo, Art. 201 - Horas Suplementarias: El empleador deberá abonar al trabajador que prestare servicios en horas suplementarias, medie o no autorización del organismo administrativo competente, un recargo del cincuenta por ciento (50%) calculado sobre el salario habitual, si se tratare del días comunes, y del ciento por ciento (100%) en días sábado después de las trece (13) horas, domingo y feriados.

emociones negativas, como la incomodidad o la angustia, y otras positivas como estar tranquilo o sentirse seguro, que en ciertos casos se relacionan a que el entrevistado tenía apoyo de terceros o confianza en sí mismo. A modo de ejemplo, uno de los entrevistados pasó por múltiples emociones dado que estaba transitando por el proceso de entrevistas, por lo cual sentía incertidumbre al no saber cómo iba a resultar lo que quería proponer y eso le provocó nervios y ansiedad, manifestando lo siguiente:

"Cuando negocié sueldo antes de entrar estaba nervioso porque no sabés si cuando planteás lo del sueldo esperado y estás muy lejos de lo que ellos quieren, por ahí directamente ni intentan contactarte. Así que era ansiedad, eso sentía. De saber si lo estaba haciendo bien, si iba a resultar." (CM, 32, M, E)

Otra categoría emergente de las entrevistas que explica cómo se dio el proceso de negociación son los **canales de comunicación** que se utilizaron, los cuales fueron principalmente en forma personal o mediante algún medio de soporte (mail, chat o teléfono). Se destaca el hecho de hablar personalmente como una alternativa de comunicación que da más fluidez y rapidez cuando el planteo es extenso, y permite explayar mejor las ideas, pensamientos y argumentos de lo que se está solicitando. Además, también se nombra como una forma de acercarse emocionalmente a la persona con la que negocian, estableciendo algún tipo de vínculo como se evidencia en la siguiente cita:

"Cuando negocié sueldo con el encargado de Recursos Humanos lo contacté en persona. Y a mi líder también lo contacté en persona porque creo que es la mejor forma. Por ahí por mail no podés expresarte de cierta manera, no podés mostrar las emociones o lo que sentís al otro." (D, 24, M, E)

Por otro lado, los canales de soporte se utilizan por diferentes razones: el mail se utiliza como medio formal para documentar lo que se acuerda en la negociación; el chat (a través de la aplicación Skype) se utiliza para hacer el pedido de manera más sutil, para evitar visibilidad inmediata ante otros y explorar de primera mano si la demanda va a ser escuchada o bien recibida; y por último, se menciona que el teléfono se utiliza como una alternativa a hablar personalmente.

Finalmente, se identificó otra categoría vinculada con los **factores de éxito** que son los que influyeron positivamente para lograr la negociación. En este sentido se trata de responder ¿cómo lograron que su negociación sea exitosa? Los entrevistados pudieron mencionar varios factores que ayudaron a que logren su objetivo. Uno de ellos es la sinceridad que implica ser auténtico al explicar por qué se necesita lo que se pidió y ser honesto al

manifestar la realidad que lo lleva a negociar. También el tener experiencia o antigüedad se percibe como un aspecto relevante a la hora de negociar. Se nombra como un factor favorable porque permitió darle el tiempo al empleado para aprender su trabajo, progresar dentro de la empresa y/o lograr más jerarquía como se evidencia en esta cita:

"Creo que la antigüedad me benefició porque a la hora de poner las cosas en la balanza creo que piensan: "él es un chico que ya conoce la aplicación, mal o bien pero la conoce". Pienso que valorarían la experiencia que conseguí en ese año." (T, 25, M, E)

También se expone que es importante poder demostrar con pruebas y evidencias que el trabajo se hizo con un alto nivel de desempeño, ya sea con documentos o con argumentos concretos de los beneficios que ha implicado para la empresa. La persistencia es otro factor que influyó positivamente y que los entrevistados utilizaron cuando veían que no obtenían respuesta o para activar beneficios que no habían sido otorgados. Por último, se identificó que la privacidad del lugar físico donde se hace la negociación, también influye positivamente en el resultado. El hecho de que el lugar haga sentir al entrevistado que está resguardado le permite estar tranquilo y exponer en detalle y con sinceridad su situación y lo que desea negociar, sin sospechas de que sus compañeros puedan escuchar.

3. ¿Con Quiénes?

Este aspecto responde a interrogantes tales como ¿quiénes son las personas con las que se negocia?, ¿qué puesto ocupan en la organización?, ¿son los decisores finales del resultado de la negociación o intermediarios? Las categorías emergentes han sido tres. Por un lado, los entrevistados han acudido a su **supervisor directo** como persona de contacto inmediata y definida por la estructura empresarial para hacer algunos de los reclamos que quieren negociar como pedido de beneficios que no se están cumpliendo o revisiones del sueldo. Acudir al supervisor asegura, en muchos casos, que el tema se trate con una sola persona que hará las operaciones necesarias para obtener una respuesta final a la demanda, como se evidencia en la siguiente cita:

"Para pedir el tema del home office, le hice un pedido formal a la que era mi jefa y ella ahí lo definió." (CM, 31, F, E)

Por otro lado, puede darse un proceso que pasa por varios **intermediarios**, en donde en todos los casos se involucra a Recursos Humanos como nexo entre áreas y mediador en algunas situaciones como se manifiesta a continuación:

"Cuando pedí un aumento lo hablé con la persona de Recursos Humanos y me dijo que ella lo iba a hablar con J (director) como para que yo no vaya directamente a hablar con él. Una vez que ella lo habló con él, organizaron una especie de reunión y me comentaron lo que habían decidido." (T, 25, M, E)

La tercera categoría emergente es el **máximo nivel** que comprende las negociaciones que fueron directamente discutidas con el director de la sede de Tandil. En algunas situaciones, hablar con el máximo nivel resultó en una respuesta inmediata a la demanda. Lo anterior se evidencia en la siguiente expresión:

"El tema de la negociación del plus por desarraigo, se dio directamente en persona en el despacho del director. Fue ahí mismo que me dijo: "bueno esperá, nosotros nos estamos reorganizando con esto de los viajes, va a llegar eso, no te hagas problema". Y no recuerdo si fue ya al mes próximo que me lo dieron pero desde el momento que lo planteé en esa reunión ya se acordó y ya se sabía que lo iba a cobrar." (CM, 32, M, E)

4. ¿Cuándo?

En cuanto al momento en el que se negociaron los I-Deals, por un lado se encontraron I-Deals que se negociaron antes de que comience la relación laboral, es decir, **ex ante,** y por otro lado I-Deals negociados después de haber comenzado a trabajar en la empresa, es decir, **ex post**⁵.

Entre los primeros, los I-Deals estaban relacionados al día en el que se iba a ingresar a trabajar, así como a la remuneración que el empleado iba a recibir una vez que ingresara a la empresa, lo cual se evidencia en la siguiente cita:

"Al sueldo lo negocié antes de haber sido contratada. Cuando yo mandé el curriculum y me citaron a la primera entrevista, de una me preguntaron cuál era el sueldo que yo pretendía. En esa primera entrevista la persona con la que hablé me dijo directamente que el sueldo era menor pero que esperara a una segunda para ver si se podía mejorar o no. Después de que realicé bien la segunda entrevista me llamaron al tiempo para decirme que había quedado, pero siempre con ese sueldo que me habían propuesto, mejorándolo un poco. A los dos días envié el correo diciendo que estaba agradecida por haberme tenido en cuenta

⁵ Se clasificaron todas las negociaciones que cada individuo nombró haber tenido en *ex ante* y *ex post*, y de un total de 22 negociaciones se concluyó que un 32% fueron *ex ante* y un 68% fueron *ex post*.

pero que a mí el sueldo definitivamente no me cerraba. Luego no recibí ninguna respuesta hasta un mes después que me ofrecieron una mejora y la acepté." (T, 35, F, E)

Por otro lado, la mayoría de los I-Deals identificados fueron negociados después de haber comenzado a trabajar en la empresa. Estos I-Deals presentan más variedad en cuanto a su contenido ya que corresponden a negociaciones de flexibilidad de ubicación y temporal, incentivos financieros y condiciones básicas. Esto último se refleja en la siguiente cita:

"Cuando entré a trabajar en el puesto que tenía al principio no me correspondía home office y hasta ahí estaba todo bien. Cuando cambié de puesto, supuestamente a los 6 meses ya me correspondía. Pasó casi un año y nada. Le hice un pedido formal a la que era mi jefa y ella ahí lo negoció. Cuando me lo dieron yo elegí un día, me dijeron que sí y me hicieron firmar una planilla y ahí lo tuve." (CM, 31, F, F)

A continuación la tabla 2 muestra las categorías de la dimensión "Negociación" y las correspondientes citas.

Tabla 2: Negociación - ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Con Quiénes?, ¿Cuándo?

Fuente: Elaboración propia, citas de entrevistas

	Negociación			
¿Qué?	Sueldo	"Negocié sueldo porque me parecía que el aumento no era suficiente porque consideraba que merecía un mejor sueldo y comparaba con sueldos de otras empresas de software y de otros rubros también." (DL, 35, M, E)		
		"El aspecto único y fundamental que negocié fue el sueldo." (T, 35, F, E)		
		"Principalmente he negociado el aspecto económico, tener mayor sueldo. Después he negociado algún día libre u horas para hacer algún trámite." (DL, 32, M, E)		
	Flexibilidad temporal	"He negociado algún día libre u horas para hacer algún trámite personal, o si tenía que viajar. Eso lo he pedido alguna que otra vez." (DL, 32, M, E)		
		"Si la empresa estaba de acuerdo con mi perfil y con el puesto para mí, negocié que me gustaría comenzar a trabajar a partir de tal día." (CM, 32, M, E)		
		"La última negociación que tuve fue un día sin goce de sueldo, que nunca lo había pedido en estos años y hace poquito lo necesité." (TC, 31, M, E)		
	Flexibilidad de ubicación	"He negociado fuertemente el tema de los horarios, trabajar tres horas desde casa para que M (hija) vaya menos horas a la guardería." (CM, 33, F, F)		
		"Lo que tuve que negociar porque se estaba atrasando era el tema del home office porque estaba tardando más de lo que me habían prometido." (CM, 31, F, E)		
	Extensión de beneficios existentes	"El principio de la negociación fue que yo hablé solamente con E (jefa) y le pregunté si podía extender el beneficio de trabajar 4 horas de casa y 4 horas desde la oficina, beneficio que ya da la empresa por maternidad. Esto lo hablé informalmente con E que era mi jefa directa y me dijo que sí." (CM, 33, F, E)		
	Condiciones Básicas	"He negociado el canje de horas extras. Lo que prefiero que me den depende mucho de la situación: porque por ejemplo si eran muchas horas me convenía el dinero. En el caso en que acumulé ocho horas, ahí hacía un fin de semana largo que yo lo usaba más que nada para descansar." (TC, 31, M, E)		

"En un momento se habló de que nos empiecen a pagar por viajes al exterior, que eso no lo tenían contemplado, no lo tenían en el contrato y ya para el segundo viaje que hice fue algo que junto con mi compañero decidimos plantearlo y fue algo que se logró. El beneficio consistía en un plus en dinero por desarraigo, por estar trabajando fuera de Argentina." (CM, 32, M, E).

"Lo que tuve que pedir porque se estaba atrasando era el tema del home office porque estaba tardando más de lo que me habían prometido." (CM, 31, F, E)

"Hay cosas que he negociado que tienen que ver con cómo se hace el trabajo y no con beneficios pavos que te pueden dar algunas empresas de software sino con que dentro del trabajo se hagan las cosas de una forma que uno se sienta más cómodo. Pidiendo que los procesos sean distintos." (DL, 35, M, E)

¿Cómo?

Aspectos Emocionales

"Cuando negocié lo del plus por desarraigo, me sentía tipo sindicato: tener que ir a pelear por algo que no están cumpliendo era una sensación rara. Me sentía incómodo, porque esperás que ya lo estén cumpliendo." (CM, 32, M, E)

"Si no hubiera tenido una necesidad familiar como la que tuve, jamás se me hubiera ocurrido pedir más plata, porque no me gustaba. Así que sentí nervios, vergüenza y falta de seguridad. Mucha incomodidad" (T, 25, M, E)

"Cuando negocié sueldo antes de entrar estaba nervioso porque no sabés si cuando planteás lo del sueldo esperado y estás muy lejos de lo que ellos quieren, por ahí directamente ni intentan contactarte. Así que era ansiedad, eso sentía. De saber si lo estaba haciendo bien, si iba a resultar." (CM, 32, M, E)

"Estaba tranquila porque tenía el apoyo de mi ex jefe con el que de alguna manera pedí opinión en cuanto a plantear el sueldo." (T, 35, F, E)

"Cuando negocié sueldo estaba tranquilo y decidido. No tuve dificultad en plantearlo porque sentía que me lo merecía." (DL, 32, M, E)

Canales de Comunicación

"Cuando negocié sueldo a la persona de Recursos Humanos la contacté en persona. Y a mi líder también en persona porque creo que es la mejor forma. Por ahí por mail no podés expresarte de cierta manera, no podés mostrar las emociones o lo que sentís al otro." (D, 24, M, E).

"Le dije a C (Recursos Humanos) que cuando tuviera un tiempo me gustaría hablar porque esas cosas me gusta hablarlas en persona, y personalmente le explique mi situación, le expliqué lo que pasaba y el aumento de sueldo que estaba solicitando." (T, 25, M, E)

"Me llamaron para darme el OK de que quedaba en la empresa, pero que la decisión dependía de mí si me cerraba el sueldo. Yo me tomé un tiempo para pensarlo y les respondí por mail. Lo hice por mail porque en ese momento Recursos Humanos no me contactaba enseguida y las veces que me contactaron también me contactaron por mail, y quedamos en eso. Para mí la forma más fácil de expresarlo o contarles era por mail." (T, 35, F, E)

"Para negociar cualquier cuestión primero le hablo personalmente, si tiene un ratito. Y después para que quede asentado mando un mail." (TC, 31, M, E)

"Cuando quiero negociar algo utilizo el chat porque es más rápido y fácil que por otra cosa. Aparte también para palpar como viene la mano." (CM, 33, F, E)

"Llamaba por teléfono en un lugar privado cuando tenía que negociar alguna cosa con Buenos Aires." (TC, 31, M, F)

"La negociación del día en que iba a ingresar fue vía telefónica porque yo estaba en mi casa." (CM, 32, M, E)

Factores de Éxito

"Para mí lo que influyó fue la sinceridad, lo que yo planteé, el por qué o la razón que yo les di de por qué no me cerraba el sueldo. Lo que yo les conté y mi realidad ellos la tomaron en cuenta." (T, 35, F, E)

"Creo que la antigüedad me benefició porque a la hora de poner las cosas en la balanza creo que piensan: "él es un chico que ya conoce la aplicación, mal o bien pero la conoce". Pienso que valorarían la experiencia que conseguí en ese año a la hora de decidir darme un aumento o no." (T, 25, M, E)

"Si no hiciera o pudiera hacer ciertas tareas, por ahí en la negociación de sueldo no hubiera obtenido nada. Me benefició en conseguir lo que quería o cerca de lo que quería." (DL, 32, M, E)

"Para que me reconozcan las horas extras, he llegado a pedirle al operario que haga una nota con la hora en la que he llegado y la hora en la que me he ido para justificar mis horas." (TC, 31, M, E)

"El plus por desarraigo, yo sentí que lo dejaban pasar por si alguien lo reclamaba, donde uno lo reclamaba, se lo daban y así fue." (CM, 32, M, E)

"Quizás el hecho de que nos hayamos reunido en el sótano que es un poco más privado que la oficina de J (director), me dio oportunidad de contar mejor lo que me pasaba y por qué pedía más sueldo. Si

pasar por el	
hí lo definió."	¿Con Supervisor quiénes? directo
acudir a mi	
e ella lo iba a e ella lo habló 25, M, E)	Intermediarios
evó el pedido hacia el área	
e yo negocié a entrevista."	
ando se iban	Máximo Nivel
despacho del o con esto de me lo dieron iba a cobrar."	
e citaron a la era entrevista perara a una entrevista me e me habían gradecida por ego no recibí 5, F, E)	
esto para mí,	
ron que eran merecía más	Ex Post
e y hasta ahí pondía. Pasó o me lo dieron =, F)	
ro m	Ex Post

C. Consecuencias

La dimensión de consecuencias es la última evidenciada en las entrevistas, reflejando cómo afectaron los acuerdos exitosos y los fallidos⁶ a las partes involucradas y a terceros, según la percepción del empleado que negoció.

⁶ Se clasificaron todas las negociaciones que cada individuo nombró haber tenido en exitosas y fallidas, y de un total de 22 negociaciones se concluyó que un 73% fueron exitosas y sólo un 27% fallidas.

1. Partes involucradas en la negociación

Las partes involucradas son las que participaron directamente de la negociación: el **empleado** y la **empresa** (a través de sus representantes). Con respecto a los empleados, se hace referencia a cómo los afectó individualmente ya sea en su remuneración, en su progresión de carrera o en sus emociones. En las entrevistas realizadas, cuando el individuo identificaba que se beneficiaba con el resultado exitoso de su negociación, señaló experimentar emociones positivas asociadas como estar "contento" o "satisfecho". La siguiente cita evidencia lo antedicho:

"Cuando aceptaron el sueldo que había planteado me sentí satisfecha y contenta, porque primero que el trabajo me gustaba y lo necesitaba, quería hacer ese cambio profesional. Y segundo que estaba satisfecha porque lo que yo les conté y mi realidad ellos la tomaron en cuenta y evidentemente el perfil que tenía para el puesto les servía, eso también estaba bueno." (T, 35, F, E)

Por otro lado, con respecto a la empresa, las repercusiones vienen ligadas al desempeño de sus empleados, la calidad de su trabajo y la rotación. "Bajar" el desempeño, trabajar a "desgano", o no cumplir con todo el trabajo porque el horario laboral se vio reducido son acciones que se identificaron luego de negociaciones fallidas y que claramente tuvieron consecuencias para la empresa en cuanto al desempeño y la calidad del trabajo, incluso hasta llegar a la desvinculación como lo muestra la siguiente expresión:

"Cuando no me permitieron trabajar algunas horas de casa y otras en la oficina me dio bronca, me puse mal. La realidad es que hay un antes y un después de esa negociación en mi relación con la empresa. Desde el nacimiento de M hasta que me fui, fue un desgaste constante y todo por lo mismo. Durante meses estuve trabajando a desgano, lo cual duró hasta que me fui de la empresa. Me terminé cambiando de trabajo porque la relación con la empresa ya no daba para más." (CM, 33, F, F)

Por el lado contrario, se identifican consecuencias positivas también relacionadas al desempeño y la calidad del trabajo cuando la negociación ha sido exitosa. En estos casos los entrevistados manifiestan directamente que se sienten "obligados" o con "razones suficientes" como para hacer bien su trabajo, evidenciando que sienten una deuda con la empresa porque ésta cumplió con lo que querían, y ahora les toca demostrar que realmente lo merecían.

2. Terceros afectados

Se trata de las personas que no participaron de la negociación pero que aun así se ven afectadas de alguna manera por los resultados de la misma. Aquí se incluye a la **familia**, que agrupa a los familiares y seres queridos de los entrevistados, con quienes en el caso de las negociaciones exitosas podían afianzar sus lazos y compartir tiempo de calidad como lo evidencia la siguiente cita:

"Si me aprobaban esto de entrar más adelante de la fecha que ellos preveían, yo podía hacer viajes, visitar amigos y familiares que tengo en otras ciudades. Me lo aprobaron, entonces se puede decir que terminó afectando positivamente a externos." (CM, 32, M, E)

Por el lado de las negociaciones fallidas se menciona que no tener mayor sueldo afecta al poder adquisitivo de la familia en su conjunto, y además un mal estado de ánimo también repercute de forma negativa en la manera en que las personas se vinculan con su familia.

También se incluye a los **compañeros de trabajo** que se ven afectados porque el beneficio obtenido por una sola persona puede o no ser trasladado al resto de los compañeros. Las evidencias muestran que en ninguna circunstancia las negociaciones exitosas de sueldo son trasladadas de forma pareja a las personas que realizan las mismas tareas o tienen la misma jerarquía. Por otro lado, las negociaciones positivas de los beneficios obtenidos que ya debían ser provistos según lo dictamina la ley, sí son trasladados a los compañeros de trabajo. Por último, se evidencia que algunas situaciones negociadas individualmente y que son visibles para los demás (como es el caso de trabajar desde el hogar algunas horas) tienen fuertes repercusiones y pueden ser vistas como inequitativas por los compañeros de trabajo, como se refleja en la siguiente cita:

"Cuando me permitieron extender el beneficio de maternidad se enteró J (compañera de trabajo en las mismas condiciones con el beneficio de maternidad) e hizo una queja muy grande porque ella quería seguir con el beneficio pero no lo había planteado en su momento y me terminé peleando con mi compañera de trabajo." (CM, 33, F, E)

A continuación la tabla 3 expone las citas que evidencian las consecuencias para cada parte según la perspectiva del empleado.

Tabla 3: Consecuencias - Partes Involucradas, Terceros Afectados

Fuente: Elaboración propia, citas de entrevistas

		Consecuencias
Partes involu- cradas	Empleado	"Lo del sueldo no afectó a nadie más, solo a mí. Y lo del plus por desarraigo también me afectó solo a mí, a mi ingreso." (CM, 32, M, E) "Cuando no me suben el sueldo después de plantearlo me siento lógicamente mal. Pero es como te digo: agachás la cabeza, pero por dentro no estás bien porque no es lo que vos esperás." (TC, 31, M, F) "Cuando aceptaron el sueldo que había planteado me sentí satisfecha y contenta, porque primero que el trabajo me gustaba y lo necesitaba, quería hacer ese cambio profesional. Y segundo que estaba satisfecha porque lo que yo les conté y mi realidad ellos la tomaron en cuenta y evidentemente el perfil que tenía para el puesto les servía, eso también estaba bueno." (T, 35, F, E)
	Empresa	"Como después de la negociación de sueldo no tuve un feedback por así decirlo, bajé mi desempeño." (D, 24, M, F) "Cuando no me permitieron trabajar algunas horas de casa y otras en la oficina me dio bronca, me puse mal. La realidad es que hay un antes y un después de esa negociación en mi relación con la empresa. Desde el nacimiento de M hasta que me fui, fue un desgaste constante y todo por lo mismo. Durante meses estuve trabajando a desgano, lo cual duró hasta que me fui de la empresa. Me terminé cambiando de trabajo porque la relación con la empresa ya no daba para más." (CM, 33, F, F)
		"Cuando no me dejaron continuar con el beneficio de maternidad que ya me habían extendido yo terminé reduciendo mi horario laboral a 6 horas y yo creo fuertemente que terminó perjudicando a la empresa porque yo tenía que hacer el mismo trabajo en menos tiempo y no era posible." (CM, 33, F, F) "Cuando cumplieron con todo lo que les pedí es como que sentís que te obliga a que tu desempeño sea óptimo y sentí que lo hice, es más, en las revisiones de desempeño estaban conformes, decían que apostaban a mí para más proyectos así que se ve que lo estaba haciendo bien." (CM, 32, M, E) "Creo que mi desempeño mejoró luego de que me aumentaron el sueldo como les pedí. Pienso yo que después de esa negociación tenía más razones para ser bueno en lo que hago, sentía que tenía que
Terceros afecta- dos	Familia	hacer algo que amerite el aumento que me dieron." (T, 25, M, E) "Si me aprobaban esto de entrar más adelante de la fecha que ellos preveían, yo podía hacer viajes, visitar amigos y familiares que tengo en otras ciudades. Me lo aprobaron, entonces se puede decir que terminó afectando positivamente a externos." (CM, 32, M, E) "La negociación de sueldo directamente me beneficiaba a mí, pero también lo beneficiaba a mi hijo y a mi familia que no estaba pasando por un buen momento económico." (T, 25, M, E) "Que no me aumenten el sueldo en una casa en que se vive en pareja obviamente influye negativamente." (CM, 31, F, F) "Obviamente que yo no estoy conforme con que no me aumenten el sueldo, entre otras cosas, y mi
	Compañeros de trabajo	"Lo del plus por desarraigo para las personas que viajan, sé que se extendió a los demás porque estuve hablando con compañeros de trabajo y me dijeron que ya les estaban cumpliendo con eso, así que eso doy fe que lo están cumpliendo para todos." (CM, 32, M, E) "Lo del sueldo no puede extenderse a mis compañeros de trabajo, porque es muy personal de acuerdo al desempeño de cada uno." (CM, 33, F, E) "No creo que pueda extenderse el beneficio a mis compañeros, porque tengo comentarios de otros compañeros y las negociaciones en cuanto a sueldo no resultan positivas para ellos." (T, 35, F, E) "Cuando me permitieron extender el beneficio de maternidad se enteró J (compañera de trabajo en las mismas condiciones con el beneficio de maternidad) e hizo una queja muy grande porque ella quería seguir con el beneficio pero ella no lo había planteado en su momento y me terminé peleando con mi compañera de trabajo." (CM, 33, F, E)

A modo de síntesis, la figura 1 muestra un modelo que refleja el proceso de negociación de I-Deals:

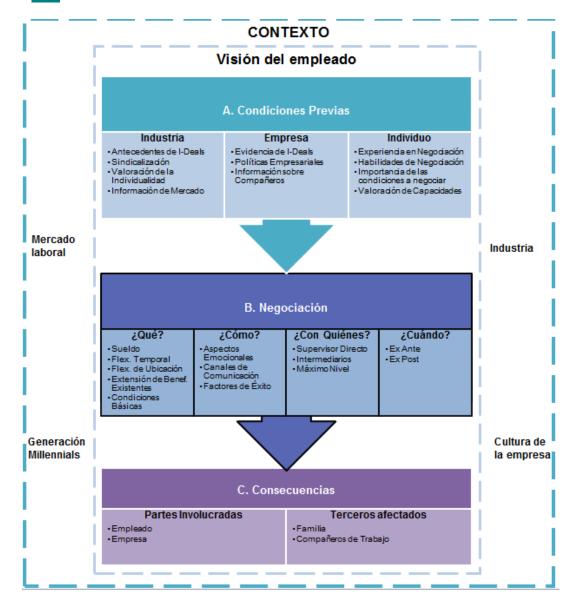


Figura 1: Modelo del proceso de negociación de I-Deals

. Fuente: Elaboración propia

Este modelo permite visualizar que las dimensiones que emergieron del análisis se encuentran inmersas en un contexto permeable. Las características del mercado laboral del sector SSI y la industria influyen en cómo el empleado visualiza las condiciones previas u oportunidades que lo llevan a negociar, creando un marco favorable para el planteo de I-Deals. Además, la consideración de la cultura empresarial permite al empleado identificar qué es negociable, no solo en la industria, sino en la empresa (limitando lo que no se puede negociar y legitimando lo que sí) y cuáles son los elementos que se han negociado en el pasado, teniendo por lo tanto más probabilidades de ser aceptados en el presente. Asimismo, se identifica que las características de la generación de los *Millennials*, tanto en

la intención y decisión de negociar, como en su mirada acerca de lo que obtiene de la negociación, impactan en el proceso.

En cuanto a las dimensiones emergentes, el modelo muestra claramente el orden en que surgen a lo largo del proceso de negociación. En primer lugar, el empleado se prepara (condiciones previas) buscando conocer las características de la industria y la empresa, es decir las "reglas de juego" que debe tener presente a la hora de negociar. Asimismo, el empleado aporta al proceso sus propias características (habilidades y experiencias previas) y las utiliza como parte de su preparación. En segundo lugar y a partir de esta preparación previa, el empleado se encuentra en condiciones de negociar el I-Deal, exponiendo qué es lo que quiere obtener, identificando cómo obtenerlo, y contactando a quien se lo pueda otorgar en el momento que se le presente la oportunidad. Por último, la negociación implica una serie de consecuencias, no sólo para el empleado y la empresa, sino también para terceros que se ven afectados, como familia y compañeros de trabajo.

Finalmente, es necesario aclarar que este trabajo presenta como limitación el hecho de que explora sólo un caso de estudio de un sector específico. Esto impide que los resultados puedan generalizarse, ya que muchas de las conclusiones son afectadas por las características de la empresa, y los rasgos culturales y generacionales de los empleados. Por tanto, futuros estudios podrán ampliar y profundizar los resultados obtenidos. En este sentido, podría explorarse el proceso de negociación de I-Deals en otros casos de sectores intensivos en el uso del conocimiento, para poder comparar sus resultados con los hallazgos del presente trabajo. Asimismo, podría resultar interesante el estudio acerca de los efectos de las negociaciones reiteradas, es decir cuando los empleados se ven forzados a negociar acuerdos idiosincráticos para conseguir condiciones de empleo adecuadas, lo cual puede deteriorar la relación de empleo, impactando negativamente en el ambiente laboral.

El proceso de negociación de I-Deals implica una dinámica de aprendizaje constante para ambas partes: empleado y organización. En este sentido, conocer en profundidad dicho proceso resulta de utilidad tanto para los empleados que pretenden moldear sus condiciones laborales según sus necesidades y preferencias, como para las organizaciones que buscan una mejor utilización de los I-Deals como herramienta de motivación y retención del talento.

Bibliografía

Bal, P. M. (2017). Why do employees negotiate idiosyncratic deals? An exploration of the process of i-deal negotiation. New Zealand Journal of Employment Relations.

Bal, P. M., Kleef, M., & Jansen, P. G. (2015). The impact of career customization on work outcomes: Boundary conditions of manager support and employee age. Journal of Organizational Behavior, 36(3), 421-440.

Bartol, K. M., y Martin, D. C. (1989). Effects of dependence, dependence threats, and pay secrecy on managerial pay allocations. Journal of Applied Psychology, (74), 105-113.

Berg, B. L., Lune, H., y Lune, H. (2004). Qualitative research methods for the social sciences (Vol. 5). Boston, MA: Pearson.

Cámara de Empresas de Software y Servicios informáticos (CESSI) (2013). Por qué Argentina. Recuperado el 27 de febrero de 2017, de http://www.cessi.org.ar/mercados-externos-por-que-argentina-1030/index.html

Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. Harvard Business Review, 86(3), 74.

Cappelli, P. (2009). Talent on demand–managing talent in an age of uncertainty. Human Resource Management International Digest, 17(6).

Castro, L. (2010). Estrategias de compensación: tendencias 2010. Presentación inédita. Caracas: Mercer.

Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 2(4), 6.

Clark, S. M., Gioia, D. A., Ketchen Jr, D. J., y Thomas, J. B. (2010). Transitional identity as a facilitator of organizational identity change during a merger. Administrative Science Quarterly, 55(3), 397-438.

Cuesta, E. (2014). La Generación Y latinoamericana en las organizaciones: algunos aportes conceptuales y empíricos. Revista Gestión de las Personas y Tecnología, 7(19), 15.

Entzminger, A. (2005). Dress up or down? American Bankers Association ABA Banking Journal, 97 (10), 7, 10.

Finn, D., y Donovan, A. (2013). PwC's NextGen: A global generational study. Evoloving talent strategy to match the new worforce reality, 1-16.

Johnson, J. A., y Lopes, J. (2008). The Intergenerational Workforce, Revisited. Organization Development Journal, 26(1).

Liao, C., Wayne, S. J., y Rousseau, D. M. (2016). Idiosyncratic deals in contemporary organizations: A qualitative and meta-analytical review. Journal of Organizational Behavior, 37(1), 9-29.

Mislin, A. A., Campagna, R. L., & Bottom, W. P. (2011). After the deal: Talk, trust building and the implementation of negotiated agreements. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 115(1), 55-68.

Monteferrante, P. (2010). La generación net claves para entenderla. Debates IESA, 15 (4), 58-61

Neuman, W.L. (2005). Métodos de Investigación Social: Enfoques cualitativos y cuantitativos (6 a Ed.). Boston: Allyn and Bacon.

Ng, E. S., Schweitzer, L., y Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. Journal of Business and Psychology, 25(2), 281-292.

OPSSI (2015). Reporte anual del sector de software y servicios informáticos de la República Argentina Año 2015. Recuperado el 27 de febrero de 2017, de http://www.cessi.org.ar/opssi

Rosen, C. C., Slater, D. J., Chang, C. H., y Johnson, R. E. (2013). Let's make a deal: Development and validation of the ex post i-deals scale. Journal of Management, 39(3), 709-742.

Rousseau, D. M. (2005). I-deals: idiosyncratic deals employees bargain for themselves. New York: M. E. Sharpe.

Rousseau, D. M., Ho, V. T., & Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. Academy of Management Review, 31(4), 977-994.

Rousseau, D. M., & Kim, T. G. (2006). When workers bargain for themselves: Idiosyncratic deals and the nature of the employment relationship. British Academy of Management, Belfast.

Shaughnessy, B. A. (2012). The negotiation of i-deals in organizations: A process model incorporating individual and relational motivations, political skill, and employee outcomes (Doctoral Dissertation). The State University of New York at Buffalo.

Shaw, S., y Fairhurst, D. (2008). Engaging a new generation of graduates. Education + Training, 50 (5), 366-378.

Stake, R. E., y Savolainen, R. (1995). The art of case study research. Thousand Oaks, CA: Sage publications.

Strauss, W., y Howe, N. (1991). The cycle of generations. American Demographics, 13(4), 24-33.

Zemke, R., Raines, C., y Filipczak, B. (2000). Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace (p. 280). New York, NY: Amacom.

ANEXO I

Las referencias de las citas extraídas de las entrevistas realizadas siguen la siguiente estructura: (Puesto del empleado según la nomenclatura de la empresa, edad, sexo, éxito o fracaso en el resultado de la negociación).

Puesto:

- Customer Manager (CM): es quien coordina los proyectos tecnológicos, hace de nexo entre el cliente y los desarrolladores, y es un analista funcional de las propuestas y requerimientos del cliente.
- Técnico (TC): técnico en computación, realiza tareas de instalación, asistencia y mantenimiento de redes en la empresa.
- Development Leader (DL): líder de desarrollo que realiza tareas de programación, coordina otros desarrolladores y evalúa sus tareas.
- Tester (T): persona encargada de probar los desarrollos realizados por los desarrolladores.
- Developer (D): desarrollador encargado de dar soluciones a problemas técnicos y programar en código los requerimientos de los nuevos desarrollos.

Edad:

Edad que el empleado tenía al momento de la entrevista.

Sexo:

- Masculino (M)
- Femenino (F)

Resultado de la negociación:

La negociación puede haber resultado exitosa (E) o fallida (F). En los casos en que el entrevistado haya pasado por varias negociaciones, se expone el resultado puntual de la negociación a la que hace referencia la cita. Siguiendo esta línea, si el entrevistado habla de dos negociaciones en la misma cita, se incluye el resultado de la que habla primero, seguido del resultado de la que hable después.

Ejemplo de referencia: (CM, 32, M, E) → Customer Manager, 32 años, Masculino, Negociación Exitosa

LOS FOROS LABORALES FORMATIVOS, COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN EDUCATIVA EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR PYMES.

Jairo Contreras Capella; Yanyn Rincón Quintero; Francisco Ganga Contreras y Magda Ligia D´Janon Donado

Universidad del Atlántico-Universidad Libre Tecnológico de Antioquia. Institución Universitaria Universidad de Lagos (Chile) Universidad Libre de Colombia jotauno2005@yahoo.com yanynrincon@gmail.com. mdjanon@unilibrebaq.edu.co

Resumen

El objetivo de la investigación consistió en evidenciar que la formación del talento humano vinculado a las organizaciones del sector productivo PYMEs, en Colombia, tiene potencialidades para aprovechar las fortalezas, oportunidades y recursos inherentes al hecho de ser el sector productivo PYMEs una instancia de gestión donde se comparten saberes con propósitos definidos por el objeto social de cada organización y por lo cual constituye un núcleo pedagógico con potencialidad de fortalecer la construcción de ventajas competitivas en el sector productivo. Para lo cual, la metodología empleada se basó en el método de investigación-acción-participación, fundamentando el involucramiento de factores/elementos/actores del objeto de estudio en el marco de pluralidad metodológica. Como resultado de lo anterior, pudo evidenciarse que existen rezagos, limitaciones, rigideces y desvíos respecto al funcionamiento de los escenarios, espacios y direccionamiento de la capacidad y función pedagógica inherente a las organizaciones productivas PYMEs, por lo cual se requiere una visión compartida respecto a estrategias conjuntas, colaborativas, que ejerciten una acción pedagógica con capacidad de influir en la construcción de ventajas competitivas del aparato productivo.

Palabras Clave

Foros laborales formativos (FoLaFo) – Gestión del Conocimiento e Innovación Educativa – Foros Formativos PYMEs

Abstract

The objective of the research was to show that the training of human talent linked to the organizations of the SME productive sector in Colombia has the potential to take advantage

of the strengths, opportunities and resources inherent to the fact that the SME productive sector is a management instance where Knowledge is shared for purposes defined by the social object of each organization and therefore constitutes a pedagogical nucleus with the potential to strengthen the construction of competitive advantages in the productive sector. For this, the methodology used was based on the research-action-participation method, based on the involvement of factors / elements / actors of the study object within the framework of methodological plurality. As a result of the above, it could be evidenced that there are lags, limitations, rigidities and deviations with respect to the functioning of the scenarios, spaces and address of the capacity and pedagogical function inherent to productive organizations SMEs, for which a shared vision with respect to Joint, collaborative strategies that exercise a pedagogical action with the capacity to influence the construction of competitive advantages of the productive apparatus.

Keywords

Training forums (FoLaFo) - Knowledge Management and Educational Innovation - SME Training Forums

INTRODUCCIÓN

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La formación del talento humano vinculado a las organizaciones del sector productivo, desaprovecha las fortalezas, oportunidades y recursos inherentes al hecho de ser el sector productivo una instancia de gestión donde se comparten saberes con propósitos definidos y claramente delimitados por el objeto social de la organización. Desde ésta se coordinan no sólo las tareas propias de la producción de bienes y servicios, sino la planeación y aplicación de saberes, de conocimientos teórico-prácticos, relacionados con la producción de dichos bienes y servicios; es en dicho escenario donde se ubica la importancia de empresa como epicentro de la organización productiva laboral, la gestión humana y las relaciones laborales con visión pedagógica en las PYMEs.

Una perspectiva jurídica se encuentra en el código de comercio colombiano al definir lo que ha de entenderse por empresa, lo cual es aplicable a las PYMEs. La citada norma señala que "Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios". Se deduce de la anterior definición que cada una de las actividades asociadas a la producción, transformación, circulación, administración, custodia de bienes o la prestación

de servicios, conlleva implícitamente la gestión de saberes, es decir, se evidencia la necesidad de difusión, apropiación y transferencia de conocimientos necesarios para el éxito de la actividad productiva.

Constituye por tanto la empresa y por tanto la PYMEs un ente económico donde se promueve el conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación; generándose de esta manera escenarios consustanciales de transferencia de saberes y ejercicio de la función pedagógica en el entorno laboral del aparato productivo del país.

La perspectiva anterior contribuye a la identificación, conocimiento y superación de problemas empresariales, la formación de talento humano aplicado a la producción de bienes y servicios, la construcción de ventajas competitivas empresariales y los problemas de desarrollo a nivel local y regional. Desestimar dicha perspectiva constituye, por sí sólo, un problema que representa una de las mayores dificultades para la cualificación del conocimiento teórico-práctico en entornos laborales de las organizaciones de producción de bienes y servicios, limitando con ello la perspectiva laboral-pedagógica y el aporte que puedan brindar al desarrollo de su entorno local, regional, nacional e internacional.

La formación teórico - práctica del talento humano en entornos laborales, no solo se constituye en un imperativo categórico, sino que además se torna en una exigencia ante la realidad de los tiempos caracterizados por las preocupaciones asociadas a la productividad, competitividad, complementariedad y subsidiariedad de un entorno económico mas interdependiente y dinámico.

Los esfuerzos por desarrollar programas académicos en el entorno laboral de las PYMEs, pueden verse beneficiados si incluyen una metodología que fomente hábitos críticos basados en la necesidad de descodificar lo teórico para contrastarlo y aplicarlo a la realidad de la gestión productiva empresarial. Estos hábitos buscan la interrelación entre teoría y práctica y se considera que deben fomentarse desde la Alta Gerencia al interior de las unidades productivas. La clave para el fomento de la capacidad crítica está en promover un compromiso con aquellas áreas importantes o estratégicas de las PYMEs. Este método identifica puntos claves por áreas productivas para luego implementar un proceso práctico de control en la transferencia, circulación y apropiación del conocimiento teórico-práctico basado en foros, intercambio de saberes y debates al interior de la comunidad laboral empresarial.

Los foros han sido poco utilizados en el entorno laboral como herramientas orientadas a la cualificación sistemática, planeada, en la formación del empleado o trabajador de una

organización productiva y como punto de encuentro entre la comunidad laboral y la función pedagógica como función administrativa deliberada. La metodología que se propone, está basada en la aplicación de principios técnicos y científicos relacionados con la producción del conocimiento, su análisis y aplicación al mundo real en el que se desempeña el trabajador. Además, es aplicable a lo largo de la vida laboral del trabajador en el tránsito por las distintas fases de su aprendizaje/formación del denominado "domicilio o filiación organizacional", permitiendo evidenciar los progresos, y relaciones del desempeño laboral en el marco de una función pedagógica organizacional deliberada en el entorno empresarial.

No solo las PYMEs, sino la comunidad empresarial, el aparato productivo local, regional, nacional e internacional y la sociedad misma, se benefician cuando desde las organizaciones productivas se implementa una acción pedagógica de manera consciente, planeada y articulada a los planes productivos, metas y objetivos empresariales. En general se espera que las organizaciones productivas incorporen en su quehacer o gestión gerencial, la función pedagógica, orientada a la formación integral del trabajador, de tal manera que sus conocimientos sean compatibles con el nivel general de la producción, la ciencia y la tecnología con la cual está en contacto (entorno empresarial/productivo).

Sin embargo observamos que lo anterior no siempre es posible, originando que el desempeño de un importante número de trabajadores en las organizaciones productivas, sea un desempeño con importantes grado de descontextualización, empirismo, escasa capacidad de reflexión, y bajo nivel de construcción de saberes teóricos, con un desempeño basado en meros datos empíricos, lo cual conduce a un bajo perfil y marginal posicionamiento de la industria y del sector industrial del cual hace parte.

En la búsqueda de una solución al problema esbozado, es necesario formularse algunos interrogantes:

- Cuál puede ser el impacto en la producción de bienes y servicios en las organizaciones al implementar una gestión pedagógica que promueva escenarios como la de foros laborales formativos (FoLaFo)?
- En qué etapa de la producción es conveniente implementar un sistema de FoLaFo como herramienta complementaria en el proceso productivo?.
- Cuáles son los puntos críticos en la implementación del sistema de FoLaFo?
- Que procedimiento ha de utilizarse para incrementar la capacidad crítica, la destreza organizativa y la habilidad de relacionarse entre quienes comparten tareas y escenarios de producción en las PYMEs?

Fortalecer la gestión pedagógica en el entorno laboral empresarial, mediante la implementación de "foros laborales formativos (FoLaFo)", constituye una estrategia que repercute no solo en el grado de cualificación del conocimiento y manejo de temáticas propia de la gesta productiva, sino que, además, ejerce un importante aporte al Plan de desarrollo empresarial y por tanto, respecto a los intereses relacionados con las posibilidades de productividad y competitividad de las organizaciones que conforman el aparato productivo.

Se considera posible que los elementos que se proponen, sean incorporados al Proceso Productivo, coadyuvando la gestión de las funciones administrativas, en la medida que ello mediatiza el rol directivo y potencia la eficiencia y eficacia en el uso de los factores productivos en la organización, especialmente el factor trabajo, mediante la implementación de los denominados FoLaFo".

1.1 DETERMINACION DEL AREA PROBLEMÁTICA.

El tema de la propuesta se basa en la implementación del "sistema de foros laborales formativos(FoLaFo)" como área clave o esencial de naturaleza transversal en la formación del factor trabajo, uno de los tres factores productivos, de tal manera que ello implique elevar la calidad de la participación laboral representada por la mano de obra calificada y no calificada. Lo anterior ha de contribuir a la realización de actividades que impliquen mayores compromisos con la consolidación de una formación teórico - práctica, así como con el fortalecimiento de una productiva activa, reflexiva y crítica frente al proceso productivo que desarrolla. La implementación del "sistema de foros laborales formativos (FoLaFo)", contribuye de manera creativa y concreta a ambos fines, pero además a fortalecer las funciones básicas de la gestión directiva y la actuación empresarial socialmente responsable.

La formulación del problema implica que ha de reconocerse la necesidad .de identificar mecanismos para la implementación del "sistema de foros laborales complementarios (FoLaFo)" como estrategia pedagógica en el proceso de formación del talento humano (factor productivo: trabajo) y en especial, identificar cómo ello, con la formación y el entrenamiento necesarios, se constituyen en importantes referentes para el incremento de la productividad, la competitividad y la innovación productiva.

2 FINES DE LA PONENCIA.

La ponencia aspira a propiciar reflexiones y contribuir con propuestas e inquietudes acerca del rol de la función pedagógica en la formación de talentos humanos, así como el estímulo que propicia en el acercamiento de los agentes productivos alrededor de los objetivos, metas y acciones de los planes de desarrollo productivos de las organizaciones, mediante la implementación de "foros laborales formativos (FoLaFo)". Esto facilita acercarse al ideal de construcción colectiva de una comunidad productiva (comunidad de práctica) que promueve el fomento de habilidades y destrezas productivas, en un marco de acción académico, pedagógico, facilitador de un ambiente participativo y de integración alrededor de compromisos metas y valores compartidos.

La propuesta que se presenta en esta ponencia, se justifica porque contribuye a articular las potencialidades de aprendizaje teórico-práctico e integral del trabajador en su condición de factor productivo (trabajo), pero también porque facilita la articulación de saberes desde la perspectiva de la formación, enfocada en las metas u objetivos empresariales. Adicionalmente, la propuesta pretende impulsar el fortalecimiento de mecanismos pedagógicos, con el fin de alcanzar los propósitos y planes productivos empresariales, así como los objetivos generales y específicos que busquen contribuir con la gestión administrativa, y especialmente busquen fortalecer el correspondiente Plan de desarrollo empresarial y productivo.

Otro aspecto práctico está dado por la contribución que en el quehacer cotidiano de la actividad productiva y demás elementos propios del quehacer empresarial puede brindar a la implementación de la presente propuesta, en términos de organización de escenarios, recreación de la práctica pedagógica, participación inter e intra empresarial de las organizaciones pertenecientes a distintos sectores de la economía, así como la difusión y divulgación de saberes vinculados a las etapas productiva, en términos del análisis del entorno interno empresarial y externo, representado por los sectores económico en lo local, regional y nacional.

El aspecto metodológico, está determinado por la invitación a promover en las organizaciones vinculadas a la producción de bienes y servicios, un ambiente participativo, comunicativo, en donde las distintas instancias productivas de la organización se expresen de manera espontánea, alrededor de sus valores, necesidades y aspiraciones individuales, pero también colectivas.

Otro de los propósitos de la propuesta es contribuir, en primer lugar, al fortalecimiento de la capacidad analítica de los trabajadores en la aprehensión de la realidad, de su entorno y aplicabilidad de fundamentos teóricos y metodológicos adquiridos en la práctica cotidiana orientada a alcanzar el objeto social de la empresa.

Algo adicional que ha de destacarse se relaciona con los estímulos al proceso de fortalecimiento colectivo del trabajo en equipo, la articulación de propósitos, planes, programas, metas y objetivos empresariales; pero también se espera que ello fortalezca la articulación tareas y propuestas orientadas a solución a las diferentes disfunciones administrativas, de gestión y pedagógicas que puedan darse en el desarrollo y accionar de las actividades académicas.

2.3 OBJETIVO GENERAL.

Promover escenarios pedagógicos, formativos y críticos, como estrategia para cualificar la participación y convivencia laboral de los trabajadores en su quehacer productivo de bienes y servicios, incluida la capacidad analítica, participativa y de integración con el entorno interno/externo empresarial, como aporte a la comunidad productora de bienes y servicios mediante la implementación de un "sistema de foros laborales formativos (FoLaFo)".

3. PEDAGOGIA Y APRENDIZAJE

Los especialistas en educación han resaltado la importancia que significa promover no solo la formación de competencias, sino, además, el estímulo y fortalecimiento a los procesos mentales de los mismos. En la educación resulta clave, la capacidad reflexiva, crítica e innovadora que recrea el cúmulo de conocimientos con los que un individuo se articula en el diario vivir.

Los procesos mentales asociados al pensamiento crítico, reflexivo e innovador van mucho más allá de las simples memorizaciones de hechos e ideas. Muchas son las estrategias que pueden utilizarse para que un individuo desarrolle su capacidad de pensamiento reflexivo. Todas esas estrategias requieren preparación previa, deliberada, así como "condiciones ambientales" adecuadas.

Las "condiciones ambientales" tienen que ver con el escenario, la construcción deliberada de ellos y la simulación de escenarios futuros, en donde la acción pedagógica, las inquietudes frente al saber y las preocupaciones de los individuos alcance su máximo desarrollo y grado de concreción alrededor de aspectos tales como, el debate acerca de la tarea, la coyuntura y del entorno próximo, la formulación acertada de problemas (preguntas), exposición de problemas y debates de interés, que finalmente pueden entenderse como estrategias en la divulgación del conocimiento, habilidades y experiencias de los individuos miembros de un colectivo.

No todos los escenarios en los cuales puede discurrir la actividad de aprehensión de conocimientos presentan el mismo nivel de estímulo; algunos espacios o escenarios pueden resultar demasiados tradicionales, rutinarios e inflexibles, lo cual a pesar de ello, muchos continúan siendo utilizados reiterativa e insistentemente, de manera rutinaria, tal vez por la estrechez en la visión de quienes direccionan las organizaciones o tal vez por animadversión a nuevos escenarios de aprendizajes, que pudiese en realidad reflejar la deficiente capacidad de convivencia con la reflexión, la crítica y el debate.

En igual sentido la función pedagógica puede ser diferencialmente mediatizada en función del grado de interés, motivación e innovación que se logre despertar entre los sujetos participantes del proceso pedagógico. Los escenarios, los procesos pedagógicos y la participación en la formación teórico - práctica tienen el poder de estimular la práctica de un pensamiento reflexivo, crítico e innovador, como también al desarrollo de sus procesos mentales.

Así como se afirma que determinadas preguntas tienden a favorecer tipos interrelacionados de pensamientos, podemos inducir que determinados escenarios estimulan positivamente paradigmas de pensamientos.

El principio fundamental, inicialmente establecido, nos lleva a analizar los escenarios en donde se aplica lo aprendido (o el espacio en donde se simula la aplicación de saberes), como un escenario que facilita la labor formativa, emprendedora y generadora de habilidades.

Existen varios tipos de escenarios. Estos pueden tener características restringidas o estrechas, características motivadoras o estimulantes o simplemente escenarios caóticos o anárquicos.

Con base en lo anterior puede indicarse que existen escenarios que pueden clasificarse como de baja o alta categoría, según su calidad.

Los escenarios de baja categoría son aquellos que presentan un reducido poder estimulante, inducen a una práctica repetitiva, en relación con lo que se necesita reconocer o ya se sabe. Por esto, aquí la práctica pedagógica alcanza su nivel mínimo de desarrollo, en donde las inquietudes a este nivel pueden ser muy fáciles o muy difíciles, sencillas o complejas, pero que poco aportan a la formación práctica. Este tipo de escenario se caracteriza porque ya, de antemano, existe "prefabricada" una respuesta, apreciación, visión o el concepto,

Por el contrario los escenarios de alta categoría son aquellos que, fundamentalmente, estimulan, inducen una organización de ideas, relación entre conceptos, conexión entre hechos, establecimiento de provisiones y explicaciones. En fin, una elaboración mental que abarca lo conocido pero sobrepasándolo, en la medida en que no se atiene solamente a su reproducción.

En relación con el principio mencionado, determinados tipos de escenarios tienden a favorecer tipos de pensamientos correspondientes; debe destacarse que los procesos mentales se hacen efectivos en forma de varias modalidades, niveles y categorías. Veamos.

Algunos teóricos e investigadores interesados en procesos cognoscitivos desarrollaron taxonomías o sistemas de clasificación, destinados a definir y catalogar esos procesos, como por ejemplo Bloom y su equipo, Guilford y otros. En cierta forma, también las etapas evolutivas de la inteligencia, de Piaget, pueden constituir una taxonomía de procesos mentales, aunque más amplia. En general, esas clasificaciones establecen categorías o niveles diferentes, en los modos de conocer o elaborar el conocimiento de acuerdo a su naturaleza y grado de complejidad.

Reconociendo la existencia de diversas categorías en las capacidades o procesos mentales parece admisible también suponer, no sólo que se puedan formular preguntas en diferentes niveles, suscitando así procesos mentales convenientes, sino que además a ello contribuye el tipo de escenario en donde se "escenifique" el conocimiento.

Por ejemplo, puede tomarse como cuadro de referencia, para formular preguntas en diferentes niveles de complejidad, a la taxonomía de objetivos educativos - dominio cognoscitivo de Bloom y otros. De ésta manera se tendrán preguntas que susciten o desencadenen procesos de memoria, comprensión, aplicación, análisis, síntesis y evaluación.

Los desempeños en lo que se refiere a la habilidad para estimular el aprendizaje y desarrollo prácticos, depende de su comprensión sobre las capacidades y habilidades mentales, para estructurar sus correspondientes indagaciones.

Por otra parte, en el desarrollo de la enseñanza - aprendizaje, los escenarios, las preguntas o las indagaciones son utilizados también con otros propósitos.

Teniendo en cuenta su utilización como instrumento facilitador, los escenarios al igual que las preguntas, podríamos caracterizarlos como:

- Escenarios estimuladores: conducen gradualmente, a descubrir el conocimiento.
 Constituye en general un conjunto secuencial y organizado, que se desarrolla contribuyendo a una adecuada relación con las respuestas del participante. En este sentido, el método socrático es un ejemplo excelente. En esta modalidad, el guía o emisor necesita tener siempre presente la idea o información central y determinar, con seguridad cuales son los caminos que nos dirigen a ella.
- Escenario reforzador: hace referencia a la integración de lo que fue aprendido. Luego de un episodio de aprendizaje son de gran valor. Se busca, principalmente, evaluar hasta que punto la enseñanza aprendizaje se desarrolló con eficiencia.
- Escenario desencadenante: provoca, por parte del participante un proceso de toma de decisiones. Generalmente, involucran una situación problemática que el participante debe resolver. Por ejemplo: "qué podría hacer usted para...? ".
- Escenario aclarador: El objeto es de dar más información, difundir enfoques adicionales. El guía o emisor del mensaje lo utiliza frecuentemente durante la enseñanza para asegurarse de las necesidades del participante en cuanto a explicaciones complementarias.
- Escenario divergente: estimulan el pensamiento creador del estudiante del nivel superior, no suponen una sola actitud, visión o respuesta, sino que favorecen un análisis diversificado sobre el mismo tema.
- **Escenario convergente**: Es unidireccional, mecánico, porque inducen una sola respuesta.

El escenario en el que se desarrolla la función pedagógica empresarial, mediatiza recíprocamente la gestión administrativa de la organización productiva, así como los objetivos empresariales del ente económico en su conjunto. Veamos ahora como se presenta bajo la perspectiva empresarial, la situación comentada.

Se considera que la cobertura de escenarios ha de contemplarse en el proceso del diagnóstico estratégico integral de la empresa, lo cual implica reconocer que "Aprovechar de manera efectiva las potencialidades del crecimiento y desarrollo de una empresa se fundamenta en el conocimiento preciso de sus puntos fuerte y débiles, además de sus oportunidades y amenazas; de ahí la importancia de que en forma planeada se realice un diagnóstico estratégico integral de la empresa." (Luna González, 2010: 3).

El diagnóstico constituye una herramienta administrativa que fundamenta la gestión de la Alta Gerencia, pero también de la Gerencia Media y la Gerencia Operativa; "El diagnóstico bien realizado indicará a la empresa y a la alta dirección una serie de funciones que mejorará

le efectividad. Cuando se posee conciencia real y dominio total de los conocimientos aumentan las posibilidades de aplicarlos con mayor eficacia. Entendemos por eficacia la capacidad y habilidad para lograr determinados objetivo y metas" (Luna González, 2010: 3).

Implementar un sistema de Foros laborales formativos (FoLaFo) obliga a organizar, sistematizar, y clasificar los saberes necesarios y útiles en el proceso de producción de bienes y servicios, según se trate de empresas ubicadas en el sector uno, dos o tres de la economía (según la versión de los clásicos de la economía). "Cuando los conocimientos están debidamente organizados potencian las posibilidades de aplicarlos con mayor eficiencia. Entendemos por eficiencia la capacidad para alcanzar los objetivos y metas con la menor inversión de tiempo, esfuerzo y recursos. Por tanto el diagnóstico estratégico integral debe alcanzar la efectividad" (Luna González, 2010: 3).

Gráficamente, el proceso de lograr la eficiencia en las organizaciones puede ser esquematizado en la figura 1. Diagnóstico estratégico integral

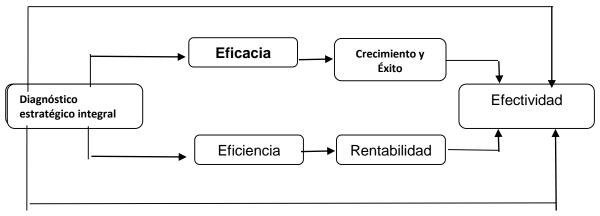


Figura 1. Diagnóstico estratégico integral

Fuente: Luna González, Alfredo. Administración estratégica. Grupo editorial Patria. México, 2010. Pág.3.

Las organizaciones al realizar esfuerzos para lograr la efectividad, llevan a cabo un conjunto de acciones que parten de un diagnóstico estratégico integral. Ello ha sido así frente en la medida que se asume dicho diagnóstico como herramienta de gestión administrativa.

Implementar un sistema de Foros laborales formativos (FoLaFo) en organizaciones del sector de bienes y servicios requiere de una herramienta que se propone sea el Plan Educativo de Producción Sectorial (PEPS), éste ejercería un rol similar al que desempeña el denominado Plan Educativo Institucional (PEI) en las organizaciones educativas. Así el PEI resulta ser un elemento cardinal para la gestión de los programas académicos en los distintos niveles de educación en Colombia.

El PEI en Colombia, ha sido objeto de variadas interpretaciones, definiciones y posturas pedagógicas, que van desde aquellos que ven en este documento un "recurso metodológico" generador de un proceso de planeación situacional, útil para analizar las condiciones existentes en la comunidad académica, con perspectivas de convertirlas en objeto de curricularización (BUITRAGO, María, 1999), hasta aquellos que conciben al PEI en relación directa a la orientación de la entidad, la cual a su vez se guía por las denominadas "metas de formación" como respuesta a las necesidades que tiene cada sujeto en su formación profesional y de grupo (RODRIGUEZ, Rafael, 1994).

Lo anterior, incluido aquellos que visualizan en el PEI, un proyecto histórico político, a partir del cual puede expresarse una concepción de la Sociedad, la Cultura, el Hombre, la Educación y el Desarrollo, que interpretados desde una perspectiva integral, incluyente, contribuye a la formación de una particular concepción de la misión de la institución educativa, con enfoque humanista y que refleje el sentido de los ideales de la comunidad de la región y del país.

Desde el punto de vista institucional y legal, el Estado colombiano por intermedio del Consejo Nacional de Acreditación (CNA), concibe el PEI como uno de los factores - requisitos necesarios en el proceso de acreditación de las Instituciones de Educación Superior (IES), factor éste que posee una serie de características típicas que permiten identificar cuando una IES posee hábitos considerados favorables en la práctica pedagógica de la educación superior en Colombia, basada en la calidad.

Por lo anterior, aquellas IES del país deseosas de cultivar niveles pedagógicos de calidad, se espera que atiendan las orientaciones del CNA en cuanto a la necesidad de que sus programas académicos precisen elementos propios del PEI, tales como: a) M i s i ó n, propósitos, metas y objetivos de los programas académicos, b) administración y q estión de programas, c) interacción con el medio externo, d) construcción y fortalecimiento permanente de una comunidad académica en un ambiente de bienestar, estrategias para la formación integral de la comunidad académica, e) criterios para el manejo de los recursos, estructura organizacional, f) mecanismos explícitos de administración y gestión, seguimiento de políticas de gestión a partir de la interpretación, vivencias y experiencias que existen con relación a la construcción del mencionado documento académico. Allí se delinean los contornos propios del PEI, con una connotación normativa, legalista.

Por otro lado los Proyectos Institucionales, se conciben como intentos o diseños encaminados a cumplir objetivos educativos y pedagógicos previamente determinados y debatidos (ANGARITA, Tulio y CHAVES, Franco, 1995). Lo cual conduciría a una perspectiva en donde todo intento de articular el PEI habría de tener como referente previo el proceso Administrativo Institucional, en donde el Planeamiento es concebido como una fase de ese proceso y el PEI, como un proyecto especial entre los varios de la institución, ubicados en la Programación.

Por lo anterior puede evidenciarse la relación múltiple que se aprecia entre la estrategia pedagógica en los procesos de enseñanza-aprendizaje, vía-programa académico-establecimiento de un sistema con fuerte requerimientos de entidades rectoras del sector educativo colombiano, como los es el CNA, los elementos intrínsecos del PEI y los objetivos de la IES correspondiente.

En el plano del sector productivo, proponer una función administrativa emergente, como lo es la función educativa, que coadyuve a las funciones administrativas clásicas como planeación, organización, ejecución y control asociada a la gestión en las empresas, implica visionar contextos e instancias de El Estado, orientadas a elevar el nivel de competitividad del sector productivo colombiano.

En Colombia hay un plan nacional de competitividad 2014-2018, complementario del plan nacional de desarrollo (2014-2018), denominado "Todos por un nuevo país. Paz, equidad, educación"

Con el propósito de lograr la visión de una Colombia en paz, con equidad y educada y como principal apuesta para incrementar la competitividad del país, el gobierno ha promovido trabajar articuladamente en la ejecución de los compromisos de la Agenda Nacional de Competitividad 2014-2018 del Sistema Nacional de Competitividad e Innovación (SNCel), y la Comisión Nacional de Competitividad.

Para esto, la Presidencia de la República ha propuesto un modelo de gestión que permita avanzar en términos concretos en la Agenda de Competitividad y Ciencia, Tecnología e Innovación bajo un esquema coordinado y orientado hacia la consecución de resultados.

Este modelo consta de tres elementos:

 Estructuración de Proyectos: Los proyectos son propuestos por las entidades miembros del sistema y son aprobados por el Comité Ejecutivo.

- 2. Articulación/Coordinación: Se definirá un modelo de gobernanza y toma de decisiones en el que haya una clara asignación de responsabilidades y se realice seguimiento a los proyectos a través de Comités técnicos o temáticos.
- 3. Alineación de incentivos: Para cada proyecto se definirán metas y cuáles serán los aportes institucionales para cada una. El seguimiento a estas metas se realizará en el Comité Ejecutivo del sistema. (Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación.

En:

http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sncei/Paginas/agenda.aspx)

http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sncei/Paginas/agenda.aspx

Los Proyectos Prioritarios deben cumplir los siguientes criterios:

- **Específicos:** objetivo claro, horizonte de tiempo definido, responsables identificados, etapas definidas.
- Que requieran articulación interinstitucional o apoyo de la Consejería Presidencial del Sistema de Competitividad e Innovación para la toma de decisiones o darle prioridad.
- Resultados esperados claros: que se pueda estimar y medir el impacto de dicho proyecto.
- Alto impacto: 3 ejes de gobierno 2014 -2018 Educación, Equidad y Paz;
 Recomendaciones OCDE y Debilidades en Indicador de Competitividad del WEF.
- Los proyectos Prioritarios no deben ser más de 40.
 Los proyectos priorizados y aprobados por el Comité Ejecutivo del Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación para hacer parte de la Agenda son los siguientes:

Figura 1. Diagnóstico estratégico integral

Eje Prioritario	Proyectos Estratégicos					
	Diseño e implementación de la Política de Ciencia, Tecnología e Innovación de largo plazo	Seguimiento				
	Diseño e Implementación del Portal de Innovación					
	Estructuración de Colombia Bio					
Ciencia, Tecnología e	Lineamientos de Política para estimular la inversión privada en Ciencia,	Cerrado				
Innovación		(Conpes 3834)				

	Piloto de calificación automática para Empresas Altamente Innovadoras y Parques en beneficios Tributarios para CTI	Seguimiento
	Diseño e implementación de Programa Ecosistema Científico	Seguimiento
	Diseño de la Política de Desarrollo Productivo de Largo Plazo	Cerrado (Conpes 3866)
	Implementación de la Política de Desarrollo Productivo	Seguimiento
Transformación	Proceso de Convergencia con Estándares Internacionales de Información Financiera, de Auditoría y Aseguramiento de la Información	Seguimiento
Industrial	Exportación de Servicios	Seguimiento
	Mejoramiento de Eficiencia Operativa y Servicio al Cliente Instituto Colombiano Agropecuario (ICA)	Seguimiento
Transformación Agropecuaria	Formulación del Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sector Agroindustrial Colombiano (PECTIA)	Seguimiento
	Programa de Cierre de Brechas de Capital Humano	Seguimiento
	Ventanilla Única Empresarial	Seguimiento
	Mejoramiento de Eficiencia Operativa y Servicio al Cliente del INVIMA	Seguimiento
Salud, Empleo y Educación	Diseño e Implementación de Sistema Nacional de Educación Terciaria – Sistema Nacional de Cualificaciones	Seguimiento
Desarrollo Regional	Seguimiento	
	Regionales Departamentales Modernización de la Gestión Aduanera en Colombia	Seguimiento
Infraestructura	Misión de Transporte de Carga	Seguimiento
	Implementación de Sistema de Litigio en Línea en la Superintendencia de Sociedades	Cerrado
	Formación de abogados en nuevos modelos procesales	Seguimiento
Justicia	Comunicación de Actos Procesales a través de TIC	Seguimiento
	Implementar mecanismos modernos para el control en la lucha contra el contrabando y el comercio delictivo	Cerrado
		Cerrado
	Aprobación de la Ley Anticontrabando	(Ley 1762/2015)
Legalidad y	Formulación e Implementación de la Política de Estado Anticontrabando	Cerrado
anticorrupción	- Comisión Interinstitucional CC	(Ley 1762/2015)
	Integración del Sistema de Competitividad e Innovación con el de Ciencia, Tecnología e Innovación	Seguimiento
	Estructuración de Proyectos - Piloto Diplomado Gestión Efectiva de Proyectos	Cerrado
		Cerrado
	Creación Sitio Web del Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación	www.colombiaco mpetitiva.gov.co
	Gestión de Indicadores de Competitividad a través de Tableros de Control	Cogningianto

	Capacidades	institucionales	para	la	implementación	del	análisis	de
impacto normativo								

Fuente: Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación. http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sncei/Paginas/agenda.aspx En:

Esta Agenda se enfoca en once ejes prioritarios con los que se deben respaldar los desafíos del sector productivo. Así figurativamente a un equipo de fútbol, la gráfica presenta lo que denomina "La selección Colombia de la Competitividad para ganar campeonatos mundiales

Grafica 1. La Selección Colombia de la Competitividad para Ganar Campeonatos Mundiales.



Fuente: Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación. http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sncei/Paginas/agenda.aspx En:

4. FUNDAMENTOS

4.1 FOROS LABORALES FORMATIVOS - FOLAFO

Constituyen escenarios en donde los programas de contaduría pública pueden promover que sus estudiantes ejerciten las capacidades y competencias cognitivas, analíticas, propositivas y expositivas que deben desarrollar independientemente del nivel de formación que curse.

Los FoLaFo, han de organizarse por el nivel directivo de gestión, teniendo en cuenta que constituye una etapa en que inicia el proceso de trascender los fundamentos básicos de formación, (ligado más a los aspectos técnicos del quehacer en la organización), e inicia una nueva etapa que se asocia a los aspectos profesionales del objeto social, de tal manera que la organización y participación en la realización de foros, al tiempo que constituye para

los organizadores una bienvenida a la nueva fase de aprendizaje, se constituye en mecanismo de socialización ante los integrantes de la organización empresarial.

Se propone que el sistema de FoLaFo tenga un reconocimiento institucional. Los temas que han de abordarse tienen que ver con el objeto social de la organización y en todo caso ha de impulsar o consolidar líneas de investigación de la producción de bienes y servicios reconocidas por el nivel directivo y en todo caso, debe existir no solo pertenencia respecto de los temas, sino además, que éstos se interesen por los problemas organizacionales asociados a la producción de bienes y servicios en el contexto local y regional.

El desarrollo de los FoLaFo se realiza durante una semana completa, a éste evento se articulan todos y cada uno de los integrantes de los niveles de la organización mediante propuestas, ensayos, ponencias o iniciativas por niveles o instancias de gestión, alrededor de temas propios del objeto social de la empresa, promoviendo especialmente aquellas participaciones, ensayos e investigaciones que fortalecen las líneas de investigación empresarial, así como los temas que fortalezcan los vínculos con el nivel industrial o con el sector productivo del que hace parte la empresa.

Los facilitadores del proceso, a manera de docentes, así como el estamento directivo y administrativo de la organización/emporesa han de brindar apoyo, velando por compartir experiencias, vivencias y expectativas propias de los diversos niveles de formación de quienes participan; espacios que además pueden servir para:

- Presentación de sugerencias e iniciativas,
- Presentación/impulso de nuevos proyectos, ideas e innovaciones,
- Realizar labor de acompañamiento/asesoría a trabajadores, pero también a otros estamentos asociados a la producción de bines y servicio,
- Auto evaluar por niveles de gestión y en conjunto, el desempeño semestral de la gestión productiva (grado de planeación, organización, dirección y control del proceso productivo de bienes y servicio),
- Vinculación/participación de trabajadores y directivos de otras organizaciones empresariales o del gremio productivo, de la comunidad empresarial, actores sociales o gubernamentales,
- Actualización del ideario requerido para el proceso de planeación de la producción de bienes y servicios para el semestre siguiente,

 Fortalecer la memoria histórica de la organización, el seguimiento de procesos, la evolución cualitativa de la comunidad productiva de la organización, y la publicación de las "memorias del foro", en cada semestre.

Se crean así grupos diferenciados de integrante de la comunidad organizacional: trabajadores, supervisores, directivos, empleados, organizadores del foro, facilitadores, expositores, evaluadores de las participaciones; y al interior de cada grupo de acuerdo a la actividad antes indicada, la subdivisión por comités, en atención a las múltiples tareas, que se propone sean alcanzadas con éxito de acuerdo a las metas propuestas. Este complejo escenario es el que se propone implementar en el entorno de la organización empresarial que tiene el encargo social de la producción de bienes y servicio, a través del sistema de FoLaFo.

Podemos afirmar que los FoLaFo, constituyen un escenario (adicional a los tradicionalmente existentes) que puede contribuir con el proceso de enseñanza-aprendizaje en la comunidad de productores de bienes y servicio; escenario sobre el cual, en atención a la calidad, el impacto y la trascendencia de los temas tratados en el mismo, es susceptible realizar una valoración, paralela/alternativa/complementaria a la que obtienen los trabajadores y directivos de manera individual. Con esto se adiciona, no solo una nueva modalidad de "escenarios de enseñanza-aprendizaje en el contexto de la producción de bines y servicio", sino además del ejercicio de las funciones administrativas de gestión como lo es la planeación, organización, ejecución y control del proceso de producción de bienes y servicio.

Al final se publican las memorias del evento, creándose un "banco de propuestas, trabajos, ponencias, ensayos e investigaciones" se fortalece la participación de los miembros de la organización, se ejercita las funciones administrativas de gestión (planeación, organización, ejecución y control), se recrea la dirección del talento/capital humano de la empresa, se generan espacios para establecer vínculos con la academia, la investigación /publicación y se fundamenta la proyección social del objeto social empresarial. Este conjunto de actividades que se originan con motivo de los FoLaFo, tienen un impacto en la formación de la comunidad empresarial, propiciando en sus miembros, el crecimiento como individuo, trabajador, empleado, directivo, y contribuye a la ubicación del contexto empresarial en el entorno próximo, acercando la gestión a otros sectores de interés como lo son los proveedores, acreedores, accionistas, socios, sectores gubernamentales, académicos, y comunidades de práctica, a lo que es el habitad o ecosistema laboral, generando de igual manera un proceso de sensibilidad frente a las tendencias del objeto social de la empresa, el sector de la economía al que pertenece, el vínculo con problemas a ella vinculados, pero

también, respecto a problemas de la comunidad, (locales, regionales, nacionales e internacionales).

Esas experiencias/vivencias/actividades, facilitan la contextualización de un trabajador, empleado, directivo o miembro de grupo de interés empresarial con un ideario empresarial articulado con el entorno, que involucra a la comunidad del sector productivo a que pertenece la organización, generando procesos de interactividad entre los estamentos a ella vinculadas.

4.2 INTERACCIÓN CON EL MEDIO EXTERNO

La estrategia de implementar los FoLaFo, es complementaria a la interacción con el medio externo es una característica que cada organización define, sostiene y evalúa, por intermedio de su gestión administrativa y en concordancia con lo contemplado en el Plan de acción empresarial. Esta característica tiene inspiración Constitucional, ya que el artículo 67 de la citada disposición, declara taxativamente que la educación es un servicio público con función social.

La interacción con el medio externo se asocia a la relaciones de cada Programa académico con su entorno social, económico, político y cultural; en síntesis, la relación que mantiene con la sociedad y las empresas en donde está ubicado geográficamente el Programa.

4.3 FUNDAMENTOS LEGALES QUE HACEN VIABLE IMPLEMENTAR LOS FoLaFo.

Los FoLaFo constituyen una herramienta de gestión útil a la formación del talento/recurso humano de naturaleza asociada a la ecología laboral (ecolaboral), involucra estrategias encaminadas al fomento de la formación integral de los miembros de la comunidad productiva de bienes y servicio, en términos de preocuparse constantemente para que el proyecto formativo de la organización percibido individual y colectivamente por el correspondiente sector empresarial, involucre dimensiones y habilidades de índole intelectual, ética, científica, técnica, tecnológica, política y estética, susceptibles de desarrollo en la persona; una de cuyas formas puede encontrarse en la participación de los FoLaFo, que propician la satisfacción de variadas necesidades e intereses de los miembros de la comunidad productiva de bienes y servicios, contribuyendo así al desarrollo de habilidades y de responsabilidad con el objeto social empresarial.

En el caso colombiano existe una normatividad legal vigente relacionada con la formación para el trabajo, la cual constituye una perspectiva marco para los FoLaFo. Así, las funciones de las actividades han de contener la finalidad de dichas actividades, indicando la relación

que guardan entre ellas, con el propósito y con la organización. Lo cual se sugiere sea tenido en cuenta al implementar la estrategia de los FoLaFo, de tal manera que la articulación de propósitos sea expresada o descrita de manera clara.

Un antecedente de la formación para el trabajo se encuentra en la recomendación 195/2004 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) cuya declaración orienta al reconocimiento de la Educación y la Formación como actividades que contribuyen a promover los intereses de las personas, las empresas, la economía y la sociedad en su conjunto.

En la Constitución Política colombiana se encuentran referentes que hacen referencia a la responsabilidad del Estado frente a la Educación y la capacitación de los ciudadanos, así como para su desarrollo integral. Así el artículo 27 de la Constitución política señala que "El Estado garantiza las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra"; el artículo 54 señala que "Es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran. El Estado debe propiciar la ubicación laboral de las personas en edad de trabajar y garantizar a los minusválidos el derecho a un trabajo acorde con sus condiciones de salud.

Por otra parte el artículo 67 de la citada disposición, afirma que "La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura". Respecto a la educación y práctica en el trabajo: "La educación formará al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia; y en la práctica del trabajo y la recreación, para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la protección del ambiente".

El Decreto 1127 de 1991, por el cual se reglamentan loa artículos 3 y 21 de la Ley 50 de 1990, hace referencia en dos artículos (4 y 6) de elementos como la programación de actividades vinculadas con la capacitación y recreación: "Art. 4. El empleador elaborará los programas que deban realizarse para cumplir con lo previsto en el artículo 21 de la Ley 50 de 1990. Dichos programas estarán dirigidos a la realización de actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación, incluyendo en éstas las relativas a aspectos de salud ocupacional, procurando la integración de los trabajadores, el mejoramiento de la productividad y de las relaciones laborales". En igual sentido hace referencia a la articulación con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA): "Art. 6. La ejecución de los programas señalados en el presente Decreto se podrán realizar a través del Servicio Nacional de

Aprendizaje SENA, las Cajas de compensación Familiar, centros culturales, de estudio y en general, de instituciones que presten el respectivo servicio".

En este orden de ideas, la Ley 115 de 1994, por la cual se expide la ley general de educación define lo que ha de entenderse por educación no formal (artículo 36) e indica la finalidad de dicha educación (artículo 37) y a renglón seguido lo que denomina "oferta de la educación no formal" (artículo 37); "fomento de la educación no formal" (artículo 41) y finalmente establece criterios para la reglamentación en el artículo 42 de la citada Ley.

El aspecto institucional en Colombia también ha sido objeto de adecuaciones que han favorecido la educación para el trabajo. Así la Ley 789 de 2002, Por el que se crea el sistema de la Protección Social, en el capítulo VI, establece la naturaleza y características de la relación de aprendizaje, y reglamenta la autoformación en las empresas. En igual sentido, el Decreto 249 de 2004, Por el cual se modifica la estructura del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, define en sus artículos funciones de la Dirección relacionadas con la capacitación para el trabajo (artículo 11); funciones para la Dirección del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo (artículo 12). La Ley 749 de 2002, modificada por la Ley 962 de 2005, por la cual se organiza el servicio público de la educación superior en las modalidades de formación técnica profesional y tecnológica, define que son instituciones técnicas profesionales.

Un importante elemento legal se encuentra en la organización del Sistema de Calidad de la Formación para el Trabajo (SCAFT), dicho sistema se creó mediante el Decreto 2020 de 2006, por medio del cual organiza el sistema de calidad de formación para el trabajo, fijando criterios en su artículo 2, parágrafos 1 y 2 .

Hacen parte de la anterior red normativa orientada a la adecuación de la educación para el trabajo,

Decreto 4904 de 2009, Por el cual se reglamenta la organización, oferta y funcionamiento de la prestación del servicio educativa para el trabajo y el desarrollo y se dictan otras disposiciones. (Artículos 1.1; 1.2; 1.3) La Ley 1429 de 2010 o Ley de Formalización y Generación de Empleo (Artículos 1, 3, 60); Decreto 4108 de 2011, por el cual se modifican los objetivos y la estructura del Ministerio del Trabajo y se integra el Sector Administrativo del Trabajo (Artículos 2, 18); Ley 1448 de 2011 Por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno y se dictan otras disposiciones, relacionadas con acceso de jóvenes y adultos víctimas en programas de formación y capacitación técnica (Artículo 130).

Mediante el Decreto 1075 de 2015 se expidió el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación, contemplándose en el Libro 2 el régimen reglamentario del sector educativo y en la parte 6 de dicho libro la reglamentación de le educación pare el trabajo y del desarrollo humano. (En: http://54.226.140.140/men/docs/decreto_1075_2015.htm)

5. FUNDAMENTO METODOLÓGICO

El paradigma propuesto para implementar los FoLaFo es de tipo cualitativo, teniendo en cuenta los objetivos generales y específicos del presente trabajo.

Taylor y Bogdan (1992) señala que lo que define la metodología, es la manera como se enfocan los problemas y como se buscan las respuestas a los mismos (SANDOVAL, Carlos, 1996).

De tal manera que, consideran los autores citados, el paradigma seleccionado está asociado de manera directa a tres dimensiones, las cuales pueden ser identificadas a su vez, por tres respuestas a sendas preguntas básicas que aclararían las dimensiones del paradigma y su mediatización en el problema objeto de estudio.

Fue Guba (1990) quien utilizó dicho método con el fin de diferenciar los enfoques o paradigmas investigativos en lo social.

En la presente propuesta, siguiendo el método comentado, se ha definido las respuestas a sendos interrogantes, los cuales ayudan a justificar el paradigma escogido:

a) ¿Cómo es concebida la naturaleza del conocimiento y de la realidad que se busca conocer?

Los investigadores reconocen diferencias entre lo que se denomina, por un lado, realidad empírica, objetiva o material (con el que trabajan los enfoques cuantitativos), y, por otro lado, el conocimiento que se puede alcanzar de esa realidad. De aquí que se acepten los diversos grados de conocimiento que puede alcanzar el investigador, respecto a la denominada realidad objetiva (hablándose entonces de enfoques cualitativos).

Por lo anterior se reconoce en el presente trabajo la existencia de una realidad epistémica (diferente a la realidad empírica), como aquel conocimiento que se alcanza a construir alrededor del objeto estudiado. Esta realidad epistémica, acepta que el

conocimiento que se pretende resulta influenciado por la cultura y las relaciones sociales en las que se encuentra inmerso el fenómeno a investigar.

De esta manera, se determina una dependencia de quienes abordan el fenómeno (investigadores), en cuanto a su definición, comprensión y análisis de las formas de percibir, pensar, sentir y actuar respecto al objeto investigado. Afirmándose entonces que le atribuyen al objeto investigado cualidades como resultado de su relación particular en el mundo intrincado de la realidad sujeto - objeto, llegando a configurar el denominado paradigma cualitativo.

b) ¿Cómo es concebida la naturaleza de las relaciones entre los investigadores y el conocimiento que genera?

El paradigma cualitativo, asume que el conocimiento es una creación compartida a partir de juicios valorativos, así como la interactividad e interacción entre el investigador y el investigado, de tal manera que estos aspectos considerados subjetivos son valorados positivamente como medios para el conocimiento, en lugar de descalificarlos como lo hace el positivismo y el post - positivismo.

La presente ponencia, considera útil que los investigadores hagan parte, es decir, "entren" a la dinámica de la realidad del objeto de estudio, ya que esto facilita comprender la lógica interna y especificidad del fenómeno estudiado. De aquí el interés de contemporizar con los actores principales del estamento universitario, indagando acerca del Proyecto Institucional del Programa académicos de Contaduría Pública de la Escuela de Ciencias Económicas de la Universidad del Atlántico.

c) Cuál es el modo de construir el conocimientos los investigadores?

Los investigadores consideran que cuando el paradigma es de tipo cualitativo, el conocimiento esperado se estructura gracias a los hallazgos que han de originarse en el desarrollo de la investigación, por lo cual se hace necesario contar con un diseño emergente, opuesto al diseño previo (rígido, inamovible), característico del paradigma cuantitativo.

Con base en lo anterior, las conclusiones, conocimiento y hallazgos alcanzados por la implementación de la propuesta son resultado más del proceso de validación logrados por intermedio del diálogo, la interacción, las vivencias compartidas, la observación, la reflexión, el diálogo y la concertación, en el marco de la investigación planeada, organizada, ejecutada, coordinada y controlada por los investigadores.

Por todo lo expuesto puede apreciarse que partiendo de una concepción de la naturaleza del problema objeto de investigación, se seleccionó el paradigma de tipo cualitativo, teniendo en cuenta que se ajusta a la visión, propósitos y objetivo general que ha guiado a la investigación.

6. CONCLUSIÓN

Puede afirmarse que la respuesta de las PYMEs es insuficiente en términos de soluciones emanadas de un trabajo investigativo y pedagógico. Esto a pesar de que la Sociedad se fundamenta cada vez más en el conocimiento y en el talento humano cualificado, por lo cual la formación ha de emprender importantes y radicales transformaciones, lo cual sólo será posible en la medida que se eleve el grado de dominio y de reflexión sobre sí misma y así estar en capacidad de propiciar el cambio y el progreso de la sociedad.

La propuesta que se presenta fomenta el tipo de investigación sociocrítico, teniendo en cuenta que al igual que el paradigma constructivista y la dialógica, asume que el conocimiento es una creación compartida a partir de juicios valorativos, así como el resultado de la interactividad e interacción entre el investigador y lo investigado.

En la investigación socio crítica, los aspectos considerados subjetivos son valorados como medios útiles para lograr el conocimiento. Este tipo de investigación tiende a "reflejar en forma crítica los acontecimientos que acaecen en la sociedad encaminados a su transformación" (REALES, Utria, 1998).

Por lo anterior la propuesta investigativa inherente a la investigación, parte de unos hechos reales (subjetivos) que caracterizan el objeto investigado, y a partir del conocimiento cualitativo del mismo, se procede a la presentación de la correspondiente propuesta que tienen por objeto a su vez mediatizar el objeto de estudio. Lo cual conlleva una aprehensión renovada del fenómeno analizado (nueva concepción), que determina así una nueva práctica, un nuevo acercamiento que a su vez cualifica un nuevo nivel de conocimiento para que se siga el ciclo indefinidamente. Así opera la ciencia y así éste tipo de investigación.

BIBLIOGRAFÍA

ANAGARITA SERRANO, Tulio y CHÁVEZ LÓPEZ, Franco. Proyecto Educativo Institucional. Printer Colombiana S.A., Primera edición, 1995., p.66.

BLUM, Guillermo. EN: http://www.ibe.unesco.org/sites/default/files/blooms.pdf Unesco

BUITRAGO DELGADO, María Teresa. La Universidad como Proyecto Educativo Institucional. Conferencia mimeografiada, 1999., p. 9

COLOMBIA. Código de Comercio

COLOMBIA, Consejo Nacional de Acreditación. Lineamientos para la Acreditación. 3ª Edición. Santafé de Bogotá, febrero de 2016.

COLOMBIA. Decreto 1127 de 1991, por el cual se reglamentan loa artículos 3 y 21 de la Ley 50 de 1990.

COLOMBIA. Ley 115 de 1994, por la cual se expide la ley general de educación.

COLOMBIA. Ley 789 de 2002, Por el que se crea el sistema de la Protección Social.

COLOMBIA. Decreto 2020 de 2006, por medio del cual organiza el sistema de calidad de formación para el trabajo

COLOMBIA. Decreto 4904 de 2009, Por el cual se reglamenta la organización, oferta y funcionamiento de la prestación del servicio educativa para el trabajo y el desarrollo y se dictan otras disposiciones.

COLOMBIA. Ley 1448 de 2011 Por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno y se dictan otras disposiciones, relacionadas con acceso de jóvenes y adultos víctimas en programas de formación y capacitación técnica

COLOMBIA. Decreto 1075 de 2015 se expidió el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación

COLOMBIA. Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. Artículo 27 y 67

GUBA y LINCOLN. Competencia de paradigmas en la investigación cualitativa.

EN:

http://perio.unlp.edu.ar/catedras/system/files/guba_y_lincoln_-_competencia_de_paradigmas_en_la_inv._cuali..pdf

GUILFORD, Joy Paul. Estructura del intelecto.

En:https://redpub2.wordpress.com/2009/05/15/joy-paul-guilford-%E2%80%93-estructuradel-intelecto/

LUNA GONZÁLEZ, Alfredo. Administración estratégica. Grupo editorial Patria. México, 2010. Pág.3.

MEN, Hacia una agenda de transformación de la Educación Superior. Planteamientos y Recomendaciones. Santafé de Bogotá. Mayo 2017.

PIAGET, Jean. Los tipos de conocimientos.

EN: http://www.ehowenespanol.com/jean-piaget-tipos-conocimiento-lista_47579/

REALES UTRIA, Adalberto. Socio investigación. Editorial Antillas, segunda edición 1998, p. 45.

RODRIGUEZ, Rafael. Enfoques Curriculares para el Siglo XXI. Revista Educación y Cultura No.30.CEID-Fecode, Julio 1993.Ley 115 de Febrero 1994.

SANDOVAL CASILIMAS, Carlos. Investigación Cualitativa. Programa de Especialización en Teoría, Métodos y Técnicas de Investigación Social. Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior,ICFES, 1996.

TAYLOR y BOGDAN (1992). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Buenos Aires. EN:

http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/trabajos/11872_37758.pdf

LA COMPENSACIÓN COMO SOPORTE EN EL CAMBIO DE CULTURA Y CAPACIDAD PRODUCTIVA DEL EQUIPO DE TRABAJO EN PYMES.

Silvia Franco

Universidad Católica del Uruguay sfranco@ucu.edu.uy

Resumen

La investigación internacional evidencia que, las cualidades de la gestión humana (Chiavenato, 2002) en las organizaciones impactan de manera contundente en los comportamientos que adoptan las personas en su trabajo y en los resultados que obtienen las organizaciones. Desde los trabajos de Mary Parker Follet (1868-1933) en los años 20 quien relacionó la estructura de las organizaciones con el desempeño de los trabajadores, pasando por la teoría de los dos factores motivacionales de Frederick Herzberg (1923-2000) en los 50; Scott Myers (1922-1996) en los años 70 quien identificó cómo cada trabajador puede y debe gestionar su propia actividad y en este sentido revisa y diseña los puestos de trabajo, las prácticas de supervisión y los programas de gestión humana (Myers, 1964, 1970); hasta los desarrollos de William Kahn (1926-) sobre el engagement (Kahn, 1990) y los trabajos iniciados por Jim Harter (Jefe Científico de Gallup de Wellbeing at Work) (Harter, Schmidt y Keyes, 2002) lo han demostrado. Los resultados pueden medirse en el logro de sus cometidos sean estos administrativos, económicos, de innovación; pero también y cada vez más, puede verse en la valoración que hacen de la empresa, sus potenciales trabajadores y clientes, convirtiéndose en una ventaja competitiva del negocio (Porter, 1995). El posicionamiento estratégico de la gestión humana como socio del negocio (Ulrich, 1997) y la medición constante de los resultados de sus prácticas (Fitz-Enz, 1999) hacen que puedan materializarse y observarse los aportes realizados (Becker, Huselid y Ulrich, 2002). Poner a las personas en el centro de la gestión (Pfeffer, 1998), sus sentimientos y bienestar, deja de ser un posicionamiento romántico para convertirse en un posicionamiento ético (Schvarstein, 2003) y verdadera potencia que desarrolla una cultura de conexión (Lee Stallard, 2015) que mueve cualquier tipo de negocio hacia el cumplimiento de sus metas.

La experiencia que se narra a continuación refiere a los cambios en la ecuación de compensaciones que permitieron a la empresa realizar un cambio de cultura y potenciación productiva en sus locales comerciales. Los objetivos de la empresa eran bajar la rotación de personal y aumentar las ventas. En la experiencia se relata la situación desde dónde partimos, cuáles fueron las acciones y los objetivos alcanzados.

Introducción

La empresa se dedica a la venta de indumentaria con locales en shoppings; tiene más de 35 años en el mercado, es próspera comercialmente y al momento de comenzar nuestra intervención contaba con una muy mala imagen del público en general fundada especialmente en "malas condiciones de trabajo para sus empleados" y modalidad de venta del tipo "persecución" del cliente en el local comercial.

El objetivo de nuestro trabajo fue por tanto aumentar las ventas y disminuir la rotación de personal mediante el fomento de un cambio de cultura que permitiese modificar su imagen ante el público y potenciales clientes.

Para ello quisimos saber cómo se sentían los empleados en relación a la empresa y sus respectivos trabajos, qué características y estilos de supervisión tenían las jefaturas y cómo eran los procesos de gestión humana.

La situación planteada

Cuando comenzamos nuestro trabajo, la rotación de personal era del 70% promedio anual. La tasa de efectividad de la selección de personas era de (-)125%, es decir que de 100 personas seleccionadas se iban 125 y de esas, el 75% abandonaban la empresa antes de los tres meses. Los locales siempre estaban necesitando personal lo que hacía que la empresa pagara importantes sumas en horas extras. Esto, hacía que Recursos Humanos destinara gran parte de su tiempo a atender reclamos de los empleados de los locales, seleccionar personas, realizar procesos de inducción de personas nuevas y tomar renuncias de quienes se iban. El departamento de recursos humanos siempre estaba en falta con las necesidades de los locales lo que contribuía a su vez, con su muy mala reputación.

Los equipos de trabajo de los locales se conformaban por: vendedores (con mucha antigüedad), ayudantes (ordenan y reponen el producto, pero no venden; ante el pedido del vendedor pueden ir y buscar un producto específicamente), cajeros y un encargado de local.

Los encargados de los locales, debido a la "ineficacia" de recursos humanos, estaban permanentemente tapando agujeros, y trabajando como uno más del equipo. Esto hacía que estuvieres deseosos de la llegada de "más manos" y en cuanto ingresaban nuevos trabajadores, inmediatamente les indicaban las tareas a realizar. Los encargados también se quejaban de que los ayudantes con frases del tipo: "no quieren trabajar" "no se comprometen" "no valoran el trabajo".

Los clientes se quejaban de la mala atención y educación de los vendedores. A su vez, los empleados se quejaban de: malos tratos, horarios extensos, bajos salarios, mal compañerismo y más del 40 % reconocía que *si le ofrecieran otro empleo se iría sin más*.

¿Cuál era el problema?

Obviamente la atención de los clientes era nuestro foco de trabajo ¿pero por dónde empezar?

Tema 1 – Atención al cliente. Los clientes mencionaban la baja educación de los vendedores y la actitud "de persecución" que eran objeto. Cuando conversamos con los responsables de ventas dijeron "no sabemos qué hacer" ellos (los vendedores) "son así". Por otra parte, al constatar la "estructura" del local, esta aparecía como demasiado vertical en relación a las pocas personas existentes, los cargos estaban muy diferenciados cuando la diversidad y naturaleza del trabajo no era tan diferente en uno y otro caso. Los ayudantes corrían por los pedidos de los vendedores quienes a su vez "perseguían" a los clientes en el local. Los clientes querían mayor libertad y disfrutar de su compra. Los ayudantes era el cargo que más rotación tenía, y esta se daba en los primeros tres meses de su contratación.

Teniendo en consideración los estudios que relacionan el ausentismo y la rotación de personal con la insatisfacción que genera un trabajo excesivamente controlado, pobre contenido del trabajo, un débil gerenciamiento y falta de trabajo en equipo (Huselid, 1995; Booth y Hamer, 2007; Magee, Caputi y Kyu Lee, 2016), surgieron nuestras primeras interrogantes:

¿Qué perfiles en términos de competencias y motivacionales tenían las personas que se estaban contratando?

¿Qué opinión tenían los que ya trabajaban en la empresa, sobre su propia actividad, sus compañeros y la empresa?

Tema 2 – Proceso de Selección y Perfiles: Cuando conversamos con las personas de Recursos Humanos estas se mostraban muy profesionales en su tarea y reconocían que no estaban logrando lo que querían. También había diferentes tipos de excusas de cuáles eran los motivos "Lo que pasa es que no encontramos gente que quiera trabajar por el salario que pagamos" "La dirección no quiere pagar más" "Son muchas horas de trabajo" "Ni bien consiguen otro trabajo se van" "Las personas viven muy lejos de los locales". El proceso de selección era grupal, los postulantes completaban un cuestionario (datos personales), se les preguntaba sobre la experiencia. Se aplicaba una técnica psicolaboral y se chequeaban las

referencias de trabajos anteriores. Debido a que el trabajo en particular no requería educación formal específica y el pago no era demasiado, quienes se presentaban a ocupar puestos en los locales comerciales de la empresa, pertenecían a un estrato socio-económico y cultural bastante bajo, por lo que a menudo vivían lejos del lugar de trabajo.

El proceso de selección practicado no permitía profundizar en el conocimiento de los postulantes y por tanto no aseguraba que éstos contaran con la capacitación, habilidades y actitudes necesarias para el buen trato con el cliente. El proceso contrataba "manos" no personas. Por otra parte, no se contemplaba la distancia desde el domicilio al lugar de trabajo, lo cual en ocasiones significaba que por un trabajo de 8 hs. la persona destinaba a la jornada laboral entre 9-10 horas diarias, restando horas de otras actividades propias.

Esto nos hizo pensar que era necesario relevar qué factores motivacionales e intereses tenían los postulantes.

Tema 3 – Los encargados: su modalidad de gestión era preponderantemente autoritaria, basado en órdenes e instrucciones de trabajo. La mayor parte del tiempo realizaban las mismas tareas que los vendedores. Y cuando pedían personal para su local llamaban al Departamento de Recursos Humanos (DRH) y reclamaban por "más manos para trabajar".

Una vez que las personas eran contratadas, el DRH realizaba una inducción en las oficinas administrativas que consistía en la entrega de un cuadernillo que explicaba las obligaciones y derechos al nuevo trabajador y luego de una breve charla, éstos se dirigían al local que correspondiera. Los encargados del local eran advertidos que iba el nuevo trabajador y al llegar les indicaban, qué tenían que hacer y se ponían inmediatamente a realizar sus tareas. En este proceso de incorporación de los nuevos integrantes identificamos que los mismos ciertamente eran tratados como "manos" más que como nuevos integrantes del equipo de trabajo.

Esta manera de proceder nos hizo preguntar sobre:

¿Qué características tenían los encargados de locales?

¿Cómo se relacionaba este proceso de integración con la rotación antes de los tres meses?

Mediciones para la acción

En este estado de situación hicimos mediciones nuevas y solicitamos las ya existentes para ampliar nuestro diagnóstico y hacer un plan de acción.

La rotación de personal que representaba el 70% promedio anual, se explicaba en un 43% por los siguientes motivos: "mejora laboral", "salario" y "horarios", lo que a su vez también se correspondía con la encuesta de clima laboral.

Lo primero que nos pareció importante fue obtener los datos de una encuesta de clima que nos devolviera la visión de los empleados respecto de cómo se sentían en su lugar de trabajo. Fuimos local por local con una encuesta diseñada por nosotros basados en Milkovich y Boudreau (2000).

Clima interno. Preguntamos qué tan conforme estaba con los horarios, su salario, la capacitación recibida, su equipo de trabajo y si recomendaría la empresa. Las respuestas que usamos como línea de base fueron:

Pregunta	Desconforme
Horarios	48%
Salario	45%
Capacitación	31%
Recomienda la empresa	23%
Equipo	17%

Fuente: elaboración propia 58% de respuesta.

Por otra parte, identificamos que los que planteaban problemas con los horarios eran trabajadores que tenían interés en estudiar, pero que se les hacía difícil con la carga horaria establecida.

De la misma encuesta resultó que cuatro de cada 10 piensa en abandonar la empresa en cuanto le aparezca otro trabajo.

Otro elemento importante de evaluación era identificar las competencias (Levy Leboyer, 1997) desarrolladas por la supervisión.

Perfil de competencias de Encargados. Medimos el grado en que gestiona, lidera y dirige a un equipo de trabajo a la vez de su habilidad para organizar, establecer prioridades y planificar el trabajo. Los resultados fueron los siguientes:

Grado de	Porcentaje de		
desarrollo	encargados		
Muy alto	3%		
Alto	20%		
Medio	72%		
Bajo	4%		
Muy bajo	1%		

Fuente: elaboración propia.

Además de la aplicación de un cuestionario de competencias, tuvimos entrevistas personales con cada una de las encargadas. En ellas pudimos identificar la dificultad para asumir responsabilidades, un estilo de gestión basado las órdenes y el control y dificultades para empatizar con sus equipos.

Solución: Objetivos, estrategias y acciones tomadas.

Pusimos foco en el cliente como hilo argumentativo del cambio e hicimos gran foco en la conformación, capacitación y compensación de los equipos de trabajo de los locales. Hicimos una experiencia piloto en uno de los locales, y luego replicamos el modelo en otros locales comerciales de la empresa.

¿Qué hicimos?

Cambiamos perfil de trabajadores, disminuimos horario, pagamos más, cuidamos y capacitamos a los equipos y a los encargados.

Dentro de nuestras premisas estaba que no era posible que las personas trabajaran felices si casi todos los días de su vida estaban destinados a pasar en un local de shopping sin ver la luz del día. Y si no había empleados felices, tampoco la experiencia del cliente sería grata, la satisfacción de unos y otros estaba relacionada (Phillips, Phillips y Ray, 2016)

Por otra parte, definimos que un trabajo de atención al cliente requería buena educación y cuidado. Definimos que las personas no deberían destinar más de una hora diaria promedio en su traslado al trabajo, lo cual nos brindaba un radio de cercanía al trabajo y en ningún caso podría tomar más de un tipo de traslado.

Disminuimos los horarios de 44 horas semanales a 24 horas y establecimos un incentivo grupal cuya fuente de financiamiento fueron las ventas. Todos los integrantes de los locales comerciales de una y otra manera contribuían con la venta, aunque no fueran vendedores por lo que establecimos que un porcentaje de la sobreventa distribuiría en partes iguales entre los integrantes del equipo activos y proporcionalmente de acuerdo a su carga horaria. Quienes no estuviesen presente en el comercio no cobraban.

Por otra parte, y fundamental a la hora de generar energía y alegría dentro del local, capacitamos a los encargados en liderazgo y trabajo en equipo y desarrollamos una estrategia de comunicación que valorara a las personas por su trabajo bien hecho y diera un tono de humor a la jornada de trabajo.

Aspectos relevantes de la experiencia

Un aspecto importante de toda la experiencia fue la planificación, presupuestación y establecimiento de compromiso con los resultados a obtener.

No todos los instrumentos para mejorar tienen que tener costo.

Ajustes en la estructura del local de ventas para satisfacer necesidades del cliente: teniendo en consideración que el vendedor no era un rol (Schvarstein 2000) que agregara valor a los locales, se detuvo la contratación de los vendedores, a medida que fueron retirándose de la empresa, esos puestos no se repusieron. Esta medida se tomó, considerando que los clientes "reclamaban" mayor libertad y fluidez para elegir lo que ellos deseaban y a lo sumo tener alguien a quien consultar. En este sentido lo importante es que los locales contaran con una buena exhibición de la mercadería y que el cliente pudiese encontrarla fácilmente.

Ajuste en las remuneraciones. Teniendo en consideración que un local bien repuesto vendía más y que quienes más contribuían en esta labor eran los ayudantes, se diseñó una estructura de remuneración variable que contemplaba un incentivo para el equipo de ayudantes y cajeros de cada local.

Ajuste en el perfil de los candidatos al tipo de trabajo que la empresa ofrece. Considerando el tipo de trabajo a realizar dentro del local comercial, que no tenía demasiados desafíos, sino que el gusto por el orden, cuidado y eventual trato con el cliente era lo fundamental, se priorizó estas características en los potenciales trabajadores.

Ajusten en el proceso de selección propiamente dicho. A las entrevistas grupales que resultaban insuficientes para establecer el perfil, intereses y motivaciones de los postulantes, se agregó una entrevista individual para evaluar potencial en estas dimensiones.

Capacitación a los encargados. Se capacitó a los encargados en liderazgo y trabajo en equipo procurando que pusiesen el foco más en el qué hay que hacer que en el cómo hay que hacerlo y de esa manera dar espacio para la opinión del equipo en dar soluciones nuevas, pensar creativamente nuevas maneras de hacer las cosas, a la vez compartir las experiencias para aprender de ellas.

Gestión del Desempeño de los Encargados. La manera de acompañar y asegurar el éxito de esta capacitación fue la implementación de una evaluación periódica como instrumento de aprendizaje donde se trabajaban los diferentes aspectos de su función y hacía una evaluación conjunta entre el encargado y gestión humana.

Capacitación al equipo. Se hicieron micro-capacitaciones con material didáctico para los trabajadores sobre trabajo en equipo y calidad de atención al cliente. Se recorrieron los locales e hicieron talleres en cada uno de los turnos de trabajadores.

Horarios y Remuneración. El horario se redujo a cuatro horas en lugar de ocho y se otorgó un incentivo grupal que promovía el comportamiento de cooperación y confianza en el equipo.

¿Qué costo tuvo para la empresa?

El costo del programa completo no significó un egreso extra, ni en gestión humana, ni en compensaciones. La empresa pagó el nuevo sistema de remuneración y las horas de capacitación invertidas con un porcentaje del incremento de ventas.

La rotación de personal disminuyó 30 puntos porcentuales y las ventas se incrementaron en un 25 %.

Principales lecciones

A veces pequeños cambios hacen una gran diferencia.

Más allá del cambio de horario, la disposición de los encargados y la compensación el verdadero cambio se obtuvo con el cambio de mensaje de los encargados: del autoritarismo al estímulo y cuidado.

Bibliografía

Becker, B., Huselid, M. y Ulrich (2002). El cuadro de mando de RRHH, Barcelona, Ed. Gestión 2000

Booth, S. y Hamer, K. (2007). Labour turnover in the retail industry: Predicting the role of individual, organisational and environmental factors, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 35 Issue: 4, pp.289-307, https://doi.org/10.1108/09590550710736210

Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano, Bs. As.: Mc Graw Hill

Fitz-enz, J. (1999). Cómo medir la gestión de los Recursos Humanos, Bilbao : Deusto

Kahn, W. (1990). Psychological conditions of Personnal engagement and disangagement at work. Academy of Management Journal. doi: 10.2307/256287ACAD MANAGE J December 1, 1990 vol. 33 no. 4 692-724

Harter, J. Schmidt, F. y Keyes, C.L.M. (2002). Wellbeing in the workplace and its relationship to business outcomes. Gallup. recuperado de: http://www.nhsemployers.org/~/media/Employers/Documents/Retain%20and%20improve/Harter%20et%20al%202002%20WellbeingReview.pdf

Huselid, M. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance doi: 10.2307/256741 Academy Management Journal, June 1, 1995 vol. 38 no. 3 635-672

Lee Stallard, M. (2015). Connection culture. VA-USA: ATD Press

Levy-Leboyer, C. (1997). Gestión de las Competencias, Barcelona, Ed. Gestión 2000

Magee, Ch. A., Caputi, P. y Kyu Lee, J. (2016). Distinct Longitudinal Patterns of Absenteeism and Their Antecedents in Full-Time Australian Employees. Journal of Occupational Health Psychology © 2015 American Psychological Association 2016, Vol. 21, No. 1, 24–36

Milkovich G. y Boudreau J. W. (2000). Administración de Recursos Humanos, San Pablo: Atlas

Myers, M. S. (1964). Who are your motivated workers? Harvard Business Review

Myers, M. S. (1970). Every employee a manager. McGraw-Hill

Pfeffer, J. (1998). La Ecuación Humana, Barcelona: Gestión 2000

Phillips, P., Phillips, J. y Ray, R. (2016). Measuring the success of employee engagement. ILL-USA: ATD Press

Porter, M. (1995). La ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior, Bs. As.: Rei

Schvarstein, L. (2000). El Diseño de Organizaciones, Bs. As.: Paidós

Schvarstein, L. (2003). La Inteligencia Social de las Organizaciones, Bs. As.: Paidós

Ulrich, D. (1997). Recursos Humanos Champion, Bs. As.: Granica

INDICADORES PARA LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

Estefanía Solari

Instituto de Investigaciones Administrativas Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de la Plata - Argentina estefania.solari@econo.unlp.edu.ar; estefaniasolari@gmail.com

Introducción

La idea de este trabajo es profundizar en la temática de la medición de las prácticas de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE), cabe destacar que cuantificar y objetivar las mismas permite colaborar en el proceso de toma de decisiones de las partes interesadas a través del conocimiento del impacto del funcionamiento de la empresa en su entorno social, ambiental y económico.

Dado lo mencionado, los objetivos del trabajo serán:

- Realizar una revisión bibliográfica sobre los indicadores utilizados, por la academia, para la medición de las prácticas de RSE, que permite ver el progreso de estas prácticas en la empresa.
- 2. Analizar si los indicadores presentados son aplicables al ámbito de las Pymes.

Marco teórico de referencia

En los últimos años ha proliferado la literatura sobre RSE, ya sea describiendo actuaciones, argumentando sobre su necesidad o presentando modos de entender la misma. Se han propuesta numerosas definiciones o descripciones. En ocasiones, estas propuestas no pasan de ser nociones bastante vagas con escasos fundamentos conceptuales. Sin embargo, existen también algunas propuestas en las que subyace una visión consistente de la empresa y de la sociedad (Carné, D. M., 2007).

Si bien hay diversas definiciones es de destacar la manera en que Izquierdo, J.A.M. (2004) la define como: "la libre voluntad de la empresa de aportar el mayor valor posible a sus diferentes grupos de interés". Una definición aparentemente simple, pero que comporta no pocas implicaciones.

De la misma se desprenden las siguientes ideas:

 Ante todo, la de que se trata de una voluntad no obligada por imperativo legal. Si bien la RSE bien entendida exige un escrupuloso cumplimiento de la ley, las buenas prácticas a que da lugar deben rebasar las exigencias legales (si no, estaríamos ante la simple responsabilidad legal).

- En segundo lugar, la de que esa voluntad de aportación de valor (de utilidad en alguna medida) a cada stakeholder está condicionada por la paralela voluntad de tratar con criterio similar a los restantes. Con lo que sólo es posible entender adecuadamente la RSE desde una perspectiva global y presidida por el reiterado principio de equilibrio.
- Se trata de un principio que conduce a una tercera implicación: esa atención mesurada a todos los grupos de interés supone tomar en consideración todas las dimensiones de la actividad de la empresa (financiera, comercial, jurídica, laboral, etc.).

En relación a las prácticas de RSE, dado que: "Lo que no se mide no se administra", surge la importancia de los indicadores que son fundamentales para llevar a cabo dicha medición.

Se necesitan indicadores de gestión que a la manera de brújula ayuden a asegurar el cumplimiento de la estrategia –el norte seguido- e incluso integrar los principios o aspectos de RSE e indicadores de desempeño personal asociados con el sistema de recompensas/remuneración (Perera L., 2011).

Es importante conceptualizar la definición de "indicador", según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2016, se puede afirmar que los indicadores vienen de los conceptos que los investigadores y gerentes de las políticas están tratando de medir. Las teorías son construcciones de conceptos interrelacionados que, en el paradigma neopositivista del conocimiento, deben hacerse "observables". Para lograr esto último, es necesario operacionalizar esos conceptos en dimensiones; y esas dimensiones se dividirán en variables, las cuales, en su momento, serán medidas con indicadores. Cabe mencionar que estadísticamente las variables pueden clasificarse en cualitativas o cuantitativas (continuas o discretas), puesto que las características de estas variables son distintas, también lo son su escala de medición, de esta manera el BID (2016), propone las siguientes:

- 1. Dato (escala) nominal: Observaciones que pueden sólo ser clasificadas y contadas.
- 2. Dato (escala) ordinal: Observaciones clasificadas y contadas en un orden específico. Por ejemplo, sabemos que regular es mejor que mala, y que buena es mejor que regular. Sin embargo, no podemos afirmar cuán mejor es una buena colaboración que una regular.
- Dato (escala) de intervalo: Observaciones clasificadas en una escala ordinal, pero los intervalos entre las observaciones se expresan en unidades fijas y cuantificables.

 Dato (escala) de razón: Los datos tienen un orden definido, existe una distancia numérica especifica entre dos cantidades y la división de dos cantidades tiene sentido.

Cabe agregar que los procedimientos estadísticos varían de acuerdo a las escalas de medición en que pueden ser expresados los datos, y es por eso que la anterior clasificación cobra sentido.

Por otra parte, los datos por sí solos no constituyen, un indicador; son listas de características de poblaciones; "cuentas" o "magnitudes" que difícilmente se utilizan tal como se presentan inicialmente. *Los indicadores son, en general, la relación entre dos o más variables* (BID, 2016). Estadísticamente se utilizan distintas medidas para la construcción de indicadores, entre ellos: la media, razones, proporciones, tasas, etc.

También es importante mencionar el aporte de Strandberg (2010), citado por Cabrera H. & González Navarro M. (2014), según este autor los indicadores deben cumplir con tres requisitos. En primer lugar, el indicador debe ser fiable, es decir, ofrecer las mismas posibles respuestas cuando se aplica más de una vez. En segundo lugar el indicador debe ser comparable, o sea, debe poder compararse a través del tiempo y entre distintas empresas, ofreciendo un resultado homogéneo, que facilite la creación de un ranking de RSE entre por ejemplo, empresas dentro de un mismo sector. Por último, un indicador debe ser válido, es decir, debe ser capaz de medir aquellos para lo que fue construido, la práctica de RSE que busca medir.

Indicadores desarrollados desde la academia para medir el desempeño en prácticas de RSE.

Los indicadores de RSE, al igual que el resto de las métricas utilizadas a nivel corporativo, varían en su complejidad, en su periodicidad de medición, en el tema que tratan, en su unidad de medida e, incluso, en su grado de confianza o estimación. Los indicadores pueden ser diseñados específicamente por la empresa o, por el contrario, pueden estar basados en estándares preestablecidos o mejores prácticas a nivel mundial a nivel sectorial o incluso a nivel nacional en el contexto donde opera la empresa. Por otra parte los indicadores pueden ser utilizados para la toma de decisiones, o solamente para el reporte a los grupos de interés (Perera L., 2011). Es por tal motivo que han surgido iniciativas específicas de donde surgieron indicadores de medición de la RSE, como ser: el *Global Reporting Iniciativie* (GRI), en Brasil el Instituto Ethos, El Instituto Brasilero de Análisis Social y Económico (IBASE), entre otros, los mismos serán abordados en una futura investigación.

A continuación se presenta una revisión bibliográfica de autores que desde la academia han abordado de distintas maneras y en distintos contextos la medición de las prácticas de RSE. Los mismos se presentan en orden cronológico.

Prado, A., et.al. (2004)

Los autores plantean que la medición del desempeño es un componente esencial para la toma de decisiones que tiene que estar presente en cada una de las categorías propuestas sobre RSE. Por lo tanto, es preciso medir para identificar las áreas que requieren atención, hacer comparaciones y desarrollar planes de mejora. Establecen seis categorías a analizar: transparencia, valores y prácticas anti-corrupción; colaboradores; públicos de interés clave (clientes, proveedores y comunidad); medio ambiente; fortalecimiento institucional; y sostenibilidad económica.

A su vez, definen indicadores Tipo 1 y Tipo 2. Los indicadores Tipo 1, están diseñados para que la empresa evalúe su desempeño a lo largo del tiempo y como método de registro de información necesaria para toma de decisiones. Los indicadores Tipo 2 le permitirán a la empresa ubicarse en uno de los cuatro niveles o estadios de la RSE y obtener su posición relativa con respecto al óptimo. De esta manera, los autores mencionan una serie de indicadores contemplando ambos niveles. Así por ejemplo: para la categoría "Públicos de interés clave: Comunidad", Sub-categoría "Inversiones, donaciones y participación en proyectos sociales", indicador Tipo 1: ¿La empresa lleva a cabo programas o proyectos sociales en forma individual o a través de alianzas? Respuestas si o no; indicador Tipo 2, seleccionar una de las siguientes opciones:

- No realiza donaciones ni participa en proyectos sociales;
- Realiza donaciones y participa en proyectos sociales de modo ocasional, cuenta con un programa de acción social formal y recursos asignados que le permiten llevar a cabo proyectos sociales en forma permanente; ó
- En adición a lo anterior, mantiene alianzas con otras organizaciones a fin de maximizar su impacto social.

Vílchez, E., et. al. (2009)

Según los autores la medida de sostenibilidad de una organización es básica para su subsistencia en el mercado, debiéndose valorar su evolución y estableciendo objetivos y metas cuantificables. De esta manera, luego de un análisis de exploración exhaustivo de distintas propuestas de medición de RSE, proponen una serie de indicadores para las

siguientes dimensiones: económica (8 indicadores), social (17 indicadores), ambiental (9 indicadores) y producto (9 indicadores). En la mayoría de los casos los indicadores son cuantitativos y surgen de la medición del desempeño de la empresa, por ejemplo, para la dimensión ambiental, establecieron los siguientes indicadores:

- % Energías no renovables utilizadas,
- Energía total consumida por tonelada de producto terminado,
- Consumo total de agua por tonelada de producto terminado.
- Cantidad de emisiones por tonelada de producto terminado (CO2,COV, SO2, NO2)
- Cantidad de residuos generados por tonelada de producto terminado.
- Cantidad de residuos valorizados.
- % de materias primas recicladas o reutilizadas por tonelada de producto terminado.
- % de productos fabricados en centros de certificación ambiental ISO 14001, EMAS o equivalente.
- % proveedores con certificación ambiental ISO 14001, EMAS o equivalente

Vintró Sánchez, C. et. al. (2009)

La idea principal del trabajo consistió en medir el grado de desarrollo en términos de RSE, por parte de la empresa, de manera periódica. Para ello es preciso disponer de un sistema de indicadores que informen acerca del grado de consecución en cada una de las principales esferas en las que se basa la misma, puesto que por el momento no existe un indicador consolidado.

Aunque los sistemas de medida propuestos por distintos organismos son aplicables para cualquier empresa, en algunos casos los datos necesarios podrían ser difíciles de obtener o incluso, el número de criterios ser excesivo en relación con el tamaño de la empresa. Es por tal motivo que centrándose, en la medida del grado de RSE, principalmente de pequeñas y medianas empresas (PYMES), los autores establecen que podría ser más conveniente un tablero de comando más operativo y simplificado. En este contexto, y tomando como punto de partida los fundamentos de la integración de sistemas, se proponen un sistema de indicadores de RSE formulado en base a las sinergias existentes con las disciplinas de calidad, medioambiente y seguridad y salud laboral, que aporte facilidad y agilidad en su utilización.

Puesto que la mayoría de las empresas tienen implantados sistemas de gestión de calidad, medioambiente y seguridad y salud laboral, o incluso tienen implantado un sistema integrado

de gestión, la información que habitualmente recogen (con alguna modificación) podría ser la fuente de datos para el sistema de indicadores de RSE propuesto. Es por este motivo que los autores consideran que, un sistema de indicadores de RSE basado en los pilares de la integración de sistemas puede ser de gran utilidad para el tejido empresarial.

De esta manera, establecieron tres grupos de criterios (medioambiente, calidad y seguridad) de RSE, y diseñaron un tablero de comando compuesto por tres indicadores secundarios (RSE- Calidad, RSE-Medioambiente y RSE-Seguridad) divididos en sub-áreas, y un indicador principal que reporta un valor global de RSE. Los indicadores establecidos por los autores son cuantitativos y en la mayoría de los casos establecidos como proporciones, por ejemplo para el caso: "Fomento de proyectos sociales": Beneficios destinados a proyectos sociales/Resultado del ejercicio antes de descontar las inversiones sociales.

INCAE (2010)

El Manual de Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial desarrollado por el INCAE Business School es una herramienta de autodiagnóstico dirigida a revisar a gestión de la empresa que comprende una conducta socialmente responsable.

El Modelo de RSE propuesto comprende ocho categorías que a su vez están ubicadas en dos dimensiones generales: interna y externa. La dimensión interna se refiere a las prácticas enfocadas hacia el interior de las empresas, dentro de la misma se encuentran las siguientes categorías: Cumplimiento de Leyes, Ética & Transparencia, Desarrollo de Capital Humano y Mitigación de Impactos Negativos. Respecto a la dimensión externa: Beneficios de Colaboradores, Proyección a las Familias, Proyección a las Comunidades y Proyección a nivel Nacional o Regional.

El modelo está estructurado en ocho categorías, cada una de las cuales incluye a su vez varias sub-categorías. Paralelamente para cada sub-categoría se ha diseñado un grupo de métricas específicas. Por ejemplo, el vértice Cumplimiento de las Leyes está compuesto por seis subcategorías en total; una de estas subcategorías es "Cumplimiento de la Legislación Laboral", la cual a su vez incluye un grupo de indicadores cualitativos con preguntas cerradas de respuesta Si o No.

Perera, L. (2011)

Los autores diseñaron un tablero de comando de gestión de sustentabilidad que reúne un conjunto de indicadores que conforman un alcance "ideal" siendo la realidad y posibilidades de cada empresa, preponderantes a la hora de decidir qué aspectos se monitorearán y

cómo. Los indicadores se agruparon, por las siguientes dimensiones: "Definición y seguimiento de políticas de responsabilidad social", "Valor agregado generado y distribuido", "Indicadores de generación del valor agregado" e "Indicadores de distribución del valor agregado".

Iqbal, N. et al. (2012)

Para medir la RSE utilizaron las siguientes dimensiones: gobierno corporativo, principios de ética empresarial, cumplimiento ambiental, cumplimiento social, divulgación ambiental y social, la integridad del producto, las donaciones e inversiones corporativas en la comunidad y diálogo con las partes, desempeño financiero y seguridad de la cadena de suministro, a su vez a cada dimensión se le asignó un valor entre 1 y 5 (dónde 5 es el máximo valor).

Martinez J, et. al. (2012)

Los autores elaboraron un cuestionario, preguntando sobre distintos indicadores desarrollados para la medición de las prácticas de la RSE, los cuales fueron diseñados para que se le asigne un puntaje (del 1 al 6). El instrumento presentó la limitación de que los resultados correspondían a percepciones, tanto de las prácticas de RSE, como de la efectividad organizacional. De esta manera para la medición del desempeño en RSE, el cuestionario solicitó opinión sobre los siguientes aspectos:

- Nuestras acciones de cultura medio/ambiental, eco-eficiencia, seguridad, desarrollo de la comunidad nos generan preferencias en nuestros clientes/ consumidores.
- En nuestra organización contribuimos a la formación y desarrollo de las competencias laborales de nuestros trabajadores.
- Contribuimos al desarrollo de la comunidad en la que mi empresa está presente.
- Una de nuestras prioridades es la generación de valor no solo para nuestros clientes,
 sino también para las personas que invierten en mi empresa.

Se solicitó que los mismos se midieran con una escala de seis puntos: siempre y en toda la organización, la mayoría de las veces y en gran parte de la organización, con frecuencia intermedia, algunas veces, pocas veces y nunca.

Salgado Cabrera H. & González Navarro M. (2014)

Los mencionados autores dada la relevancia de la industria salmonicultora chilena en el crecimiento y desarrollo económico de la región de Los Lagos y del país en general, llevaron a cabo la construcción de un índice de RSE para este sector en los ámbitos laborales,

ambientales y en relación con la comunidad local (las cuales podrían considerarse como "dimensiones"). Luego para cada una de las dimensiones construyeron 11 indicadores y los corroboraron mediante la aplicación a dos empresas salmonicultoras. Para cada uno de los 11 indicadores se asignó valor de 0 o 1 a los indicadores, según el comportamiento observado en cada empresa, donde 1 denota la presencia y 0 la ausencia de la práctica analizada.

Gallardo Vázquez, D (2013)

La RSE fue considerada por estos autores, como un contructo de segundo orden de naturaleza reflexiva, donde los indicadores dimensión social, dimensión económica y dimensión medioambiental son a su vez variables no observables reflejadas en indicadores primarios. Para relevar el desempeño de prácticas de RSE, elaboraron un cuestionario basándose en la literatura previa, con escalas likert de 10 puntos donde el directivo tenía que posicionarse según sus percepciones entre"0: totalmente en desacuerdo" o "10: totalmente de acuerdo" con relación a las cuestiones de RSE.

González Ramos, I. et.al. (2014)

A partir de una revisión de la literatura, construyeron una serie de escalas multi-ítem para medir tres dimensiones de la RSE (medioambiental, económica y social). Cada uno de los ítems se estableció en base a una escala Likert (1 "Importancia concedida muy baja" y 5 "importancia concedida muy alta"), para la medición de cada dimensión, llevaron a cabo un relevamiento de encuestas a directivos de empresas y se recogieron datos referentes a los años 2010 a 2012.

Valenzuela Fernández L., et. al. (2015)

Para medir la RSE utilizaron las Memorias Anuales, sitios web, medios de comunicación y redes sociales para cada empresa, con toda la información recabada se llevó a cabo una revisión que se basó en un análisis de contenidos que tuvo como objetivo recolectar y ordenar la información para así describir y caracterizar las distintas acciones estratégicas en el ámbito de la RSE que implementan las empresas.

De esta manera, los autores definieron las siguientes dimensiones: "4DIM" dicotómica que toma el valor 1 si la empresa ha divulgado información en las cuatro dimensiones propuestas en su conjunto, "DSOCIAL" variable dicotómica que toma el valor 1 si la empresa ha divulgado información voluntaria desde una perspectiva social, "ETICA" variable dicotómica que toma el valor 1 si la empresa ha divulgado información voluntaria desde una perspectiva

ética, "DAMB" variable dicotómica que toma el valor 1 si la empresa ha divulgado información voluntaria desde una perspectiva ambiental, "DCOLAB" es una variable dicotómica que toma el valor 1 si la empresa ha divulgado información voluntaria desde una perspectiva de colaboradores, Adicionalmente generaron la variables "DREDES" una variable dicotómica que toma el valor 1 si la empresa ha divulgado información voluntaria a través de redes sociales.

Muso Lalaleo J. (2016)

Para la investigación, la autora, utilizó información que surgió de la verificación en las páginas web de las distintas empresas subdivida en 5 dimensiones (social, ética, ambiental, colaboración y redes). Posteriormente aplicó parámetros de medición, donde se valoraron los ítems bajo una calificación dicotómica, de forma que un determinado ítem se valorará con un "1" si se disponía de la información, y con "0", en caso contrario. En este sentido, procedió a realizar para cada dimensión analizada un subíndice, definido mediante el cociente entre la sumatoria del número del total de ítems identificados y el número total de ítems que constituyen el subíndice. Luego, para expresar de manera general la variable de RSE, consideró el valor de cada uno de los subíndices calculados para cada dimensión, dividido la cantidad de subíndices.

Diente Serna S. (2016)

Las tres dimensiones de RSE analizadas fueron: económica, social y recursos humanos. Para la generación del indicador se le dio el mismo peso relativo a cada dimensión, de tal forma que el mayor valor que pudo alcanzar el indicador que midió el grado de actuaciones de RSE fue de 3. De esta manera, para construir el indicador del grado de actuaciones de RSE se consultó la página web de cada una de las empresas de la muestra y se comprobó si incluía información que estuviera relacionada con alguna de estas tres dimensiones. Por lo tanto, cuando una empresa tuvo un grado de actuaciones de RSE de 3 indicaba que proporcionaba información sobre acciones medioambientales, de recursos humanos y enfocadas a la sociedad.

Algunos otros autores en sus trabajos para medir el desempeño en prácticas de RSE han utilizado indicadores o índices propuesto por otros organismos:

 Weber, O. et. al. (2008) para el análisis de las prácticas de RSE no generan sus propios indicadores, sino que se consideró la sostenibilidad corporativa desde los distintos aspectos que la componen, tales como el desempeño ambiental, social, económico y de gobernabilidad, abordando los distintos impulsores de estas dimensiones considerando los indicadores del GRI.

- Trejo, D. J. M, et. al. (2014) proponen una serie de indicadores que contemplan los modelos Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial, México, 2013 (AliaRSE) (2013) y KPMG (2008): de esta manera establecen indicadores que contemplan las siguientes dimensiones: Calidad de vida en la empresa, Ética empresarial, Vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo, Cuidado y preservación del ambiente, Consideraciones Económicas, reputación o marca, Innovación y Aprendizaje, Motivación al Empleado, Adminstración o Reducción del Riesgo, Relaciones estrechas con los proveedores, Acceso a Capital o Incremento de Valor a los Participantes, Mejora en la posición de Mercado, Mejora en la relación con el Estado y Ahorro en Costos.
- Olcese, A. (2011) para dar respuesta a los objetivos de su investigación y analizar el desempeño en prácticas de RSE tomó en consideración las 44 recomendaciones y los 120 indicadores de RSE propuestos por la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras (RACEF).
- Álvarez & Vargas (2011) para analizar el desempeño socialmente respondable de las empresas, realizaron un relevamiento cuyo cuestionario contemplo lo planteado, tanto para la dimensiones interna como la externa en el Libro Verde.
- También Palmer H. (2012), para determinar que empresas se consideraban socialmente responsables utilizó el índice MSCI Index.
- Cheng B., et. al. (2014), para medir el desempeño de las empresas respecto a la RSE, utilizaron el índice de Thompson Reuters ASSET4 que mide el desempeño de las empresas en tres dimensiones ("pilares") de la RSE: la gobernabilidad social, ambiental y empresaria.
- Chivite M., & Enciso V. (2015), para medir la RSE, utilizaron el índice de revelación o de divulgación de RSE, el mismo toma los ocho índices siguientes: el Pacto mundial, las normas AA1000AS, SA8000, la inclusión en the Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI), el EFQM, el GRI (Global Reporting Initiative), el FTSE4 Good y la mención e Informes de RSE presentados por las empresas.

Metodología

Debido a la cantidad de investigaciones sobre el tema, así como la diversidad de variables y metodologías abordadas por las mismas, se requiere un método bien organizado de clasificación y categorización que permita el análisis posterior de los datos. El análisis de

contenido parece ser un método apropiado para llevar a cabo esta tarea ya que permite analizar las palabras y frases que han abordado los autores y clasificarlas en categorías más simples con la finalidad de descubrir patrones o tendencias en función de los objetivos de investigación planteadas. Además el análisis de texto posibilita el análisis de la frecuencia de mención de determinadas palabras, las asociaciones entre ellas, o las similitudes y diferencias entre diferentes grupos de comentarios

Resultados

En primer lugar se presenta la Tabla 1, en la cual se resume la bibliografía analizada según el origen de los indicadores: si fueron desarrollados por los mismos autores o si utilizaron propuestas desarrolladas por otros organismos. Como se puede observar se analizaron 20 investigaciones realizadas durante el período 2004-2016 en diversos países, entre las que se destacan: 7 de España, 3 de México, 2 de Chile, 2 de Costa Rica y 2 de Estados Unidos, entre otros.

Por otra parte del análisis de la Tabla 1, se observa que de los 20 artículos, 13 abordaron la medición de las prácticas de RSE a través de indicadores desarrollados en el marco de su propia investigación, y 7 abordaron la temática a través de indicadores desarrollados por otros, entre los que podemos mencionar el GRI, la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras (RACEF), Thompson Reuters ASSET4 y la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial México (AliaRSE).

Tabla 1. Resumen análisis bibliográfico según origen de los indicadores propuestos

Autores	Año	País	¿Utilizan indicadores desarrollados por algún organismo?	En caso afirmativo, ¿Cuál/Cuáles?
Prado, A., et.al.	2004	Costa Rica	NO	No aplica
Weber, O. et. al.	2008	Canadá	SI	GRI
Vílchez, E., et. al.	2009	España	NO	No aplica
Vintró Sánchez, C. et. al.	2009	España	NO	No aplica
INCAE Business School	2010	Costa Rica	NO	No aplica
Perera, L.	2011	Uruguay	NO	No aplica
Olcese, A.	2011	España	SI	RACEF
Álvarez & Vargas	2011	España	SI	Libro Verde
Iqbal, N., et. al.	2012	Pakistan	NO	No aplica
Martinez J., et. al.	2012	México	NO	No aplica
Palmer H.	2012	Estados Unidos	SI	Índice MSCI Index
Gallardo Vázquez, D.	2013	España	NO	No aplica
Salgado Cabrera H. & González Navarro M.	2013	Chile	NO	No aplica
González Ramos, I.et. al.	2014	España	NO	No aplica
Trejo, D. J. M, et. al.	2014	México	SI	AliaRSE (2013) KPMG (2008)
Cheng B., et. al.	2014	Estados Unidos	SI	Thompson Reuters ASSET4
Valenzuela Fernández L., et. al.	2015	Chile	NO	No aplica
Chivite M., & Enciso V.	2015	México	SI	AA1000AS SA8000 Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI) EFQM GRI FTSE4 Good
Muso Lalaleo J.	2016	Ecuador	NO	No aplica
Diente Serna S.	2016	España	NO	No aplica

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 2 se presenta un resumen de los autores que generaron una metodología propia para la medición de la RSE, que incluye: dimensiones abordadas, modo de relevamiento y tipo de indicadores.

Tabla 2. Resumen análisis bibliográfico: dimensiones abordadas, relevamiento y tipo de indicadores

		1	indicadores	1	1	
Autores	Año	País	Dimensiones abordadas	Forma de relevamiento datos	Tipo de indicadores	Valores
Prado, A., et.al.	2004	Costa Rica	Transparencia, valores y práctias anti-corrupción Colaboradores Público de interés Medio ambiente Fortalecimiento institucional Sostenibilidad económica	Encuestas	Cualitativos (Categóricos)	Dicotómica (SI/NO)
Vílchez, E., et. al.	2009	España	Económica Social Ambiental Producto	Encuestas	Cuantitativos	Recuentos Proporciones
Vintró Sánchez, C. et. al.	2009	España	Medioambiental Calidad Seguridad	Encuestas	Cuantitativos	Proporciones
INCAE Business School	2010	Costa Rica	Cumplimiento de Leyes, Ética & Transparencia Desarrollo de Capital Humano Mitigación de Impactos Negativos. Beneficios de Colaboradores Proyección a las Familias Proyección a las Comunidades Proyección a nivel Nacional o Regional.	Encuestas	Cualitativos (Categóricos)	Dicotómica (SI/NO)
Perera, L.	2011	Uruguay	Definición y seguimiento de políticas de responsabilidad social Valor agregado generado y distribuido Indicadores de generación del valor agregado Indicadores de distribución del valor agregado	Propone para que el monitoreo lo haga la propia empresa	Cuali-Cuanti	Recuentos Propociones Descripciones
Iqbal, N., et. al.	2012	Pakistan	Gobierno corporativo Principios de ética empresarial Cumplimiento ambiental Cumplimiento social Divulgación ambiental y social Integridad del producto Donaciones e inversiones corporativas en la comunidad y diálogo con las partes Desempeño financiero Seguridad de la cadena de suministro	Lectura de reportes y web de la empresa	Cuantitativos	Escala likert de 1 a 5
Martinez J., et. al.	2012	México	Ambiental Seguridad Comunidad Clientes Trabajadores	Encuestas	Cuantitativos	Escala likert de 1 a 6
Gallardo Vázquez, D.	2013	España	Social Económica Medioambiental	Encuestas	Cuantitativos	Likert de de 0 a 10, donde 0: "totalmente en desacuerdo" o "10: totalmente de acuerdo"

Continúa

Tabla 2. Resumen análisis bibliográfico: dimensiones abordadas, relevamiento y tipo de indicadores

				I		
Autores	Año	País	Dimensiones abordadas	Forma de relevamiento datos	Tipo de indicadores	Valores
Salgado H. & González M.	2014	Chile	Laboral Ambiental Comunidad Local	Encuestas	Cualitativos (Categóricos)	Dicotómica (0/1), dónde 1 denota presencia y 0 ausencia
González Ramos, I.et. al.	2014	España	Medioambiental Económica Social	Encuestas	Cuantitativos	Likert: 1 "Importancia concedida muy baja" y 5 "importancia concedida muy alta"
Valenzuela Fernández L., et. al.	2015	Chile	Social Ética Ambiental Colaboradores Redes Sociales	Lectura de reportes y web de la empresa	Cualitativos (Categóricos)	Valor 0/1, el valor 1 si la empresa ha divulgado información de esa perspectiva
Muso Lalaleo J.	2016	Ecuador	Social Ética Ambiental Colaboración Redes	Lectura de reportes y web de la empresa	Cualitativos (Categóricos)	Valor 0/1, el valor 1 si la empresa ha divulgado información de esa perspectiva
Diente Serna S.	2016	España	Económica Social Recursos Humanos	Análisis página web	Cualitativos (Categóricos)	Valor 0/1, el valor 1 si la empresa ha divulgado información de esa perspectiva

Fuente: elaboración propia

Imagen 1. Nube de palabras: Dimensiones de la RSE abordadas por los autores



Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar del análisis de la Tabla y de la Imagen 1, los académicos han abordado el análisis de medición de las prácticas de la RSE, desde distintas dimensiones, entre las que se destacan la Medioambiental, la Social y la Económica. Por otra parte en la mayoría de los trabajos (aproximadamente en el 60%), llevaron a cabo relevamientos primarios mediante encuestas, para la obtención de los datos y posterior cálculo de los indicadores y en el 30% restante obtuvieron los datos de las páginas web y/o reportes de sustentabilidad publicados por las empresas.

En cuanto a los indicadores aproximadamente el 46% era del tipo categórico, con respuestas posibles: Si o No, ante presencia o ausencia de cierta práctica de RSE, luego un 30% de las investigaciones presentan indicadores donde se analizan el desempeño de las prácticas de RSE a través de una escala de likert, y sólo un 24% de las investigaciones presentan indicadores más complejos que impliquen mayores cálculos como proporciones, que permitan analizar cuantitativamente el desempeño de las prácticas de RSE, así como su evolución en el tiempo.

Analizando el caso particular de las Pymes, del análisis bibliográfico se observa que gran parte de los casos los indicadores surgieron de un relevamiento de páginas web o reportes de sustentabilidad, cabe mencionar que los mismos no siempre son confeccionados por las micro o pequeñas empresas, a su vez otras investigaciones proponen un gran número de indicadores muchas veces difíciles de obtener que para las pequeñas empresas. Al respecto sólo se destaca el trabajo de Vintró Sánchez, C. et. al. (2009) quienes centrándose, en la medida del grado de RSE, principalmente de pequeñas y medianas empresas (PYMES), desarrollaron indicadores para medir el desempeño en prácticas de RSE, mediante un tablero de comando más operativo y simplificado.

Conclusiones

Del la investigación podemos concluir:

- La falta de claridad en la definición del concepto de RSE, ha generado la abundancia de términos, por lo cual no existe un consenso claro sobre las dimensiones de la RSE, por lo tanto según sea la definición y dimensiones abordadas por la misma es que han surgido diversas formas de medir el desempeño en estas prácticas.
- A su vez, muchos de los indicadores propuestos desde la academia implican presencia o ausencia de determinada práctica, pero no el nivel de avance, que

permita analizar a lo largo del tiempo la evolución favorable o desfavorable respecto a determinada práctica.

- Muchos trabajos proponen el análisis de los reportes de sustentabilidad o el relevamiento de encuestas, siendo la RSE una acción voluntaria, las empresas pueden elegir qué aspectos de su desempeño reportar, o no, pudiendo escoger solo aquellos en los cuales la empresa saldrá con altos indicadores de desempeño.
- La diversidad de modelos para medir el desempeño de las empresas respecto a las prácticas de RSE, también hace difícil la comparación entre empresas o sectores, y habrá que ser cautelosos al momento de querer hacer análisis comparativos.
- Ante lo mencionado, falta aún avanzar en investigaciones descriptivos sobre cómo distintos organismos han generado indicadores para la medición de la RSE, que sumado al análisis bibliográfico realizado en esta investigación, permita el desarrollo de un modelo de medición que se ajuste también al ámbito de las pymes.

Bibliografía

Álvarez, M & Vargas, R. (2011). Beneficios que trae para las empresas la incorporación de la RSE en sus objetivos corporativos: caso colombiano. Contaduría Universidad de Antioquia, 58-59, 55-71

Carné, D. M. (2007). Responsabilidad social de la empresa: una revisión crítica a las principales teorías. Ekonomiaz: Revista vasca de economía, (65), 50-67.

Cheng, B., Ioannou, I., &Serafeim, G. (2014). Corporate social responsibility and access to finance. Strategic Management Journal, 35(1), 1-23. Consultado el día 29/12/2015) en: http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:9887635

Chivite, M.P. & Enciso, V. (2015): "Alcance de la creación de valor en las Empresas Responsables", CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 85, 11-31.

Diente Serna, S. (2016). Divulgación de información sobre responsabilidad social en las empresas de Valladolid y su vinculación con el rendimiento financiero (Tesis: Universidad de Valladolid, Facultad de Ciencias del Trabajo).

Gallardo-Vázquez, D., Sánchez-Hernández, M. I., & Corchuelo-Martínez-Azúa, M. B. (2013). Validación de un instrumento de medida para la relación entre la orientación a la responsabilidad social corporativa y otras variables estratégicas de la empresa. Revista de Contabilidad, 16(1), 11-23.

González-Ramos, M. I., Manzanares, M. J. D., & Gómez, F. G. (2014). Propuesta de una escala para la medición de la responsabilidad social corporativa. Pecvnia, (18), 1.

INCAE (2010). Manual de Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial Modelo Integral INCAE. Costa Rica: INCAE.

INDES, BID (2016). Indicadores para el desarrollo. Cadenas de Objetivos e Indicadores.

Iqbal, N., Ahmad, N., Basheer, N. A., & Nadeem, M. (2012). Impact of corporate social responsibility on financial performance of corporations: Evidence from Pakistan. International journal of learning and development, 2(6), 107-118.

Izquierdo, J. Á. M. (2004). Responsabilidad social corporativa y competitividad: una visión desde la empresa. Revista valenciana de economía y hacienda, 12, 9-50.

Martinez, J. R., Gómez J. M., & Álvarez, J. C. (2012) Competencias organizacionales y su impacto en el desempeño organizacional: innovación y creatividad, trabajo en equipo y RSE. Disponible

https://www.researchgate.net/profile/Jesus_Cruz_Alvarez/publication/298070624_Impacto_de_las_Competencias_de_Creatividad_-

_Innovacion_Trabajo_en_Equipo_Innovador_y_RSE_en_el_Desempeno_de_las_MYPYM ES/links/56e60d4e08ae68afa112c131.pdf (consultado 10/11/2016)

Muso Lalaleo, J. C. (2016). Análisis de relación causal de la responsabilidad social empresarial en la imagen corporativa y rendimiento financiero de las Pymes (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Contabilidad y Auditoría. Carrera Contabilidad y Auditoría).

Olcese, A. (2011). Creación de valor y responsabilidad social de la empresa (RSE) en las empresas del IBEX 35. Publicaciones de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, Barcelona.

Palmer, H. J. (2012). Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Does it Pay to Be Good?.Disponible: http://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/529/. Consulta realizada el 27/06/2016.

Perera, L. (2011) Indicadores para la gestión de la RSE en Vives, A., & Peinado-Vara, E. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA EN AMÉRICA LATINA. Publicación del Banco Interamericano de Desarrollo

Prado, A., Flores, J., Pratt, L., & Leguizamón, F. (2004). Manual de indicadores de responsabilidad social empresarial para Costa Rica. Alajuela, Costa Rica, INCAE. Proyecto diseño y elaboración de un modelo de RSE para Costa Rica.

Salgado Cabrera, H., & González Navarro, M. V. (2014). Un Índice de Responsabilidad Social Empresarial para la Industria Salmonicultora en Chile. Revista Interamericana de Ambiente y Turismo-RIAT, 9(2), 52-68.

Trejo, D. J. M., GUTIÉRREZ, J. S., & COTÓN, S. H. (2014). Responsabilidad social corporativa e innovación: propuesta de diseño para su medición. Recuperado el, 1.

Valenzuela Fernández, L., Jara-Bertin, M., &Pineaur, F. V. (2015). Prácticas de responsabilidad social, reputación corporativa y desempeño financiero/Práticas de responsabilidade social, reputação corporativa e desempenhofinanceiro/Social responsabilitypractices, corporatereputation and financial performance. Revista de Administração de Empresas, 55(3), 329.

Vílchez, E., Báscones, I., & García, N. (2009). Indicadores para la medida del grado de desarrollo sostenible de una organización. In Forum Calidad (Vol. 198, No. 09, pp. 36-42).

Vintró Sánchez, C. Comajuncosa Casabella, J. C., & Trench, M. T. (2009, April). Propuesta de un sistema de indicadores de responsabilidad social corporativa. In XIII Congreso de Ingeniería de Organización (pp. 1993-2003).

Weber, Manuela. Centre for Sustainability, CSM, Leuphana University Lüneburg Fraile de Manterola, María y Melón Carraro, Silvia. Tracuctoras Revista de Responsabilidad Social de la Empresa/nº 1 enero-abril 2009. Madrid (pp. 91-115)

DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL AL DESARROLLO EMPRESARIAL SUSTENTABLE, UN ESTUDIO EMPÍRICO

Nicolás S. Beltramino7; María Cecilia Conci8; Juan Marcelo Ingaramo9 y Natalia
Andrea Beltramino10

Univ. Nacional de Villa María nico_beltra@hotmail.com Univ. Nacional de Villa María ceciliaconci1@gmail.com Univ. Nacional de Villa María Iscecontabilidad@hotmail.com Univ. Nacional de Córdoba nati_1988@hotmail.com

Resumen

El presente trabajo persigue como objetivo realizar un diagnóstico sobre la aplicación de un modelo de gestión de sustentabilidad empresarial denominado modelo penta dimensional, desarrollado por la escuela de negocios del Instituto tecnológico de Monterrey, México.

Dicho modelo representa una nueva forma de medición de los aspectos relativos a la Responsabilidad social empresaria, ya que se tratan de evaluar el desempeño empresarial por medio de cinco variables: Gestión Global, Competitividad, Relaciones, Impactos y Comunicación.

El estudio empírico se efectuó a una muestra de micropymes del departamento san Justo Provincia de Córdoba, a efectos de identificar cuál es su situación frente a la sustentabilidad

⁷ Nicolás S. Beltramino Cursa Estudios de doctorado en la Universidad Politécnica de Cartagena, España, Magister en dirección de negocios de la Univ. Nacional de Córdoba, Especialista en desarrollo territorial, Innovación y competitividad de la Universidad Politécnica de Valencia Es profesor e investigador en la Universidad Nacional de Villa María, donde además es Coordinador de la Licenciatura en Administración, de la especialización en Gestión de Pymes y Coordinador Académico de la Escuela Internacional de Negocios. Sus líneas de investigación principales incluyen las mipymes, la responsabilidad social y desarrollo sostenible, gestión y dirección estrategia.

⁸ María Cecilia Conci Es especialista en Sindicatura concursal por la Universidad Nacional de Córdoba, Especialista en desarrollo territorial, Innovación y competitividad de la Universidad Politécnica de Valencia. Se desempeñó como Vicerrectora de la Universidad Nacional de Villa María, desde 2008 a setiembre de 2016. Actualmente es secretaria de Internacionalización de la misma universidad. Es profesora e investigadora en la Universidad Nacional de Villa María Sus líneas de investigación principales incluyen las mipymes, la responsabilidad social, género, violencia y desarrollo sostenible.

⁹ Juan Marcelo Ingaramo Es especialista en desarrollo territorial, Innovación y competitividad de la Universidad Politécnica de Valencia. Es profesor e investigador en la Universidad Nacional de Villa María. Sus líneas de investigación principales incluyen las mipymes, y el desarrollo sostenible.

¹⁰ Natalia Andrea Beltramino Es Licenciada en Administración de la Universidad Nacional de Córdoba y se desempeña como adscripta a la investigación desde 2017.

empresarial. A partir de este análisis recomendar acciones a seguir para fortalecer el desarrollo sustentable de las micropymes de la Región.

Introducción

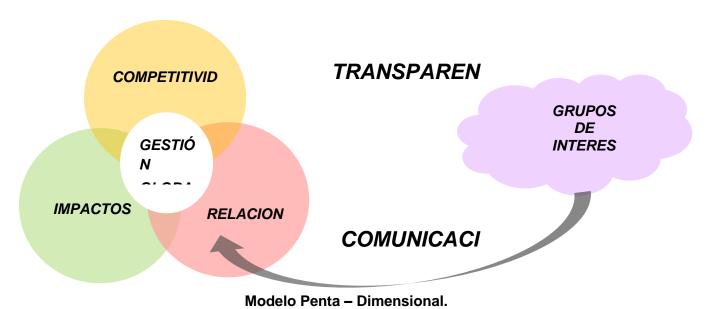
La cumbre de Rio+20, de las Naciones Unidas en Brasil 2012, invitó a los gobiernos a formular un conjunto de objetivos de desarrollo sustentable (SDGs) que están integrados dentro de los Objetivos de desarrollo del Milenio (MDGs) que expiraban en el 2015. Esta decisión pone en primer plano en la agenda al desarrollo sustentable una vez más. En las últimas dos décadas o más, la preocupación por el equilibrio entre el crecimiento económico, desarrollo social y la protección del ambiente global ha desplazado al discurso de desarrollo en dirección al de desarrollo sustentable (Redclift, 2005). Las normativas entienden al desarrollo sustentable como aquel que defiende la equidad y la sensibilidad ambiental, cuando aprobaron la agenda que conduce las intervenciones socioeconómicas y generales de desarrollo para los próximos 15 años. (Foladori & Tommasino, 2000)

Cada vez son más las empresas en el mundo consientes de los beneficios económicos que les significa trabajar de manera sostenible (Núñez Reyes, 2006). Así ya sus planes de negocios contemplan elementos, como medio ambiente, la salud de los trabajadores o los intereses de la comunidad, dándole un valor adicional a su negocio (Núñez Reyes, 2006). Si bien la maximización de sus utilidades es importante para la continuidad y permanencia del negocio en el tiempo, también es cierto que ésta se asocia a la salud, la seguridad, la equidad y la protección del medio ambiente, bajo un esquema de "triple bottom line" donde lo ambiental y lo social sean igual de importante que lo económico-financiero.

La sostenibilidad es la capacidad de los sistemas biológicos para permanecer en el transcurso del tiempo. Sin embargo, desde la perspectiva de la prosperidad humana, la sostenibilidad consiste en satisfacer las necesidades de la actual generación sin sacrificar la capacidad de futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades. De ahí la importancia de ser transparentes y claros en la comunicación de las acciones que emprenden las organizaciones para cumplir con este propósito (Foladori & Tommasino, 2000).

El tema de sostenibilidad de las empresas, es clave ya que existe un claro nexo entre la pobreza, la fragmentación social, el nulo dinamismo en la creación de empresas y el anémico crecimiento de las Mipyme. Tenemos hoy en nuestro país aproximadamente 1,5 millones de desocupados y 6,2 millones de trabajadores informales. Además, por lo menos otro millón de trabajadores desahuciados abandonaron la búsqueda laboral, y alrededor de 900 mil

jóvenes que ni estudian ni trabajan. En síntesis, nos encontramos ante una situación social estructuralmente inestable que urge ser abordada con decisión política y pericia técnica, dando una batalla cultural a favor del desarrollo sostenible (Donato, 2016).



FUENTE: Adaptado de Portales Derbez, L y García de la Torre, C.

La situación de la sostenibilidad de las Mipymes en Argentina, no es tarea fácil, ya que se desarrolla en un contexto de enormes cambios en el escenario nacional e internacional, dónde se nota un gran desplazamiento de la producción de riqueza hacia la región de Oriente. Lo que constituye el mayor desafío de estos tiempos y que deben enfrentar las Mipymes de los diferentes sectores productivos y lo que genera una alta tasa de mortalidad en este tipo de empresas (Donato, 2016). De acuerdo con estadísticas obtenidas del Observatorio de Mipymes, en su informe 2015-2016, el 96.9% de las empresas son micro, pequeñas y medianas, mientras que sólo 0.58% son grandes. (Donato 2016).

En el caso particular de la Provincia de Córdoba según registros de secretaria de Industria de la Provincia de Córdoba (Amato 2015), las empresas son micro, pequeñas y medianas son el 91.3%, de mientras que el 3.64% son grandes. Por ello, deben desarrollarse herramientas que favorezcan la permanencia y desarrollo de estas entidades. Con este objetivo surge el modelo de sustentabilidad empresarial penta-dimensional.

El mencionado modelo, fue desarrollado con base en las diferentes aproximaciones que tratan de explicar la sustentabilidad empresarial. Este esquema denominado análisis penta-dimensional, está planteado de manera sistémica y busca ser construido desde el interior de la empresa hacia su exterior.

Las dimensiones, vistas desde un enfoque de procesos, se inicia desde la gestión de la empresa (definida como gestión global), pasando por su competitividad, análisis de sus relaciones e impactos que genera la empresa tanto al interior de la empresa como al exterior, terminando con la transparencia y comunicación que la empresa presenta con los diferentes grupos de interés así como, la sociedad en su conjunto. Cada una de las dimensiones presentadas son: *Gestión Global*, Identifica los modos de llevar a cabo la gestión al interior de la empresa, conocimiento del modelo de negocios y su estructura.

La *Competitividad*, representa el conocimiento del mercado y de las diferentes características que debe de tener la empresa para lograr un mejor desempeño en tres ejes: social, económico y ambiental. Las *Relaciones*, indican los diferentes actores que intervienen en la empresa y de qué forma favorecen al mejor desempeño de ella. Los *Impactos*, identifica los impactos que genera la empresa tanto en el beneficio propio como en el exterior. Por último, la C*omunicación*. Identificar de que forma la empresa comunicar sus resultados a aquellos grupos que le puedan brindar un valor agregado.

Este modelo se aplicó en el Departamento San Justo, de la provincia de Córdoba, ubicada en el corazón de la región productiva del centro del país y que presentan interesantes indicadores de desarrollo económico. Sin embargo, al igual que el resto del país, se enfrenta a retos sociales y ambientales (inseguridad, pobreza, contaminación, corrupción).

En este trabajo trata de presentar un diagnóstico de una muestra de empresas del Departamento San Justo, así como un análisis sobre los aspectos que hay que fortalecer para alcanzar el desarrollo sustentable de las micropymes de la Región.

Situación de la Mipyme en el Departamento San Justo de la Provincia de Córdoba.

Actualmente en Argentina, las Mipymes representan el 96.9% del total de empresas existentes. Representando en cantidades más de 80.000, de las cuales 25% son manufactureras, 32% comerciales y el 43% restante desarrollan actividades de servicios. El total de Mipymes, genera el 44% del Producto Interno Bruto, con un bajo nivel de productividad de acuerdo a las de países desarrollados en el que este porcentaje supera el 50%. Generan el 51% de los puestos de trabajo, en comparación con los países desarrollados que generan el 57%.

La importancia de las Mipymes demuestra ser creciente a medida que aumenta el nivel de desarrollo de la economía, como lo demuestran las estadísticas internacionales, ya que adquieren una importancia mayor en el agregado de valor. Los países de bajos ingresos presentan una estructura económica dual o polarizada, donde solo existen las microempresas y las grandes empresas, mientras que en los países más desarrollados la mayoría del empleo es generado por "la clase media empresarial", conformando una estructura ocupacional más equilibrada y con menor cantidad de participación de las microempresas.

La distribución territorial de las Mipymes argentinas muestra un fuerte correlato con la potencialidad del territorio, encontrándose localizadas en las zonas de mayor desarrollo económico y además con una alta tasa de concentración de la actividad de las Mipyme en su propia micro-región. El 59% tiene localizado a su principal proveedor a menos de 80 km; y el 67% su principal cliente a menos de 80km de distancia. Dependiendo casi completamente del nivel de actividad de la economía regional, ya que realizan una gran parte de su actividad comercial en la región, además de pagar sueldos y salarios localmente, contribuyendo fuertemente al desarrollo regional.

Uno de los problemas más graves que enfrentan es la dificultad de acceso a las fuentes de financiamiento, impactando de manera directa sobre sus posibilidades de crecimiento sostenible. Entre 2010 y 2014, los créditos otorgados por bancos a las Mipymes fueron del 13% del PBI. En tanto en Brasil fue 62% y en Chile 73%. Lo cual evidencia las diferentes posibilidades que poseen para realizar inversiones, dificultando la creación de puestos de trabajo, reactivación de la economía y de la producción nacional.

Las Mipymes industriales argentinas presentan un fuerte grado de integración hacia atrás, con otras empresas proveedoras. En promedio más de la mitad de las compras de insumos y bienes intermedios de producción (55%) son realizadas a proveedores que también son empresas industriales, mientras que la tercera parte de estas compras es adquirida a través de comercios mayoristas. Un porcentaje mucho menor corresponde a empresas de servicios (8% de las compras) o agropecuarias (6%). En la cadena de valor hacia los clientes se presenta una mayor diversificación en las ventas en relación a las compras, aunque también con relevancia de otras firmas industriales manufactureras entre los clientes (las cuales concentran en promedio el 28% de las ventas totales), pero también de comercios mayoristas, a través de los que se canaliza otro 27% del total de las ventas. Un 16% de lo facturado se distribuye a partir de comercios minoristas, y un 13% se dirige directamente al público o consumidor final.

En el caso particular de la provincia de Córdoba, de acuerdo a estudios previos realizados en la Universidad Nacional de Villa María, se observa que el más del 80% pertenecen al sector Comercio y Servicio, desarrollando actividad industrial poco más de un 15 % y el resto repartido entre la actividad primaria. Son mayormente empresas maduras, ya que su antigüedad promedio de más de 20 años, siendo la edad de los gerentes de 49 años en promedio. Lo que es congruente con lo que sucede a nivel de las pymes latinoamericanas, según el informe FAEDPYME 2012. En cuanto a la propiedad de las empresas más de las tres cuartas partes son empresas familiares. Un 60% son sociedades comerciales y el resto no han asumido ningún tipo societario.

De acuerdo al estudio realizado por la FAEDPYME 2011 y 2012 en los 20 países lberoamericanos el control mayoritario familiar es de alrededor del 70% mientras que las empresas que se constituyen como sociedad abarcan un 80% en tanto que el resto no está constituido bajo una sociedad. Cabe destacar que solamente destinan un escaso 15% del total de sus operaciones a los mercados internacionales, en tanto que las iberoamericanas en conjunto superan el 20%.

El factores considerados de mayor competitividad en la muestra son los relativos a es el relativo a la rivalidad entre competidores existentes, el poder negociador de los clientes y de los proveedores. El factor competitivo menos valorado por las empresas se refiere a la facilidad para crear productos sustitutivos, en total concordancia con los datos obtenidos por FAEDPYME a nivel iberoamericano.

Con respecto a la gestión de las empresas se puede manifestar que más del 60% no realizan planificación formal y las que lo realizan lo hacen a menos de un año de plazo.

Caracterización de la muestra

El cuestionario se administró de manera personal en el domicilio donde se ubican las empresas participantes; posteriormente se vaciaron los cuestionarios en el software Qualtrics para procesar los datos. El muestreo fue por conveniencia. La muestra total fue de 119 empresas localizadas en la localidad de San Francisco, (República Argentina). Se solicitó que la persona de mayor rango contestara el cuestionario, pues se busca que aporte la perspectiva global de la empresa respecto a las dimensiones se miden. Como indica la gráfica 1, el 46 % de los cuestionarios fue contestado por su propietario o socio fundador, el 19% por el director general o el gerente. El 34% de los participantes manifestó tener otro cargo (por ejemplo, jefe de recursos humanos, encargado de planta o una sucursal, etc.).

Grafica 1. Persona de la empresa que respondió el cuestionario.

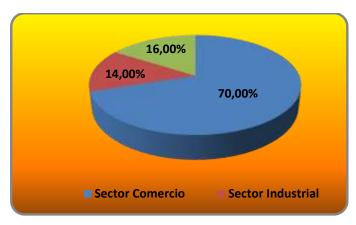


Fuente: Elaboración Propia

En lo referente al giro de las empresas, un 70% manifestó pertenecer al sector comercio, el 14% al sector de servicios y el 16 % restantes desarrollan actividad industrial.

La naturaleza de la muestra permite analizar a todos los sectores involucrados en la economía y, por lo tanto, un diagnóstico más adecuado de lo que sucede en todo el sector productivo de la Región bajo estudio.

Grafica 2. Giro de las empresas de la muestra



Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, el número de trabajadores de las empresas de la muestra puede contribuir a dimensionar el tamaño de las mismas (ver gráfica 3). Esto ayuda a comprobar que la gran mayoría pertenece a los sectores micro, pequeño y mediano. El 62% de la muestra tiene entre 1 y 10 empleados, el 20% entre 11 y 50, y 4% entre 51 y 100 empleados. Por su parte, el 9% de las empresas participante tienen más de 100 empleados.

Gráfica 3. Número de empleados en las empresas de la muestra.



Fuente: Elaboración Propia

Análisis de resultados

La gráfica 4 muestra los resultados agregados del modelo pentadimensional. Las cinco dimensiones tuvieron promedios similares, habiendo una diferencia máxima de nueve centésimas. La dimensión de Impactos tuvo el promedio más alto, la mayoría de las empresas participantes identifican los posibles daños y beneficios que sus operaciones generan en los diferentes grupos de interés. Cabe mencionar que esta dimensión obtuvo la desviación estándar más alta (0.110), lo que sugiere una elevada variabilidad del indicador (con respecto a los otros indicadores del modelo) entre las empresas que contestaron el cuestionario, y por lo tanto diferente grado de madurez en la evolución natural de este indicador.

Gestión global fue la segunda dimensión con mayor promedio, los consultados manifiestan contar con una misión, visión, valores, organigrama, procedimientos, aunque el seguimiento como su revisión sea ocasional. La tercera dimensión fue la de competitividad, que entre otras variables mide el uso eficiente de los recursos y si estos son suficientes para desarrollar la estrategia de la empresa. La desviación estándar de esta dimensión es 0.0907; en general sobre este rango se ubican las cinco dimensiones de la muestra. Esto sugiere que existe escaza diversidad entre las empresas, lo que se corrobora en las gráficas 2 y 3. Están que las empresas analizadas en su mayoría son micro negocios y llevan adelante un giro comercial, por lo cual resulta lógico que existan escazas diferencias en la madurez del indicador en cada organización.

Gráfico 4. Promedio y desviación estándar de la muestra de empresas por dimensiones



Fuente: Elaboración Propia

La cuarta dimensión de acuerdo a los resultados es relaciones con los grupos de interés. Las organizaciones participantes manifiestan en general tener diferentes grados de relación con sus grupos de interés, siendo los accionistas y los empleados los grupos que, en promedio, mejor conocen y atienden. Finalmente, la dimensión que obtuvo el promedio más bajo es transparencia; la rendición de cuentas en tiempo y forma es un área de oportunidad importante para las empresas participantes el departamento San Justo, localizado al este de la provincia de Córdoba, Argentina. A continuación se detallan los resultados por dimensión.

Gestión global

La dimensión de gestión global se relaciona con el conocimiento del modelo de negocios de la empresa y su sustento en una ética de tercera generación. Dentro de los aspectos específicos que tuvieron una mejor puntuación por parte de las empresas de la muestra se destaca el operar actual de la empresa ayuda a que se cumplan las metas y objetivos establecidos, que el comportamiento general de la empresa está alineado con la misión, visión, valores y código de ética y al conocimiento de las diferentes preocupaciones que tienen y presentan sus colaboradores. También obtuvo un porcentaje alto el cumplimiento casi total de los acuerdos a los que se llegan en las juntas de dirección. Todos ellos con puntajes promedio por encima del 70%, en tanto que el contar con misión, visión explícitas, definición de valores, código de ética, el contar con un organigrama, y la asignación clara de las responsabilidades para todos los empleados y procedimientos administrativos o el contar con una estrategia para lograr una buena reputación en su entorno, la existencia de algún puesto que promueva y monitoree el accionar ético de la empresa, así como la organización

de juntas periódicas para revisar los resultados de la empresa y en donde se realicen acuerdos que definan el rumbo de la organización. Obtuvieron puntajes de alrededor del 50%. Por su parte, los aspectos que tuvieron menor porcentaje son la revisión periódica de la misión, visión, y valores, así como la participación de los distintos niveles de la empresa en su redacción, el contar con indicadores de desempeño de la empresa. Con promedios en torno al 20%.

Competitividad

La dimensión de competitividad sustentable incluye la generación de conocimiento dentro de la empresa, la eficiencia operativa y productiva, así como el desarrollo de capital humano, eco-eficiencia y la rentabilidad. Los aspectos puntuales de la muestra que obtuvieron un promedio más alto fueron los relacionados con el aprovechamiento responsable y eficiente de los recursos, el poseer los recursos financieros, materiales y humanos suficientes para desarrollar la estrategia de la empresa, y el conocer las competencias que deberán desarrollar sus colaboradores para mejorar su productividad, así como su buen conocimiento sobre la situación del sector industrial en el que desarrolla el giro comercial la empresa. Con puntajes en torno al 80%. Por su parte, un buen porcentaje de los participantes manifestaron no tener conocimiento acabado de cuáles son los recursos financieros, materiales y humanos que necesita para tener el desempeño deseado de su empresa, así como contar con un sistema de mejora continua en aspectos de calidad y productividad, o no tener identificadas las competencias necesarias para cada uno de los puestos. Otro aspecto que obtuvo un puntaje medio al igual que los anteriores, fue el contar con un presupuesto destinado a la investigación y desarrollo de los procesos y tecnologías de la empresa.

Relaciones

Las relaciones con los distintos grupos de interés buscan desarrollar los mecanismos para manejar e integrar los intereses de los accionistas, empleados, consumidores, proveedores y otros grupos que se pudieran ver afectados por la operación de la empresa. Lo anterior buscando lograr la permanencia de la empresa en el tiempo. La muestra obtuvo promedios altos en torno al 80%, en las categorías relacionadas con tomar en cuenta las inquietudes, sugerencias e ideas de sus empleados para el mejor funcionamiento, así como dar respuesta a las necesidades, inquietudes y sugerencias de sus empleados, el conocer e identificar a quiénes impacta y/o les interesa la labor que realiza la empresa y la preocupación por conocer las necesidades de mejorar las condiciones de trabajo y remuneraciones de los

empleados más allá de las exigencias legales. Luego se ubica con un puntaje inferior. Por su parte, las variables que obtuvieron un promedio bajo fueron: el contar con un programa de capacitación y plan de vida para sus empleados, contar con un procedimiento para conocer el nivel de satisfacción de sus accionistas, realizar evaluaciones de clima organizacional, evaluaciones de desempeño de los directivos y de los empleados, el llevar adelante programas de capacitación de colaboradores sobre cómo mejorar la atención a sus clientes y participar en alguna labor de beneficio con los vecinos u organizaciones de la región donde se encuentra localizada la empresa.

Impactos

Esta dimensión busca maximizar los impactos positivos y minimizar los negativos tanto al interior como al exterior de la empresa, en los ámbitos social, económico y ambiental; y con esto dar respuesta a los diferentes requerimientos de sus grupos de interés.

En este sentido, la muestra recolectada en el departamento San Justo, tiene promedios altos en variables como: tener prácticas laborales que procuran y favorecen un equilibrio entre trabajo y familia de sus empleados, poseer un rango de salarios correspondiente a los del sector o industria al que pertenece la empresa y poseer un alto porcentaje de satisfacción de la rentabilidad del negocio por parte de sus propietarios. Las variables que tuvieron un promedio bajo, y que representan un área de oportunidad para la mayoría de las empresas participantes en el estudio son: contar con un plan enfocado al uso de combustibles o energías menos contaminantes, el conocer la tasa de rotación del personal, el realizar evaluaciones del desempeño de manera transparente tanto de directores como de empleados y establecer compromisos explícitos a favor del medio ambiente así como poseer metas formales en este sentido.

Transparencia

La dimensión de transparencia busca dar a conocer las buenas prácticas que desarrollan las empresas, además de medir el impacto que éstas generan en el contexto en el que se encuentran. La rendición de cuentas es fundamental para aumentar la reputación y legitimidad de la organización ante todos sus grupos de interés. Los factores que las empresas de la muestra destacan positivamente son: el cumplir a tiempo con sus obligaciones fiscales y legales, describir claramente en las etiquetas de sus productos los riesgos para la salud o seguridad y contar con prestaciones de ley conforme al sueldo real percibido por parte del trabajador. No obstante, los factores que presentaron promedio bajos son: incluir en el informe anual las acciones y contribuciones de la organización en los

aspectos económico, social y ambiental, realizar informes periódicos o anuales a los accionistas sobre el desempeño de la empresa y utilizar o comprar productos o servicios "pirata" (software, marcos, derechos de propiedad...). Por último se ubicaron con puntuaciones en torno al 50%, la existencia de auditorías externas, fiscales, ISO o de otro tipo, contar con evidencia de las declaraciones periódicas realizadas ante las diferentes instancias de gobierno, contar con mecanismos para tener acceso a la información de la empresa de forma rápida y eficaz y conocer cuáles son las distintas alternativas para reportar aspectos sociales y ambientales relacionados con la operación de su negocio.

Reflexiones sobre la sustentabilidad de la PYME en la región

En lo que respecta a la dimensión de gestión global, el establecimiento de los elementos base para una adecuada gestión global existe, pues la mayoría de las empresas manifiestan que el operar actual de la empresa ayuda a que se cumplan las metas y objetivos establecidos, que el comportamiento general de la empresa está alineado con la misión, visión, valores y código de ética así como el conocimiento de las diferentes preocupaciones que tienen y presentan sus colaboradores, sin embargo, las empresas participantes manifiestan no darle seguimiento a la revisión de la misión, Visión y valores así como la participación de los distintos niveles de la empresa en su redacción, ni tampoco el contar con indicadores de desempeño de la empresa En este último punto existe una importante área de oportunidad para las empresas de la entidad.

Competitividad: Las empresas de la muestra manifestaron poseer un aprovechamiento responsable y eficiente de los recursos, el contar con los recursos financieros, materiales y humanos suficientes para desarrollar la estrategia de la empresa, así como conocer las competencias que deberán desarrollar sus colaboradores para mejorar su productividad, y tener un buen conocimiento sobre la situación del sector industrial en el que desarrolla el giro comercial la empresa, sin embargo, no tienen un conocimiento acabado de cuáles son los recursos financieros, materiales y humanos que necesitan para tener el desempeño deseado, así como tampoco cuentan con un sistema de mejora continua en aspectos de calidad y productividad, ni tienen identificadas las competencias necesarias para cada uno de los puestos, ni cuentan con un presupuesto destinado a la investigación y desarrollo de los procesos y tecnologías de la empresa. Es por ello necesario buscar mecanismos para que las empresas realicen desarrollo de tecnologías, y logren respaldar e impulsar las nuevas ideas que surgen en la empresa. Esto permitiría modificar su modelo de negocios e incrementar capacidad de competir y adaptarse al cambio, además de potenciar la creación de productos y servicios innovadores.

Relaciones. Aunque la mayoría de las empresas que participaron en la muestra manifiestan tener identificados a sus principales grupos de interés, así como tomar en cuenta las inquietudes, sugerencias e ideas de sus empleados para el mejor funcionamiento, así como dar respuesta a las necesidades, inquietudes y sugerencias de sus empleados, y la preocupación por conocer las necesidades de mejorar las condiciones de trabajo y remuneraciones de los empleados más allá de las exigencias legales. Considerando casi con igual nivel de importancia el promover una cadena de suministro local. Sin un punto que marca una oportunidad de mejora para las empresa analizadas, el llevar adelante el desarrollo de mecanismos puntuales de comunicación con cada uno de los grupos para integrar sus intereses en las estrategias generales de la empresa, y de esa manera ganar legitimidad al mismo tiempo que crear valor compartido. Esto motivado por el cada vez más necesario dialogo abierto con los grupos de interés, las redes sociales las que pueden causar que ciertas conductas negativas se puedan dar a conocer rápidamente y poner en riesgo la reputación de la marca.

Impactos: En la parte de impactos, en los aspectos positivos de la muestra se destaca el tener prácticas laborales que procuren y favorezcan un equilibrio entre trabajo y familia de sus empleados, así como poseer un rango de salarios competitivo frente a los del sector o al que pertenece la empresa y poseer un alto porcentaje de satisfacción de la rentabilidad del negocio por parte de sus propietarios, sin embargo, un par de aspectos fundamentales obtuvieron promedios bajos. En primer lugar, el contar con un plan enfocado al uso de combustibles o energías menos contaminantes, el conocer la tasa de rotación del personal, el realizar evaluaciones del desempeño de manera transparente tanto de directores como de empleados y establecer compromisos explícitos a favor del medio ambiente así como poseer metas formales en este sentido. El segundo tema involucra la falta de conocimiento de los impactos ambientales de los bienes que la empresa produce o comercializa. Sin un análisis de esta información, el riesgo que asume la organización es alto. Nuevas regulaciones, accidentes, y conflictos que tenga el consumidor con el producto pueden poner en entredicho la viabilidad de del negocio. Un análisis oportuno permitiría establecer planes de contingencia y quizá la búsqueda de nuevos atributos en los productos que ayuden a minimizar su impacto negativo. Un tercer aspecto destacable es que solamente menos de la mitad de la muestra, considera que la falta de planes para el cambio generacional en la empresa, sea relevante para la sustentabilidad de la empresa ya que el tema de sucesión en la Mipyme generalmente ocasiona impactos negativos y muchas veces pone en riesgo la continuidad de la organización. Es necesario promover más a fondo la importancia de abordar este tema con premura para que exista una sucesión planeada y organizada.

Transparencia: en esta dimensión, las empresas participantes manifiestan cumplir con sus obligaciones fiscales y legales, así también el describir claramente en las etiquetas de sus productos los riesgos para la salud o seguridad y contar con prestaciones de ley conforme al sueldo real percibido por parte del trabajador. Esto es fundamental para lograr un ambiente de legalidad. Algunas empresas deciden operar en la ilegalidad o abrirse paso por medio de sobornos, sin embargo, la mayoría de las empresas de la muestra parecen haber interiorizado que esta forma de operar pone en riesgo la sustentabilidad de la organización. No obstante, aún se pueden fortalecer más los mecanismos de transparencia; por ejemplo, permitiendo a entidades externas hacer auditorías periódicas para transmitir confianza a los diferentes grupos de interés, y encontrar problemáticas con anticipación suficiente para que no impacte negativamente a la empresa. Además, es importante elaborar reportes que incluyan los aspectos social, ambiental, y económico, y que las organizaciones analicen sus operaciones e impactos en función a estos tres aspectos, y no solo la parte económica.

El departamento San Justo, es una de las regiones con mayor desarrollo económico y social del país, con una cantidad grande de empresas que buscan incorporar las mejores prácticas corporativas para competir y perdurar. El análisis que arroja el modelo pentadimensional indica que las empresas de la muestra ya se encuentran en una etapa intermedia hacia la sustentabilidad, y las conclusiones que aquí se plantean pueden sugerir los aspectos en los que necesitan enfocarse para dar pasos hacia adelante respecto este tema.

Referencias

Amato, C. N., & Buraschi, M. (2016). Orientación de los empresarios de Córdoba-Argentina hacia la sustentabilidad y la Responsabilidad Social Empresaria: Identificación de variables asociadas a. Contaduría Y. Retrieved from http://www.redalyc.org/jatsRepo/395/39543184006/39543184006_visor_jats.pdf

Dequino, D. C. F. et. al. (n.d.). Habla el Interior 2016. Institutode Investigaciones Económicas de Córdoba. Cordoba: Bolsa de Comercio de Córdoba. Retrieved from http://www.bolsacba.com.ar/img0/balances_arg/BEA_2016.pdf

Donato, V. N. (2016). Informe 2015|2016 Evolución reciente, situación actual y desafíos para 2017. Tema especial: Indicadores de producción. Retrieved from http://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2016/10/Informe-FOP-2015-16_Baja.pdf

Foladori, G., & Tommasino, H. (2000). El concepto de desarrollo sustentable treinta años después 1. Desenvolvimento e Meio Ambiente, 1(1), 41–56. Retrieved from file:///C:/Users/broni/Downloads/3056-6153-1-PB.pdf

Kumi, E., Arhin, A., & Yeboah, T. (2014). Can post-2015 sustainable development goals survive neoliberalism? A critical examination of the sustainable development—neoliberalism nexus in developing. Environment, Development and. Retrieved from http://link.springer.com/article/10.1007/s10668-013-9492-7

Núñez, G. (2006). El sector empresarial en la sostenibilidad ambiental: ejes de interacción. Documento de Proyecto, LC/W. Retrieved from http://www.eclac.cl/cooperacion/noticias/noticias/6/26446/G Nu%C3%B1ez - Ejes de Interacci%C3%B3n - LC.W.WAS.1.pdf

CONDICIONES DE TRABAJO DIFERENCIALES EN LAS EMPRESAS CONTRATISTAS DEL SECTOR TELECOMUNICACIONES: UN ESTUDIO COMPARADO DE LOS CONVENIOS COLECTIVOS DE LOS TRABAJADORES TELEFÓNICOS DE PLANTEL EXTERNO.

Martín Rodríguez Miglio mrmiglio@ungs.edu.ar Investigador-Docente del Instituto de Industria (UNGS)

1. Introducción

Es fácilmente observable la enorme incidencia de la revolución en las telecomunicaciones y la emergencia de nuevos productos y servicios. No solo ha generado grandes cambios en la comunicabilidad entre personas, sino que también ha impactado fuertemente en términos económicos, productivos, organizacionales. etc. Estos nuevos productos/servicios, como la telefonía móvil o los servicios de internet, han alcanzado un altísimo nivel de masificación superando en algunos casos el grado de penetración en la población, tomado por ejemplo como la cantidad de servicios móviles por habitante (hoy en día en muchos países la cantidad de servicios móviles supera a la población local alcanzando una distribución mayor a un móvil por habitante).

A nivel mundial el sector de las telecomunicaciones ha ganado relevancia en la estructura productiva, y esto es así no solo por el uso doméstico o personal que asumen estos servicios, sino que también por la posibilidad de potenciar las distintas actividades productivas donde las nuevas tecnologías de la información y comunicación se aplican. En argentina está revolución tecnológica ha impactado económicamente a la par de lo acontecido a nivel mundial. En los últimos años la producción de servicios de telecomunicaciones se ha diversificado, su facturación se ha multiplicado y el valor agregado sectorial ha ganado participación en la estructura productiva local (Rodríguez Miglio y Delfini, 2015).

La producción local de telecomunicaciones contempla tanto la telefonía fija como móvil, la transmisión de datos y los servicios de internet, en un contexto de mercado que presentan un alto grado de concentración, sin embargo, existen un gran número de pymes que participan de distinta manera. Según el Instituto Nacional de Educación Tecnológica (INET-Ministerio de Educación) en argentina operan alrededor de 12 empresas de telefonía fija, móvil y transmisión de datos en Internet, junto a un amplio mercado de pequeñas y medianas empresas que brindan principalmente servicios de transmisión de datos o son proveedoras de las grandes prestatarias.

En la argentina tienen presencia dos de las mayores compañías internacionales de telefonía: Telefónica de Argentina y Telecom Argentina, que representan una enorme porción del mercado. Hacia el año 2005 conservaban el 90% de las líneas telefónicas fijas, además de superar el 80% del negocio de llamadas de larga distancia nacional e internacional (Forcinito, 2005), y se encuentran entre las 10 empresas de mayor facturación que operan en la economía local (Revista Mercado, 2014). En términos de ingresos, la telefonía móvil se ha constituido recientemente en el componente principal de los ingresos del sector, al pasar de representar el 38% de las ventas en 2006, a más del 70% en 2014, en detrimento de la telefonía fija que pasó de representar cerca de la mitad de los ingresos en 2006 a poco más del 10% en 2014.

Con respecto al nivel de empleo, en el sector trabajan en la actualidad alrededor de 80 mil personas registradas distribuidas entre distintas categorías de empleos técnicos, administrativos, logística y de obra, evolucionando favorablemente. A mediados de la década de los noventa, el empleo en el sector promediaba un poco más de los 50 mil puestos de trabajo y, crisis mediante, ha alcanzado los niveles actuales, alrededor de 80 mil puestos de trabajo.

En términos de remuneraciones los trabajadores del sector se encuentran dentro de los mejores pagos en relación al promedio de los trabajadores registrados del total de la economía. En base al registro del Observatorio del Empleo y Dinámica Empresaria (OEDE-MTSS) podemos identificar que el salario promedio en las telecomunicaciones estuvo siempre entre un 50 y un 110% por encima del salario promedio para el total de los trabajadores registrados, colocándose en 2013 por encima del promedio en un 62%. Por último en términos de productividad laboral, entendida como la relación entre el producto generado y el trabajo gastado podemos destacar que para el año 2004 la productividad en el sector expresaba un valor de 157 mil pesos por obrero ocupado, mientras que para el 2012 dicha magnitud se ha incrementado a 335 mil, es decir 178 mil pesos más que en 2004, un 214% mayor que al inicio del período. El crecimiento de la productividad ha sido constante durante estos años, pero fundamentalmente hasta 2008, momento en que se estancó el crecimiento del empleo.

En el presente trabajo realizaremos una comparación de las condiciones laborales de los trabajadores telefónicos del plantel externo que se encuentran en relación laboral, por un lado, con las grandes empresas proveedoras de servicios telefónicos en argentina (Telecom y Telefónica), y por el otro, con pequeñas y medianas empresas contratistas del sector. Comenzaremos este trabajo partiendo de la reconstrucción de los aspectos generales del

proceso de trabajo de aquellos servicios producidos por el sector relacionados con la telefonía fija y los servicios de internet. Una vez realizada dicha reconstrucción, continuaremos en la siguiente sección identificando las diferencias en las condiciones de trabajo de los telefónicos que se encuentran en los distintos convenios colectivos de trabajo que regulan su actividad según sean empleados por la empresas telefónicas o sus contratistas.

2. El proceso de trabajo en las telecomunicaciones

Para la producción del servicio telefónico fijo y los servicios de internet, que hace posible que los usuarios residenciales y empresas tengan disponibilidad de los servicios, las empresas de telefonía desarrollan una serie de actividades que podríamos organizar bajo tres etapas, que se desarrollan independientemente de su prosecución temporal¹¹. Una primera etapa de interconexión de las distintas redes que operarán en espacios geográficos distintos, una segunda etapa de conexión de servicios a demanda de los usuarios, y una tercera etapa referida a las tareas posteriores a dicha conexión, mas ligado a la prestación efectiva del servicio. Algo parecido a lo que serían instalación de plantas, producción y posventa en el ciclo del capital industrial manufacturero.

La primera etapa, en analogía con la industria manufacturera, requiere una serie de trabajos previos del tipo planificación, construcción de plantas, adquisición de equipos, etc. En las telecomunicaciones esta etapa tiene un fuerte peso y está relacionado con las tareas de infraestructura y la incorporación de equipamiento. Por el lado de la infraestructura, se refiere principalmente a la *red de transporte* (red de comunicación entre ciudades). Esta es una red de fibra que en argentina se encuentra unificada para los servicios de telefonía, internet y servicios de televisión. El equipamiento necesario a incorporar en esta etapa se refiere principalmente a los equipos de transmisión y las centrales telefónicas que se instalan en los nodos de la red distribuidos espacialmente. Hasta aquí las empresas de telecomunicación tienen capacidad de prestar servicio en potencia, tal como una planta fabril que posee sus maquinarias instaladas y solo resta que el trabajo humano las ponga en marcha. Pera ello, en este sector se requiere además desarrollar las tareas de construcción de una *red de accesos*, que constituyen la interconexión entre los grandes nodos de las ciudades y cada punto geográfico de la ciudad donde desea prestar el servicio.

¹¹ La constante ampliación de la red o renovación de los equipos e infraestructura evidencia la yuxtaposición temporal de las distintas etapas del proceso productivo.

En esta segunda etapa del proceso laboral existe un equipo de trabajo que planifica y diseña esta red de acceso (por partes), y otros equipos que la ejecutan. La ejecución se realiza tanto con tareas en la central telefónica como mediante una cuadrilla mixta de construcción y plantel externo. Es decir que por un lado, un grupo de trabajo realiza las tareas de obra húmeda (zanjas y veredas), mientras que otro grupo realiza tareas de obra seca (tendido de cables y empalmes), para luego dar intervención a un instalador de línea quien conecta el servicio.

Finalmente durante la prestación del servicio, las tareas pueden separarse, por un lado en tareas de mantenimiento, en las cuales el proceso de trabajo es idéntico al de obras nuevas descrito anteriormente, mientras que por el otro existen otros grupos referidos a servicios de posventa que se encuentra organizados en los centros de atención telefónica a clientes, quienes acceden a la necesidad del cliente y los resuelven derivándolo a sectores administrativos o técnicos según corresponda.

La reconstrucción del proceso laboral arriba descrito ha sido desarrollado a partir de un trabajo de campo que consistió en entrevistas en profundidad con informantes claves del sector (personal jerárquico de empresa de telefonía y trabajadores que se desempeñan en el plantel externo en empresas contratistas). La segunda etapa, es decir en la construcción y ampliación de la red conjuga la labor de personal calificado que desarrolla tareas de diseño de la red de acceso, personal técnico y personal de obra. Ante la necesidad de la ampliación de la red, la compañía telefónica realiza el diseño de dicha ampliación en colaboración con una firma contratista. La firma externa que participa en el diseño y luego ejecuta la obra ha sido adjudicataria por un plazo determinado (por ejemplo un año) y en una zona específica (por ejemplo, cierta/s localidad/es de la provincia de Buenos Aires).

Según surge de las entrevistas realizadas, el grupo de trabajo que diseña la obra esta constituido por 5 o 6 empleados de planta que coordinan trabajos con personal de la contratista y delegan algunas actividades propias del diseño. Una vez finalizado dicho diseño, la contratista inicia la obra bajo la supervisión de personal de planta de la empresa telefónica principal. En el desarrollo de las tareas la empresa contratista combina trabajadores propios con trabajadores externos (de otras contratistas menores o pequeños monotributistas ex empleados). En el relato de los entrevistados aparece cierta distribución habitual de trabajadores propios y de terceristas. Así, del personal necesario para realizar las tareas de ejecución de la ampliación de la red, tan solo un 20 o 30% son empleados directos, siendo la porción restante trabajo tercerizado de la propia contratista, o doblemente tercerizado. Así, en un mismo espacio de trabajo conviven trabajadores de la empresa

telefónica principal (abocados a las tareas de supervisión), trabajadores de la contratista (principalmente en tareas de supervisión y de ejecución en menor medida) y trabajadores tercerizados de la contratista (tareas de ejecución). Para complejizar el escenario cabe mencionar que este ultimo grupo de trabajadores no responde a una única empresa tercerizada de la contratista, sino que coexisten distintas empresas según tipo de tareas que se desempeñan en la misma obra, todas coordinados por la contratista primaria y supervisadas por la telefónica principal.

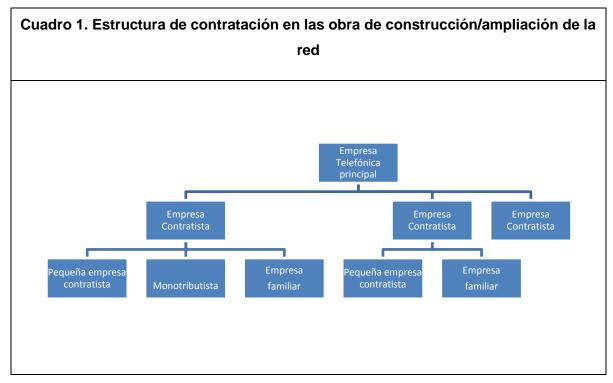
En esta estructura productiva, la tercerización se presenta en las distintas etapas del proceso de trabajo, tanto en tareas de baja como de alta calificación. Inicialmente, si bien las tareas de diseño y planificación de la extensión de la red son abordadas mayormente por personal de la telefónica principal, algunas tareas específicas pueden ser externalizadas a la contratista principal (por ejemplo, la labor de proyectistas o la gestión de los permisos de obra), pero siempre la tarea acaba siendo validada o verificada por personal de la firma principal. En las tareas del plantel externo es donde con más claridad se observa la convivencia de múltiples situaciones. Aquí se hace presente i) un supervisor de planta de la telefónica, ii) empleados que coordinan y también supervisan la obra que se encuentran en dependencia formal con la contratista, iii) personal de obra húmeda, albañilería, generalmente dependiente de contratistas (construcción) de segunda línea, iv) personal de obra seca, tendido de cables y empalmes, dependientes tanto de la contratistas principal como de contratistas menores (de telecomunicaciones), y por último, v) instaladores que pueden ser tanto personal de planta como de algunas de las contratistas (principal o menores).

Esta población de trabajadores tiene como contraparte una heterogeneidad de representaciones gremiales que dificulta la organización más general. Mientras que los trabajadores que realizan las tareas de diseño y planificación suelen estar organizados bajo la representación de CEPETEL o FOETRA y mantener una relación laboral con las grandes empresas, en las tareas de Plantel externo encontramos a trabajadores de empresas de menor porte y donde la representación se disputa entre la UOCRA (construcción pero con un convenio para telefónicos) y UETTEL (sindicato nacido para representar trabajadores telefónicos tercerizados). Los distintos colectivos de trabajadores han establecido mediante la negociación colectiva, diversas condiciones de trabajo, que serán analizadas en la sección siguiente. Antes de eso, sinteticemos la estructura productiva imperante en el sector.

2.1 La organización de la producción en la segunda etapa del proceso de trabajo

En este esquema forma de organizar es trabajo toma la forma de descentralización productiva mediante una red de subcontratación en cascada o anillada, donde la telefónica principal establece vínculos de primer grado con empresas de telecomunicaciones de gran porte, tanto nacionales o internacionales, incluso en algunas ocasiones empresas miembro del mismo grupo a nivel local o a nivel global, para externalizar tareas del proceso productivo. Sin embargo el control del proyecto económico parece permanecer bajo la órbita de la empresa principal. Las principales contratistas de este primer anillo son un puñado de empresas entre las que se destacan: Radiotrónica Argentina, Argencobra, Itete Argentina, Plantel, Retesar, Elecnor, Tesur, Ibercom-Multicom, Nesat, Tel, Teltres, Chikc, etc. (ver anexo). Las tareas centrales de estas empresas que están en el primer anillo del nucleo se refieren a actividades de infraestructura, obra civil (construcción) e instalaciones y empalmes (plantel externo).

Sobre este primer anillo de contratistas se monta una segunda red de subcontratación donde operan capitales menores, mayormente locales y con un mayor grado de inestabilidad en el negocio. Estos subcontratistas suelen ser quienes realizan las tareas exclusivamente operativas. Son pequeñas empresas de telecomunicaciones o de construcción, en algunos casos empresas familiares o ex empleados de las contratistas principales que se desempeñan como monotribustistas. También existe una alta rotatividad de trabajadores entre empresas de este segundo anillo o trasvasamiento del primer anillo al segundo.



Fuente: Elaboración propia

3. Convenios colectivos y diferencias laborales entre chicos y grandes

En este apartado intentaremos caracterizar la fragmentación laboral que surge de la aplicación de la estructura productiva descentralizada que implica relaciones entre grandes, medianas y pequeñas empresas. Analizaremos las diferentes condiciones de trabajado que emergen del proceso productivo a partir de la relación salarial bajo dos modalidades, por un lado los trabajadores en relación de dependencia con las empresas principales de telefonía (Telecom y Telefónica de Argentina) y por el otro, los trabajadores que se vinculan salarialmente con las empresas de infraestructura tecnológica que desarrollan tareas para las grandes telefónicas.

Algunos elementos de las condiciones diferenciales de trabajo han surgido de las entrevistas realizadas en el trabajo de campo, pero nos interesa en este apartado avanzar en la diferenciación que queda formalmente objetivada en la relación laboral. Uno de los canales para identificar esta diferenciación de trabajadores que realizan la misma tarea es a través de las condiciones de trabajos objetivadas los distintos convenios colectivos que alcanzan a las actividades.

En primer lugar corresponde destacar que la efectiva representación de los trabajadores telefónicos de plantel externo se encuentra fragmentada entre aquellos que trabajan para las empresas de telefonía y son representados por la Foetra y aquellos que trabajan para las empresas de infraestructura tecnológica y son representados por la Uocra. Por un lado, tanto Telecom como Telefónica establecieron a inicios de la década de 2000 un Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) a nivel empresa, mientras que las contratistas son alcanzadas por el CCT de la rama de la construcción en lo que refiere a las tareas de obras de acceso, distribución y transporte, ya desarrolladas en las secciones previas.

Agruparemos las diferencias objetivadas en los convenios en tres grupos según se refieran a: i) la jornada de trabajo, ii) las remuneraciones y iii) las relaciones laborales. Pero previo a eso es dable destacar que una primera diferencia surge de la determinación del Ámbito de aplicación de cada convenio. Mientras que los trabajadores de la empresa principal son alcanzados por un convenio que rige a nivel empresa (Foetra con Telefónica, CCT Nro. 547/2003 y Foetra con Telecom, CCT 567/2003), los trabajadores de las contratistas se encuentran alcanzados por un convenio de actividad (trabajadores de la construcción de obras de redes de acceso, distribución y transporte, modificación de 2009 del CCT 227/1993).

En el desarrollo de la presente sección nos referiremos por un lado, a los trabajadores amparados por la Uocra y que realizan tareas para Telefónica/Telecom pero tercerizados en pymes contratistas, y por el otro a trabajadores amparados por la Foetra, que mantienen su relación laboral con las empresas principales. En este último caso, si bien los CCT son diferentes según estén trabajando en la firma Telecom o en Telefónica de Argentina, la generalidad de las clausulas son equiparables. Se aclarará cuando así no lo sea.

i) Jornada de trabajo

De los convenios analizados surgen tres diferencias sustanciales entre los trabajadores de planta y los tercerizados, que implican diferenciales en la duración de la jornada, la estabilidad del empleo y la finalización de la relación contractual o despido.

Así, los convenios por empresa firmados por la Foetra establecen una jornada de trabajo diaria de 8 horas 15 minutos, de lunes a viernes y con una pausa de 30 minutos. Dicha pausa podrá variar según la extensión de la jornada siendo proporcional en los casos de jornada reducida. Mientras que los trabajadores amparados por el convenio de la Uocra se encuentran sometidos a una jornada semanal de 44 horas, no pudiendo exceder las 9 horas diarias. En este último caso la pausa establecida no será superior a los 20 minutos.

A diferencia de la contratación vigente para los empleados telefónicos amparados por Foetra, los trabajadores de la construcción no tienen derecho a indemnización cuando sucede la finalización de obra, de etapa o de tarea específica encomendada a cada trabajador. Este elemento marca una profunda diferencia en términos de estabilidad laboral entre los distintos trabajadores, siendo los trabajadores de las empresas principales protegidos por clausulas idemnizatorias mientras que los trabajadores de las pymes contratistas fluctúan entre distintas obras y, a veces, entre distintas empresas. Asimismo este segundo grupo de trabajadores suele ser afectados por periodos de cese laboral entre la finalización de una obra y el inicio de la siguiente.

El cómputo de las vacaciones para los trabajadores de las contratistas de obra es el equivalente al establecido por Ley 20.744. En el caso de trabajadores con antigüedad menor a 5 años, la licencia anual ordinaria es de 1 día cada 20 trabajados, incrementándose a 1 un día cada 15 luego de superar dicha antigüedad. Los trabajadores con más de 10 año de antigüedad gozan de 1 día cada 10, y finalmente aquellos que superen los 20 años de trabajo gozan de 1 día de licencia cada 8 trabajados. Del mismo modo, los trabajadores telefónicos conveniados en el marco de Foetra gozan de 14 días corridos hasta el 5to año de antigüedad, 21 días corridos entre los 5 y los 10 años, 28 días para aquellos que superen

los 10 pero no alcancen los 20, y 35 días para todo trabajador con mas de 20 años de antigüedad. En este sentido la diferencia entre trabajadores tercerizados y de la firma principal no presenta diferencias normativas. Sin embargo en el caso de la Uocra y el tipo de contratación por proyecto hace que la licencia (paga) anual ordinaria efectivamente cumplida sea significativamente menor.

ii) Remuneraciones

El Anexo A del convenio firmado por la Uocra establece tres agrupamientos profesionales referidos a personal de Empalme, Lineas e instalación y Canalizaciones, y cuatro categorías: oficial especializado, oficial, medio oficial y ayudante. El jornal básico horario al 31 de marzo de 2010 es el que se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro 2. CCT Uocra, Jornal básico horario en pesos al 31.03.2010

Agrupamiento	Oficial esp.	Oficial	Medio Oficial	Ayudante
Empalme	14,42	11,72	10,49	9,47
Lineas / inst.	14,00	11,35	10,03	9,16
Canalización	13,61	11,07	9,92	8,91

Fuente: Elaboración propia en base a CCT

En las empresas de servicios telefónicos también encontramos los agrupamientos y categorías equivalentes a los mencionados arriba. A diferencia de lo definido por el convenio Uocra, los CCT firmados por la Foetra establecen (dentro de los diversos agrupamientos) el agrupamiento Empalmador y Líneas, discriminado por 5 categorías. Para la comparación con la escala salarial de los telefónicos de planta en las grandes compañías de telefonía utilizamos la escala salarial vigente al mes de Octubre de 2010 para Telefónica de Argentina.

Cuadro 3. CCT Foetra, Jornal horario (básico + adicionales remunerativos) en pesos al 31.03.2010¹²

Agrupamiento	Categoría	Categoría	Categoría	Categoría	Categoría E
	A Auxiliar	B Auxiliar	C Oficial	D Oficial	Supervisor
Empalmador/Líneas	11,00	13,19	15,50	17,38	19,18

Fuente: Elaboración propia en base a CCT y escala salarial

En materia de antigüedad los trabajadores representados por la Foetra se encuentran alcanzados por un plus anual fijo (que oscila entre el 1,12 y el 1,81% del salario según categoría) mientras que la normativa de la Uocra establece un adicional consistente en el 0,5% aplicable sobre el jornal básico de convenio por cada año de antigüedad acumulada con el mismo empleador.

En ambos casos queda establecido el día del gremio fijado en el mes de abril, en el caso de los obreros de la construcción, y en marzo para el caso de trabajador telefónico. Sin embargo en el primer caso es declarado día pago no laborable mientras que según los CCT de la Foetra son días laborales que se remuneran con el equivalente a una jornada y media. El convenio de la Uocra establece que en caso de que se resolviera trabajar aquel día, se abonarán las horas trabajadas más una jornada normal de trabajo según la distribución asignada en la obra en cuestión.

Por último cabe destacar que el convenio de la Uocra establece un adicional del 20% del salario básico al trabajador que registre asistencia perfecta en la quincena (con excepción de las ausencias por vacaciones, licencias especiales, exámenes, suspensión por causas climáticas, feriados obligatorios, licencia gremial, día del obrero de la construcción, accidentes de trabajo, examen médico prenupcial, donación de sangre). En el caso de lo telefónicos de Telecom y Telefónica gozan de un premio semestral del orden del 30% del sueldo básico mensual más antigüedad, pudiéndose incrementar en tres ocasiones: i) en un 20% al trabajador que no haya tenido inasistencias, salvo por vacaciones, accidentes de trabajo y donación de sangre, y que no registren mas de tres impuntualidades de 15 minutos; ii) en un 10% al trabajador que no supere dos días de ausencia en el semestre ni cinco

¹² El jornal horario ha sido calculado en base al salario mensual básico más adicionales remunerativos, dividido por 181,5 horas equivalentes a 22 días laborales de 8 horas y media cada jornada.

impuntualidades, y iii) en un 5% al trabajador que no supere cuatro días de ausencia en el semestre ni seis impuntualidades.

Asimismo en el CCT de la Uocra se establece que se podrá establecer modalidades de pago por productividad por obra o tareas en base a parámetros suceptibles de determinación objetiva.

iii) Relaciones de trabajo

La representación gremial de los trabajadores también ofrece diferencias según el régimen laboral que ampara la relación, referidas a la representación en el lugar de trabajo. La diferencia radica tanto en la cantidad de delegados que ejercen esa representación como en la cantidad de crédito horario disponible para ejercerla. El siguiente cuadro resume la cantidad de delegados (o subdelegados) que corresponden en las distintas situaciones según la cantidad de trabajadores en el establecimiento, empresa u obrador.

Cuadro 4. Representación gremial y crédito horario

	Foetra, delegados por establecimiento	Uocra, delegados por empresa/obrador
Cantidad of Delegados	de 10 a 20 trabajadores: un delegado	hasta 49 trabajadores 49: un delegado
	De 21 a 40 trabajadores: dos	de 50 a 100: se suma un subdelegado
	De 41 a 60 trabajadores: tres	de 101 a 300: se suma otro subdelegado
	De 61 a 80 trabajadores: cuatro	mas de 300: se suma otro delegado
	A partir de 81 trabajadores: un delegado más c/100	Se suma un subdelegado más c/150 trabajadores
Crédito gremial	9hs mensuales	44hs mensuales (delegados) y 8 hs mensuales (sub)

Fuente: Elaboración propia en base a CCT

Ambos convenios establecen la obligatoriedad de los representantes gremiales en el lugar de trabajo de dar cumplimiento con sus tareas normales propias o prestar los servicios que se les asigne. En el caso de la Uocra, el representante gremial que debe ausentarse de su lugar de trabajo durante la jornada debe comunicar esa circunstancia a su superior inmediato, mediante un formulario, quien debe extender por escrito una autorización en la que consta el destino y el momento de salida. En le caso de la Foetra el CCT establece que

los delegados deberán dar aviso fehaciente a sus superiores estimando el tiempo que insumirá dicha gestión.

Con respecto al crédito horario que gozan los representantes gremiales, si bien en términos de cantidad de horas aparece como superior el cristalizado por la Uocra, es importante destacar una significativa diferencia en cuanto a la estructura de representación definida en los convenios. En el caso de la Foetra los representantes gremiales son por establecimiento, y el crédito horario solo está establecido para ser usado en los casos en que los delegados realizan tareas gremiales en el propio edificio. Cuando deben realizar tareas gremiales fuera del mismo, los delegados deberán solicitar una autorización escrita y sus remuneraciones quedaran a cargo de la organización sindical.

Los representantes gremiales de los trabajadores de la Uocra se establecen por empresa u obrador, que es un lugar específico distinto de donde realizan su tarea laboral, es decir, la obra propiamente dicha. Por lo tanto utilizan su crédito horario mayormente en tareas de acción gremial fuera de su lugar de trabajo, lo cual implica que parte del consumo de dicho crédito se destine al traslado hacia el lugar donde se realice la tarea gremial, viendo reducida la cantidad efectiva de crédito gremial disponible para la tarea.

4. Reflexiones finales

En el presente trabajo hemos intentado caracterizar las diferencias en cuanto a condiciones de laborales de los trabajadores del sector telefónico en base a la sujeción patronal a la que son sometidos. Dicha caracterización sobre las condiciones laborales se objetiva en convenios colectivos de trabajo diferenciales a los que los trabajadores telefónicos tercerizados no logran acceder por la forma en que se insertan en el mercado de trabajo de sector.

Un primer grupo de diferencias está relacionada con la jornada de trabajo en términos duración, intensidad, estabilidad y licencias. En segundo lugar aparecen diferencias relacionadas con el valor monetario erogado bajo la forma de salario, tanto en términos horarios como por adicionales bajo la forma de antigüedad y premios por presentismo/productividad. Finalmente encontramos un tercer grupo donde se establecen condiciones de representación gremial diferenciales en lo que se refiere a la cantidad de representantes en el lugar de trabajo y el tiempo disponible para la actividad gremial.

En términos generales, la comparación abordada nos permitió observar la existencia de una significativa diferenciación en las condiciones laborales y salariales en detrimento de los

trabajadores tercerizados. Quizás dicha diferenciación permita explicar la conflictividad laboral del sector analizada en otros trabajos (Rodríguez Miglio, 2016).

Asimismo, corresponde aclarar que esta diferenciación de las condiciones de trabajo no es exhaustiva por una doble condición. Por un lado si bien consideramos que las diferencias desplegadas son significativas, no son las únicas que han quedado objetivadas en los convenios analizados. Un estudio mas profundo debiera permitir identificar otras diferencias tanto en las tres dimensiones analizadas como en otras. Por otro lado, las diferencias analizadas desde el punto de visto normativo de los convenios no son las únicas que sufren los trabajadores de las pymes contratistas, sino que además surgen diferencias en el propio proceso de trabajo que no quedan reflejados en el marco normativo. Para ello corresponderá profundizar el trabajo de campo con los informantes claves del sector.

Bibliografía

Cepetel (2013) "Cambios y nuevas dinámicas en el proceso de trabajo: Telecomunicaciones y características sectoriales". Colección: Cuadernillos para la autoformación sindical. Buenos Aires, Septiembre.

Cepetel (2013) "El Cepetel y su historia. Desde sus comienzos hasta la privatización de ENTEL". Colección: Cuadernillos para la autoformación sindical. Buenos Aires, Agosto.

Convenio Colectivo de Trabajo Nro. 547/2003 F.O.E.T.R.A. SINDICATO BUENOS AIRES y TELEFONICA DE ARGENTINA SOCIEDAD ANONIMA.

Convenio Colectivo de Trabajo Nro. 567/2003 F.O.E.T.R.A. SINDICATO DE BUENOS AIRES y TELECOM ARGENTINA STET FRANCE TELECOM SOCIEDAD ANONIMA

Convenio Colectivo de Trabajo Nro. 227/93, Modificación 2009 – CCT para trabajadores de la construcción de obras de redes de acceso, distribución y transporte UNION OBRERA DE LA CONSTRUCCIÓN DE LA REPÚBLICA ARGENTINA (UOCRA) y CAMARA ARGENTINA DE LA CONSTRUCCION, FEDERACIÓN ARGENTINA DE ENTIDADES DE LA CONSTRUCCION y CENTRO DE ARQUITECTOS Y CONSTRUCTORES

Davolos, P. (2009) "Estrategias sindicales frente a la tercerización del trabajo. El caso de las telecomunicaciones en un contexto de crecimiento (2003-2008)" XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología, Buenos Aires.

Forcinito, K. (2005) "Estructura y dinámica del mercado de telecomunicaciones en la Argentina. aportes a la discusión pública sobre regulación" Documentos Plan Fenix. FCE-UBA

Intituto Nacional de Educación Tecnológica (2010) "Sector telecomunicaciones. Informe Final" Publicado en http://catalogo.inet.edu.ar/files/pdfs/info_sectorial/telecomunicaciones-informe-sectorial.pdf

Marx, Karl. "El Capital. Crítica de la Economía Política". Moscow: Foreign Languages Publishing House, 1961 (primera edición 1867).

Rodríguez Miglio, M. (2016) "Auge económico y conflictividad laboral en las telecomunicaciones argentinas: un análisis de los determinantes de la protesta laboral en el sector durante la posconvertibilidad" Revista Izquierdas Nro. 30, octubre de 2016. IDEA-USACH, Santiago de Chile. Publicado en: http://www.izquierdas.cl/images/pdf/2016/n30/11.Rodriguez.pdf

Soul, J. (2014) "Una relación intrincada. Notas sobre las relaciones entre tercerización y división del trabajo" VII Jornadas de Economía Crítica. La Plata, Argentina. Octubre de 2014.

Senen Gonzalez, C. y Garro, S. (2007) "Fortaleza colectiva y fragmentación sindical en el sector telecomunicaciones en la Argentina post-devaluación". Revista Latinoaméricana de Estudios del Trabajo (RELET), 12(19), 145-171.

Ximénez Saez, D. (1994) "Privatización y reconversión telefónica: los trabajadores en la mira" En Pensando la Reconversión: una visión crítica de la flexibilidad y la calidad total. CIPES.

DESAFIOS DE LAS PYMES EN EL MODELO DE NEGOCIACIÓN COLECTIVO URUGUAYO

Beatriz Cozzano; Graciela Mazzuchi y Eloísa González

Resumen Ejecutivo

En Uruguay el 96% de las empresas son micro o pequeñas y solo el 3% son medianas. A partir de este hecho y considerando que la negociación colectiva predominante en el país es centralizada el documento analiza si este modelo es compatible a través de tres interrogantes: a) si la negociación centralizada trata igual a los desiguales dejando fuera a las pequeñas empresas; b) si les impide tratar temas de su interés; y c) si las organizaciones que participan de los Consejos de Salarios representan solamente a las empresas más grandes sin contemplar los intereses de MIPYMES.

Actualmente se considera que los convenios sectoriales son un mecanismo útil para corregir la diversidad y asegurar la libre competencia homogeneizando las condiciones de trabajo y salariales, pero al mismo tiempo se introdujeron mecanismos que permiten flexibilizar esa negociación ya sea suavizando su carácter vinculante estableciendo meras recomendaciones, ya sea reduciendo las reglas fijadas en el convenio sectorial a unas mínimas garantías y permitiendo cláusulas de descuelgue. Con este enfoque se analizan los convenios negociados por rama de 1985 a la fecha, de los convenios de empresa registrados en el MTSS en los períodos 2008-2009 y 2015-2016 y se entrevista a los actores que participan en la negociación.

Se concluye que: 1) la negociación de rama y la legislación que la sustenta habilitan a considerar en forma diferencial a las PYMES. Si ello no se utiliza es responsabilidad de los propios actores y de la cultura con que están acostumbrados a negociar; 2) nada obsta para que coexistan negociaciones de rama y de empresa. Probablemente no se negocie más a nivel de empresa porque no está fomentada en nuestro país y porque las relaciones en pequeñas empresas suelen ser más familiares, más dirigidas al trabajador individual que a la organización sindical y 3) que las micro y pequeñas empresas tienen la posibilidad de participar de las negociaciones, si no lo hacen es por su voluntad.

1. Introducción

El sector de las micro, pequeñas y medianas empresas es importante en Uruguay. Si clasificamos a las empresas por el número de personal ocupado, en 2016 el 83.4% del total eran micro (ocupando de 1 a 4 trabajadores), el 13.2% pequeñas (de 5 a 19 trabajadores) y

solo el 2.9% eran medianas (de 20 a 99) y el 0.5% grandes (ocupando a más de 100 trabajadores).

Si analizamos la evolución a lo largo del tiempo se observa que mientras las micro empresas apenas aumentaron, las pequeñas y las medianas fueron las que crecieron significativamente casi duplicándose en el primer caso (99%) y aumentando más aún en el segundo (121%) (Cuadro 1).

Cuadro 1
Evolución de la cantidad de empresas por tramos de personal ocupado

		Tramos de personal ocupado			
	Total	1-4	5 – 19	20 - 99	100 o más
2003	143.462	129.074	11.663	2.298	427
2016	175.605	146.510	23.190	5.071	834
Variación %	22,4	13,5	98,8	120,7	95,3

Fuente: Elaborado en Base al INE

Las ramas de actividad donde las PYMES son más importantes son el comercio y los servicios tal como se aprecia en el Cuadro 2

Cuadro 2 Micro, pequeñas y medianas empresas 2016 por rama de actividad

	Cantidad			Porcent	ajes sobre tot	tal
	Micro	Pequeñas	Medianas	Micro	Pequeñas	Medianas
	1 – 4	5 – 19	20 – 99	1 - 4	5 - 19	20 – 99
Otros	2.169	355	115	1,5	1,5	2,3
Const e Ind	19.389	3.773	900	13,2	16,3	17,7
Comercio	51.184	7.462	1.425	34,9	32,2	28,1
Transporte	14.060	2.496	413	9,6	10,8	8,1
Servicios	51.912	7.259	1.492	35,4	31,3	29,4
Educa y Salud	7.796	1.845	726	5,3	8,0	14,3
Total	146.510	23.190	5.071	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaborado en base a INE

En cuanto al personal ocupado las micro y pequeñas empresas explicaban en 2016 el 46% de la ocupación formal total y las medianas el 21%. Si se analiza la evolución se observa que han crecido en forma muy importante en todos los tramos de ocupación (Cuadro 3).

Cuadro 3

Evolución del personal ocupado por tramos

		Tramos de personal ocupado			
	Total	1-4	5 – 19	20 - 99	100 o más
2003	535.141	125.990	137.998	107.224	163.929
2016	914.092	225.207	197.997	192.989	297.899
Variación %	170,8	178,7	143,5	180,0	181,7

Fuente: Elaborado en base a INE

Considerando que este es el entramado empresarial del Uruguay y que el nivel predominante de negociación en nuestro país es centralizado, es decir por rama de actividad, surgen voces haciendo críticas al modelo que señalan: a) que la negociación colectiva centralizada trata igual a los desiguales, no contemplando por ejemplo la situación de las micro, pequeñas y medianas empresas; b) que les impide tratar los temas que son realmente de su interés; y c) que las organizaciones que participan de los Consejos de Salarios representan generalmente a las empresas más grandes, lo que genera el riesgo de que los intereses de las micro, pequeñas y medianas empresas no sean contemplados.

El objetivo de este trabajo es verificar si estas afirmaciones se cumplen, y a partir de los datos obtenidos brindar algunas recomendaciones, que permitan, respetando la cultura de negociación imperante en el país, obtener mejores resultados.

La metodología seguida incluyó un análisis de los resultados de las negociaciones en Consejo de Salarios, publicados en la página web del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social entre 2005 y 2016. Con ellos se construyó una base de datos, la que se complementó con las investigaciones realizadas por el Instituto de Relaciones Laborales de la Universidad Católica del Uruguay desde 1985. Ambas herramientas permitieron caracterizar la negociación a nivel de rama de actividad.

Para la negociación a nivel de empresa se elaboró una segunda base de datos tomando en cuenta todos los convenios de empresa registrados en la División Documentación y Registro del MTSS lo que permitió caracterizar la negociación a ese nivel en los años 2008-2009 y 2015-2016.

Por otra parte se consideró la resolución ministerial que designó en los 24 grupos hoy existentes a los representantes de los actores y las actas finales de cada subgrupo, lo que permitió analizar la representatividad de los sujetos negociadores.

Por último se realizaron una serie de entrevistas a representantes de organizaciones empresariales, así como a trabajadores para conocer su opinión sobre las interrogantes anteriores.

En el punto que sigue se describe el marco teórico, a partir del cual en los capítulos siguientes se estudian cuatro aspectos: la estructura de la negociación colectiva entre 1985 y 2016; la negociación a nivel de rama para ver si de alguna forma se considera el tamaño de las empresas; las negociaciones de empresa según su tamaño para conocer los contenidos negociados; y el análisis de quien negocia para conocer si los intereses de las PYMES están contemplados. A partir de las constataciones el capítulo final culmina con conclusiones y recomendaciones.

2. El marco teórico

Siguiendo a John Dunlop (1958) "el sistema de relaciones industriales puede ser considerado como un conjunto de actores, de ciertos contextos, de una ideología que hace del sistema un todo, y de un cierto cuerpo de reglas cuyo objeto es la regulación del comportamiento de los actores en el mundo laboral". Esto implica que el análisis de las relaciones laborales como sistema comprende tres perspectivas: a) el punto de vista estructural, que incluye los factores contextuales; b) el punto de vista actoral que incluye la conformación y las características de los actores; y c) el punto de vista de las prácticas es decir cómo actúan los actores entre sí y sobre el conjunto (Martín y Koller, 2005).

Los tres tipos de factores constituyen subsistemas dentro del sistema de relaciones laborales, y aun manteniendo cada uno de ellos su autonomía relativa y su campo específico, al integrarse unos con otros conforman una estructura en la cual inciden todos los factores y sus modificaciones. Esto, unido a que los sistemas de relaciones laborales son también construcciones sociales (ya que resultan de las estrategias de los actores), e históricas porque se van conformando en el proceso histórico de cada país, determina que aunque en distintos momentos, se produzcan cambios con importantes consecuencias en las relaciones laborales.

A lo largo de la historia los cambios se expresaron en tres modelos de relaciones laborales: el inicial (cuando la acción colectiva no estaba institucionalizada), el industrialista y el post industrialista (Villavicencio, 2005). El modelo industrialista se sustentó en la organización fordista del trabajo, con fomento de los sindicatos, negociaciones colectivas centralizadas, con contenidos referidos a salarios y categorías, y una tendencia a uniformizar las

condiciones de trabajo fijando categorías rígidas y salarios homogéneos con independencia de las características especiales de las empresas, incluido su tamaño.

El modelo post industrialista fue el producto de la mayor globalización de la economía y los cambios tecnológicos que introdujeron modificaciones en la lógica económica de las empresas, aumentando la convicción de que su sobrevivencia en la nueva realidad dependería de su capacidad de adaptación a los cambios en los mercados internacionales, a la nueva tecnología y a la innovación. Por ello, surgió un nuevo modelo de relaciones laborales donde los sindicatos, que hasta ahora habían sido protagonistas de las relaciones laborales reclamando más salario y mejores condiciones de vida, desplazaron el eje de atención hacia como mantener el empleo; donde los empresarios que habían sido meros espectadores de las relaciones laborales pasaron a desempeñar un rol protagónico para concretar cambios; y donde la negociación al nivel de la empresa adquirió un papel relevante sin desplazar totalmente a la negociación a nivel de rama.

El modelo comenzó con la búsqueda por parte de las empresas de flexibilidad tendiente a reducir los costos del trabajo, permitir nuevas formas de contratación, modificar el tiempo de trabajo, entre otras y fue una forma de "eliminación, disminución, aflojamiento o adaptación de la protección laboral clásica, con la finalidad -real o presunta- de aumentar la inversión, el empleo y la competitividad de las empresas" (Ermida Uriarte, 2001).

Sin embargo, una rápida mirada por el mundo parece demostrar que las políticas de flexibilización están terminando y muchos países están dando marcha atrás buscando una mejor armonización de lo económico con lo social, para que la globalización sea justa e integradora, garantizando márgenes de competencia a las empresas, con la creación de empleos decentes e ingresos dignos. Surge así la flexiseguridad concebida como una nueva forma de relaciones entre trabajadores y empleadores, que brinda a las empresas la posibilidad de adaptarse a las condiciones cambiantes y a los trabajadores les asegura su empleabilidad. En este nuevo modelo la negociación colectiva (para lograr la participación y el involucramiento de los trabajadores y poder efectivizar los cambios), junto a la capacitación de los trabajadores (para mejorar su empleo y empleabilidad), pasan a tener un rol decisivo.

En materia de negociación se amplían los contenidos negociados que dejan de ser meramente distributivos, pasando a ser todo lo necesario para favorecer el crecimiento, empleo y competitividad de las empresas. Al mismo tiempo, donde la negociación era centralizada, se mantiene dicho nivel, pero se le introducen flexibilidades admitiendo

negociaciones especiales para diferentes tipos de empresas al interior de los sectores, como empresas micro, pequeñas o medianas (segmentación por tamaño), empresas fuera de la capital (segmentación por localización) y también por tipo de producto o por tipo de mercado (exportadoras o de mercado interno), entre otras. También se admite la posibilidad de "descuelgue" de las empresas, para que puedan tener acuerdos diferentes a los de la rama en aras de mantener los puestos de trabajo.

Como dice Monereo Perez y otros (2003) "en general se siguió considerando que los convenios sectoriales son un mecanismo útil para corregir la diversidad excesiva y asegurar la libre competencia, mediante una homogeneización de las condiciones de trabajo y sobre todo de las condiciones salariales, pero al mismo tiempo se introdujeron mecanismos que permiten flexibilizar esa negociación colectiva de sector, ya sea suavizando su carácter vinculante (estableciendo meras recomendaciones), ya sea reduciendo las reglas fijadas en el convenio sectorial a unas mínimas garantías y permitiendo cláusulas de descuelgue mediante las cuales las empresas puedan derogar la regulación sectorial rompiendo la eficacia general del convenio y estableciendo acuerdos adaptables a la condición de cada empresa"

Surge así la utilización, por un lado, de mayores o menores grados de flexibilidad dentro de la propia negociación de rama y, por otro, una negociación articulada o vertebrada para coordinar los acuerdos de distinto nivel y en particular determinar cómo proceder en caso de conflicto, para lo que se pueden usar distintos criterios (Franco, Sanchez y Benoit, 2001): jerárquico, de la especialidad, cronológico, la norma más beneficiosa para el trabajador o la distribución por materias que es el criterio sugerido por OIT.

Ello significa que en la actualidad de un principio "adimensional", que tendió a la generalización de los salarios y las condiciones de trabajo sin considerar la perspectiva empresarial, se pasó a considerar la dimensión de la empresa, primero por su contribución al empleo, su capacidad de innovación tecnológica y su adaptabilidad a los cambios del mercado entre otras razones, y luego, por la constatación empírica de que cada vez más en el mundo las micro, pequeñas y medianas empresas tienen más relevancia.

A partir de la evolución señalada surgen algunas interrogantes ¿en qué etapa estamos en Uruguay?; ¿los salarios se generalizan o contemplan las dimensiones de las empresas?; ¿existe flexibilidad para considerar diferencias?; lo que no se negocia a nivel de rama, ¿se trabaja a nivel de empresa? Los que efectivamente negocian ¿toman en cuenta el interés de

las micro, pequeñas y medianas empresas? Estas interrogantes se tratan en los puntos siguientes.

3. La negociación colectiva en Uruguay

En este punto se analizará la negociación colectiva entre 1985 y 2016.

3.1 El marco normativo

Desde setiembre de 2009 rige en nuestro país la ley 18.566 que crea un sistema nacional de negociación colectiva. Como lo analizan Rodríguez, Cozzano y Mazzuchi (2010) la ley se estructura en seis capítulos. El capítulo I recoge los principios que inspiran el sistema de negociación colectiva, tomando en cuenta los que OIT siempre reconoció y aplicó, el derecho de información complementado con la obligación de debida reserva, y la obligación de negociar de buena fe con negociadores con facultades para negociar y con posiciones asumidas debidamente fundadas.

En los tres capítulos siguientes la ley crea un sistema de negociación colectiva de tres niveles. En el nivel superior coloca al Consejo Superior Tripartito con la función de "coordinación y gobernanza de las relaciones laborales". El segundo nivel lo asigna a la negociación de rama de actividad o cadena productiva en Consejo de Salarios o en forma bipartita, introduciendo modificaciones a la ley 10.449 para actualizarla en lo relativo a la forma de designación de los delegados, la forma de convocatoria y la competencia de los Consejos.

El tercer nivel la ley lo previó para la negociación bipartita. Estableció que el acceso a los distintos niveles de negociación será libre, pudiéndose negociar a nivel de rama, empresa, e incluso una sección de ella y fijó un criterio de articulación siguiendo el principio de la jerarquía (el convenio de empresa no puede desmejorar al de rama, salvo que el convenio de rama lo autorice expresamente, lo que implica reconocer la posibilidad de descuelgues), combinado con la norma más beneficiosa para el trabajador (principio propio del derecho laboral). En cuanto a los sujetos habilitados para negociar en empresas en las que no hubiera sindicato la ley confiere la representación al sindicato de rama. En lo relativo a la vigencia de los convenios la misma será la establecida por las partes, pero el convenio cuyo término estuviera vencido mantendrá su vigencia hasta que un nuevo acuerdo lo sustituya, salvo que el propio convenio pacte lo contrario, lo que implica consagrar la ultractividad de lo negociado. El capítulo quinto de la ley estableció los mecanismos de prevención de

conflictos, similares a los que habitualmente se venían negociando, y el sexto incorporó una cláusula de paz.

Lo señalado significa por un lado, que hoy en Uruguay se configuran tres espacios de negociación: uno macro en el Consejo Superior Tripartito, otro medio a partir de negociaciones de rama en Consejo de Salarios o en forma bipartita, y otro micro acotado al intercambio a nivel de empresa ,y por otro, que si bien se consagra amplia autonomía respecto del nivel en que se habrá de negociar, el propio texto legal limita esa libertad ya que obliga a negociar en Consejo de Salarios, lo que determina que la negociación en Uruguay sea ampliamente centralizada como había sido el modelo histórico de negociación en nuestro país.

3.2 La importancia de la negociación de rama

En el Cuadro 4 se analiza el promedio de convenios celebrados por rama y empresa. Si se observan los números claramente surgen dos períodos distintos: a) entre 1985 y 1992 y de 2005 en adelante cuando se convocaron Consejos de Salarios y b) entre 1993 y 2004 en que dejaron de convocarse.

Cuadro 4						
Convenios de rama y empresa registrados por perío						
Período	Prom.de rama	Prom.de emp	oresa			
1985-1992	95	10,3				
1993-1998	5	44,3				
1999-2004	5	78,3				
2005-2007	202	-				
2008-2009	222	204				
2015-2016	206	251				
Fuente: Institu	to RRLL Universida	ad Católica				

Entre 1985 y 1992 la negociación por empresa no tuvo espacio, es decir que no tuvo ni temas para abordar ni actores que pudieran llevarla adelante dado que el movimiento sindical se estaba reconstruyendo sobre la base de su estructura previa es decir sindicatos de rama, lo que determinó el amplio predominio de las negociaciones a ese nivel. Esto

contrasta con lo sucedido entre 1993 y 2004 cuando el Estado se retiró de la convocatoria a Consejos de Salarios para dejar más libres las fuerzas del mercado, la negociación de rama se debilitó llegando casi a desaparecer y celebrándose acuerdos sólo en las llamadas áreas de reserva del Estado¹³. El nivel de negociación se desplazó hacia las unidades productivas, primero donde habían sindicatos con capacidad de exigir mejorar los salarios y las condiciones de vida y luego, para enfrentar la crítica situación económica del país que llevó

133

¹³ Salud, construcción, transporte, distribuidores de leche y diques del Estado

a muchos sindicatos a aceptar reducciones de salarios y de beneficios, para minimizar los impactos en el empleo.

A partir de 2005 y hasta la fecha, se mantuvo la convocatoria a Consejos de Salarios y con ello la negociación a nivel de rama volvió a predominar. Pero esta vez, con un movimiento sindical fortalecido, lo hizo acompañada de un nuevo crecimiento de la negociación por empresa, la que a pesar de no estar fomentada en nuestro país, empezó a coexistir con la negociación de rama, al ser reconocida como un instrumento eficaz para concretar los cambios al interior de las empresas, acordes a los grandes cambios que se van dando a consecuencia de transformaciones en los contextos.

3.3 Grado de flexibilidad de la negociación a nivel de rama

Si se parte de que existe un claro predominio de las negociaciones en Consejos de Salarios y que éstas tienen valor de laudo, lo que significa que se aplican a todos los trabajadores de todas las empresas del sector, parecería que no existen posibilidades de distinguir características particulares de las empresas, sin embargo los hechos demuestran lo contrario.

Si bien considerar la dimensión de las empresas y darles un tratamiento diferencial dentro del sector fue inexistente en las rondas entre 1985 y 1992 así como en el período de libre negociación entre 1992 y 2004, si se analizan las rondas de Consejos de Salarios del 2005 a la actualidad, se advierte que el tratamiento diferencial por tamaño es escaso, pero existe.

Tres subgrupos de actividad desde 2005 hasta la actualidad, negociaron siempre considerando el tamaño de las empresas, aunque con distintos criterios para su clasificación. En el Grupo N° 15 el subgrupo "Servicios de Acompañantes" establece tres franjas salariales diferenciando a las empresas por el número de afiliados. En el Grupo N° 18 el subgrupo "Prensa del Interior" fija salarios diferenciales para las empresas según el tiraje de diarios, y en el Grupo N° 17 el subgrupo "Talleres Gráficos de Obra" da un tratamiento diferencial a las empresas de menos de 8 trabajadores.

En la ronda de 2005 en el Grupo N° 14 subgrupo "Cooperativas de Capitalización" los salarios se fijaron en tramos diferentes según la antigüedad de las empresas. El acuerdo de 2006, en el mismo sector, modificó el criterio fijando salarios diferenciales para las cooperativas que acreditaran: a) tener menos de cierto monto de cartera, b) contar con un patrimonio inferior a cierto monto, c) tener menos de 800 socios y d) tener hasta cuatro

trabajadores. Sin embargo a partir de la ronda de 2008 no se incorporaron más consideraciones respecto al tamaño de las empresas.

Entre las rondas de 2005 y 2008 en el Grupo N° 13 subgrupo "Radio operadoras de Taxis" se negoció distinguiendo la cantidad de móviles, hecho que no se repitió con posterioridad.

Estos datos permiten afirmar que el tratamiento igualitario de las empresas no es responsabilidad de la ley, que tiene la flexibilidad suficiente como para admitir el tratamiento diferencial, sino que es responsabilidad de los operadores de la misma y la forma como están habituados a negociar. Cuando los actores quisieron contemplar situaciones especiales como las referentes al tamaño de las empresas, pudieron hacerlo sin violentar la ley, y logrando transformar la potencial desventaja de la negociación de rama de tratar igual a los desiguales, en una oportunidad de la misma.

También puede pasar, que durante la vigencia del acuerdo, alguna empresa obligada por el mismo no pueda cumplirlo, porque de hacerlo pone en riesgo los puestos de trabajo. El descuelgue contempla esta situación, admitiendo que la empresa deje de cumplir lo convenido si llena determinados requisitos.

La herramienta está prevista en forma indirecta por la ley 18.556 que admite que la rama autorice negociaciones de empresa diferentes. Si bien es una norma general que contempla cualquier situación de cualquier tipo de empresas independientes de su tamaño, parece lógico pensar que micro, pequeñas y hasta medianas empresas, pueden verse afectadas por las negociaciones de rama y solicitar se les permita "hacer un acuerdo a su medida". Para ello el convenio de rama debe tenerlo expresamente previsto.

El Cuadro 5 muestra como se ha previsto la autorización de descuelgues en las negociaciones llevadas adelante desde las rondas de Consejos de Salarios entre 1985 y 1990; en el régimen de libre negociación entre 1991 y 2004; y en las seis rondas de Consejos de Salarios desarrolladas entre 2005 y la actualidad.

Cuadro 5				
Cantidad de des cuelgues prom.anual				
Años	Prom.descue			
1985-1990	1			
1991-2004	0,5			
2005	6			
2006	6			
2008	5			
2010	5			
2013	11			
2015-16	13			
Fuente: Elabora	ción Propia			

Como se advierte esta herramienta prácticamente no fue utilizada hasta la ronda de 2005. Entre 1985 y 1990 probablemente porque las negociaciones a nivel de empresas se hacían para mejorar la negociación a nivel superior, sin pensar que las empresas pudieran atravesar situaciones que les impidieran cumplir lo convenido. Entre 1991 y 2004 sucedió lo mismo, pero esta vez seguramente como consecuencia del debilitamiento de la negociación a nivel de rama que casi llegó a desaparecer.

A partir de 2005 hubo actores propensos a contemplar

situaciones excepcionales en las que fuera necesario compatibilizar los intereses de mejoras salariales con los intereses de mantenimiento de puestos de trabajo. Se advierte una maduración en el debate sindical sobre el tema y cada vez más son los que aceptan tomar en cuenta estas situaciones.

Si nos paramos en la sexta ronda de Consejos de Salarios (2015-2016), que fue cuando más se consideró el tema, se advierte que, como el procedimiento para descolgarse no está expresamente previsto en la ley los criterios usados fueron diferentes, aunque todos coincidieron en la necesidad de que las empresas tuvieran razones justificadas y debidamente documentadas. La diferencia principal radicó en quién se haría cargo del análisis de la situación y en el tema predominaron los que pusieron como ámbito a los Consejos de Salarios, los que le asignaron el rol a DINATRA (Unidad Ejecutora dentro del Ministerio de Trabajo que tiene a su cargo las relaciones laborales) y quienes sin especificar refirieron a la autoridad competente (que en un contexto jurídico carente de normativa deja un elevado grado de incertidumbre).

En todos los casos se previó un análisis de la situación con documentación que la avalara y a partir del resultado del análisis una autorización a descolgarse o no. En esta ronda ningún acuerdo obligó a la empresa a negociar un convenio sustituto en función de sus posibilidades.

Un estudio de cómo funcionó esta herramienta en los hechos muestra: a) que en los acuerdos celebrados en la última ronda salarial aún no ha sido utilizada, hecho que debe considerarse con relativización ya que son acuerdos que aún están vigentes; b) que cuando en rondas anteriores se negoció, excepcionalmente se utilizó y autorizó; c) que fuera de los ámbitos en que se negoció hubo empresas que lo solicitaron y el sindicato de rama fue

propenso a aceptarlo, básicamente en el caso del sindicato de las bebidas sin alcohol (FOEB) y también en el caso de FUECYS (sindicato de comercio y servicios), aunque sin embargo otros sindicatos no lo aceptaron.

Probablemente la escasa utilización del descuelgue podría explicarse porque los sindicatos generalmente piensan que perjudica a los trabajadores y los deja fuera del convenio librados a la acción autónoma empleadora. Sin embargo todo depende de la forma como el mismo se realice, si hay información adecuada, debidamente avalada por un órgano independiente y se hace un convenio sustituto, es una herramienta que puede compatibilizar el interés de los trabajadores y de los empleadores, habilitando mantener el empleo y la posible competitividad de las empresas.

Aquí nuevamente podemos concluir que la ley admite la flexibilidad, si no se considera más en las negociaciones es responsabilidad no de la ley de negociación colectiva sino de quienes operan con ella.

3.4 Negociaciones a nivel de empresas

Si la negociación de rama es el nivel predominante cabe preguntarse si deja espacio a la negociación a nivel de empresas y con qué contenidos.

Cuadro 6						
Cantidad de empresas que negociaron según tramo de pesonal ocupado						
Ronda		1 a 4	5 a 19	20 a 99	Mas 100	Total
2008-2009	Cantidad	0	7	103	59	169
	Porcentaje	0	4	61	35	100
2015-2016	Cantidad	0	7	158	81	236
	Porcentaje	0	3	67	34	100
Nota: El número de empresas es menor al de convenios porque en varias se negoció más de uno						
Fuente: Elabor	ación propia					

Si analizamos las negociaciones en 2008-2009 y 2015-2016 - que como se vio en el Cuadro 4 fueron las rondas con mayor negociación registrada a nivel de empresa- por tramo de personal ocupado se observa: a) que no existe negociación a nivel de micro empresas; b) que la de pequeñas empresas es muy baja representando entre un 3 y un 4% y c) que donde la negociación es mayor es a nivel de empresas medianas alcanzando entre el 61 y el 67% (Cuadro 6). Si además incorporamos los sectores se observa: a) que en empresas medianas y grandes la mayor negociación es en industria manufacturera y servicios; b) que las empresas pequeñas que negocian en su mayoría son servicios; y c) que aunque algo

aumentó la negociación en empresas comerciales, sigue siendo muy reducida y centrada principalmente en empresas medianas o grandes.

Por su parte en el Cuadro 7 se realiza un análisis comparativo de los contenidos de los acuerdos de empresa.

Cuadro 7		
Contenidos de los convenios de empresas en cantidad de me		
Temas	2008-2009	2015-2016
Mecanismos de ajuste salarial	39	19
Productividad o desempeño	26	20
Beneficios	163	150
Temas vinculados a la organización del trabajo, capacitación y ordenación del tiempo de trabajo	4	112
Nota: El número es mayor a la cantidad de convenios porque	e algunos tratar	n varios
temas, por ejemplo salario y tiempo de trabajo o sea un conv	enio con dos n	nenciones
Fuente: Elaboración propia		

Surge del mismo: que el interés por negociar mecanismos de ajuste salarial, paga por productividad o desempeño y beneficios (que siempre son cuantificables económicamente) se redujo las negociaciones 2015-2016 en relación a las de 2008-2009; y que en su lugar hubo un desplazamiento hacia temas vinculados a la organización del trabajo, la capacitación y la ordenación de los tiempos de trabajo. Este cambio permite aseverar que la negociación de empresa entre 2008-2009 se centró en temas distributivos, probablemente porque el crecimiento económico dejaba espacio para ello. Cuando cambió el contexto el eje de atención se vio desplazado.

Si nos detenemos en los aspectos salariales un análisis de los convenios permite señalar que: a) mecanismos de ajuste salarial no fueron negociados en micro y pequeñas empresas en ninguno de los períodos considerados y salvo una excepción en 2008-2009 donde a una empresa de más de 100 trabajadores se le aceptó el descuelgue, todos los demás acuerdos que negociaron salarios tuvieron como efecto una mejora para los trabajadores; b) la paga por productividad o desempeño no fue considerada en micro y pequeñas empresas, en las negociaciones 2008-2009 sólo estuvo presente en grandes empresas del área industrial, en tanto que en las de 2015-2016 se incorporaron al tratamiento del tema empresas medianas de servicios; c) los beneficios negociados en ningún caso se redujeron o suprimieron beneficios, todos se agregaron a los existentes, con la particularidad de que en ambos períodos, aunque cuantitativamente sin relevancia el tema se negoció en pequeñas empresas.

Si analizamos el tratamiento de temas relevantes para la competitividad de las empresas vemos que de ser casi nulo en las negociaciones 2008-2009 pasó a tener importancia significativa en las de 2015-2016.

El tiempo de trabajo y su adaptación a las necesidades de los ciclos productivos se negoció básicamente en el área de servicios seguido por el sector industrial. La forma de trabajar el tema fue diversa, predominando la redistribución de la jornada del sábado, la reducción de la jornada de trabajo y el régimen de descanso semanal. La negociación fue principalmente en empresas medianas y grandes, pero hubo tres menciones (sobre horario, descanso semanal y descanso intermedio), negociadas en empresas de pequeño tamaño. A vía de ejemplo una pequeña empresa del área de servicios para mejorar su organización interna, pasó a los trabajadores de un régimen de 44 horas semanales a 36 horas distribuidas en cuatro turnos sin menoscabo del salario.

Las distintas formas de contratación fueron negociadas menos veces y solamente en empresas grandes y medianas la mayoría de servicios, para atender necesidades temporarias, efectivizar a trabajadores tercerizados bajo la expresa voluntad de que el trabajo lo haga personal permanente, o autorizar expresamente la contratación de una empresa de limpieza para cumplir dichas tareas.

Reestructuras fueron negociadas en tres ámbitos, dos empresas grandes del sector industrial y una mediana de servicios, en todos los casos bregando por el mantenimiento de los puestos de trabajo.

La capacitación usada como una herramienta apta para dar una oportunidad de crecimiento funcional al personal se mencionó en 11 acuerdos todos en empresas medianas y grandes del área industrial y de servicios.

En síntesis de este punto se desprende: el tamaño de las empresas negociadoras es mediano, las microempresas no negocian y la negociación en pequeñas empresas es escasa; y el contenido de la negociación se viene desplazando de temas distributivos a temas que vinculan a los actores con la productividad y/o competitividad de las empresas, acorde a las características y particularidades de las mismas.

3.5 Los intereses de las micro, pequeñas y medianas empresas ¿están representados en las negociaciones en Consejo de Salarios?

En Uruguay existe una diferencia en torno a la forma como se organizan los actores. Mientras en los trabajadores hay unidad, con una central única (PIT CNT) que aglutina a todos los

sindicatos sin distinción de tipo de actividad que representan, los empresarios tienen pluralidad de organizaciones.

Ello significa que desde el punto de vista sindical, y a pesar de que jurídicamente se reconoce la pluralidad, en la actualidad el movimiento sindical se encuentra casi totalmente nucleado en una central, existiendo unos pocos sindicatos autónomos. Predominan en la central los sindicatos de rama, que se integran con sindicatos de empresa o comités de base y también con trabajadores individuales de empresas en las que no existe organización sindical. La preferencia por este tipo de estructura se funda en dos razones, por un lado la ley de Consejo de Salarios que determina que los sindicatos deban ser de rama para participar de los mismos, y por otro, porque "los sindicatos de industria afilian tanto a sindicatos de empresa, a comités de base ,como trabajadores individuales de aquellas empresas en que no existe organización sindical…la preferencia por este tipo de estructura se funda entre otras razones por el predominio de pequeñas y medianas empresas las cuales por emplear escaso número de trabajadores, no favorece la constitución de sindicatos" (RELASUR 1995)

Desde el punto de vista empresarial hay dos tipos de organizaciones: a) las de primer grado que asocian a los empresarios correspondientes a una misma rama de actividad formando por ejemplo la Cámara Metalúrgica, la Asociación de Industrias textiles (AITU) o la Asociación de Patrones de Empresas de Limpieza (APEL) y b) las de segundo grado representativas de los grandes sectores económicos, industria, comercio, servicios o rural, como la Cámara de Industrias del Uruguay, la Cámara Nacional de Comercio y Servicios o la Cámara Mercantil de Productos del País.

Este criterio de aglutinarse en función del sector de actividad en el que se ubican las empresas está modificado en dos oportunidades: ANMYPE que es la Asociación Nacional de Micro y Pequeñas Empresas que las aglutina por su tamaño sin distinguir lo que hacen; y CEDU que es la Confederación Empresarial del Uruguay que representa a las empresas del interior cualquiera sea su actividad.

La falta de una central de cúpula podría considerarse un elemento negativo en épocas de creciente participación de los actores en la vida institucional del país, sin embargo los empresarios siempre mantuvieron un tipo de comunicación entre sí que favoreció la acción conjunta y que primero se dio a través de la Intercameral y a partir de 2016 a través de la Confederación Empresarial.

Dada esta organización cabe la pregunta ¿quiénes representan a los actores en los Consejos de Salarios? ¿las micro, pequeñas y medianas empresas están representadas?

La ley 18.556 señala que los actores sociales tanto empresarios como trabajadores deben designar sus representantes en los Consejos de Salarios, tomando en cuenta a la organización más representativa de cada sector. El Poder Ejecutivo hace suya esta designación dictando una resolución que integra a los 24 Consejos de Salarios hoy vigentes. Desde el punto de vista legal estas designaciones pueden ser impugnadas, pero los hechos demuestran que no existen antecedentes de impugnaciones. Los Consejos de Salarios así integrados tienen a su interior diversas y heterogéneas actividades, lo que determina que en la práctica se abran subgrupos (hoy sobrepasan los 200). La responsabilidad en el funcionamiento de los subgrupos es de los electos como representantes de los "grupo madre", pero sin embargo los hechos demuestran que siempre actúan acompañados con trabajadores o empresarios pertenecientes al subgrupo específico, lo que parecería garantizar que sus intereses serán contemplados. En el Cuadro 8 se señala como se integran las delegaciones de los 24 Grupos "madre" siguiendo la última resolución que los designó y con la aclaración de que si bien los nominados son personas físicas, lo hacen representando a una organización.

Cuadro 8

Delegaciones que participan en los grupos de negociación

Grupo	Organización empresarial	Organización sindical
1	Cámara Industrial de Alimentos-Cámara Mercantil de	Federación Trabajadores de
	Productos del País-Cámara de la Industria Láctea de	la Industria Láctea (FTIL)-
	Uruguay- Centro de Panaderos	Federación Obreros y
		Empleados de la Bebida
		(FOEB)- Federación Obreros
		y Empleados de Molinos y
		Afines(FOEMYA)
		Organización Nacional
		Obreros del Dulce y Ramas
		Afines (ONODRA)
2	Cámara de la Industria Frigorífica- Asociación de	Federación Obreros de la
	Frigoríficos de Uruguay	Industria de la Carne y Afines
		(FOICA)
3	Cámara de Industrias Pesqueras-Cámara de	Sindicato Unico de
	Armadores Pesqueros	Trabajadores del Mar y
		Afines (SUTMA)
4	Asociación de Industrias textiles de Uruguay- Punto	Congreso Obrero Textil
	Industrial Uruguayo	(COT)
5	Cámara de Curtiembres- Cámara de la Vestimenta-	Unión Obreros Curtidores
	Cámara del Calzado	(UOC)- Sindicato único de la
		Aguja (SUA)- Sindicato
		Industria del Cuero (SIC)
6	Cámara de Industrias Procesadoras de la Madera-	Sindicato Obreros Industria
	Asociación de Fabricantes de papel	Maderera y Afines (SOIMA)



ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO, GESTIÓN HUMANA Y RELACIONES LABORALES EN PYMES

7	Asociación de Laboratorios Nacionales- Asociación de Industrias Químicas-Cámara de Productos Veterinarios-Asociación de Fabricantes de Pintura	Sindicato Trabajadores de Industria Química (STIQ)- Sind. Industria del Medicamento y Afines (SIMA)
8	Cámara Metalúrgica-Asociación Uruguaya de Industrias del Plástico-Asociación de Fabricantes de Artículos eléctricos u electrónicos	Unión Nacional de Trabajadores del Metal y Ramas Afines (UNTMRA)
9	Cámara de Construcción del Uruguay- Liga de la Construcción de Uruguay- Asociación de Promotores Privados-Coordinadora de la Industria del Este	Sindicato Único Nacional de la Construcción y Afines (SUNCA)
10	Cámara Nacional de Comercio y Servicios de Uruguay	Federación Uruguaya de Empleados de Comercio y Servicios (FUECYS)
11	Centro de Almaceneros Minoristas, Baristas, Autoservicistas y afines de Uruguay- Unión de Vendedores de Carne- Cámara de la Alimentación	Federación Uruguaya de Empleados de Comercio y Servicios (FUECYS)
12	Centro de Almaceneros Minoristas, Baristas y Autoservicistas y afines de Uruguay- Asociación de Hoteles y Restorantes de Uruguay	Sindicato Único Gastronómico y Hotelero de Uruguay (SUGHU)
13	Intergremial de Transporte Profesional de Carga- Asociación Nacional Empresas de Transporte Carretero por Autobuses-Cámara de Transporte de Uruguay- Centro de Navegación	Unión Nacional de Obreros y Trabajadores del Transporte (UNOTT)-Sindicato único de Trabajadores de Carga y ramas afines (SUTCRA)
14	Asociación de Bancos del Uruguay	Asociación de Bancarios del Uruguay (AEBU)
15	Delegados designados por todas las instituciones de Montevideo/ Federación de Empresas Médicas del Interior	Federación Uruguaya de la Salud(FUS)-Sindicato Médico del Uruguay
16	Asociación Uruguaya de Educación Católica- Asociación de Institutos de Educación Privada	Sindicato Nacional de Trabajadores Enseñanza Privada (SINTEP)
17	Asociación de Industrias Gráficas de Uruguay Asociación de Diarios y Periódicos de Uruguay	Sindicato de Artes Gráficas (SAG)
18	Asociación Nacional de Broadcasters de Uruguay Asociación de Prensa	Asociación de Prensa Uruguaya (APU)
19	Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay- Asociación Nacional de Micro y Pequeñas Empresas	Federación Uruguaya de Empleados de Comercio y Servicios (FUECYS)
20	Cámara del Deporte- CAMBADU- Asociación de Vendedores de Carne- Asociación General de Autores del Uruguay	Federación Uruguaya de Empleados de Comercio y Servicios (FUECYS
21	Liga de Amas de Casa	Sindicato Unico de Trabajadores Domésticos
22	Federación Rural- Asociación Rural-Asociación Nacional Productores de Leche	Unión Nacional de Asalariados y Trabajadores Rurales y Afines (UNATRA) Sindicato Unico de Trabajadores de Tambo y Afines (SUTTA)-Sindicato Unico de Trabajadores del Arroz y Afines (SUTAA)

23	Cooperativas Agrarias Federadas –Comisión Nacional	Unión Nacional de
	de Fomento Rural-Asociación Rural de Uruguay-	Asalariados y Trabajadores
	Unión de Productores y Exportadores Frutihortícolas	Rurales y afines (UNATRA)
24	Sociedad de Productores Forestales	Sindicato Único de la
		Industria Madedera y afines
		(SOIMA)

El cuadro muestra que desde el punto de vista de los trabajadores los delegados que participan en la negociación corresponden a los sindicatos de rama más representativos. Por su parte en todos los grupos de actividad participa una organización empresarial y dado que no existen antecedentes de impugnaciones, se asume que también son representativas.

Mirando al funcionamiento de los Consejos abiertos en los distintos subgrupos, a través de las actas que recogen el resultado de los mismos se observa:

- 1. En los subgrupos actúan los delegados del grupo madre acompañados de representantes tanto sindicales como empresariales de cada subsector.
- 2. En servicios ANMYPE actúa como único representante empresarial en subgrupos tales como Peluquerías, Sanitarias y Gomerías, todos compuestos por micro, pequeñas o medianas empresas y compartiendo con la Cámara de Comercio en el subgrupo Residual, subgrupo también conformado por igual tipo de empresas.
- 3. En los demás subgrupos del Grupo 19 (de servicios generales) hay subgrupos claramente conformados con pequeñas empresas donde la Cámara de Comercio y Servicios comparece con representantes del subsector siendo ejemplos los despachantes de aduana (negocia con la Cámara la Asociación de Despachantes de Aduana), o estudios contables donde negocia con la Asociación de Asesores Empresariales y Contables de Uruguay.
- 4. En el área comercial la Cámara de Comercio y Servicios del Uruguay, titular del Grupo 10, también actúa acompañada de los involucrados en cada subgrupo representando a micro, pequeñas y medianas empresas de comercio como las tiendas, los bazares y la ferreterías.
- 5. En el sector industrial, la constatación no es tan nítida ya que aunque en los afiliados a la Cámara de Industrias hay empresas de todos los tamaños, en los hechos parece coincidir que los delegados empresariales en los algunos subgrupos son representativos de las grandes empresas del sector, seguramente por ser este sector en que principalmente se concentran las mismas.

4. La opinión de los actores

Todo lo señalado da respuestas a las tres interrogantes planteadas. En este apartado se brinda la opinión de los actores.

4.1 ¿La negociación de rama trata igual a los desiguales?

Una encuesta realizada en el año 2005 (cuando se reinstalaron los Consejos de Salarios) realizada por el Diario El Observador y recogida en Rodríguez, Cozzano Mazzuchi (2010) mostró que la mayoría de los empresarios reconocieron que la negociación a nivel de rama de actividad tiene sus ventajas, ya que genera costos salariales más homogéneos dentro de los sectores de actividad, evitando la competencia desleal entre las empresas de un mismo sector y abarcando a mayor cantidad de trabajadores. Sin embargo al mismo tiempo le asignaron como principal desventaja tratar igual a los desiguales, perjudicando básicamente a las micro y pequeñas empresas. El 60% de los encuestados hicieron prevalecer la idea de que los acuerdos se deberían diferenciar según el tamaño de las empresas. En ese sentido Washington Burghi (Presidente de la Cámara de Industrias) en declaraciones realizadas al Diario El País de 2 de febrero de 2005 señaló "no nos preocupa tanto que se vayan a fijar salarios altos, sino que muchas firmas sobre todo las PYMES y empresas del interior del país, queden fuera de la negociación e incrementen el trabajo en negro".

Consultado sobre el tema el negociador por ANMYPE, reconoció que actualmente las micro y pequeñas han encontrado su lugar en las delegaciones empresariales de sectores donde predominan este tipo de empresas (ver punto 4.3) y allí han logrado buenos resultados. Sin embargo, reconoce que hay otros sectores, donde predominan empresas grandes con sindicatos fuertes donde se confirma que se trata igual a los desiguales. "Nos queda un gran desafío ya que hay sectores donde claramente se debería instrumentar un espacio más específico para las micro y pequeñas empresas... siendo el ejemplo más claro el sector de la bebida negocian las grandes empresas con sindicatos muy fuertes laudos que son impensables de aplicar por ejemplo en una pequeña empresa que hace soda en el interior"... "Cuando negocian las grandes las chicas se mueren, hay que buscar permitir que las micro y pequeñas empresas existan, den trabajo y no paquen en negro".

Otro representante empresarial reconoció que "las empresas tienen realidades muy diferentes por ejemplo, por volumen de actividad, intensidad en el uso de mano de obra, eficiencia en el uso de recursos, por lo que es imposible que una negociación de rama pueda contemplar las características de todos, lo que me lleva a pensar que de alguna manera hay un igual tratamiento para situaciones desiguales". Sin embargo a su juicio, si se cumpliera

con la ley y se negociaran solamente categorías y salarios mínimos, se lograrían condiciones viables para toda la actividad y el *"tratamiento desigual a las realidades diferentes se vería muy atenuado"*.

Todas las personas entrevistadas coincidieron en que la ley da herramientas para corregir este tipo de situaciones, por ejemplo el descuelgue, pero a la vez hubo consenso de que no es un elemento operativo: "En mi experiencia nunca lo vi funcionar"; "En la mayoría de los casos son inaplicables entonces las condiciones que se fijan terminan siendo para las mayores y las chicas quedan de rehenes". Asimismo, fue reiterativo el tema de la información como responsable de su poca utilización "Lo difícil hoy es el manejo de la información...el empresariado desconfía de cómo puede ser manejada y hay renuencia a mostrar los números... " "La ley exige poner toda la información sobre la mesa y eso no siempre se cumple, dar información no es común por parte de los empresarios"

También la ley permite dentro de la misma unidad de negociación dar tratamiento diferencial "pero los sindicatos generalmente no lo admiten porque divide la negociación, pierden peso al negociar diferente para a y para b y eso no es bueno". Un entrevistado lo confirma "nosotros no contemplamos para nada las desigualdades, marcamos un piso y necesitamos mejorar ese piso continuamente" Sin embargo el mismo dirigente reconoce que hoy se están produciendo cambios en su sector "que están matando a las pequeñas empresas" por lo que "en el futuro aceptaran trabajar en capítulos específicos para hacer una diferencia en los laudos"

Por su parte un dirigente sindical de un sector en el que predominan las PYMES dijo que hay un antes y un después del año 2005. La reinstalación de los Consejos de Salarios dio la posibilidad de tener negociación a trabajadores que "tienen dificultada la posibilidad de organizarse sindicalmente". Sin embargo, "La ausencia de una organización sindical puede generar desniveles importantes en la negociación, que son desniveles propios de la realidad de cada sector".

En síntesis, todos los entrevistados consideran que si bien es posible incorporar diferencias en la realidad esto opera excepcionalmente y generalmente se fijan condiciones similares para todas las empresas del sector.

4.2 ¿La negociación de rama deja espacios para negociar a nivel de empresa?

Sobre este tema, la misma encuesta a que referíamos en el punto 4.1, menciona que el 70% de los empresarios consultados opinó que la negociación debería limitarse a cuestiones

salariales con exclusión de otras condiciones de trabajo que deberían negociarse a nivel de empresa. En el mismo sentido opinaron varios entrevistados del sector empresarial. Para uno "actualmente hay un claro intervencionismo estatal con influencia negativa en la autonomía colectiva que hace que la negociación por empresa sea el gran debe", para otro si en los Consejos de Salarios se cumpliera estrictamente con la fijación de salarios mínimos por categoría "quedarían espacios para que en la negociación por empresa se negociaran temas específicos adaptados a la realidad individual" y el tercero confirma esta última posición "lo ideal es generar los mínimos en los Consejos para dejar las condiciones específicas a nivel de empresa"

Sin embargo, otro entrevistado del sector empresarial reconoció que el principal obstáculo que aparece en relación a la negociación de empresa, especialmente en las micro y pequeñas es que es muy difícil organizarse: "entre el patrón y los trabajadores hay otro vínculo, que no se da en las grandes empresas". .. "muchas veces el propio empresario es un trabajador más, está ahí las 12 horas que está el comercio abierto... esto genera otras relaciones, las relaciones laborales cambian sustancialmente".

Un dirigente sindical coincidía: "La relación es mucho más familiar entre los trabajadores y empresarios y el empresario aprovecha esta circunstancia para generar una relación más directa con el trabajador".

Otro dirigente sindical entrevistado avanzó más sobre el tema "los cambios en la cultura del trabajo hacen que las PYMES tengan que rehacerse y es imposible que lo puedan hacer solas, tienen que hacerlo con sus trabajadores... pero para ello hay que cambiar la cabeza del empresario que piensa que mejor sindicato es el que no existe". A su juicio la negociación tripartita en Consejo de Salarios da la opción para que esos trabajadores estén representados, pero en los temas propios de las empresas que se deben negociar en las mismas "hay que cambiar el vínculo del empresario con el trabajador, que los empresarios sepan que los trabajadores tienen que relacionarse como organización y no solamente como empleados...que eso no se dé justifica porque en las micro y pequeñas empresas no se negocia". "Para nosotros sigue siendo problemático la ausencia de contraparte sindical hoy por hoy en las Pymes".

En conclusión el espacio para negociar a nivel de empresa existe y es un nivel previsto por la ley pero la misma está muy poco extendida en la práctica, para unos por dificultades de organización y por el tipo de relaciones laborales que se establecen en empresas más pequeñas, y para otros por la forma como se negocia en Consejo de Salarios, abarcando temáticas más amplias que las que son su competencia natural.

4.3 Los intereses de la micro, pequeñas y medianas empresas ¿están contemplados en las negociaciones en Consejo de Salarios

En el año 2005 luego de convocados nuevamente los Consejos de Salarios, ANMYPE, la organización empresarial de micro y pequeñas empresas, en un comunicado de prensa publicado el 14 de marzo de 2005, planteó que no aceptaba ser representada por las Cámaras tradicionales, "porque las separaba una visión de país diferente". Reclamaban entonces tener un lugar en las delegaciones de los Consejos de Salarios a fin de que sus intereses fueran considerados.

Consultado sobre el punto el representante negociador por ANMYPE nos decía que su organización representa "a un perfil pequeño de empresario, lo que es una definición que influye en la negociación". Dentro de la gremial algunos opinan que no debería haber negociación colectiva para micro empresas sin embargo esta visión ha sido superada por la mayoría y participan activamente de todas las rondas de Consejo de Salarios desde el 2005 y hasta la actualidad.

Para ello ANMYPE debe negociar "no sólo con los trabajadores y el Poder Ejecutivo, sino también a la interna con todo el sector empresarial". "Entre 2005 y 2008 la coordinación se hizo con Cámaras como la de Alimentación, ANDEBU, de transporte y otras Cámaras, que se reunían para hacer un contrapeso a las grandes Cámaras (de comercio y de industria), y de esa forma lograr que se tomaran en cuenta cuestiones propias de una visión de pequeña empresa".

Preguntado sobre los resultados obtenidos nos decía "hay grupos donde tenemos una muy buena relación con el sindicato.... por ejemplo con FUECYS tenemos un diálogo de confianza y se habla con franqueza... también con otros sindicatos que no están tan acostumbrados a negociar con micro empresas hemos logrado excelente diálogo y buenos resultados" Sin embargo reconoce que hay otros sectores, en los que predominan las grandes empresas y las micro y pequeñas son pocas, donde ANMYPE no tiene representación y los intereses de este tipo de empresas no están considerados (ver punto 4.1).

Coincidente con este último aspecto un entrevistado del sector empresarial correspondiente al área industrial decía "generalmente los representantes empresariales son gremiales donde las empresas grandes son las que ocupan las posiciones de relevancia y marcan los contenidos de la negociación". Sin embargo otro entrevistado del área de comercio y servicios señalaba "en la gremial empresarial por la cual participo en las negociaciones, el espectro de empresas que están vinculadas es muy grande y al negociar se tienen en cuenta las distintas realidades....de forma de contemplar todos los intereses incluidos los de las pequeñas empresas".

Un entrevistado hacía mención a que a veces se discuten dentro del sector problemas concentradas en las grandes empresas dejando relegados intereses de algunas empresas más pequeñas, concretamente: "lo que se discute en el Consejo de Salario muchas veces son los problemas que plantea el sindicato y son problemáticas que se les presentan en Montevideo, que no atienden a las dificultades del interior del país".

Algunos entrevistados incluso consideran que falta actitud proactiva de parte de los pequeños empresarios ya que la posibilidad de que las empresas pequeñas o medianas participen de las decisiones existe: "Cuando las pequeñas empresas no se sienten representadas en el tratamiento de los temas que son de su interés, la principal responsabilidad es de ellas". "Si las empresas medianas o pequeñas integran solamente los padrones sociales de las Cámaras de primer grado, o si se encuentran en el interior y están simplemente asociadas a la entidad departamental de su zona y no participan de la labor de las agremiaciones sectoriales, seguramente se enteraran del resultado del partido con el diario del lunes...".

En síntesis la forma de integrar cada delegación ante los Consejos de Salarios la decide cada entidad sectorial conforme a sus criterios "y generalmente atendiendo a la vocación de unos pocos que se muestran proclives a participar de las negociaciones frente a una amplia mayoría que prefiere no hacerlo", dando a entender que existen otros obstáculos asociados a la actitud de los actores. "Creo que en general todas las empresas tienen posibilidades de hacer llegar su voz, opinión a los delegados, o pedir de alguna manera participación en la negociación".

5. Conclusiones y sugerencias

En el nuevo modelo de relaciones laborales por el que se está transitando, el post industrialista, la negociación colectiva pasó a tener un rol decisivo para armonizar lo económico con lo social, garantizando a las empresas márgenes de competitividad y a los

trabajadores la creación de empleos decentes con ingresos dignos. Esto determina que en aquellos países, que por su cultura, tienen un nivel de negociación centralizado, el mismo se mantiene, pero admitiendo flexibilidades para ciertos tipos de empresas (por ejemplo por su tamaño) y contemplando la posibilidad de descuelgues. Al mismo tiempo, como los contenidos de la negociación dejan de ser meramente distributivos pasando a tener relevancia todo lo que favorezca el crecimiento, el empleo, y la competitividad, coexisten negociaciones de rama con negociaciones de empresa surgiendo una negociación articulada o vertebrada.

Como se desprende de los capítulos anteriores, Uruguay siempre tuvo una negociación centralizada, basada en la ley 10449 de Consejo de Salarios que aunque fue prevista como un mecanismo para ajustar salarios por rama de actividad, en los hechos operó como sostén de toda la negociación colectiva del país. Este estilo de negociación despertó voces en contra sosteniendo que tiene como desventaja "tratar igual a los desiguales" lo que afecta particularmente a las PYMES.

Del documento se desprende que:

- El marco normativo vigente en el país no impide que dentro de la misma unidad de negociación, se de tratamiento diferencial a aquellos que por sus características, por ejemplo de tamaño, así lo ameritan. Por otra parte y a texto expreso, la ley autoriza la posibilidad de negociar cláusulas de descuelgue.
- En la negociación por rama hubo ámbitos que marcaron diferencias de las empresas en función de su tamaño e incluso por otros factores como la localización geográfica, en forma consensuada con los actores y sin forzar la ley. También hubo acuerdos que contemplaron la posibilidad de descuelgues.
- Sin embargo la visión de los actores se ha mantenido a través del tiempo considerando que existen sectores con composiciones heterogéneas a los que en los hechos se da un tratamiento generalizado, sin distinciones, lo que puede determinar "que muchas firmas sobre todo las PYMES y las del interior del país queden fuera de la negociación e incrementen el trabajo en negro" Para algunos esto ocurre por la oposición sindical, que es reacia a dar tratamientos diferenciales "porque no le sirve dividir a los trabajadores". Desde el sector trabajador se reconoció también que esto se explica por falta de organización sindical, hecho típico de las PYMES.

• En cuanto al uso del descuelgue coincidieron ambos actores en que no se negocia más porque se necesita información y compartirla no es lo más común y también porque tal como está concebido no es un mecanismo práctico.

Concluimos sobre este punto que la negociación de rama y la legislación que la sustenta, permiten atenuar el efecto homogenizador del sistema actual de negociación, habilitando a considerar en forma diferencial a las micro y pequeñas empresas. Si ello no se da más es responsabilidad de los propios actores y de la cultura con que están acostumbrados a negociar.

No creemos que se necesite un cambio del marco normativo ya que el que hay lo habilita y sin embargo casi no se utiliza. Tampoco creemos que sea un tema de pautas dadas por el Poder Ejecutivo ya que las actuales invitan a los actores a considerar los descuelgues y a pesar de la sugerencia se negocian poco. Pensamos que se necesita un cambio cultural al que sólo se podrá llegar a través de la capacitación. Conocer las herramientas que tenemos a nuestra disposición, qué son, para qué sirven, cómo utilizarlas, es tarea esencial de los tres actores: el Estado para cumplir su rol de velar y garantizar legítimas e igualitarias condiciones de competencia; los sindicatos para defender la utilización de los Consejos de Salarios pero sin que ello implique pérdida de puestos de trabajo o trabajo informal; y los empresarios sobre todo los micro y pequeños para reconocer que seguramente los Consejos de Salarios "vinieron para quedarse" y si no tienen una participación activa en ellos difícilmente sus intereses serán contemplados.

En segundo lugar nos preguntamos si la negociación de rama **impide a las empresas tratar los temas que son de su interés** En los puntos anteriores se señalaba que:

- Desde el punto de vista normativo la ley creó un sistema de negociación de tres niveles, que permite perfectamente coexistir negociaciones de rama con negociaciones a nivel de empresa.
- En los hechos, en el país se viene avanzando en las negociaciones a nivel de empresa, lo que demuestra que los dos niveles de negociación no son necesariamente alternativos.
 Sin embargo se vio que las micro empresas no negocian y que en las pequeñas empresas la negociación es escasa.
- Donde existe negociación los contenidos se han enriquecido, desplazándose de lo meramente distributivo a temas que hacen a la competitividad y el empleo.

• Desde 2005 los empresarios señalaron que la negociación en Consejo de Salarios debería limitarse a cuestiones salariales con exclusión de otras condiciones de trabajo que corresponderían negociarse a nivel de empresa. En esta posición se mantienen actualmente bajo el principio de OIT de que la negociación colectiva debe ser libre, voluntaria y bipartita. La forma como se negocia en los Consejos de Salarios sería a su juicio la determinante de que haya poca negociación de empresa. Por su parte los trabajadores consideran que la negociación en empresas es difícil por la falta de organización sindical, siendo necesario un cambio de vínculo trabajador-empleador.

Concluimos sobre el punto que nada obsta para la coexistencia de negociaciones a nivel de rama con negociaciones a nivel de empresa. Probablemente no se negocie más a nivel de empresa, por dos razones: porque la negociación de empresa no está fomentada en nuestro país y porque las relaciones en micro y pequeñas empresas suelen ser más familiares, más dirigidas al trabajador individual que a la organización sindical.

Esto nos lleva a sugerir que el Estado debe fomentar más las negociaciones a nivel de empresa con el objetivo de estimular los cambios organizacionales y las relaciones laborales para que se adecuen a los nuevos contextos, económico y tecnológico, cosa que sólo se logra con la participación activa y el involucramiento de los trabajadores.

Los empresarios en nuestro país generalmente no priorizan el crecimiento de la productividad quizás porque están acostumbrados al proteccionismo del pasado, por eso en la actualidad deben hacer un cambio cultural. Solo un empresario que tenga visión a largo plazo, que sea capaz de involucrar a sus trabajadores en los cambios, que se asocie con otros empresarios y con la academia para reunir conocimientos, podrá adoptar decisiones exitosas en un mundo en constante cambio.

Los sindicatos deben reconocer que vivimos la implantación de un nuevo paradigma en el que la tecnología tiene un cambio radical. Integrar a su estrategia los nuevos elementos será la forma de garantizar empleos y mejores condiciones de vida. Con la negociación a nivel de empresa el sindicato adquiere una participación muy superior a la de cualquier época pasada, por lo que no deberían dejar pasar la oportunidad.

Finalmente se planteaba la interrogante sobre si los intereses de las micro y pequeñas empresas están contemplados en los Consejos de Salarios, considerando que la negociación centralizada podría ser un incentivo para la coordinación de las grandes empresas en perjuicio de las micro y pequeñas empresas. Se vio que:

- El marco normativo habilita a que los actores designen sus representantes en los Consejos de Salarios y establece el procedimiento para dirimir posibles pugnas entre dos o más organizaciones, cosa que hasta el momento nunca se dio. Admite también la creación de subgrupos al interior de cada grupo, pero en los subgrupos actúan los delegados del grupo "madre" acompañados de representantes de su subsector en beneficio de la especialización.
- El análisis de la integración actual de los Consejos muestra que en general las PYMES están representadas en el comercio y los servicios, por lo que sólo deja dudas el sector industrial, donde en algunos subgrupos los delegados empresariales parecerían coincidir con representantes de las grandes empresas del sector. Los actores reconocen que aunque en algunos sectores las organizaciones que actúan representan a las PYMES hay otros en los que predominan las grandes empresas donde los intereses de las micro y pequeñas empresas no se consideran. Pero se señaló también que "si las pequeñas empresas no se sienten representadas en temas que son de su interés, la principal responsabilidad es de ellas que no participan de las organizaciones o si lo hacen no son proclives a participar directamente de las mismas".

Surge de lo señalado, que las micro y pequeñas empresas tienen la posibilidad de participar de las negociaciones, si no lo hacen es por su voluntad de no afiliarse o de no participar.

Por eso la sugerencia es que si efectivamente algunos empresarios piensan que los designados pueden actuar en su perjuicio refuercen las organizaciones y participen activamente de ellas, que es la única forma de que sus intereses estén representados.

Referencias bibliográficas

Barretto Ghione, Hugo (2009) "Innovación y tradición en la ley 18.556: Un corrimiento de las fronteras del intervencionismo". Revista de Derecho Laboral. Tomo LII N° 235. Juliosetiembre 2009. Montevideo

Dunlop, J (1958) "Sistema de Relaciones Industriales". Pirámide. Barcelona

Ermida Uriarte O. (2001) "La Flexibilidad" Cuadernos de Fundación Nº 3 FCU. Montevideo.

Franco, Sanchez & Benoit (2001) "Negociación colectiva articulada: una propuesta estratégica" OIT, Plades, Lima.

Informe RELASUR "Las relaciones laborales en Uruguay" (1995) FCU. RELASUR, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de España. 1995.

Martin Artiles, A y Kohler Holm D (2005) "Manual de sociología del trabajo y de las relaciones laborales" Delta Publicaciones. Madrid

Monereo Perez, J.L. (coord.) (2003) "La negociación en las medianas y grandes empresas: el proceso de adaptación al cambio cultural", Colección Informes y Estudios, Serie Relaciones Laborales 56, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, España.

Rodríguez, Juan Manuel; Cozzano, Beatriz y Mazzuchi Graciela "Relaciones Laborales y Modelo de Desarrollo" (2010) Ediciones Grupo Magro. Universidad Católica. Montevideo

Villavicencio A. (2005) "La redefinición de las funciones y los modelos de negociación colectiva en los albores del siglo XXI". Revista de Relaciones Laborales Nº8. Montevideo

Entrevistas realizadas

Agradecemos la colaboración por responder nuestras entrevistas a: Dr. Pablo Durán, Sra Ana González, Sr. Gustavo González, Sr. Julio Guevara, Cr. Hugo Montgomery, Dr. Alvaro Nodale, Sr. Eduardo Sosa y José Luis González, todos ellos negociadores en los Consejos de Salarios representantes del sector sindical y empresarial en Uruguay.

EL DESAFÍO DE AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD PARA UNA PYME. INTERBARGE DEL PARAGUAY. UNA EMPRESA REGIONAL (PARAGUAY-URUGUAY-ARGENTINA)

Alejandro Pío Ceballos y Jorge Alberto Marchesi

Resumen Ejecutivo

Marco Teórico. Aplicación en el lugar donde sucede el negocio.

Lean Manufacturing es, en la actualidad, el Modelo de Gestión Organizacional que puede considerarse cómo el más desarrollado, como ha podido comprobarse largamente por los éxitos de las empresas que lo aplican. Sin embargo, su correcta implementación no es fácil.

Ya nadie duda que su aplicación, de forma correcta y completa, conduce al éxito basado en importantes mejoras en la Seguridad, Calidad y Productividad. Junto con el clima laboral.

Para desarrollar Lean Manufacturing se requiere una firme decisión de utilizarlo, de hacer cambios y establecer una cultura de ejecutar los planes propuestos. Para lo cual se requiere una metodología de implementación muy bien elaborada y aplicable ágilmente. Lean Manufacturing no es un conjunto de técnicas que pueden aplicarse a discreción y de forma independiente. Cuando se toma la decisión de emprender el "Camino Lean" la visión que debe tenerse del mismo debe ser sistémica.

Proponemos una metodología ampliamente probada en el Mundo Lean. Esta consiste en comenzar con la aplicación de dos técnicas, que consideramos, constituyen el corazón del Sistema de Gestión de Lean Manufacturing. Estas son el "A3" y el "Mapa de la Cadena de Flujo de Valor".

A3: Es una poderosa herramienta para generar acciones de mejora efectiva, basada en hechos. Su nombre deriva de la hoja de papel de 11" por 17" pulgadas, donde se completa el reporte. Consta de 7 campos principales, más el título del proyecto y el nombre del responsable. Y constituye una forma estandarizada de contar una "historia". Esta herramienta comunica hechos y significados en un formato fácilmente entendible. Establece una forma de compartir experiencias y aprendizajes, que logra alinear a toda la organización.

El "Mapa de la Cadena de Flujo de Valor" (VSM, su sigla en inglés): es una técnica que toma el formato de un evento de Mejora Continua (Kaizen), organizado de forma tal de llevar el estado ACTUAL de la organización a uno FUTURO mejor. Está diseñado para revisar la actual cadena del flujo de valor con el objetivo de identificar sistémicamente los principales

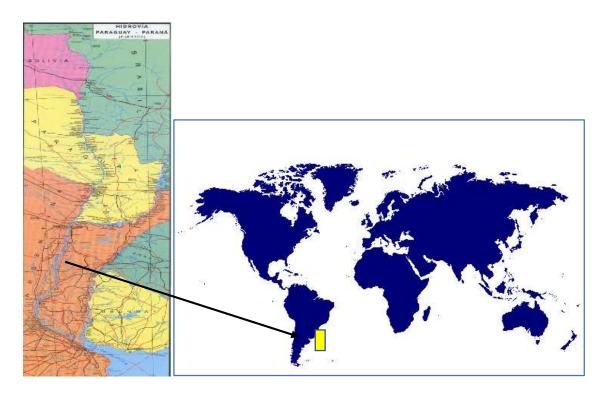
desafíos (desperdicios) que se están enfrentando. Construido el estado ACTUAL, se diseña el estado FUTURO. Y del análisis del gap entre los dos estados se efectúa un Plan de Acción para tender un puente entre el ACTUAL y el FUTURO. Crea un Mapa de Ruta del proceso para concentrarse en los aspectos relevantes a mejorar. Al seguir el método A3 el mismo incluye un profundo análisis de las causas raíces antes de sacar conclusiones y tomar acciones.

El Kaizen es un diagnóstico realizado por los actores claves de la Organización, para su exitosa elaboración es sumamente importante que los principales responsables de esta planteen el Problema que se desea resolver.

Antecedentes

Interbarge es una empresa naviera que presta servicio fluvial en la Hidrovía Paraguay – Paraná. Hoy en día se dedica al transporte de mineral de hierro y granos de soja.

Es una compañía de reciente formación, no más de dos años. Pero que surge como spin-off de una sociedad previa. Este proceso de spin-off significó mantener los push boat y sus tripulaciones de la anterior sociedad. Pero el resto de la empresa se tuvo que formar desde cero.



Esto proceso le dio forma a un nuevo organigrama que consistió en la formación de cuatro direcciones y una gerencia general. Las direcciones que reportan a la gerencia mencionada son la de: Recursos Humanos, Operaciones & Comercial, Técnica y Finanzas.

A primera vista podemos intuir los desafíos de esta nueva organización. Pero la complejidad se magnifica cuando se explica que la Dirección de Finanzas está localizada en Montevideo, Uruguay; junto con la gerencia de Compras y parte de las áreas administrativas. Hay también oficinas en Buenos Aires, Argentina. Donde están localizadas la Gerencia General, la Dirección de Técnica, la de Operaciones & Comercial y gran parte de la dotación que reporta a estas funciones. Mientras que la Dirección de Recursos Humanos está localizada en Asunción, Paraguay con casi toda la gente que le reporta, incluyendo las tripulaciones. Otra particularidad. Salvo los Jefes de Máquina, uruguayos, el resto de las tripulaciones son de origen paraguayo.

Con estos antecedentes la empresa se lanza a prestar servicios que son altamente remunerativos hasta que el barril de petróleo baja a cerca de U\$S 30 y la tonelada de soja desciende de cerca de U\$S/ton 600 a 370 aproximadamente.

A los dramáticos hechos de la baja de los comodities hay que sumar la complejidad de "crear" una nueva empresa con por lo menos tres diferentes culturas.

Situación Actual. Diagnóstico preliminar.

Es para destacar que en la empresa no hay estándares claramente definidos. E incluso las responsabilidades en el organigrama son difusas. Por ejemplo, ante la pregunta; ¿Quién es el responsable de los push boat? La respuesta en las distintas localizaciones es diferente. Lo mismo ocurre cuando se pregunta por el consumo del principal driver de los costos, el combustible.

No existe un proceso formal de control de Operaciones, solo encontrándose reuniones rutinarias que se cumplen a la perfección. Pero que se basan solo en opiniones o relatos de los protagonistas. Los índices numéricos son escasos. Y los relatos suelen estar cargados de emotividad dada la estabilidad básica del proceso y los inestables resultados del mismo. Además, las mismas se hacen por teleconferencia con gente que posee responsabilidades sobre rutinas que se dan a miles de kilómetros de donde trabajan. Muchas veces el "el lugar donde el negocio sucede" queda muy lejos.

Los problemas son recurrentes y escalan rápidamente provocando permanentes intervenciones de los Directores en el día a día. Lo que muy probablemente los lleve a no poder enfocarse en sus tareas prioritarias. Desarrollar el negocio.

Estas reuniones rutinarias carecen de minutas y seguimiento de las acciones comprometidas.

Es clara la variabilidad en todo el proceso, ubicando a la empresa en un todo en una clara zona de estabilidad básica.

Ante esta realidad la Dirección de RRHH propone adoptar un Modelo de Gestión y empieza a desarrollar pequeñas actividades con los empleados para tratar de entender mejor la situación. Realizado un diagnóstico preliminar se decide proponer a la Dirección una metodología ampliamente probada en el Mundo de Lean Manufacturing. Esta consiste en comenzar con un evento (Kaizen) con la aplicación de dos técnicas, que consideramos, constituyen el corazón del Sistema de Gestión mencionado. El "A3" y el "Mapa de la Cadena de Flujo de Valor".

Los **objetivos** que se propusieron para el evento fueron:

General

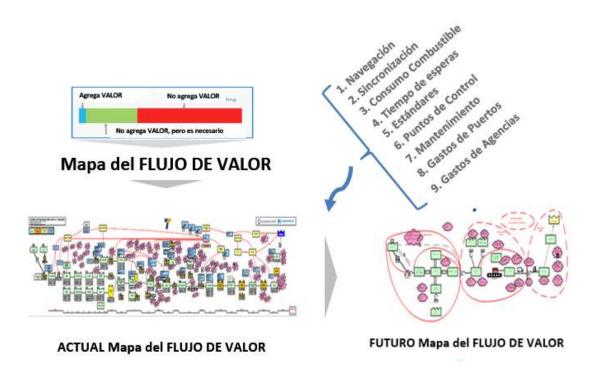
Definir el valor el "Estándar" del Ciclo en Días mediante el uso del Mapa de Flujo de Valor. Este valor se calculará para un remolcador especifico. Este transportará mineral de hierro y con un número de 20 barcazas. Además, se definieron las condiciones de navegación (nivel de agua en la hidrobia) y condiciones climáticas. Estos parámetros fueron claramente explicitados y constituyen las hipótesis del experimento.

Específicos

- Comunicar a los actores claves presentes la decisión de elegir un modelo de gestión Lean Manufacturing.
- Alienar a la organización hacia un camino de trabajar en equipo, generar confianza y colaboración.
- Mejorar la comunicación.
- Generar un Plan de Comunicación para el resto de la organización.
- Ensamblar un Equipo de Mejora Continua, llamados internamente de Mejoras
 Permanentes para dar seguimiento al cumplimiento del estándar definido.

¿Por qué?

El mapa por dibujar era el de un ciclo completo. Es decir, el push boat zarpaba del puerto norte cargado y se dirigía al puerto sur donde descargaría lo transportado. Para luego hacer el derrotero en sentido inverso. De un exhaustivo análisis de los participantes por locación de trabajo y función se dividió a los mismos en dos grupos para que mediante el uso del Mapa de Flujo de Valor se llegara a un "acuerdo" de cuál era el valor en días de ciclo de navegación. Tanto Norte-Sur como Sur-Norte. En el esquema siguiente se puede observar los nueve puntos que se analizaron sistémicamente como factores de oportunidades de mejoras.



Situación Actual. Diagnóstico realizado por Actores Claves mas Facilitador.



Durante el trabajo desarrollado por ambos grupos se llegó a un acuerdo del estándar que se puede ver graficado en la figura que acompaña a este párrafo. El evento que duró dos jornadas de trabajo puede ser descrito como un trabajo de excelencia. La responsabilidad demostrada por el Gerente General, con una apertura sumamente motivadora. El trabajo de los cuatro Directores que estuvieron presentes en todo momento fue sobresaliente. Mostrando al resto de los participantes cuál era la forma de construir confianza y comunicarse. Se estaban edificando los

valores de esta joven organización. Pero además hubo una transferencia de conocimiento desde la experimentada tripulación representada por Capitanes y Jefes de Máquinas al resto de la misma que demostró que la colaboración era más que posible. El trabajo en equipo se estaba desarrollando.

En las siguientes fotos pueden verse ambos equipos, los mapas actuales del flujo de valor logrados para definir el estándar. Tanto del tramo Norte-Sur, como Sur-Norte.

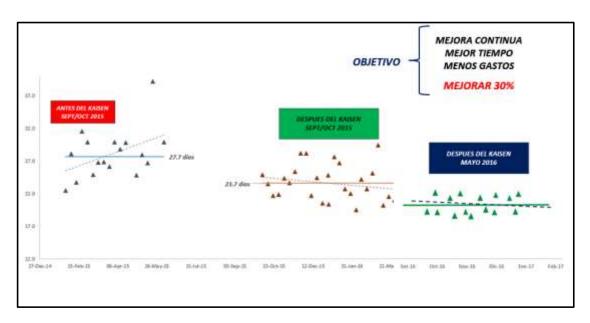


Previo a la finalización del Evento Kaizen se acordó con todos los participantes realizar un experimento con los push boat que cumplieran las hipótesis definidas. Para esta tarea se formó un grupo de trabajo para hacer un estricto seguimiento del cumplimiento del estándar del Ciclo de Navegación obtenido con el Mapa ACTAUL del Flujo de Valor.

El equipo de trabajo fue constituido por gente de la tripulación, Capitán y Jefe de Maquina, Responsable de la coordinación de la Operación, integrantes del depto. de Compras y Técnica. La facilitación del grupo estuvo a cargo de una Facilitador Externo.

Con prolijas minutas y reuniones seguidas con disciplina se puedo comprobar que el estándar a cumplir y verificar era un valor lo suficientemente robusto para establecer un Estándar para toda la flota.

El equipo siguió durante tres meses de reuniones semanales el cumplimiento y obtuvo el siguiente resultado



Lo que significó un importante ahorro. Desde el comienzo del experimento que validó el estándar hasta finalizar el año 2016, aproximadamente 4 meses, el ahorro fue de U\$S 3.500.000.

No es proyecto, no es programa, es un viaje. Que tiene el siguiente recorrido.



Mapa del Flujo de Valor

Es la herramienta visual que se utiliza para mostrar cómo los materiales y la información fluyen a través de una organización/proceso determinado.

Se utiliza para:

- Mostrar los vínculos entre los materiales y la información.
- Ayudar a visualizar el flujo a través de toda la cadena de valor.
- Identificar las fuentes de las pérdidas.
- Desarrollar un plan de mejora del flujo para eliminar los desperdicios.
- Utilizarla como parte del proceso de toma de decisiones.

Rutina de Trabajo de Líder

La Rutina de Trabajo del Líder es el patrón repetitivo de las actividades que representan el método de planificar y controlar el normal desenvolvimiento de los negocios.

Contiene los siguientes elementos:

- Organizar diariamente reuniones de comienzo de actividades.
- Chequear regularmente el progreso de los indicadores en el Tablero de Comando.
- Tomar acción ante desvíos del estándar.

- Recorrer el proceso ("el lugar donde pasan las cosas") con los subordinados directos.
- Asegurar el mejoramiento del proceso mediante el uso de un estructurado método de resolución de problemas.
- Chequear regularmente si el trabajo estandarizado es seguido.

Gestión Visual

Es una poderosa herramienta para generar acciones correctivas efectivas, basadas en hechos. Se basa en la observación del proceso en el lugar donde ocurren los acontecimientos. Tiene un enfoque gráfico, asumiendo que un cuadro dice más que mil palabras. Intenta reemplazar reportes técnicos con tablas y datos difíciles de descifrar.

Ejecución Efectiva

El objetivo es fomentar una Cultura del Cumplimiento donde las personas se comprometan y las cosas se hagan. La Ejecución es:

- Una disciplina y forma parte de la estrategia.
- Una tarea que compete al líder.
- Un elemento esencial de la cultura de la empresa.

COMPETENCIAS SOCIOEMOCIONALES DE ALUMNOS AVANZADOS DE CIENCIAS ECONÓMICAS – UNICEN. VÍNCULOS CON LAS CAPACIDADES PARA EL APRENDIZAJE EN LAS PYMES

María Isabel Camio (*), Silvia Irene Izquierdo (*), Isabel María Mikulic(**), Melina Crespi(**), Alejandra Di Giano(*)¹⁴

(*) Centro de Estudios en Administración (CEA), Facultad de Ciencias Económicas, UNICEN, Pinto 399, (7000) Tandil, Buenos Aires, Argentina.

(**) Proyecto de Investigación 20020130100292BA UBACyT, Facultad de Psicología. camio@econ.unicen.edu.ar; izquierdo@unicen.edu.ar; mikulic@psi.uba.ar; melinacrespi@yahoo.com.ar; aledigiano@gmail.com

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se inserta en el Proyecto Gestión del Aprendizaje: capacidades, competencias y procesos, del Centro de Estudios de Administración (CEA) de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNICEN.

Se propone como objetivo general: "Identificar el grado en que están presentes las competencias socioemocionales en alumnos avanzados de la Facultad de Ciencias Económicas UNICEN, y las implicancias para su interacción como futuro profesional en el Aprendizaje de las PyMEs".

Se realiza un estudio ad hoc a través de la aplicación del Instrumento ICSE, desarrollado por las Dras Mikulic y Crespi, junto a otros investigadores de la Facultad de Psicología de la UBA, a partir de en un Convenio de Colaboración entre ambas Instituciones (UNICEN – UBA) para el desarrollo de esta línea de investigación. El mismo responde a una escala con 9 dimensiones, correspondientes cada una de ellas a una competencia socioemocional.

Se realizó un relevamiento a alumnos avanzados, cuya base de datos totalizaba 1614, con una tasa de respuesta del 15,56%, y se obtuvieron 245 respuestas válidas. En general se puede considerar que los resultados en todas las competencias arrojan valores altos. La dimensión con mayores promedios en general para el grupo fue *Conciencia Emocional*. Se realizó un análisis respecto de las variables: género, carrera (contador/licenciado) y calificaciones (promedio aritmético) de los alumnos en su carrera. Resultan pequeñas diferencias entre la media de cada grupo y la media general.

¹⁴ Se destaca la participación del alumno Rodrigo Tripiana en la etapa de relevamiento de datos para el presente trabajo.

En función de los datos obtenidos surgen lineamientos para profundizar los estudios al respecto y contribuir a redefiniciones de los contenidos y dinámicas de aprendizaje de nuestros programas de carreras; a partir de identificar la necesidad de desarrollar estas competencias, por su importancia para el liderar programas y acciones que propicien el Aprendizaje Organizacional, particularmente en el casos de empresas PyMEs.

Introducción

Motivan este trabajo la existencia de recientes investigaciones en la temática de competencias socioemocionales y la relevancia de éstas para los profesionales de nuestras carreras que se relacionan en su mayor parte con PyMEs, tanto como personal integrante de las mismas o como profesionales independientes (asesores, estudios profesionales).

Por otra parte, surge la necesidad de profundizar los avances realizados en esta temática, desde una perspectiva que la integre con el desarrollo de capacidades de aprendizaje. A partir de lo cual, se plantean los siguientes cuestionamientos: ¿Cuál es el nivel en cada una de competencias socioemocionales de los alumnos avanzados de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNICEN? ¿Qué aspectos de las competencias socioemocionales de los alumnos pueden vincularse con los desafíos que plantea su inserción laboral como graduados en interacción con empresas PyMEs y su aporte al aprendizaje de las mismas?

Objetivo general: "Identificar el grado en que están presentes las competencias socioemocionales en alumnos avanzados de la Facultad de Ciencias Económicas UNICEN, y las implicancias para su interacción como futuro profesional en el Aprendizaje de las PyMEs".

Marco teórico de referencia

• Competencias demandadas en los recursos humanos

Junto con la reciente revolución tecnológica y la globalización económica del pasado siglo XX, se han ido redefiniendo el concepto, la estructura y las dinámicas de trabajo de las organizaciones en todo el mundo, y con ello, han ido cambiando el tipo de tareas, las tecnologías organizativas o intangibles, y, lógicamente, el perfil de competencias demandado a los jóvenes y trabajadores (Repetto y Pérez, 2007).

Nuestra sociedad requiere, cada vez más, profesionales equipados con una amplia variedad de competencias, destacando aquellas que no se circunscriben exclusivamente al contenido técnico de sus trabajos, sino que se refieren a la forma de trabajar, a la actitud hacia el

trabajo y hacia los demás, a la cualidad y calidad de las relaciones, y a la flexibilidad y capacidad de adaptación, entre otros. No se trata ya de saber, o de saber hacer, sino también de querer hacer, y de saber ser y estar. La educación tiene un compromiso fundamental con esta demanda social, y, especialmente, la orientación puede considerarse un instrumento educativo idóneo para atender esta demanda (Repetto y Pérez, 2007).

La relevancia de la formación en competencias ha sido manifestada desde diferentes y significativas instituciones internacionales como la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OECD), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), o la propia Unión Europea. En definitiva, se constata un claro interés a nivel internacional en lo que se ha dado en denominar "el enfoque de competencias" (García, 2003; Irigoin y Vargas, 2002, citados por Repetto y Pérez, 2007).

El concepto de competencias comienza a aplicarse en las organizaciones con McClelland (1973), quien define el concepto como "aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo, las características y maneras de hacer de los que tienen un desempeño excelente". Marta Alles (2006) afirma que la definición de competencia hace referencia a "las características de personalidad, devenidos comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo".

Bisquerra Alzina y Pérez Escoda (2007) proponen una definición amplia e integral del concepto de competencia, entendida como la capacidad de movilizar adecuadamente el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para realizar actividades diversas con un cierto nivel de calidad y eficacia. Esta definición busca superar el concepto de competencias técnico-profesionales, vinculadas únicamente al saber y al saber hacer dentro de un ámbito educativo y profesional específico, reemplazándolo por el más amplio e integral de competencias emocionales o socioemocionales, (Mikulic, Crespi y Radunski, 2015).

Competencias socioemocionales

De acuerdo a Bisquerra Alzina (2003, citado por Mikulic *et al.*, 2015), las competencias socioemocionales se definen como un conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para comprender, expresar y regular apropiadamente los fenómenos emocionales. Se entiende a la competencia emocional como la habilidad social esencial para reconocer, interpretar y responder constructivamente a nuestras emociones y a las de los demás (Dumitriu, C., Timofti & Dumitriu, G., 2014). Para Goleman (1999), una competencia

emocional es "una capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente".

La revisión de bibliografía actual sobre psicología del trabajo pone de relieve que en los procesos de selección de personal se pone cada vez más un énfasis en la valoración no tanto de los conocimientos de los candidatos sino en la capacidad de entender a sus compañeros de trabajo y contribuir a un ambiente laboral positivo. Actualmente las competencias emocionales se consideran un aspecto importante de las habilidades de empleabilidad. Curiosamente, algunos de los recursos utilizados en los procesos de selección reciben recientemente el nombre de: hoja de vida emocional y mapa emocional del candidato (Bisquerra Alzina & Pérez Escoda, 2007).

La necesidad del desarrollo de competencias socioemocionales abarca un amplio abanico de tareas: desde la dirección de grupos, el trabajo en equipo, la tolerancia al estrés laboral, las negociaciones, la resolución de conflictos, la planificación de la propia carrera profesional, la motivación hacia el propio trabajo, la motivación de otros, el afrontamiento de situaciones críticas, entre otros. Hoy en día, en la mayoría de las organizaciones, resulta insoslayable la necesidad del trabajo en equipo, de la cooperación y la coordinación con otros, y, en definitiva, de una puesta en práctica de competencias socioemocionales que faciliten, tanto el trabajo conjunto como la calidad de las relaciones (Repetto y Pérez, 2007).

La investigación en competencias socioemocionales ha demostrado que éstas pueden funcionar como factores protectores que facilitan una mejor adaptación del sujeto al contexto y favorecen un mejor afrontamiento al estrés y a las circunstancias de la vida en general. Entre las áreas vitales que se ven beneficiadas por un adecuado desarrollo de las competencias socioemocionales están la educativa y la laboral (Bisquerra Alzina & Pérez Escoda, 2007). Se observó que las competencias socioemocionales bien desarrolladas favorecen los procesos de aprendizaje, la solución de problemas, la obtención y mantenimiento de un puesto de trabajo y, el desempeño laboral y profesional (Bisquerra Alzina & Pérez Escoda, 2007).

• Aprendizaje organizacional y competencias socioemocionales

En el ámbito organizacional, se entiende al aprendizaje como un componente importante en el desarrollo del desempeño organizacional y la creación de una ventaja competitiva (García-Morales, Ruiz-Moreno y Llorens-Montes, 2007:529, citados por Yaşlıoğlu *et al.*, 2014:727). Los estudios acerca del aprendizaje organizacional pueden agruparse en cuatro escuelas de pensamiento (Bell, Whitwell & Lukas, 2002:70): la escuela económica, la de desarrollo,

la de procesos y la de gestión, esta última (*Learning by Management-Led Change*) plantea que el aprendizaje no se produce de forma casual o fortuita. Los directivos adquieren un papel destacado en esta escuela de aprendizaje, básicamente porque se los considera los impulsores del cambio en el camino hacia la consecución de una organización de aprendizaje (López Sánchez, Santos y Trespalacios, 2008).

El aprendizaje es un proceso psicológico que opera contra resistencias internas y externas, emocionales e institucionales; la emoción, por su parte, suele trabajar contra otras emociones conflictivas, a veces domesticadas y aprovechadas por el aprendizaje, como otras salvajes e incontrolables. Parece claro que los procesos organizativos básicos, como la comunicación, la coordinación, la toma de decisiones y la resolución de problemas, implican emoción y aprendizaje (Antonacopoulou & Gabriel, 2001).

Akgün *et al.* (2007) encontraron que la capacidad emocional de una empresa influye en su capacidad de aprendizaje. Específicamente, cuando una organización: (1) tiene la capacidad de facilitar una variedad de emociones auténticas que legítimamente pueden ser exhibidas; (2) anima a la gente a expresar su gama completa de emociones sin temor a represalias; y (3) facilita el aprendizaje y la exploración de las alternativas -la dinámica de la libertad de exhibición-, la empresa puede: (1) involucrar a la gente en importantes procesos de toma de decisiones; (2) llevar a cabo cambios efectivos en el programa; obtener ideas innovadoras; y mejorar los procesos de trabajo, procedimientos y métodos; y (3) facilitar la transferencia de información / conocimiento entre los individuos. Además, las personas de la empresa pueden trabajar de manera coordinada, tener conocimientos generales sobre los objetivos de la empresa y son conscientes de cómo contribuyen a alcanzar los objetivos generales (perspectiva sistémica) (Akgün *et al.*, 2007).

• Competencias socioemocionales y otras variables

En diferentes estudios, se han elegido ciertas variables para ser evaluadas en relación con estas competencias socioemocionales, entre ellas se ha prestado especial atención el género.

En la investigación realizada por Gartzia, et al., 2011, se plantea que en relación al desarrollo de la inteligencia emocional, muchos estudios han tratado de analizar las diferencias existentes entre hombres y mujeres. Algunos de éstos, indican que las mujeres poseen puntuaciones más elevadas en relación a la percepción de emociones y, además, demuestran la existencia de dichas diferencias cuando analizan la inteligencia emocional como un conjunto de habilidades en relación al uso, entendimiento y manejo

de emociones. Otros estudios, que utilizan modelos mixtos para evaluar las diferencias entre géneros, proporcionan evidencias de que existen diferencias significativas en algunas sub-dimensiones de inteligencia emocional.

En su estudio, Gartzia, et al., (2011), en relación a esto, otras investigaciones han hallado puntajes elevados en los hombres con respecto a la tolerancia al estrés, el control de impulsos, la regulación emocional y la confianza en uno mismo.

Sobre los efectos del género, los resultados indican que no hay diferencias significativas entre varones y mujeres en inteligencia emocional general. Sin embargo, parece que las mujeres tienen mejores habilidades interpersonales, mientras que los varones son mejores en la tolerancia al estrés y el control de impulsos (Rose, 1995, citada por Candela Agulló, 2017).

Se ha afirmado que las mujeres suelen ser emocionalmente más expresivas que los varones, que tienen una mayor comprensión de las emociones y que suelen mostrar mayor habilidad en ciertas competencias interpersonales: reconocen mejor las emociones en los demás y son más perceptivas y empáticas (Aquino, 2003; Argyle, 1990; Hargie, Saunders, y Dickson, 1995; Lafferty, 2004; Tapia y Marsh II, 2006; Trobst, Collins, y Embree, 1994, citados por Sanchez Nuñez *et al.*, 2008).

Las diferencias de género en inteligencia emocional (IE) se vislumbran desde la infancia debido a la instrucción diferencial que, en cuanto a las emociones, tienen los niños frente a las niñas. Algunos autores como Guastello y Guastello (2003, citados por Sanchez Nuñez *et al.*, 2008), han lanzado otra posible explicación sobre las diferencias de género en IE, el efecto generacional. Sanchez Nuñez *et al.*, (2008) entienden que ello explicaría que en las nuevas generaciones, por influencia de la cultura y la educación, se minimizarían estas diferencias. Esta hipótesis fue corroborada por ellos utilizando el auto-informe de Schutte *et al.* (1998), SREI, al encontrar diferencias significativas entre los padres, pero no entre los hijos/as. Por otro lado, y a pesar de la evidencia de que las mujeres por lo general tienen un mayor índice de IE que los hombres, su auto-percepción tiende a ser más baja que la de los hombres (Sanchez Nuñez *et al.*, 2008).

Dada la evidencia sobre los aspectos motivacionales y actitudinales como factores predictores para el fracaso académico, con igual o mayor riesgo que los aspectos cognitivos o intelectuales (Marín Sánchez et al., 2000, citados por Paez y Castaño, 2015), puede afirmarse que la IE se suma a las habilidades cognitivas, no solo como un potencial predictor del equilibrio psicológico de los estudiantes, sino también de su logro escolar (Extremera y

Fernández-Berrocal, 2003, citados por Paez y Castaño, 2015). Sumado a ello, Extremera, Duran y Rey (2007) consideran que sería un factor amortiguador de los estresores académicos, lo que a su vez propicia mayor dedicación hacia el aprendizaje (Paez y Castaño, 2015).

Pérez-Pérez y Castejón (2006), Van der Zee, Thijs y Schakel (2002) y Jiménez Morales y López-Zafra (2009) hallaron una relación entre la IE y el rendimiento académico e independencia entre la IE y el CI (Paez y Castaño, 2015).

Los alumnos emocionalmente inteligentes presentan mayor autoestima, ajuste, bienestar y satisfacción emocional e interpersonal, calidad de redes interaccionales, apoyo social y menor disposición para presentar comportamientos disruptivos, agresivos o violentos; igualmente, presentan grados menores de síntomas físicos, ansiedad y depresión. Ello incrementa su rendimiento escolar al afrontar adecuadamente situaciones de estrés académico, con menor consumo de sustancias adictivas (Extremera & Fernández-Berrocal, 2004, citados por Paez y Castaño, 2015).

Durlack y Weissberg (2005), luego de analizar cerca de trescientas investigaciones, concluyeron que la educación socioemocional incrementa el aprendizaje académico. Según Goleman (1998), las aptitudes emocionales son más importantes para el éxito laboral que el intelecto y el conocimiento técnico, dado que permite establecer conexiones entre el razonamiento, las habilidades emocionales y las estrategias de afrontamiento (Paez y Castaño, 2015).

La línea de investigación dirigida a analizar la influencia de la IE en el rendimiento académico ha mostrado resultados contradictorios. De hecho, los primeros estudios anglosajones realizados en población universitaria acreditaron una relación directa entre IE y rendimiento académico. En uno de ellos se mostraron evidencias del vínculo entre IE y rendimiento, mediante un diseño longitudinal para comprobar si las puntuaciones en IE evaluadas al empezar el curso académico permitirían predecir las puntuaciones obtenidas en las notas finales. Los datos demostraron que las puntuaciones en IE predecían significativamente la nota media de los alumnos (Schutte et al., 1998).

Otra vinculación a realizar por distintos estudios, es la relación entre la IE y el desempeño académico. Los resultados de Newsome, Day y Catano (2000) no avalaron las relaciones positivas entre IE medida con el EQ-i (una medida de IE de autoinforme) y el rendimiento académico en estudiantes universitarios canadienses. Ni la puntuación total del cuestionario

ni sus subescalas fueron predictores de las notas al finalizar el curso (Extremera, Fernández-Berrocal, 2004).

A juicio de Parker, Summerfeldt, Hogan y Majeski (2004), la escasa relación encontrada en el estudio de Newsome et al. (2000) entre IE y rendimiento académico podría ser explicada por diferentes problemas metodológicos relacionados con la muestra, ya que se seleccionaron estudiantes que estaban pasando por distintos procesos de transición (p.e., estudiantes de primer año, estudiantes de último año, estudiantes a tiempo completo, alumnos a tiempo parcial, estudiantes adolescentes, estudiantes adultos) (Extremera, Fernández-Berrocal, 2004).

Por esta razón, Parker et al. evaluaron exclusivamente a alumnos adolescentes que se encontraban en el proceso de transición de la enseñanza secundaria a la universidad y que iban a realizar sus estudios a tiempo completo. Los alumnos rellenaron una versión reducida del EQ-i (Bar-On, 2002) y al final del año académico se obtuvieron sus calificaciones. Los hallazgos fueron divergentes en función de cómo se operacionalizó la variable rendimiento académico (Extremera, Fernández-Berrocal, 2004).

Cuando se examinó la relación entre IE y rendimiento académico en la muestra completa, los patrones de correlaciones fueron muy similares a los de Newsone y Catano (2000) que evidenciaban la pobre capacidad predictiva de la IE total sobre la ejecución académica. No obstante, algunas de las subescalas del EQ-i (intrapersonal, manejo del estrés y adaptabilidad) sí predijeron significativamente el éxito académico (en torno a un 8-10% de la varianza en las puntuaciones). Como afirman los autores, aunque estos predictores fueron modestos, es interesante subrayar que estas habilidades predijeron las notas académicas el primer año de universidad con mayor exactitud que cuando se tomaban como referente las notas obtenidas a lo largo de la enseñanza secundaria (Extremera, Fernández-Berrocal, 2004).

Medición de las competencias socioemocionales. Inteligencia Emocional

De acuerdo con la revisión de Extremera *et al.* (2004), uno de los primeros instrumentos para la medición de aspectos relacionados con la inteligencia emocional fue diseñado por el grupo de Mayer y Salovey, se trata de una medida objetiva de reconocimiento emocional que evaluaba la percepción no-verbal de emociones en rostros, colores y diseños abstractos. Otra medida que valora aspectos emocionales relacionados con la IE es la Toronto Alexithimia Scale (TAS-20; Bagby, Parker y Taylor, 1994; adaptación al castellano, Martínez-Sánchez, 1996) que ofrece un índice general de alexitimia y está compuesta por 3

subescalas: dificultad para identificar sentimientos, dificultad para describirlos y pensamiento orientado externamente. Otros instrumentos como el Questionnaire of Emotional Empathy evalúan la capacidad empática de las personas hacia los demás en determinadas situaciones (Mehrabian y Epstein, 1972). El Emotional Control Questionnaire (Roger y Najarian, 1989) mide la habilidad de las personas para controlar emociones en determinadas circunstancias e incluye subescalas como: Inhibición Emocional, Control de la agresión, Control positivo y Ensayo. Otras herramientas de evaluación, como el Emotional Creativity Test (Averill y Nunley, 1992), enfatizan los elementos emocionales, creativos y divergentes cuando pensamos sobre nuestros sentimientos. En esa misma línea, Epstein ha creado el Constructive Thinking Inventory (CTI; Epstein y Meier, 1989; adaptación al castellano Editorial TEA, 200 1). Se trata de un cuestionario formado por seis escalas: afrontamiento emocional, afrontamiento conductual, pensamiento categorial, pensamiento esotérico, pensamiento supersticioso y optimismo ingenuo, en el que los sujetos indican las características constructivas o destructivas de sus pensamientos automáticos y la forma en que se ven a sí mismos y al mundo (Epstein, 1998).

En la literatura actual se defienden principalmente dos procedimientos de abordaje en la evaluación de la IE: el primer grupo incluye los instrumentos clásicos de medidas basados en cuestionarios y autoinformes; el segundo grupo son las llamadas medidas de habilidad o de ejecución. En el primero, los instrumentos normalmente están compuestos por enunciados verbales cortos en los que la persona evalúa su IE mediante la propia estimación de sus niveles en determinadas habilidades emocionales. Por su parte, las medidas de habilidad o de ejecución implican que la persona solucione o resuelva determinados problemas emocionales y luego su respuesta sea comparada con criterios de puntuación predeterminados y objetivos (Extremera *et al.*, 2004).

Finalmente, se está imponiendo una nueva forma de evaluación de la IE que es complementaria a las otras dos. Se trata de instrumentos basados en la observación externa, es decir, se solicita a los compañeros de clase o de trabajo o al profesor/jefe que nos den su opinión y su valoración sobre cómo la persona es percibida por ellos. De esta forma, nos proporcionan información sobre la interacción del sujeto con el resto de personas del entorno, su manera de resolver los conflictos o bien su forma de afrontar las situaciones de estrés. Normalmente, este método de evaluación suele ser complementario a los dos procedimientos anteriores y sirve como medida para evitar problemas de deseabilidad social. En este sentido, algunas medidas ya incorporan escalas de observación externa (Bar-On, 1997; Boyatzis, et al., 2(00), citados por Extremera *et al.*, 2004).

Inserción de los graduados en PyMEs

A partir de identificar a las PyMEs como el ámbito de mayor porcentaje de inserción o vinculación profesional de los graduados de las carreras de Ciencias Económicas de la UNICEN¹⁵, resulta necesario destacar características distintivas de éstas que condicionan a priori la dinámica del Aprendizaje Organizacional y requerirían para ésta, mayores capacidades socioemocionales.

Debido a la ausencia de una dirección profesionalizada en general, la conducción de la firma coincide con la del propietario. Las características y atributos del dueño (educación, edad, capacidad de programación estratégica) condicionaran el sendero evolutivo de la firma. Al ser en general empresas cerradas carecen de sistemas mínimamente colegiados en materia de decisiones, incluso la sucesión de estas empresas es muchas veces una situación traumática. Estos empresarios en general, se basan más en su visión estratégica que lleva a la acción, que en la planificación formal, esto significa que se basan en su intuición (Vaca, Bartolomei y Veritier, 2016).

La CEPAL (2010) señala que durante el primer año mueren aproximadamente el 50% de las PYME, durante el segundo año otro 25%, y antes del quinto año se muere otro 15%, sólo sobreviviendo y madurando el 10% de la población inicial. Estas cifras confirman que el principal problema existe durante el nacimiento de las PYME hasta su segundo aniversario (Elizondo Sandoval *et al.*, 2014).

Chinchilla (1999) señala que las empresas que logren desarrollar competencias en sus directores estarán preparadas para enfrentar los retos del entorno, la globalización, la mayor utilización de las tecnologías en los procesos de producción y administración. Por otra parte Chinchilla afirma que existen dos tipos de competencias directivas: las competencias estratégicas necesarias para el logro de resultados económicos y las competencias intratégicas que se requieren para el logro de la unidad. El tercer grupo de las competencias de eficacia personal, que son aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno (Covey, 1993) (Elizondo Sandoval *et al.*, 2014).

¹⁵ En junio del 2017 se envió un cuestionario vía e-mail a la base de datos de Programa de graduados de la Facultad de la Fac. de Cs. Económicas de la UNICEN. Se obtuvieron 293 respuestas completas. Los datos arrojan un porcentaje de 60, 1% de inserción en PyMEs en relación de dependencia, Y para los que desarrollan su actividad profesional en estudios profesionales el 65,5% respondió que sus clientes eran mayoritariamente empresas PyMEs. Para la consideración como PyMEs se les explicitó la definición de la Fundación Observatorio PyMEs.

Un análisis realizado por Rabetino y Roitter (1999, citados por Argota Bichara, 2008), sobre la demanda de recursos humanos en las PyMES argentinas considera un indicador cualitativo, cuya finalidad consiste en identificar qué tipo de características son exigidas a los aspirantes a ocupar un puesto de trabajo. Para ello, se examina si en la demanda de nuevos trabajadores prevalece la búsqueda de "calificaciones" o de "competencias". Conjuntamente, indaga sobre el tipo de calificaciones o competencias más requeridas por las PyMES según la categoría ocupacional y evalúa las dificultades enfrentadas para encontrarlas (Argota Bichara, 2008).

El estudio revela que alrededor del 60% de las empresas efectúa una búsqueda orientada hacia las competencias, mientras que el 40% restante se dirige hacia las calificaciones. En este sentido, al considerar el tipo búsqueda de acuerdo a la actividad de la empresa (servicios o industrial) se observa que la orientación hacia las competencias es relativamente más importante en el sector de servicios (las búsquedas por competencia representaron el 71% para las empresas de servicios y el 57% para las empresas industriales) (Argota Bichara, 2008).

Por otra parte, el análisis del tipo de calificaciones o competencias más requeridas por las PyMES, muestra la importancia otorgada por estás a los distintos rasgos de los individuos. Efectivamente, en todas las categorías ocupacionales se advierte que, para la mayoría de las empresas, la característica más demandada es la experiencia previa. El resto de las competencias solicitadas dependen principalmente del tipo de categoría (Argota Bichara, 2008).

Metodología fuentes de información, métodos de procesamiento y análisis de datos

Se realiza un estudio ad hoc a través de la aplicación del Instrumento ICSE, desarrollado por las Dras Mikulic y Crespi, junto a otros investigadores de la Facultad de Psicología de la UBA, a partir de en un Convenio de Colaboración entre ambas Instituciones (UNICEN – UBA) para el desarrollo de esta línea de investigación. Este inventario ha sido construido y validado en nuestro país, por lo que resulta una herramienta potente para este diagnóstico de competencias socioemocionales.

Dado que Mikulic *et al.* (2015) no hallaron consenso acerca de las variables que conforman las competencias socioemocionales, efectuaron un análisis de las dimensiones que los principales autores en el tema han investigado, a fin de integrar aquellas que resultaron comunes en los diferentes planteos teóricos. En función de este criterio definieron operacionalmente el concepto como un constructo multidimensional conformado por las

siguientes dimensiones: asertividad, autoeficacia, autonomía, conciencia emocional, comunicación expresiva, empatía, optimismo, prosocialidad y regulación emocional y validaron el Inventario de Competencias Socioemocionales para adultos (ICSE) (Mikulic *et al.*, 2015).

Como describen Mikulic *et al.*, (2015), el proceso de construcción del ICSE siguió los lineamientos de la International Test Commission y comprendió: (a) definición conceptual y operacional del constructo, (b) elaboración de los ítems, (c) análisis de la validez de contenido, (d) prueba piloto, (e) análisis y selección de reactivos y (f) estudio de las propiedades psicométricas de la versión depurada. Se obtuvieron evidencias favorables acerca de la discriminación de los ítems, validez factorial, validez concurrente y consistencia interna del instrumento.

Se redactó un conjunto preliminar de 215 ítems para operacionalizar cada una de las variables consideradas. El formato de respuesta abarcó una escala de 1 a 5 puntos, siendo 1 completamente en desacuerdo, 3 ni acuerdo, ni desacuerdo y 5 completamente de acuerdo. Se analizó la validez de contenido a través del método de expertos, luego de lo cual quedaron 124. Se administró la versión preliminar de la prueba (124 ítems) a una muestra no probabilística conformada por 446 participantes. Se determinó la validez de constructo mediante el análisis factorial, utilizando el método de Componentes Principales y rotación Varimax. A partir de estos resultados, se eliminaron aquellos reactivos que no se ajustaban a los criterios especificados, quedando la versión depurada conformada por 72 ítems.

Escalas	Definición
Conciencia emocional	Conocimiento emocional, por medio del cual comprendemos, sustantivamos y etiqueta- mos las emociones. Implica prestar atención y decodificar con precisión las señales emo- cionales de la expresión facial, movimientos corporales y tono de voz (Salovey & Mayer, 1990).
Regulación emocional	Puede definirse como toda estrategia dirigida a mantener, aumentar o suprimir un estado afectivo en curso (Gross, 1999). Dentro de la regulación emocional se incluyen las acti- vidades de autocontrol junto con conductas de autorregulación en la que se encontrarían el autoreconfortarse o tranquilizarse a uno mismo, el control emocional y la relajación (Skinner, Edge, Altman & Sherwood 2003).
Empatía	Reacción emocional producida por y congruentemente con el estado emocional del otro, que implica la toma de perspectiva como dimensión cognitiva y la simpatía o preocupa- ción empática como dimensión afectiva (Eisenberg, 1991).
Expresión emocional	Capacidad para iniciar y mantener conversaciones, expresar los propios pensamientos y sentimientos con claridad, tanto en comunicación verbal como no verbal, y demostrar a los demás que han sido bien comprendidos (Graczyk et.al., 2000).
Autoeficacia	Implica que el individuo cree que tiene la capacidad y las habilidades para lograr los ob- jetivos deseados. Para que haya autoeficacia se requiere conocimiento de las propias emociones y capacidad para regularlas hacia los resultados deseados (Saarni, 2000).
Prosocialidad	Acciones voluntarias realizadas para beneficio de otros, como compartir, donar, cuidar, confortar y ayudar (Caprara & Pastorelli, 1993; Eisenberg, Fabes & Spinrad, 2006).
Asertividad	Aquella conducta que permite a la persona expresar adecuadamente oposición, expre- sar desacuerdos, hacer y recibir críticas, defender derechos y expresar en general sen- timientos negativos (Riso, 1988).
Optimismo	Habilidad para buscar y mirar el lado positivo sobre la vida y para mantener una actitud positiva, incluso en las situaciones adversas (Bar-On, 1997)
Autonomía emocional	Capacidad de sentir, pensar y tomar decisiones por sí mismo. La persona que tiene au-tonomía emocional se constituye en su propia "autoridad de referencia" (Bisquerra & Pérez, 2007). La autonomía emocional se sitúa en un punto de equilibrio equidistante entre la dependencia emocional y la desvinculación afectiva.

Escalas del ICSE. Fuente: Mikulic et al., 2015.

Para el presente trabajo, se solicitó a través de e-mail y personalmente en clase, a alumnos avanzados (4to y 5to año) de las carreras de Licenciado en Administración y Contador de la Facultad de Cs. Económicas de la UNICEN, que respondieran al Inventario de Competencias Socioemocionales ICSE (Mikulic *et al.*, 2015) en una plataforma específica de la Facultad de Psicológia-UBA. El formato de respuesta de la encuesta, al igual que los resultados abarcó niveles de la escala de 1 a 5 puntos, siendo 5 el puntaje mayor. Los datos obtenidos fueron analizados a través del software SPSS.

Resultados y conclusiones

A continuación se exponen el detalle de los resultados de cada una de las dimensione junto a los estadísticos descriptivos. Se analiza los resultados respecto del Género, Carrera que cursan los alumnos y según Rango de Promedios en la carrera.

Cuadro 1: Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Optimismo	245	2,11	5,00	3,8531	,64371
Conciencia Emocional	245	2,00	5,00	4,1850	,65188
Autoeficacia	245	1,20	5,00	3,7486	,73922
Asertividad	245	1,40	5,00	3,4478	,81415
Comunicación expresiva	245	1,67	4,78	3,3469	,71911
Regulación emocional	245	1,29	4,57	3,1837	,59705
Comportamiento prosocial	245	1,33	5,00	4,0299	,65548
Autonomía	245	1,67	5,00	3,6497	,70230
Empatía	245	1,67	5,00	3,5803	,72767
N válido (según lista)	245				

Fuente: Elaboración propia

El puntaje promedio (M) para la dimensión Optimismo de 3,85 y con un desvío típíco) de 0,64, Conciencia Emocional M= 4,18, SD= 0,65, Autoeficacia M=3,74, con SD= 0,74, Asertividad M=3,44, y SD=0.81, Comunicación expresiva M= 3,34 y SD=0,72, Regulación emocional M=3,18 y SD=0,59, Comportamiento prosocial M= 4,03 y SD= 0,65, Autonomía M=3,65 y SD=0,70, Empatía M=3,58 y SD= 0,72. La dimensión con mayores promedios en general para el grupo fue Conciencia Emocional.

Para cruzar las medias obtenidas en cada dimensión con las variables de género, promedio y carrera, se trabajó con la variable centrada, midiendo las diferencias con respecto de la media general, para cada subgrupo.

Cuadro 2: Frecuencia de respuestas por género

		Frecuencia	•	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Masculino	94	38,4	38,4	38,4
Válidos	Femenino	151	61,6	61,6	100,0
	Total	245	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

De la aplicación de la encuesta ICSE a alumnos avanzados en estudio, se obtuvieron 245 respuestas válidas. Con un nivel de respuesta del 15,56%. Un 61.6% (151) de los respondientes fueron femeninos, y un 38.3% (94) masculinos. El total de la base de alumnos avanzados, guarda la siguiente proporción, femeninos 54%, masculinos 46%. Se evidencia una proporción mayor de mujeres que respondieron la encuesta, en relación con los alumnos hombres respondientes.

Cuadro 3: Frecuencia de respuestas por carrera que cursa

		Frecuencia	1	_	Porcentaje acumulado
	Contador	169	69,0	69,0	69,0
Válidos	Licenciatura Administración		31,0	31,0	100,0
	Total	245	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Un 69% (169) de los respondientes fueron alumnos de Contador, y un 31% (76) de Licenciado. De una base total de 1022 alumnos de Contador y 592 alumnos de Licenciatura.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la relación de cada una de las dimensiones socioemocionales con las variables género, carrera y promedio.

Se trabajó con la variable centrada y se calcularon las distancias de cada media con respecto a la media general (DMG).

Cuadro 4: Respuestas obtenidas según Género

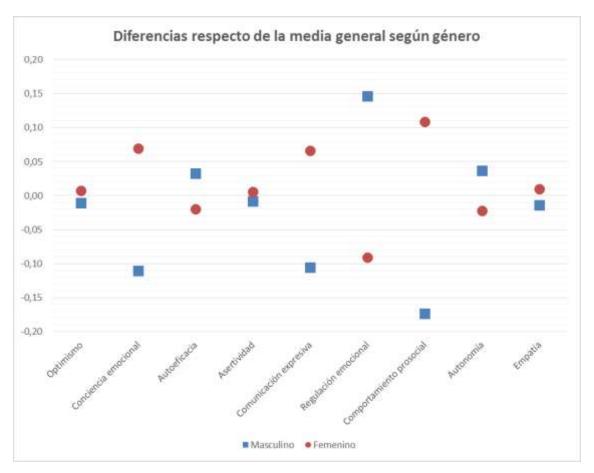
Género	Media Optimi smo	DMG	Media Conoci m Emoc	DMG	Media Autoef	DMG	Media Asertiv	DMG	Media Comunc Expresiva	DMG
Masc	3,84	-0,01	4,07	-0,11	3,78	0,03	3,44	-0,01	3,24	-0,11
Fem	3,86	0,01	4,25	0,07	3,73	-0,02	3,45	0,01	3,41	0,07
Media general	3,85		4,19		3,75		3,45		3,35	

Género	Media Regul Emoc	DMG	Media Comport Prosocial	DMG	Media Autonomía	DMG	Media Empatía	DMG
Masc	3,33	0,15	3,86	-0,17	3,69	0,04	3,57	-0,01
Fem	3,09	-0,09	4,14	0,11	3,63	-0,02	3,59	0,01
Media general	3,18		4,03		3,65		3,58	

Fuente: Elaboración propia

En el caso de las mujeres, el promedio de edad fue 26 años. Este grupo obtuvo puntajes más altos en las dimensiones: *Conciencia Emocional*, *Comunicación expresiva* y *Comportamiento prosocial*. Respecto a las diferencias a favor respecto a las dos primeras dimensiones se apoya los hallazgos a nivel general encontrados en (Mikulic *et al.*, 2015), en igual dirección que otra importante cantidad de estudios, citados en el referido trabajo.

En el caso de los hombres, el promedio de edad fue 27,32 años. Este grupo obtuvo puntajes más altos en *Regulación emocional* y *Autonomía*.



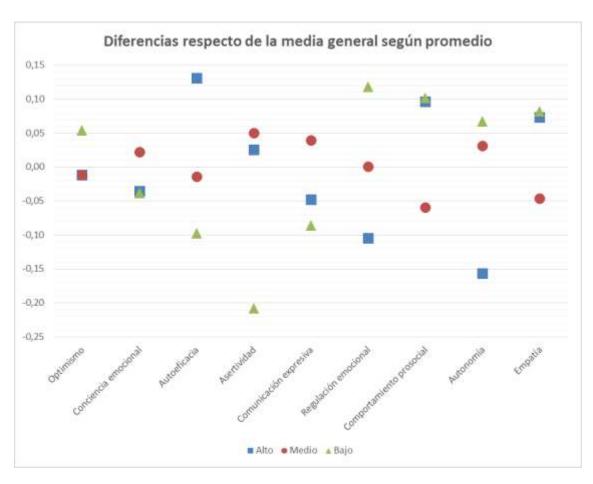
Cuadro 5: Respuestas obtenidas según Rango de Promedios en la Carrera

Prom	Media Optimis mo	DMG	Media Conoci m Emoc	DMG	Media Autoef	DMG	Media Asertiv	DMG	Media Comun c Expres	DMG
Alto	3,84	-0,01	4,15	-0,04	3,88	0,13	3,47	0,03	3,30	-0,05
Medio	3,84	-0,01	4,21	0,02	3,73	-0,01	3,50	0,05	3,39	0,04
Bajo	3,91	0,05	4,15	-0,04	3,65	-0,10	3,24	-0,21	3,26	-0,09
Media general	3,85		4,19		3,75		3,45		3,35	

Prom	Media Regulación Emocional	DMG	Media Comportam Prosocial	DMG	Media Autonomía	DMG	Media Empatía	DMG
Alto	3,08	-0,10	4,13	0,10	3,49	-0,16	3,65	0,07
Medio	3,18	0,00	3,97	-0,06	3,68	0,03	3,53	-0,05
Bajo	3,30	0,12	4,13	0,10	3,72	0,07	3,66	0,08
Media general	3,18		4,03		3,65		3,58	

Fuente: Elaboración propia

Se tomó el promedio aritmético total de las materias cursadas hasta el momento por el estudiante. Se definió un rango de promedios como: alto (nota promedio mayor a 7), medio (entre 5 y 7), o bajo (menor a 5). El subgrupo con promedio Alto obtuvo mejor promedio para la dimensión *Autoeficacia* y peor para *Autonomía*. El subgrupo con promedio Bajo obtuvo mejor resultado para las dimensiones *Regulación Emocional* y *Optimismo*, y peores en *Autoeficacia*, *Asertividad* y *Comunicación Expresiva*.



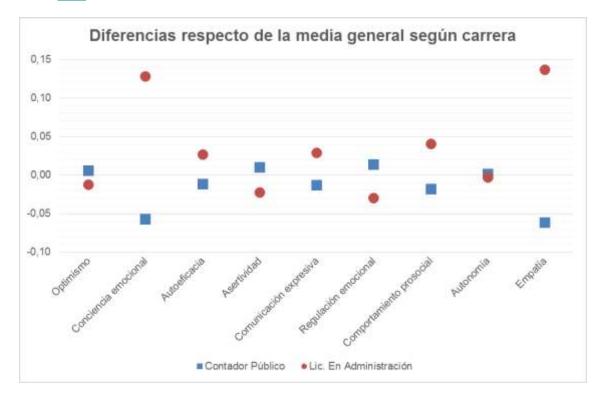
Cuadro 6: Respuestas obtenidas según Carrera que estudia

Carrera	Media Optimis mo	DMG	Media Conc Emoc	DMG	Media Autoe f	DMG	Media Aserti V	DMG	Media Comuni c Expres	DMG
Contador Público	3,86	0,01	4,13	-0,06	3,74	-0,01	3,46	0,01	3,33	-0,01
Lic. En Adm.	3,84	-0,01	4,31	0,13	3,78	0,03	3,43	-0,02	3,38	0,03
Media general	3,85		4,19		3,75		3,45		3,35	

Carrera	Media Regul Emoc	DMG	Media Comport Prosoc	DMG	Media Autonom	DMG	Media Empatía	DMG
Contador Público	3,20	0,01	4,01	-0,02	3,65	0,00	3,52	-0,06
Lic. En Adm.	3,15	-0,03	4,07	0,04	3,65	0,00	3,72	0,14
Media general	3,18		4,03		3,65		3,58	

Fuente: Elaboración propia

Se pueden señalar diferencias a favor de los alumnos de Lic. en Administración, en las dimensiones de: *Conciencia emocional y Empatía*, con mayores diferencias positivas, y con diferencias positivas menores para el caso de *Comunicación Expresiva*, *Comportamiento Prosocial y Autoeficacia*. Resultan más altas las medias para los alumnos de Contador, en el caso de: *Optimismo*, *Regulación emocional y Asertividad*.



Los hallazgos contribuyen a la identificación del grado en que cada una de las dimensiones de competencias socioemocionales se alcanza por cada uno de los grupos de estudiantes avanzados en relación con el género, carrera y desempeño académico.

Del análisis realizado de los datos obtenidos surge un nuevo interrogante a partir de la identificación en todas las dimensiones, de valores altos o muy altos, posiblemente resultante de un lo cual coincide con lo hallado sobre las pruebas de autoreporte por Schutte et al. (1998) Esto direcciona una nueva investigación, en la que se aplicará a los mismos alumnos avanzados relevados otro instrumento relacionado, el IIEP (Inventario de Inteligencia Emocional Percibida) el que se administrará conjuntamente con el intrumento de Deseabilidad social16, para chequear el efecto de ésta.

A partir del relevamiento realizado respecto al nivel de vinculación de los egresados con las PyMEs y las particularidades de éstas que exigen mayores competencias emocionales surge la necesidad de que los alumnos cuenten con ellas, las cuales favorecen los procesos de aprendizaje, la solución de problemas, la obtención y mantenimiento de un puesto de trabajo y el desempeño laboral y profesional (Bisquerra Alzina & Pérez Escoda, 2007). Teniendo en cuenta que también un alto número de los alumnos puede desempeñarse a futuro en puestos directivos, los cuales adquieren un papel destacado según la Escuela de Aprendizaje de

¹⁶ La Deseabilidad Social (DS) es la tendencia psicológica a auto-atribuirse cualidades de personalidad socialmente deseables y rechazar aquellas indeseables.

Gestión, básicamente porque se considera a los directivos como impulsores del cambio en el camino hacia la consecución de una organización de aprendizaje (López Sánchez, Santos y Trespalacios, 2008).

Se espera que estos hallazgos contribuyan para redefiniciones de los contenidos y dinámicas de aprendizaje de nuestros programas de carreras; a partir de identificar la necesidad de desarrollar estas competencias, por su importancia para el liderar programas y acciones que propicien el Aprendizaje Organizacional, particularmente en el casos de empresas PyMEs.

Referencias bibliográficas

Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne, J. C. & Aren, S. (2007). Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance". Technovation, 27, 501–513.

Alles, M. A. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias (Vol. 1). Ediciones Granica SA.

Antonacopoulou, E. P., & Gabriel, Y. (2001). Emotion, learning and organizational change: Towards an integration of psychoanalytic and other perspectives. Journal of Organizational Change Management, 14(5), 435-451.

Argota Bichara, María Patricia (2008). Panorama laboral para los jóvenes profesionales en las pequeñas y medianas empresas. Tesis de graduación de la Especialidad en Dirección y Gestión de las PyMES, UBA.

Bell, S. J., Whitwell, G. J., & Lukas, B. A. (2002). Schools of Thought in Organizational Learning. Journal of the Academy of Marketing Science, 30(1), 70–86.

Bisquerra Alzina, Rafael y Nuria Pérez Escoda (2007). Las competencias emocionales. Educación XX1: revista de la Facultad de Educación (10), 2007, p. 61-82.

Candela Agulló, C., Barberá Heredia, E., Ramos López, A., & Sarrió Catalá, M. (2002). Inteligencia emocional y la variable género. Revista REME, 5(10), 167-182.

Dissanayaka ,D. R., Janadari, M. P. N. & Chathurani , R. A. I. (2010). Role of Emotional Intelligence in Organizational Learning: An Empirical Study Based on Banking Sector in Sri Lanka. Paper presented at the 2ND Int. Conf. Business & Inf., Kelnaiya, Sri Lanka

Dumitriu, C., Timofti, I. C. & Dumitriu, G. (2014). Evaluation and development of students' emotional competence. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 116 (21).

Elizondo Sandoval, M. D., Armenteros Acosta, M. D. C., & Molina Morejón, V. M. (2014). Competencias Directivas Para Pyme: Una Evaluación Diagnóstica En El Sector Servicios En Saltillo Coahuila (Management Competitions for SMEs: Diagnostic Evaluation in the Service Sector in Saltillo Coahuila).

Epstein, S. (1998). Cognitive-experiential self-theory. Advanced personality, 211-238.

Extremera Pacheco, Natalio, & Fernández-Berrocal, Pablo. (2004). El papel de la inteligencia emocional en el alumnado: evidencias empíricas. Revista electrónica de investigación educativa, 6(2), 1-17.

Gartzia, L., Aritzeta, A., Balluerka, N., & Barberá, E. (2012). Inteligencia emocional y género: más allá de las diferencias sexuales. Anales de psicología, 28(2).

Goleman, D. (1999). La práctica de la inteligencia emocional. (Trad. de F. Mora y D. González Raga). Barcelona: Kairós. (Original en inglés, 1998).

López Sánchez, J. Á., Santos Vijande, M. L., & Trespalacios Gutiérrez, J. A. (2008). Aprendizaje organizativo en la gestión empresarial y escuelas de pensamiento: Evidencias empíricas. Cuadernos de Administración, 21(37), 81–107.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence.". American psychologist, 28(1), 1.

Mikulic, I. M., Crespi., M. C., & Radusky, P. D. (2015). Construcción y validación del Inv. de Compet. Socioemocionales para Adultos (ICSE). Interdisciplinaria, 32 (2), 307-330.

Páez Cala, Martha Luz; Castaño Castrillón, José Jaime; (2015). Inteligencia emocional y rendimiento académico en estudiantes universitarios. Psicología desde el Caribe, Mayo-Agosto, 268-285.

Repetto, E., & Pérez, J. (2007). Formación de competencias Socioemocionales a través de la práctica en empresas. 40 (1), 92-112, ISSN 19770235.

Sánchez Núñez, M. T., Fernández-Berrocal, P., Montañés Rodríguez, J., & Latorre Postigo, J. M. (2008). ¿Es la inteligencia emocional una cuestión de género? Socialización de las competencias emocionales en hombres y mujeres y sus implicaciones. Electronic journal of research in educational Psychology, 6(2).

Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. Personality and individual differences, 25(2), 167-177.

Vaca, E., Bartolomei, N., & Veritier, M. G. Desafíos del contexto internacional para las micro, pequeñas y medianas empresas del s. XXI en Argentina.

Yaşlıoğlu, M. M., Şap, Ö., & Toplu, D. (2014). An Investigation of the Characteristics of Learning Organizations in Turkish Companies: Scale Validation. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 150, 726–734.

COMUNICACIÓN DIRECTIVA EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS¹⁷

Yanyn Aurora, Rincón Quintero18; Germán Hennessey Noguera 19 y Jairo Antonio Contreras Capella20.

Tecnológico de Antioquia – Institución Universitaria Medellín, Colombia yanyn.rincon@tdea.edu.co Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. ghennog@yahoo.es Universidad del Atlántico-Universidad Libre Barranquilla, Colombia. jotauno2005@yahoo.com

Introducción

Comunicarse es un proceso vital para individuos y organizaciones; que amerita el intercambio de información, mensajes y símbolos a través de diferentes formas, siendo indispensable para establecer relaciones que faciliten el direccionamiento de equipos de trabajos, proyectos y organizaciones, con la finalidad de coordinar acciones y tareas a realizar en conjunto, facilitando la evolución y desarrollo de individuos, grupos y comunidades.

¹⁷ Ponencia presentada para la XXII Reunión Anual de las Pyme Mercosur en el Eje 5: Organización Del Trabajo, Gestión Humana y Relaciones Laborales en las Pyme, derivada del proyecto de investigación de maestría 'La Conversación de los Gerentes de las Empresas Pyme', en el marco del proyecto de investigación: Comunicación Organizacional: Función Articuladora de las Organizaciones con sus Públicos, en la Línea Gestión y Estudios de las Organizaciones del Grupo Research Enterprice Develoment en el Tecnológico de Antioquia, Institución Universitaria.

¹⁸ Postdoctora en Procesos Sintagmáticos de la Ciencia y la Investigación. (ILLU, 2016); Posdoctora en Derechos Humanos (LUZ, 2013); Posdoctora en Gerencia de las Organizaciones (URBE, 2011); Doctora en Ciencias Gerenciales (URBE, 2006), M.Sc. en Administración de Empresas Turísticas: Mención Gerencia Hotelera (LUZ, 2000); Licenciada en Comunicación Social: Mención Publicidad y RRPP. (LUZ, 1993). Docente-Investigadora Tecnológico de Antioquia – Institución Universitaria, adscrita a la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Grupo de Investigación R.E.D. – Colciencias. ORCI ID: http://orcid.org/0000-0003-2427-316 Correo Personal: yanynrincon@gmail.com

¹⁹ Candidato a Magister Scientiarum en Ciencias de la Comunicación, Mención Gerencia, en la Universidad del Zulia. Docente. Investigador Consultor en Comunicación Organizacional. Correo Personal: ghennog@yahoo.es
²⁰ Post Doctor en Gerencia Pública y Gobierno; Post Doctor en Procesos Sintagmático de Ciencia y la Investigación; Doctor en Educación; Magister en Administración de Empresas; Especialista en Estudios pedagógicos; Abogado; Economista; Contador Público. Director Centro de Investigaciones "Luis Eduardo Nieto Arteta" de la Facultad de Ciencias Jurídicas de la Universidad del Atlántico. Profesor Titular investigador jornada media de la Universidad Libre Seccional Barranquilla. Catedrático de la Universidad Autónoma del Caribe. Líder del Grupo de Investigación INVIUS, categoría A Colciencias, grupo clasificado entre los mejores cincuenta grupos de Colombia en el componente de Apropiación Social del Conocimiento (APS), específicamente en la variable: Circulación del Conocimiento Especializado (CCE).

En tal sentido, la comunicación directiva posee el reto y la responsabilidad de motorizar la organización y con ella los procesos, dinámicas, cambios organizacionales.

La comunicación directiva está influenciada por la personalidad, los intereses, las necesidades de comunicación y muy especialmente por el tamaño de la organización, convirtiéndose en uno de los más factores de mayor alcance para la sostenibilidad del negocio, en especial cuando se trata de pequeñas y medianas empresas.

En ocasiones el tamaño pequeño y mediano parecen inferir que las practicas comunicacionales en el contexto directivo serán fáciles y efectivas; no obstante, en gran medida las comunicaciones directivas parecen descuidarse por lo aparentemente fácil y obvias que resultan, generando importantes barreras de comunicación a este nivel; y más aun conflictos y desacuerdos entre las partes; dificultando la toma asertiva de decisiones.

En tal sentido, el presente trabajo tiene como propósito Describir la comunicación directiva en las pequeñas y medianas empresas (PyMES), identificando los contenidos de mensajes, determinando las formas de comunicación, en el ánimo de proponer herramientas efectivas para la comunicación directiva en las pequeñas y medianas empresas.

Marco teórico de Referencia

Un estudio de Naranjo (2015), Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia, sobre la caracterización de las habilidades gerenciales de los directivos en medianas empresas en las regiones Pacífica, Caribe y Andina de Colombia, de tipo exploratorio-descriptivo, concluyó que muestran un liderazgo relacional y reactivos, muy ocupados, con alto nivel de estrés y, en espacial, usan en mayor proporción la comunicación oral.

De las habilidades básicas de la comunicación estudiadas, el 20.6 % destacó escuchar y observar, siendo esta una de las críticas porque "se falla regularmente al no mirar a los ojos al interlocutor"; el 66.2 % de los gerentes estimó que "todas las habilidades básicas son necesarias para mantener una comunicación clara, precisa, oportuna y franca dentro de la empresa y sus diferentes grupos de interés".

La investigación de Naranjo sirve a este estudio ya que caracteriza a los directivos pymes, población de interés de este trabajo; al corroborar que una de las habilidades importantes de los gerentes pymes es la comunicación; y, en especial, al mostrar como el estudio de la comunicación de los directivos pyme se delimita a las habilidades básicas, como escuchar y observar.

Un estudio de Cano (2010), Evaluación de competencias gerenciales en empresarios de pymes de Cali, Colombia, con 43 empresarios de pymes de Cali de los sectores metalmecánico, plástico, caucho, y alimentos seleccionó 25 competencias para la gestión del gerente o directivo de una pyme, en 5 categorías de competencias: competencias de aprendizaje e innovación, de comunicación y relaciones interpersonales, de energía y efectividad operativa, de visión del negocio, de uso de la tecnología y gerenciales.

La dimensión 2 fue la de competencias de comunicación y relaciones interpersonales, que incluyó: orientación al cliente, habilidad de negociación, capacidad para trabajar en equipo, capacidad para comunicar (definida como la aptitud para expresar ideas y sentimientos de forma oral y escrita), capacidad para establecer y mantener relaciones interpersonales (definida como la habilidad para ganar empatía con el interlocutor y escuchar activamente); la media de esta dimensión para todo el grupo encuestado fue de 3.5 sobre 5.0, mientras la capacidad de comunicar fue de 3.6.

La media general para las 6 categorías en los cuatro grupos de gerentes del grupo fue de 3.4. El estudio concluyó que es necesaria la capacitación de los directivos de las pymes en las dimensiones investigadas.

Esta investigación es útil a este estudio ya que indaga entre directivos pymes y en especial, considera la comunicación y relaciones interpersonales como una competencia significativa, con una conceptualización amplia sobre las interacciones personales laborales del gerente. Interesa también a este estudio porque muestra una definición delimitada de la comunicación solo a una aptitud de expresar ideas y no a interacción ni el intercambio de mensajes; el resultado indica que la comunicación es un aspecto por mejorar.

En un estudio sobre las relaciones entre el estilo de liderazgo y la comunicación, titulado Influencia del estilo directivo en la comunicación interna de las organizaciones, Preciado y Perez-Etayo (2014), proponen los comportamientos y habilidades comunicativas de un directivo según su estilo de liderazgo y los estudian entre los directivos de agencias de publicidad españolas.

Las autoras aceptan que el estilo de dirigir y liderar en una persona está influenciado por su personalidad, la cultura social, sus propias habilidades personales, entre otros aspectos; así como que cada estilo tiene unos comportamientos específicos y generan unas formas de acción del directivo frente a su gestión y las personas.

Previa revisión de los modelos de liderazgo, a partir de lo cual establecen cinco dimensiones del liderazgo, definen los cinco estilos prototípicos: *laissez-faire*, orientado a la tarea, orientado a las relaciones, liderazgo y liderazgo carismático, con sus respectivos comportamientos comunicativos; presentan un modelo de relaciones liderazgo-habilidades comunicativas del directivo-gestión de comunicación interna.

Este estudio es relevante para la investigación al considerar que el estilo de comunicación de un directivo responde a su estilo de liderar y dirigir; es decir, asocia la comunicación del directivo con su estilo de liderazgo. Interesa también porque definen comportamientos comunicativos para cada uno de los cinco estilos de liderazgo determinados por la revisión teórica de los modelos de liderazgo.

No obstante, el valor de la propuesta que relaciona comunicación y estilo de liderazgo, quien investiga no comparte los cinco estilos determinados por las autoras y difiere en algunos comportamientos comunicativos descritos para los estilos.

Basados en su experiencia en cargos de dirección y su aprendizaje en proyectos de investigación sobre la comunicación educativa, durante 20 años, un grupo de expertos cubanos Parra, Velázquez y Peña. (2013) desarrollaron una investigación titulada El estilo de comunicación del directivo, Consideraciones a la luz de la actividad de dirección, donde postulan que "el estilo de comunicación del directivo es un aspecto indisoluble e inseparable de la competencia de dirección", basado en que "cada persona tiene su estilo propio de comunicarse" y que es "irrepetible entre dos sujetos".

Para los autores, el estilo de comunicación del directivo es un indicador crítico en la evaluación de las competencias directivas.

Consideran que un factor común de un directivo es su capacidad para establecer y desarrollar relaciones con otras personas, con una correlación "entre la capacidad de establecer una red amplia y efectiva de relaciones y la generación de nuevas oportunidades, la excelencia en la dirección de personas y la fidelización de los empleadores".

Para estudiar la competencia comunicativa de los directivos proponen tres indicadores: implicarse en el acto comunicativo, detectar las preferencias y necesidades comunicativas, atender a las preferencias y necesidades comunicativas; y tres categorías: orientación con tendencia a lo positivo, orientación con tendencia a lo contradictorio, orientación con tendencia a lo negativo; a partir de la cual diseñan una matriz que permite evaluar esta competencia en el directivo.

Este ensayo es de utilidad a esta investigación porque propone que el estilo de comunicación y por ende las competencias comunicativas de un directivo hacen parte de sus características; así, las formas de comunicación interpersonal y las conversaciones de los directivos dependen de sus propias características, similar a las formas de dirigir y liderar; eso implica que el directivo puede aprender y mejorar sus habilidades de comunicación para que exista un cambio real en sus forma de comunicarse, y hacer una reflexión crítica y una toma de conciencia sobre sí mismo y sobre sus relaciones.

En México, un estudio de Ayala y De la Garza (2008), La comunicación directiva del empresario y su relación con la organización, un estudio en pequeñas empresas, realizado a partir de 153 encuestas realizadas con empresarios de manufactura del Estado de Querétaro, describe la interrelación de las habilidades de comunicación, el trabajo en equipo y la administración del desempeño organizacional de pequeñas y medianas empresas.

Las autoras definieron que el objetivo de la comunicación es "transmitir, buscar la cooperación, estructurar nuestra organización, intercambiar ideas, conocer si la persona que recibe la información ha comprendido nuestro mensaje", mientras que el de la información es "facilitar el acceso de determinados datos que adquieren un significado sin preocuparnos de si han sido interpretados acorde a nuestros objetivos".

Encontraron que las habilidades de comunicación directiva dependen del trabajo en equipo y de la administración del desempeño, razón por la cual consideran que para garantizar el éxito organizacional se requiere mayor atención en la selección de quienes ejercen roles de administradores y de directivos.

Esta investigación es útil al constatar el impacto de la comunicación directiva en el éxito de la gestión gerencial y de la organización pyme y su relación con el trabajo en equipo; muestra que la comunicación es una variable clave del perfil del gerente y para alcanzar un efectivo desempeño gerencial, por lo que este aspecto debe ser incluido en los perfiles de selección, en los de evaluación y en los programas de capacitación.

En un estudio en Chile de Herrera y Lizana (2007), Comunicación y estilos de gestión organizacional: Una mirada a los cuadros directivos de grandes y medianas empresas chilenas, buscó caracterizar el manejo de la comunicación y estilos de gestión a través de los estilos de liderazgo de los directivos de grandes y medianas empresas y organizaciones chilenas.

Sobre el perfil de los directivos, los tres atributos más valorados de un líder de mediana empresa fueron responsabilidad, emprendimiento/persuasión; mientras los menos valorados fueron empatía e innovación.

El 75,5% de los encuestados mostró capacidad de introducir cambios, discutir con el equipo e iniciar personalmente los cambios; el 71,3% consideró crear un clima de confianza para que el equipo busque soluciones; el 96.1% está abierto a escuchar nuevas ideas, aunque requiera tiempo, aunque la innovación fue una de las variables menos valoradas.

Temas de alta preocupación entre los directivos del estudio fueron los débiles procesos de identificación y de identidad de la organización; mientras que consideraron favorable la participación de los equipos de trabajo en los procesos de cambio (75.5%).

Los investigadores destacaron la importancia de considerar en los estudios el nivel de desarrollo de la organización, ya que esto "presiona las preocupaciones en torno a la comunicación y estilos de gestión organizacional".

Comparando los resultados con otros estudios, los investigadores encontraron que las respuestas están dentro del campo psicológico de la deseabilidad social, es decir que respondieron más con el deseo que sobre la realidad.

Los resultados interesan a esta investigación al mostrar que la comunicación juega un papel clave en el desarrollo de la organización; que los procesos internos de cultura e identidad son del interés de los gerentes y que estos muestran preocupación en su relación de comunicación con sus equipos de trabajo.

En España, Palmer, Manassero, Ferrer y García-Buades (2007), en el estudio Influencia de las habilidades comunicativas de la dirección sobre la motivación, la autoeficacia y la satisfacción de sus equipos de trabajo, investigaron las variables que intervienen en la motivación, en la percepción de autoeficacia y en la satisfacción laboral de los trabajadores en equipos de trabajo, las habilidades de comunicación y a partir de estas, la capacidad de influencia de sus jefes.

Sus resultados corroboraron que las habilidades y competencias comunicativas de los mandos y directivos tiene alta influencia sobre la motivación, satisfacción y autoeficacia de sus colabores y hace que estos estos se impliquen más en sus tareas y realicen trabajos de mayor calidad.

Definen al jefe o mando a quien se responsabiliza de transmitir las directrices de la empresa a sus equipos y de supervisarlos de forma directa; mientras más alto en la jerarquía, mayor la importancia y responsabilidad. Las autoras hablan de habilidad y competencia comunicativa como sinónimos, aunque operacionalizan la variable comunicación como una competencia, a partir de varias habilidades.

Consideraron estudiar las habilidades comunicativas de los líderes de grupos en conversaciones, mediaciones y negociaciones. En el primer grupo de habilidades comunicativas básicas incluyeron: comunicarse de forma precisa, definir su postura, resolver dudas, asegurarse de ser comprendido, relatar experiencias laborales, explicarse de forma coherente, utilizar tonos de voz adecuados y expresiones claras, permitir que se contradigan sus opiniones, conocer los puntos de vista de los otros, ser buen oyente e incorporar opiniones de su equipo.

En el segundo lugar incluyeron habilidades para el liderazgo de equipo, basados en los enfoques de tarea y relación: respetar los asuntos y sentimientos de los miembros de su equipo, permitir el acercamiento, facilitar las relaciones entre los miembros del equipo, demostrar lealtad a sus colaboradores, comportarse de forma equitativa y justa, emplear mecanismos efectivos de resolución de conflictos, definir metas y prioridades, enseñar cuáles son las funciones y tareas de sus colaboradores, y comunicar de forma concreta y específica el nivel de rendimiento alcanzado.

En tercer grupo, basado en la motivación, incluyeron: aclarar lo que espera de su equipo, interesarse por el valor que para su equipo tienen las gratificaciones de la empresa, describir qué se puede conseguir con un buen nivel de trabajo, comentar la distribución de gratificaciones y primas, interesarse por las expectativas y deseos laborales de su equipo, comentar a menudo sus expectativas de que el grupo tenga un buen rendimiento, persuadir a sus colaboradores para que definan sus metas y prioridades, especificar lo que se tiene que hacer, describir claramente cómo realizar el trabajo, comentar cómo se está realizando el trabajo en cuanto cantidad y calidad, y enseñar cómo mejorar el rendimiento del trabajo de cada miembro del equipo.

El estudio concluyó que, dada la complejidad de la gestión directiva, estos deben dominar múltiples habilidades comunicativas que se pueden aprender; que un jefe o líder con buen "manejo hábil de las competencias comunicativas" favorece la motivación, la autoeficacia, la satisfacción y el interés en el trabajo de las personas a su cargo.

Esta investigación sirve como referente a este estudio al considerar la comunicación interpersonal de quien tiene cargo de dirección como una competencia crítica en el ejercicio del liderazgo y estudiar de una manera amplia esta comunicación como competencia, incluyendo comunicación oral y no verbal, y en especial, diferentes tipos de conversaciones; y relaciona la comunicación con las habilidades de dirección y liderazgo para definir una segunda categoría de competencia estudiada.

Metodología

La investigación es de tipo descriptiva, bajo un diseño contemporáneo, de fuente mixta, transeccional descriptivo. Esta investigación está adscrita al proyecto de investigación: Comunicación Organizacional: Función Articuladora de las Organizaciones con sus Públicos; en la Línea Gestión y Estudios de las Organizaciones del Grupo Research Enterprice Develoment en el Tecnológico de Antioquia, Institución Universitaria; asimismo a la línea de investigación Procesos y Estrategias de Comunicación Interna y Externa, del programa de Maestría Ciencias de la comunicación, de la División de Estudios para graduados de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad del Zulia en Venezuela.

Para el presente estudio la población quedará definida a partir de las siguientes características: gerentes de las PYMES agremiadas en Barranquilla.

La muestra surgirá a partir un muestreo no probabilístico por conveniencia, ya que no depende de fórmulas probabilísticas, sino del proceso de elección del investigador y los criterios de investigación (Hernández y otros. 2010, 176) y las características de la investigación (Hernández y otros. 2010, 396). Por conveniencia se refiere a la disponibilidad o acceso (Hernández y otros. 2010, 401, en este caso, a la disponibilidad e interés de los gerentes investigados.

En tal sentido, la definición para la definición de la muestra se establecen las siguientes precisiones: a) Directivos de empresas pymes afiliadas a la Asociación de Pequeñas y Medianas Empresas, ACOPI, Capítulo Atlántico, ubicadas en Barranquilla; b) las pymes deben tener más de siete años de existencia continua; c) La pymes deben tener por lo menos dos niveles jerárquicos, indicativo de un desarrollo mínimo suficiente como organización y que existe una estructura y tamaño amplio para encontrar niveles directivos.

Según información emanada de ACOPI Atlántico (ver Anexo A) la muestra queda conformada por un total de 35 empresas, por lo cual se aplicará la técnica del censo poblacional.

Observación directa con base en una escala de estimación, entrevista semi-estructurada dirigida a los Directivos de las Pymes.

Resultados Preliminares

Los resultados preliminares se establecen la prevalencia de unos 24 contenidos con varianzas, asimismo se establecen formas de comunicación en atención a los propósitos y los contenidos, se vislumbra la charla, el diálogo y la negociación como estrategias preponderantes en la comunicación directiva; se reconocen la emocionalidad, el tono, el lenguaje corporal como elementos claves de la comunicación directiva; se reconoce la efectividad de la comunicación directiva en dos niveles la satisfacción y el impacto de manera directa a individuos y equipos y de manera indirecta a procesos, cultura y clima organizacional.

Referencias Bibliográficas

Areiza, Rafael. Velásquez, Olga. 2001. La conversación: Un juego complicado". En: Revista de Ciencias Humanas – UTP. http://www.utp.edu.co/~chumanas/revistas/revistas/rev28/areiza.html

Ayala, Graciela. de la Garza, M. Teresa. 2008. La comunicación directiva del empresario y su relación con la organización. Un estudio en pequeñas empresas. Caso Querétaro. Vol. 1 Num. 2, julio-diciembre 2008. http://www.uaq.mx/investigacion/revista_ciencia@uaq/ArchivosPDF/v1-n2/Comunicacion.pdf

Bermúdez Lily. 2014. El valor de la competencia comunicativa y el desempeño eficaz de la gerencia en empresas de comunicación de Maracaibo. Quórum Académico. Vol. 11, Nº 2, julio-diciembre 2014, Pp. 276 – 289. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199032627006.

http://www.produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/quorum/article/view/19032

Bermúdez, Lily; González, Liliana. 2011. La competencia comunicativa: elemento clave en las organizaciones. Quórum Académico, vol. 8, núm. 1, enero-junio, 2011, pp. 95-110. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199018964006

Cano, Carlos. 2010. Resultados de estudio empírico. Evaluación de competencias gerenciales en empresarios de pymes de Cali, Colombia. Análisis de 43 pymes en cuatro sectores industriales de la ciudad de Cali. Revista Entramado. Vol.6 No. 1, Enero – Junio 2010. Cali, Colombia. http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3823427

Castejón Heriberta. 1997. La comunicación: una aproximación a la teoría de Watzlawick. En: OMNIA, Año 3, N° 2. ISSN: 1315-8856

http://www.produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/omnia/article/view/6986/6975

Cisternas, Arnoldo. (sin año). El Management como Fenómeno Conversacional. El poder transformador de las conversaciones. http://www.institutorelacional.org/wp-content/uploads/El-management-Como-Fen%C3%B3meno-Conversacional-v.2.0.pdf

Echeverría, Rafael. 2000. La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación. Granica.

Echeverría, Rafael. 2002. Ontología del lenguaje. Dolmen Ediciones. 6ta edición.

Ereú, Carmen. 2011. Perspectiva de las conversaciones gerenciales en la cotidianidad organizacional. Revista Científica Digital del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales. Venezuela. Año 2 Edición Especial Junio-2011 (217-230) http://www.grupocieg.org/archivos_revista/2-Esp.%20Junio%202011%20%28217-230%29%20JIEGA%20Am%C3%A9rica%20Ereu_articulo_id50.pdf

Fuguet Amado. 3 de agosto de 2013. Los 4 tipos de conversaciones que le dan vida a las organizaciones. http://comunicacionycambio.com/2013/08/03/los-4-tipos-de-conversaciones-que-le-dan-vida-a-las-organizaciones/

Gallardo, Beatriz. 1994. Conversación y conversación cotidiana: sobre una confusión de niveles. En: Pragmalingüística 2, 151-194 http://roderic.uv.es/handle/10550/30569

Gallardo, Virginio. Junio 2001. La tecnología del líder son las conversaciones: dos tipos de innovación. http://www.contunegocio.es/tecnologia/la-tecnologia-del-lider-son-las-conversaciones-dos-tipos-de-innovacion/

Garza María Rosalía. 2008. Aportaciones de las ciencias sociales al estudio de la comunicación interpersonal. En Revista Razón y Palabra. Número 61, año 13, marzo – abril. http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n61/mgarza.html

Gil, Fernando. 22 julio 2014. Conversaciones difíciles en el trabajo: ¿cómo afrontarlas? En. Revista SemanaEconomica.com, Sección Transformando Talento. http://semanaeconomica.com/transformandotalento/2014/07/22/conversaciones-dificiles-en-el-trabajo-como-afrontarlas/

Guevara, Liliana. (sin fecha). El poder de las conversaciones. http://www.adecin.net/newsletters/el-poder-de-las-conversaciones

Hernández, Roberto. Fernández, Carlos. Baptista, Pilar. 2010, Quinta Edición. Metodología de la investigación. Mcgraw-Hill. México.

Herrera, Raúl. Lizana, Paula. 2007. Comunicación y estilos de gestión organizacional: Una mirada a los cuadros directivos de grandes y medianas empresas chilenas. En: I Congreso Brasilero Científico De Comunicación Organizacional Y Relaciones Públicas. Abrapcorp. http://www.proconsul.cl/pdf/Estilos%20de%20gestion%20organizacional%20y%20Comunicacion%20-%20Raul%20Herrera.pdf.

Martínez, Alberto. Nosnik, Abraham. 1998. Comunicación organizacional práctica. México, Trillas, (reimp 2002)

Maturana, Humberto. 2002. Transformación en la convivencia. Dolmen.

Maturana, Humberto. 1998. La Objetividad, un argumento para obligar. Dolmen Editores. TM Editores. Bogotá.

Meneses, Alejandra. 2002. La conversación como interacción social. En: Revista Onomázein. No.7, 435-447. http://www.onomazein.net/Articulos/7/N3_Meneses.pdf

Miller, G. 1866. Ritos, roles, reglas y relaciones: ubicación de la persona dentro de la comunicación interpersonal. En Férnandez, Carlos; Dahnke, Gordon. Comunicación humana. Cap 2. McGrawHill. México, 1986.

Naranjo, Rodrigo. 2015. Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. Pensamiento & Gestión, núm. 38, enero-junio, 2015, pp. 119-146. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64639792008

Niño, Víctor. 2011. Competencias en la comunicación. 3ª ed. Bogotá. Ecoe Ediciones.

Nosnik Abraham. 2001. Comunicadores y Organizaciones. Planeación y gestión efectiva de su desempeño. Huixquilucan, México. Febrero de 2001.

http://myuvmcollege.com/uploads/lectura2012-06/Libro%20Comunicadores%20y%20Organiza-5874.pdf

Otero, Mariela. 2008. La comunicación interpersonal como factor clave de la práctica gerencial. CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, Vol. 5, Nº. 1, 2008, págs. 39-54. http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3217466

Parra Jorge. Hermes Amparo. Velázquez Grau. Sonia Peña Valdés. 2013. El estilo de comunicación del directivo. Consideraciones a la luz de la actividad de dirección. Didasc@lia: Didáctica y Educación Vol. IV. Año 2013. Número 3, Julio-Septiembre https://doaj.org/article/07edeb1023874b33b21658b8d3945ea1

Preciado-Hoyos, Ángela; Etayo-Pérez, Cristina. 2014. Influencia del estilo directivo en la comunicación interna de las organizaciones. Una aplicación a las agencias de publicidad. Palabra Clave, vol. 17, núm. 2, junio-, 2014, pp. 412-455

http://palabraclave.unisabana.edu.co/index.php/palabraclave/article/view/1956/3505

Prieto, Ronald; Burgos, Carlos; García, Jesús; Rincón, Yanyn (2016) Mercadeo interno para optimizar la calidad de servicio en la banca universal Revista Venezolana de Gerencia, vol. 21, núm. 73, 2016 UNIVERSIDAD ZULIA Disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29045347007

Paschmann, Sebastián. 2 marzo, 2010. ¿Qué tipos de conversaciones se llevan adelante en tu organización? http://sebasp.com/2010/03/02/%C2%BFque-tipos-de-conversaciones-se-llevan-adelante-en-tu-organizacion/

Pérez Juan Guillermo. 2000. La aplicación de modelos de comunicación en las organizaciones. Parte 1, capítulo 3. En: El poder de la comunicación en las organizaciones. Plaza y Valdés Editores. Universidad Iberoamericana. México.

Queris Mónica. 2009. Diagnóstico de la competencia para la Comunicación en directivos que cursan la Maestría en dirección Gestión de Los Recursos Humanos. Vol 30, No 2. 2009. http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/251/242

Ramis Palmer, M.ª Carmen; Manassero Mas, M.ª Antonia; Ferrer Pérez, Victoria A.; García-Buades, Esther. 2007. ¡No es fácil ser un buen jefe/a! Influencia de las habilidades comunicativas de la dirección sobre la motivación, la autoeficacia y la satisfacción de sus equipos de trabajo Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, vol. 23, núm. 2, 2007, pp. 161-181. Madrid, España. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317597001

Revah, José Luis. Octubre 27, 2009. "Diseño de conversaciones en las organizaciones"

http://blog.revah.com.ar/?p=10

Rincón Quintero, Yanyn. (2013) Comunicación Organizacional. Construcción de una gestión eficiente. Revista DIRCOM. Nº 98 Especial gestión de la comunicación. Marzo 2013. Grupo DIRCOM. Buenos Aires, Argentina.

Rincon Quintero, Yanyn (2014) Comunicación Corporativa, Relaciones Públicas y Logística en la Dinámica Organizacional. Revista Encuentros. Ed: Universidad Autónoma Del Caribe. v.12 fasc.1 p.47 - 59. Barranquilla, Colombia.

Schvarstein, Leonardo. 1998. Diseño de organizaciones. Editorial Paidós.

Scott, M.D. W.G. Powers. 1985. La comunicación interpersonal como una necesidad humana. Narcea Ediciones.

Senge, Peter y otros. 1998. La quinta disciplina en la práctica. Granica.

Sierra, Luis Ignacio. 2000. Comunicar con eficacia. En: Competencias Comunicativas. Daza, Gladys y otros. Cedal. Cap 4.

Suárez, Olga y otros. 2001. La comunicación informal en la organización, otra mirada desde la intersubjetividad. En: Razón y Palabra. Número 23. Octubre – Noviembre. http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n23/23_osuarez.html

Van Fleet, James. 1993. El poder de la conversación en los negocios. Legis Editores.

Vélez, Luz Marina. Ruiz, Carlos. Zuleta Claudia. 2012. Las conversaciones en las organizaciones: reto investigativo ante la evidencia de los paradigmas presentes. (Primera fase del proyecto de investigación "Las conversaciones organizacionales al interior de las empresas en la ciudad de Medellín"). Revista Anagramas. Volumen 10, N° 20 pp. 85-94 Enero-Junio de 2012. 228 p. Medellín, Colombia). Texto inédito, facilitado por su autora. http://revistas.udem.edu.co/index.php/anagramas/article/view/536

Vélez, Luz Marina. Ruiz, Carlos. 2012. Las conversaciones empresariales: un reto investigativo para la comunicación organizacional. Resultados de la investigación "Las conversaciones organizacionales al interior de las empresas en la ciudad de Medellín". 2012. Medellín. Texto inédito, facilitado por su autora.

Vélez, Tulio. Las organizaciones. Fundamentación filosófica de una teoría organizacional. Hombre Nuevo Editores. Medellín. 2011.

Verderber, Rudolph. 1999. ¡Comunícate! Thomson Editores. México.

Nota: Todos los textos web recuperados en enero 2016.